

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD SEGURIDAD  
LTDA.

PROPUESTA PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES DEL  
ÁREA DE GESTIÓN HUMANA SEGURIDAD LTDA.

CARLOS ANDRÉS OCHOA SANABRIA.

AUTOR.

GABRIEL RODRÍGUEZ LÓPEZ.

Magíster en Administración y Dirección de Organizaciones.

ASESOR.

PRACTICA ADMINISTRATIVA SUSTENTACIÓN.

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS.

CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C. 30 DE ABRIL DE 2020

**Tabla de contenido**

|                                        |      |
|----------------------------------------|------|
| Tabla de contenido-----                | II   |
| Lista de Figuras -----                 | IX   |
| Lista de Tablas -----                  | X    |
| Lista de Anexos -----                  | XI   |
| Resumen -----                          | XII  |
| Palabras clave-----                    | XII  |
| Abstract -----                         | XIII |
| Keywords-----                          | XIII |
| Introducción -----                     | 1    |
| 1. Justificación -----                 | 3    |
| 2. Objetivos -----                     | 4    |
| 2.1. Objetivo general-----             | 4    |
| 2.2. Objetivos específicos-----        | 4    |
| 3. Caracterización de la empresa ----- | 5    |
| 3.1. Historia -----                    | 5    |
| 3.2. Ubicación y presencia-----        | 5    |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 3.3. Forma Jurídica-----                             | 6  |
| 3.4. Portafolio de servicios-----                    | 6  |
| 4. Desarrollo del Proyecto de Grado -----            | 4  |
| 4.1. Contexto del Objeto de Estudio-----             | 4  |
| 4.1.1. Área objeto de estudio. -----                 | 4  |
| 4.1.2. Relación organizacional de área.-----         | 5  |
| 4.1.3. Estructura jerárquica. -----                  | 7  |
| 4.1.4. Cultura organizacional.-----                  | 9  |
| 4.1.5. Procesos.-----                                | 13 |
| 4.1.6. Descripción del proceso administrativo. ----- | 16 |
| 4.1.6.1. Planeación.-----                            | 16 |
| 4.1.6.2. Organización.-----                          | 21 |
| 4.1.6.3. Dirección. -----                            | 23 |
| 4.1.6.4. Control.-----                               | 25 |
| 4.2. Metodología de Investigación-----               | 29 |

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.1. Definición del tipo de metodología del estudio. -----            | 29 |
| 4.2.2. Población. -----                                                 | 30 |
| 4.2.3. Muestra. -----                                                   | 30 |
| 4.2.4. Alcance. -----                                                   | 32 |
| 4.2.4.1. Generalidades. -----                                           | 32 |
| 4.2.4.2. Alcance de la investigación. -----                             | 32 |
| 4.2.4.2. Alcance de la propuesta de solución y su plan de acción. ----- | 33 |
| 4.2.4.3. Dimensión. -----                                               | 33 |
| 4.2.4.4. ¿Quiénes? -----                                                | 33 |
| 4.2.4.5. Periodo de tiempo. -----                                       | 33 |
| 4.2.5. Herramienta. -----                                               | 34 |
| 4.3. Diagnóstico -----                                                  | 35 |
| 4.3.1. Elaboración entrevistas. -----                                   | 35 |
| 4.3.1.1. Fase 1 Entrevistas de contacto. -----                          | 35 |

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.1.2. Fase 2 Entrevistas con los jefes del área. -----                                                      | 43 |
| 4.3.1.3. Fase 3 Entrevistas con los Psicólogos. -----                                                          | 56 |
| 4.3.1.4. Fase 4 Entrevistas con los Analistas, Auxiliares y Aprendices. -----                                  | 62 |
| 4.3.1.5. Fase 5 Entrevistas de retroalimentación Gerente Administrativo y Director de<br>Gestión Humana. ----- | 71 |
| 4.3.2. Análisis de la información. -----                                                                       | 79 |
| 4.3.2.1. Planeación. -----                                                                                     | 79 |
| 4.3.2.2. Organización. -----                                                                                   | 80 |
| 4.3.2.3. Dirección. -----                                                                                      | 81 |
| 4.3.2.4. Control. -----                                                                                        | 82 |
| 4.3.2.5. Matriz DOFA proceso administrativo Gestión Humana. -----                                              | 83 |
| 4.4. Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar -----                                               | 85 |
| 4.4.1. Planteamiento. -----                                                                                    | 85 |
| 4.4.2. Formulación del Problema a Solucionar. -----                                                            | 86 |
| 4.5. Propuesta de solución -----                                                                               | 87 |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| 4.5.1. Descripción de la propuesta de solución. ----- | 87  |
| 4.5.1.1. ¿Qué se hará? -----                          | 87  |
| 4.5.1.2. ¿Quiénes participan? -----                   | 88  |
| 4.5.1.3. ¿Qué se requiere? -----                      | 90  |
| 4.5.1.4. Costos-----                                  | 91  |
| 4.5.1.5. Objetivo final -----                         | 94  |
| 4.6. Marco Referencial -----                          | 95  |
| 4.6.1. Marco conceptual.-----                         | 95  |
| 4.6.1.1. Generalidades -----                          | 95  |
| 4.6.1.2. Definiciones -----                           | 96  |
| 4.6.2. Marco histórico. -----                         | 99  |
| 4.6.2.1. Generalidades -----                          | 99  |
| 4.6.2.2. Antecedentes -----                           | 100 |
| 4.6.3. Marco legal.-----                              | 102 |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| 4.6.3.1. Generalidades -----                       | 102 |
| 4.6.3.2. Normas. -----                             | 103 |
| 4.6.4. Marco teórico. -----                        | 108 |
| 4.6.4.1. Estructura organizacional. -----          | 108 |
| 4.6.4.2. El organigrama. -----                     | 109 |
| 4.6.4.3. Tipos de estructura organizacional. ----- | 113 |
| 4.6.4.4. Autoridad en línea y staff. -----         | 116 |
| 4.6.4.5. Manuales de funciones. -----              | 117 |
| 4.6.4.6. Responsabilidad. -----                    | 119 |
| 4.7. Plan de Acción -----                          | 120 |
| 4.7.1. Objetivo.-----                              | 121 |
| 4.7.2. Estrategias. -----                          | 122 |
| 4.7.2.1. Estrategia 1.-----                        | 122 |
| 4.7.2.2. Estrategia 2.-----                        | 124 |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| 4.7.2.3. Estrategia 3.-----                        | 125 |
| 4.7.2.4. Estrategia 4.-----                        | 128 |
| 4.7.3. Cuadro Plan de acción-----                  | 129 |
| 4.8. Integración con el Balanced Scorecard -----   | 136 |
| 4.8.1. Generalidades practica administrativa.----- | 136 |
| 4.8.2. Balanced Scorecard. -----                   | 138 |
| 4.8.2.1. Líneas estratégicas. -----                | 139 |
| 4.8.3. Mapa Estratégico. -----                     | 151 |
| 4.9. Lecciones aprendidas-----                     | 152 |
| 5. Conclusiones y Recomendaciones -----            | 153 |
| 5.1. Conclusiones -----                            | 153 |
| 5.2. Recomendaciones-----                          | 154 |
| Referencias Bibliográficas-----                    | 156 |
| Anexos -----                                       | 165 |



## Lista de Figuras

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Organigrama Gerencia General. ....                                                | 8   |
| Figura 2. Organigrama Dirección de Gestión Humana.....                                      | 8   |
| Figura 3. Evaluación para el desarrollo.....                                                | 26  |
| Figura 4. Resultados Niveles Iniciales Personal Operativo. ....                             | 28  |
| Figura 5. Encabezado Formato Manual de Funciones. ....                                      | 42  |
| Figura 6. Definición de Competencias.....                                                   | 45  |
| Figura 7. Recuadro Cargos que le Reportan. ....                                             | 73  |
| Figura 8. Encabezados. Elaboró, Revisó y Aprobó Documento Manual de Funciones V04.<br>..... | 100 |
| Figura 9. Encabezados código, versión y fecha documento Manual de Funciones V04. ....       | 101 |
| Figura 10. Cuadro Control de Cambios Manual de Funciones V04. ....                          | 102 |
| Figura 11. Mapa estratégico Balanced Scorecard SEGURIDAD Ltda.....                          | 151 |

**Lista de Tablas**

|              |     |
|--------------|-----|
| Tabla 1..... | 130 |
| Tabla 2..... | 131 |
| Tabla 3..... | 132 |
| Tabla 4..... | 133 |
| Tabla 5..... | 134 |
| Tabla 6..... | 135 |
| Tabla 7..... | 149 |
| Tabla 8..... | 150 |

## Lista de Anexos

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo A. Perfiles de Cargo Analista. ....                             | 165 |
| Anexo B. Matriz de Clasificación de Competencias por Nivel. ....      | 166 |
| Anexo C. Matriz de BASC.....                                          | 167 |
| Anexo D. Organigrama Asociado a la Dirección de Gestión Humana. ....  | 172 |
| Anexo E. Manual de Funciones Versión 04.....                          | 173 |
| Anexo F. Directorio de Empleados.....                                 | 174 |
| Anexo G. Manual de Funciones Analista Administrativo. ....            | 175 |
| Anexo H. Manual de Funciones Auxiliar Administrativo. ....            | 178 |
| Anexo I. Manual de Funciones Aprendiz. ....                           | 181 |
| Anexo J. Manual de Funciones Jefe Administrativa.....                 | 183 |
| Anexo K. Manual de Funciones Director de Gestión Humana.....          | 186 |
| Anexo L. Manual de Funciones Gerente de Área/Gerente de Sucursal..... | 189 |
| Anexo M. Organigrama General SEGURIDAD Ltda. ....                     | 192 |

## **Resumen**

La empresa seleccionada para el desarrollo del Proyecto de Grado es SEGURIDAD LTDA, la cual presta servicios de vigilancia y seguridad privada con personas y caninos, cuenta con una planta de empleados de más de 6.000 a nivel nacional distribuidos en seis sucursales. La empresa tiene su oficina principal en la ciudad de Bogotá D.C., en la dirección Calle 6 N.º 4 – 42.

Durante el proceso de la práctica se identificó un problema en la estructura organizacional del área de gestión humana, el cual consistía en la desactualización o inexistencia de los manuales de funciones del personal del área de gestión humana, lo cual causaba confusión de la cadena de mando, la comunicación vertical y horizontal, como también la ubicación del staff en el área.

A partir de esta problemática se planteó una propuesta de solución que consistió en la actualización de los documentos mencionados bajo la administración de la dirección de gestión integral, la dirección de gestión humana, los empleados empoderados de sus funciones y la alta gerencia.

## **Palabras clave**

Estructura organizacional, Equipo de trabajo, Dirección, Empoderamiento y Cadena de mando.

### **Abstract**

The company selected for the development of the Degree Project is SEGURIDAD LTDA, which provides private security and surveillance services, with people and canines, has an employee plant of more than 6,000 nationwide distributed in six branches. The company has its main office in the city of Bogotá D.C. in the direction Calle 6 N° 4 - 42.

During the practice process, a problem was identified in the organizational structure of the human management area, which consisted of the outdated or non-existent manuals of functions of the human management area, which caused confusion of the chain of command, vertical and horizontal communication, as well as the location of staff in the area.

Based on this problem, a proposed solution was proposed in which the documents mentioned under the administration of the integral management direction, the human management direction, the empowered employees of their functions and senior management will be updated.

### **Keywords**

Organizational structure, Staff, Management, Empowerment and Chain of command

## **Introducción**

En el presente documento se describe el estudio realizado en las instalaciones administrativas de la empresa SEGURIDAD Ltda., dedicada a la prestación de servicios de seguridad y que tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá D. C.

Estudio que se realizó en un periodo de seis meses y que contó con el respectivo permiso de la compañía.

Este estudio se enfocó en realizar un análisis minucioso de la gestión administrativa de la compañía, tomando como muestra de referencia el área de gestión humana, esta elección se debió a que esta dependencia tiene una relación transversal con las demás áreas de la compañía, de manera que a la hora de prestar sus servicios a las otras dependencias sus procesos y tareas se ajustan a los requerimientos y necesidades propias de cada una de las mismas permitiendo de esta manera evidenciar la forma en que dichas áreas desarrollan tanto su labor administrativa como la estrategia general de la organización.

Para desarrollar el diagnóstico del proceso administrativo se aplicó como instrumento de recolección de información la entrevista al personal administrativo del área de gestión humana, con la información recopilada de estas entrevistas junto a un análisis de la gestión desde la planeación, organización, dirección y control, se determinó la problemática que mayor impacto tiene en el desarrollo administrativo.

Resultado de la problemática detectada se definieron alternativas de solución y se seleccionó de estas la más viable para la empresa, sobre esta se estructuró un plan de acción que con su aplicación daría solución a la problemática detectada.

## **1. Justificación**

Debido a que en ocasiones el enfoque de gestión que aspiran desarrollar las empresas puede llegar a fallar a la hora de ser puesto en marcha en las operaciones y procesos diarios de las compañías, resulta de especial interés conocer cuáles son las causas que en menor o mayor medida interfieren con la aplicación del enfoque esperado por la compañía.

La presente investigación surge como parte de un estudio desarrollado en la empresa SEGURIDAD Ltda., mismo que se desarrolló con el propósito por una parte de aplicar los conocimientos adquiridos por el investigador durante los estudios adelantados en la carrera de administración de empresas y por otra parte como la oportunidad de proponer alternativas de solución a los problemas que arrojaran la investigación desarrolla a la compañía sujeto del estudio.

Con esta investigación se buscó brindar a la empresa SEGURIDAD Ltda., una alternativa de solución ajustada a las condiciones y recursos existentes en la empresa, alternativa que se estructuró en un plan de acción con el cual se pretendió dar solución al problema más significativo detectado.

Debido a que la propuesta la planteó un agente externo a la compañía, la misma beneficia a la empresa en el sentido que se basa en un análisis netamente académico y con un punto de vista independiente, también aporta estudios precedentes que le pueden servir a la compañía en futuras investigaciones y procesos de mejoras.



## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Elaborar una propuesta de mejoramiento para la empresa SEGURIDAD Ltda., enfocada en la actualización de los manuales de funciones de los cargos administrativos de la dirección de gestión humana, con el propósito de que estos documentos reflejen de manera veraz las funciones, procesos, responsabilidades y cadena de mando de cada uno de los cargos del área.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Realizar una caracterización y análisis de la gestión administrativa del área de gestión humana de la empresa SEGURIDAD Ltda., desde su planeación, organización, control y dirección.
- Realizar un diagnóstico del proceso de gestión del área de gestión humana, para determinar las problemáticas más relevantes que afectan el óptimo desarrollo de sus actividades.
- Establecer una propuesta de solución que mejore de manera significativa la problemática más apremiante detectada.
- Proponer un plan de acción que permita la implementación de la propuesta de solución planteada y que se ajuste a los objetivos de la empresa.

### **3. Caracterización de la empresa**

#### **3.1. Historia**

La compañía de Seguridad SEGURIDAD Ltda., fue constituida en el año de 1982 por el grupo Bavaria, nace con el propósito de suplir las necesidades de seguridad que requerían en las instalaciones tanto administrativas como operativas del grupo Embotellador.

En el año 2002 la compañía fue adquirida por el grupo empresarial de servicios de Vigilancia Seguridad Ltda., el cual para aquel momento se empezaba a consolidar como el proveedor de servicios de seguridad más grande del país, hecho que se consolidaría con la adquisición de SEGURIDAD Ltda.

A la fecha de la elaboración de esta investigación la compañía aun hace parte del grupo de servicios de Vigilancia Ltda. (VAL).

#### **3.2. Ubicación y presencia**

La empresa tiene su sede principal ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., en la dirección Calle 6D No.4-42, como apoyo a la oficina central la compañía cuenta con oficinas regionales ubicadas en las ciudades de: Medellín: Cl. 8B No.65-191 Of. 431., Pereira: Av. 30 de agosto No.42-15., Barranquilla: Cl. 74 No. 56-36 Of. 402., Cali: Av. 6A Bis No.35N -100 Of. 613., Bucaramanga: Cra.29 No 45-45 Of. 609., Cúcuta: Av. 7a No 21N-55 Of. 206., Cartagena: Cra.19 B No. 29B -17., Girardot: Av. 30 No. 7A - 41 La Magdalena., Ibagué: Cra. 3 No. 11-64 Of. 402.,

Neiva: Cl. 12 No.17-09., Pasto: Cl. 18 No. 24-29 Local 212., Popayan: Cra. 6A No. 5N -17 Of. 125.Santa Marta: Cl. 13 No. 2-27., Tunja: Cra. 1 F No. 401 - 49 Of.422 y Villavicencio: Cl. 23 No.37 K-14.

### **3.3. Forma Jurídica**

La empresa está constituida bajo la figura de empresa limitada, en la cual la responsabilidad de los socios se limita al total de los aportes dados por cada uno, la información legal de constitución de acuerdo a lo que se encuentra publicado en su página web:

SEGURIDAD LTDA se constituyó mediante Escritura Pública No. 688 el 24 de febrero de 1982, otorgada en la Notaría Sexta de Bogotá.

Mediante la Resolución No. 432 de 1983, expedida por el Ministerio de Defensa Nacional se otorgó Licencia de Funcionamiento a la empresa de vigilancia privada Vigilancia y Seguridad Limitada – SEGURIDAD LIMITADA para prestar el servicio de vigilancia particular remunerada en lugares públicos o abiertos al público. (Vise Ltda., 2019).

### **3.4. Portafolio de servicios**

La empresa SEGURIDAD Ltda., presta los siguientes servicios:

- Servicio de Vigilancia con Medio Humano:

Diseña esquemas de supervisión y control estrictos para cada cliente, cada esquema de seguridad es el resultado del análisis detallado de las situaciones de seguridad, de las condiciones cambiantes de la amenaza, que requieren necesariamente de esquemas que permitan en primer lugar salvaguardar las vidas de las personas que permanezcan en cualquiera de las instalaciones y en segunda medida, minimizar y ejercer un control positivo de las pérdidas que se puedan generar en el desarrollo del servicio. Servicios de seguridad de alto nivel: se define como la prestación de acompañamiento, protección y vigilancia de personal de alto perfil, tanto del sector privado como del sector público. (Vise Ltda., 2020).

- Servicio de Vigilancia con Medio Canino:

Ofrece los servicios de seguridad canina especializada, con perros debidamente entrenados por personal idóneo (Policía Nacional) y debidamente acreditados por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

Nuestros manejadores caninos se encuentran debidamente capacitados y autorizados por la SVSP. Estos son aliados estratégicos para con el cliente, ya que tienen un alto sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de su deber. (Vise Ltda., 2020).

- Servicio de Escolta a Personas y Vehículos:

Presta el servicio de escoltas con el propósito de minimizar y controlar sus riesgos. Teniendo en cuenta que lo esencial de este servicio es la capacidad de prevención y reacción del escolta, hemos intensificado la selección, capacitación y entrenamiento de este personal con el fin de garantizar la efectividad del servicio. (Vise Ltda., 2020).

- Asesoría, Consultoría e Investigaciones:

- Diseño del Servicio de Seguridad

A través del análisis pormenorizado de las condiciones de seguridad de su empresa, nuestro personal especializado, recomienda un dispositivo de seguridad que permita minimizar los riesgos a que está expuesta. Este dispositivo de seguridad es la combinación adecuada de los recursos técnicos y humanos para ofrecer una SOLUCIÓN INTEGRAL que garantice su tranquilidad. (Vise Ltda., 2020).

- Análisis de los Servicios de Seguridad

Estamos en capacidad de brindar a nuestros clientes el servicio de verificación de sus servicios de seguridad y establecer los riesgos a los cuales están expuestos. Gracias a nuestra experiencia, podemos establecer el dispositivo acorde a sus necesidades. (Vise Ltda., 2020)

- Servicio de Vigilancia con Medio Electrónico:

TECHZONE proporciona a su empresa, fabrica o edificio la seguridad que requiere, convertimos sus inmuebles en edificios inteligentes, integrando sistemas de seguridad tales como: sistemas contra intrusión y monitoreo de alarmas, sistemas de vigilancia y control por video (CCTV), sistemas de control de accesos de empleados y visitantes, sistemas de detección y extinción de incendio, sistemas de seguridad perimetral, rondas electrónicas de seguridad, sistemas de control y gestión de parqueaderos, seguridad informática, tracking vehicular; suministra, instala y pone en marcha estas soluciones con los más altos estándares de calidad y de acuerdo con las normas vigentes de la security industry association (sia) y la national fire protection association (nfpa), superando de esta forma las expectativas de nuestros clientes. (Vise Ltda., 2020)

## **4. Desarrollo del Proyecto de Grado**

### **4.1. Contexto del Objeto de Estudio**

#### **4.1.1. Área objeto de estudio.**

El área en la cual se enfocó el estudio del proyecto es la dirección de gestión humana, la cual tiene como función principal planear, organizar, direccionar y evaluar los procesos de selección, contratación y afiliación del personal requerido por las diversas áreas de la compañía nacionalmente.

También tiene bajo su responsabilidad el desarrollar las respectivas inducciones del personal seleccionado para los diversos departamentos de la compañía, inducción que se enfoca en transmitir al nuevo personal la historia y trayectoria de la compañía, las políticas tanto de gestión como de bienestar, su filosofía institucional, los deberes y responsabilidad que cada uno de ellos adquiere al momento de vincularse.

Otra de las funciones que están bajo su responsabilidad, es la de planear, coordinar, desarrollar y evaluar, los procesos de capacitación de los empleados de cada uno de los departamentos que componen a la compañía, tarea que se realiza con la participación de la dirección de cada una de las áreas, de manera que esta actividad responda a los requerimientos específicos de dichas áreas.

#### **4.1.2. Relación organizacional de área.**

Para establecer como se llevan a cabo las relaciones organizacionales de la dirección de gestión humana con el resto de departamentos de la compañía es importante tener en cuenta que, “El departamento de talento humano es una dependencia que proporciona servicios a los empleados, a los directivos y a la organización en general, permitiendo el logro de sus metas y su desarrollo individual y colectivo.” (Galeano Pedraza, 2008, pág. 32), es por su orientación a la prestación del servicio y por las tareas propias del departamento entre las que se cuentan: los procesos de selección de personal, planes de capacitación, creación de espacios y actividades de bienestar, que la relación que tiene la dirección de gestión humana hacia las demás áreas de la

compañía es tan importante para la estructuración, mantenimiento y desarrollo de las actividades que estas desempeñan, y es por lo mismo que a pesar de que la autoridad limitada y en condición de asesor que reviste el área de desarrollo humano frente las otras dependencias y sus ejecutivos, de acuerdo a (Galeano Pedraza, 2008)

Ejerce gran presión y posee mucha importancia en las organizaciones. Así cuando un gerente de talento humano asesora a un gerente de línea, este tiene la opción de tomar otro camino, pero a un costo imprevisible, haciéndose responsable de las consecuencias de su acción. (pág. 32)

En el caso de esta área en la empresa SEGURIDAD Ltda., de acuerdo a las actividades que el investigador observo en el periodo durante el cual desarrollo su estudio y a la información compartida por parte de la directora de gestión humana y su equipo de trabajo, se determinó que la dirección de gestión humana tiene en primer lugar una relación directa con la gerencia administrativa, esta relación directa con la gerencia administrativa tiene como resultado la subordinación de la dirección de gestión humana, de manera que todas las actividades que desarrolle están sujetas a la revisión, aprobación y supervisión de parte de la gerencia administrativa.

En cuanto al resto de áreas su relación bajo la naturaleza de asesor que tiene la dirección de gestión humana se limita en la mayoría de los casos a brindar apoyo, supervisión y evaluación en el desarrollo de actividades tales como:



- Estructuración de los perfiles requeridos por las diferentes áreas.
- Desarrollo de procesos de selección de personal.
- Preparación y programación de capacitaciones y evaluaciones de desempeño.
- Desarrollo de actividades de bienestar.
- Renovaciones de contratos.

#### **4.1.3. Estructura jerárquica.**

De acuerdo a la estructura organizacional de la compañía SEGURIDAD Ltda., el área de Gestión humana se encuentra subordinada a la gerencia administrativa, la cual es una de las áreas más grandes de la compañía, ya que bajo su responsabilidad tienen muchas más áreas que las demás gerencias de la organización.

La gerencia administrativa está bajo el mando de la gerencia general, la cuál es el área de mayor rango en la estructura organizacional y es la encargada de elaborar y proyectar las estrategias y objetivos que se ha propuesto la organización tanto en la misión, como visión.

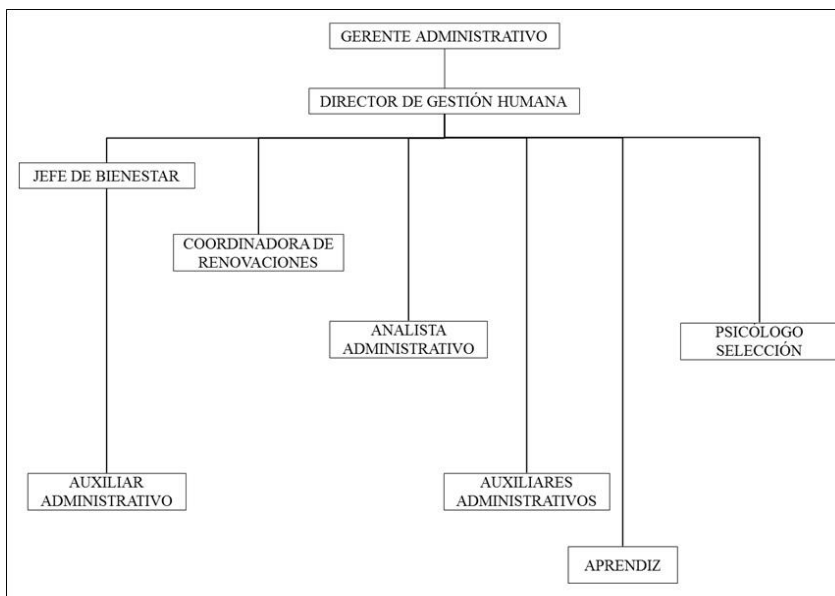
Las relaciones jerárquicas planteadas en este punto se pueden observar graficadas en la Figura 1 y Figura 2.

**Figura 1.** Organigrama Gerencia General.



*Figura 1.* Estructura de las ramas gerenciales de la empresa. Vise Ltda. (2019)

**Figura 2.** Organigrama Dirección de Gestión Humana.



*Figura 2.* Estructura Organigrama Dirección de Gestión Humana. Vise Ltda. (s.f.)

#### **4.1.4. Cultura organizacional.**

A continuación, se mencionan la misión, visión y la política de gestión de Seguridad SEGURIDAD Ltda.

##### **MISIÓN**

Brindar soluciones integrales de seguridad siendo aliados estratégicos de nuestros clientes, alineándonos con sus objetivos para la prevención de pérdidas; garantizando la continuidad y desarrollo de nuestra empresa. (Vise Ltda., 2019)

##### **VISIÓN**

Para el 2021:

Seguridad Ltda. Será reconocida como:

La empresa que presta servicios de outsourcing en seguridad superando las expectativas de los clientes, con presencia en Latino América y consolidada como una empresa dinámica, eficiente, modelo de desarrollo empresarial y social. (Vise Ltda, 2019)

##### **POLÍTICA DE GESTIÓN**

Somos una empresa que presta servicios de vigilancia y seguridad privada, estamos comprometidos con la Satisfacción de nuestros Clientes, Proveedores, Contratistas

y demás grupos de interés, orientamos nuestra labor hacia la prevención y control de pérdidas implementando mecanismos apropiados para la gestión del riesgo. Entendemos y practicamos el mejoramiento continuo como parte integral de cada una de nuestras acciones. Fundamentamos nuestra gestión en la utilización de herramientas tecnológicas, talento humano altamente calificado al que brindamos espacios para su crecimiento personal y profesional, orientamos nuestra gestión hacia el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores, promovemos el trabajo en equipo y la construcción de una sociedad incluyente y equitativa.

Nuestro compromiso se fundamenta en:

El estricto cumplimiento de los requisitos legales, los que la organización suscriba, los estándares aplicables a nuestra actividad económica y el cumplimiento de otros requisitos relacionados con las partes interesadas.

La identificación de peligros, evaluación y valoración del riesgo y la determinación de controles en seguridad y salud en el trabajo, a través de la implementación de programas encaminados hacia la prevención de incidentes (con o sin lesión) y enfermedades laborales que permitan proteger la salud de los trabajadores.

La identificación de aspectos ambientales y valoración de impactos y riesgos ambientales derivados del ejercicio de nuestra actividad, a través de la implementación de programas encaminados hacia la prevención de la

contaminación del ambiente, el uso sostenible de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.

El desarrollo de estrategias en seguridad basada en la gestión de riesgos, que nos permitan la prevención del contrabando, narcotráfico, terrorismo, lavado de activos y en general cualquier actividad ilegal en nuestras operaciones a fin de fomentar un comercio interior y exterior lícito.

La adopción de prácticas socialmente responsables en todos los ámbitos de influencia de la organización.

Todo esto enmarcado en la optimización de los recursos necesarios, dentro de parámetros de rentabilidad y una sólida estructura organizacional, que nos permita ser líderes en el sector. (Vise Ltda, 2019)

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

SEGURIDAD LTDA a través de su modelo de Responsabilidad Social

Empresarial (RSE), asume un compromiso con cada uno de sus grupos de interés frente a los aspectos e implicaciones de su operación hacia la sociedad. Todas nuestras políticas empresariales se definen y se practican teniendo en cuenta nuestro compromiso con la responsabilidad social; esto se logra entre otros aspectos, dirigiendo nuestras labores bajo principios éticos, pues en Seguridad Ltda., nos entendemos como una comunidad de personas unidas por objetivos

comunes, lo que nos obliga a responder bajo los principios, responsabilidades y derechos recíprocos, esto quiere decir, que la organización se cimienta en la mutua confianza, el respeto de los principios y valores de todos los colaboradores y demás partes interesadas.

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema transversal a todos nuestros negocios y proyectos, diseñando estrategias orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los colaboradores, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

La gestión de SEGURIDAD LTDA está inspirada en: El comportamiento ético, El respeto por los derechos y libertades de los colaboradores y demás partes interesadas, El rechazo a las prácticas de trabajo infantil, trabajos forzados, y cualquier tipo de discriminación, El estricto cumplimiento de la legislación, La adopción de buenas prácticas que permitan el desarrollo de los colaboradores y la construcción de una sociedad justa para todos, La preservación del medio ambiente propiciando el desarrollo sostenible y, La protección de los colaboradores en nuestras operaciones (Seguridad y salud). (Vise Ltda., 2019)

De la Misión, Visión, Política de gestión y Responsabilidad social, que la compañía se plantea para su gestión, se pueden discernir las siguientes observaciones:

La empresa aspira implementar en su dirección el enfoque de Management, entendiéndose este como la capacidad de liderazgo por parte de la alta gerencia en cuanto al óptimo uso y distribución de los recursos humanos, técnicos y tecnológico con los que cuenta la empresa y que estarán bajo el control de las diversas gerencias.

También se espera que este liderazgo en cuanto a la adecuada distribución de los recursos de la organización, se vea proyectado hasta cada uno de los miembros de la compañía de manera que todos tengan la capacidad de administrar los recursos eficientemente, garantizando así una prestación de servicio de calidad.

La empresa también aspira implementar el enfoque de Customer relationship management (CRM), ya que busca tener una relación con sus clientes de alta calidad, comprometiendo a los trabajadores a incorporar en su servicio una serie de valores que garanticen el profesionalismo de la prestación del servicio y también creen bases sólidas de confianza a los clientes de manera que la experiencia por parte de los ellos sea lo más satisfactoria posible.

#### **4.1.5. Procesos.**

La dirección de gestión humana siendo el área que primordialmente se encarga de la búsqueda, selección y reclutamiento del recurso humano que la compañía requiere para el cumplimiento de sus objetivos, desempeña una serie de funciones concatenadas a procesos que buscan no solo el reclutamiento del mejor recurso o capital humano para las diversas áreas y

dependencias de la compañía, sino mantener este capital humano y desarrollar en ellos el máximo potencial de sus conocimientos, experiencias, destrezas y talentos.

Para que esto sea posible la dirección de gestión humana, de acuerdo a lo observado durante el periodo en el que el investigador desarrolló la práctica y a la información suministrada por la directora de gestión humana, los procesos que se desarrollan en esta área desde la selección de personal hasta todos los que implican la capacitación y desarrollo del capital humano de la compañía, se dividen en los siguientes puntos:

- Desarrollo de perfiles: el área de gestión humana en su tarea de asesorar a las demás dependencias de la compañía en cuanto al reclutamiento del personal requerido, se encarga de elaborar los perfiles de los cargos solicitados por cada una de las áreas de la empresa de manera que el personal que sea seleccionado cumpla tanto con la experiencia, nivel de educación y carácter para cumplir a cabalidad las responsabilidades que le impondrá el cargo. Un ejemplo de esto es el perfil del analista (Ver anexo A), en este documento se hace una relación de las competencias, habilidades, experiencia y educación requerida para dicho nivel.
- Reclutamiento de personal: una vez se han formalizado los requerimientos del personal por parte de la gerencia administrativa, la dirección de gestión humana se encarga de llevar a cabo de manera secuencial el proceso de selección, de acuerdo a las observaciones realizadas por parte del investigador durante la práctica, la secuencia del proceso de reclutamiento es el siguiente:



- ✓ Publicación oferta, consulta base Hojas de vida.
  - ✓ Preselección de Hojas de vida.
  - ✓ Programación a entrevista y pruebas.
  - ✓ Desarrollo de entrevistas y aplicación de pruebas.
  - ✓ Evaluación de resultados.
  - ✓ Verificación de referencias y estudios.
  - ✓ Formalización laboral (Afiliaciones, firma de contrato y cláusulas de seguridad).
- Capacitaciones: el área de gestión humana se encarga de planear y coordinar con las demás áreas las diferentes campañas de capacitaciones, acordes a las necesidades propias de cada uno de los departamentos de la empresa y a los resultados de las evaluaciones de personal desarrolladas por la dirección de gestión humana.
  - Campañas de bienestar: se encarga de planear, presupuestar y ejecutar todas las actividades referentes a celebraciones como:
    - ✓ Natalicios del personal.
    - ✓ Reconocimientos individuales y colectivos.
    - ✓ Celebraciones institucionales.
    - ✓ Notificaciones de ascensos
  - Evaluaciones de desempeño: De manera coordinada y colaborativa se preparan, programan, aplican y compilan los resultados de las evaluaciones del personal tanto operativo como

administrativo, clasificadas en dos núcleos principales de competencias y nivel del cargo (Ver anexo B)

- ✓ Cardinales: competencias asociadas a los valores de la empresa, misión y visión.
- ✓ Específicas: competencias sociales, cognoscitivas, motivacionales y habilidades de acuerdo al perfil.

Con base a los resultados de estas evaluaciones se desarrollan programas de capacitación que permitan mejorar las deficiencias presentadas en las evaluaciones.

#### **4.1.6. Descripción del proceso administrativo.**

Para comprender como el área de Gestión Humana desarrolla su proceso administrativo, es necesario analizarlo desde los cuatro pilares que componen la operación administrativa de una empresa, los cuales son la Planeación, Organización, Dirección y Control.

##### **4.1.6.1. Planeación.**

*Tipos de planeación aplicada.*

Debido a que el área de Gestión humana en relación a la jerarquía de la empresa está en un rango medio, por lo que está subordinada a la Gerencia Administrativa, la planeación que implementa en la mayor parte de su operación es de naturaleza táctica, ya que la mayoría de sus procesos están sujetos a los planes estratégicos de la Gerencia Administrativa, por tal razón el

área se limita a preparar con antelación recursos tanto humanos como técnicos para cumplir con las metas de los planes de la gerencia.

Entre las tareas asignadas por la gerencia administrativa y que sobre los cuales es indispensable aplicar la planeación táctica, se encuentra:

- Programación de las capacitaciones del personal.
- Evaluaciones semestrales de desempeño.
- Programación de los procesos de contratación para los nuevos contratos o licitaciones.
- Elaboración de los presupuestos de los procesos de contratación.
- Programación de las actividades de integración de los empleados (cumpleaños, fiestas, actividades de recreación, etc.).

Debido a que la rotación del personal de seguridad suele ser alto, el área de Gestión Humana en esos casos específicos implementa una planeación de contingencia, la cual busca en el menor tiempo posible cubrir las vacantes y con recursos muy ajustados suplir los faltantes de manera que no afecte de manera significativa la calidad del servicio.

La forma como se suelen cubrir los faltantes de manera inmediata, suele ser con un programa de supernumerarios, el cual consiste en ofrecer a los guardias de seguridad que quieran cambiar sus días de descanso por días laborales cubriendo otros puestos de trabajo, con los debidos recargos y extras si los turnos a cubrir son domingos o festivos. Esta medida le permite a la

dirección de gestión humana mantener la cobertura de los puestos mientras se desarrolla el proceso de selección del personal que cubrirá dichos puntos de manera permanente.

#### *Objetivos y propósitos.*

En cuanto al diseño de los objetivos y propósitos, estos se determinan según las necesidades de los contratos o de las órdenes transmitidas por la gerencia administrativa, en todo caso estos objetivos buscan la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Como complemento en el diseño de los objetivos se cuenta con la participación de la dirección de gestión integral que se encarga de vigilar e informar de las necesidades de mejoras de los procesos, por lo cual se establecen a partir de estas recomendaciones los objetivos a corto plazo que se deben cumplir.

#### *Planeación de los procesos de contratación.*

La dirección de gestión humana a la hora de planear los procesos de contratación de personal, como primera medida debe contar con la previa autorización de parte de la gerencia administrativa, ya sea para el reclutamiento de personal operativo o administrativo.

Para el personal administrativo son los directores de cada área los que notifican la necesidad de personal al área de gestión humana, como también las generalidades solicitadas para el cargo como: Nivel de estudio, experiencia, rango de edad, entre otras.

Estos requerimientos de personal son notificados a la gerencia administrativa para su aprobación.

Para el personal operativo la gerencia de operaciones es la que notifica al área de gestión humana los requerimientos de personal, especificando los cargos y número de personal por cada uno.

Debido a que el personal operativo cuenta con sus perfiles detallados de acuerdo a la especialidad de seguridad, las características de estos cargos suelen ser estandarizadas, solo en casos excepcionales se solicitan perfiles fuera del parámetro, ejemplos de esto son:

- Guardias de seguridad bilingües.
- Guardias de seguridad con características físicas muy detallada (Altura mínima, rasgos faciales finos, etc.).

Al igual que los requerimientos del personal administrativo, los requerimientos de personal operativo son notificados a la gerencia administrativa para su aprobación.

Una vez la gerencia administrativa aprueba los requerimientos de personal, la dirección de gestión humana establece el cronograma del proceso de selección y contratación del personal, este cronograma se ajusta de acuerdo a los tiempos estimados para la puesta en marcha de la operación de vigilancia por parte de la gerencia de operaciones.

En el caso del personal administrativo se ajusta a los tiempos estimados por el director de área solicitante del personal.

*Planeación de capacitaciones y evaluaciones.*

En cuanto a la planeación de las capacitaciones y evaluaciones del personal, la dirección de gestión humana ha establecido que las evaluaciones de personal se practiquen cada seis meses, hecho que implica que la distribución de las pruebas, el periodo de aplicación y recopilación, está ajustado a un cronograma que se envía adjunto a las evaluaciones, de manera que el personal que se encarga de aplicar las evaluaciones lo tenga en cuenta.

Las capacitaciones de personal se planean de acuerdo a dos condiciones:

- De acuerdo a los resultados de las evaluaciones de personal.
- Por requerimiento de los directores de cada área, con la previa autorización de la gerencia administrativa.

*Planeación de las actividades de bienestar.*

La planeación de las actividades tales como: celebraciones institucionales, celebraciones de cumpleaños, reconocimientos y festividades de fin de año o nacionales, están bajo la responsabilidad de la dirección de gestión humana, la cual delega dicha planeación, como la preparación de presupuestos y cronogramas a la jefe de bienestar, sin embargo, la aprobación

tanto de los espacios, como de los recursos para dichas actividades le competen a la gerencia administrativa.

También las actividades como brigadas de salud, jornadas de bienestar y actividades recreo-deportivas, están bajo la responsabilidad de la jefe de bienestar, solo que para estos casos se suele contar con el apoyo de la caja de compensación y también de algunas EPS, este apoyo por lo general consiste en la disposición de equipos (Oftalmológicos, medidores de tensión, entre otros) y espacios (centros deportivos de la caja de compensación o asociados).

#### ***4.1.6.2. Organización.***

##### *Organización que se aplica.*

Para el caso de la organización que se aplica tiende hacer especializada, que se basa principalmente en funciones, ya que las tareas se agrupan conforme a una secuencia preestablecida de pasos a seguir y siguiendo un orden jerárquico fijo, un ejemplo de esto es el proceso de contratación, el cual tiene una secuencia continua desde la recepción de la solicitud de personal, hasta la capacitación e integración al staff del área que lo solicito.

##### *Estructura del área.*

El diseño de la estructura del área se determina a partir de las funciones que cumple la persona y de quien depende jerárquicamente. De esta manera la autoridad y la jerarquía se concentra en el director del área y este a su vez responde a la gerencia administrativa, que está

por encima de ella de manera que su estructura se ajusta a un modelo piramidal en cuanto a la disposición de los cargos en el área.

*Integración con otras áreas.*

En cuanto a la integración con los demás departamentos, el área de gestión humana, sostiene una interacción permanente, esto debido a que la dirección de gestión humana cumple un rol de departamento asesor o de staff, puesto que asesora y suple los requerimientos de personal, como también se encarga de desarrollar las evaluaciones de desempeño de la organización, implementa los planes de capacitación y bienestar de los empleados tanto en las áreas administrativas como operativas a nivel.

Debido a este enfoque asesor del área y su alto nivel de especialización en cuanto al proceso de selección y contratación, la dirección de gestión humana una vez autorizada por la gerencia administrativa y con las condiciones dadas por parte del área que requiere al personal, asume la tarea de estructurar, establecer las políticas y parámetros en cuanto a la selección del personal requerido, de manera que toma el control del proceso hasta el punto que solo debe ser presentado el candidato al director del área o al cargo autorizado para la aprobación de la vinculación del candidato.

Todos los departamentos de la empresa en cuanto a la aplicación de las evaluaciones de personal asumen un rol de subordinados, ya que deben cumplir con los tiempos y directrices que



les sean transmitidas por la dirección de gestión humana para la aplicación de las pruebas, distribución y envío de los resultados de las mismas.

#### **4.1.6.3. Dirección.**

##### *Enfoque de la dirección.*

En el área de gestión humana se aplica el enfoque de Empowerment, ya que, por su naturaleza de área asesora, los empleados que la componen tienen un alto grado de especialización lo cual los capacita para autogestionar el desarrollo de sus funciones.

Por parte de la dirección se alienta al personal a que socialice su opinión respecto a la forma como consideran se ejecutan sus funciones, esto con el propósito de mejorar las condiciones laborales de los empleados generando un ambiente de camaradería y entusiasmo entre los empleados, facilitando así el cumplimiento de su trabajo de manera autónoma sin que esto implique romper la cadena de mando preestablecida.

##### *Comunicación.*

La comunicación que se maneja en el área de gestión humana se caracteriza por ser formal, todas las ordenes, requerimientos y solicitudes se direccionan a través de los correos corporativos o con cartas de manera que se evitan las malas interpretaciones o confusiones de las ordenes, también es una norma que las ordenes se comparten únicamente con los cargos involucrados en el proceso u orden solicitada, de manera que se controlan posibles filtraciones de información.

Se tiene establecido como política del área y de la empresa la prohibición del uso de cuentas de correo personales para la transmisión de información, ordenes o cualquier otra información corporativa, solo se autoriza el uso de otras cuentas en casos excepcionales y bajo la autorización de la gerencia administrativa y el aval del área jurídica de la empresa.

En cuanto al manejo de información de carácter restringido, se suele utilizar en estos casos únicamente medios impresos y controlados de manera que sea difícil la filtración de la información.

En cuanto a la socialización de los resultados de las evaluaciones del personal, la dirección de gestión humana prepara una presentación en la cual inicialmente se presentan los resultados globales de los puntos evaluados y se envían por medios de los correos oficiales a los gerentes y directores de las áreas evaluadas.

#### *Descargos.*

La dirección de gestión humana, se encarga de la comunicación y aplicación de descargos a los trabajadores administrativos, en los casos que se deban hacer descargos por alguna falta, se notifica al afectado de manera directa con una carta y el proceso se lleva acabo con la presencia del director de gestión humana y se registra toda la charla en un documento oficial que se firma por los involucrados y se adjunta a la carpeta del trabajador.

### *Supervisión.*

Los procesos que desarrollan los miembros del área de gestión humana son supervisados por la directora del área, sin embargo, uno de los procesos que en mayor grado cuenta con la supervisión de la directora es el de selección y contratación, debido a que a cada candidato se le crea una carpeta celuguia con una lista de comprobación que detalla cada parte del proceso y que se le presenta a la directora para su revisión y aprobación.

#### **4.1.6.4. Control.**

Como parte del servicio que presta la dirección de gestión humana se encuentra la de brindar apoyo a la organización en el desarrollo y ejecución del control organizacional, entendiéndose este como, “Las reglas y procedimientos formales para prevenir o corregir las desviaciones de los planes y la consecución de los objetivos deseados.” (Hellriegel, 2002, pág. 518)

Los controles en los cuales la dirección de gestión humana ejecuta de manera directa o participa son:

### *Evaluaciones.*

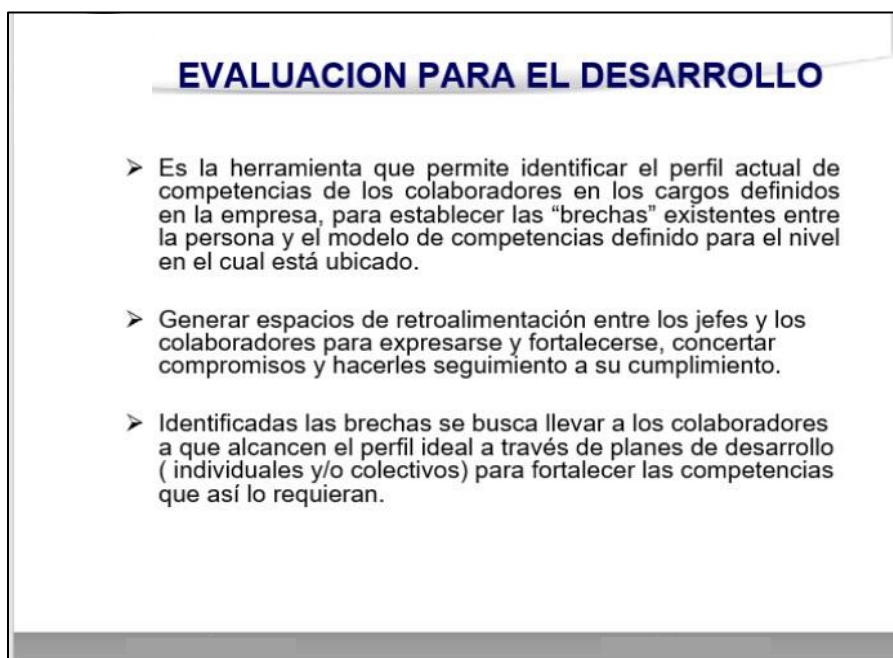
De acuerdo a la información suministrada por la directora de gestión humana, el área de gestión humana a la hora de llevar control de las actividades y procesos, desarrolla evaluaciones de desempeño con una periodicidad de seis meses.

En esta evaluación de desempeño se mide tanto las habilidades que tiene la persona respecto a sus labores, como también su capacidad de relacionarse en su grupo de trabajo y su conocimiento de la misión, visión, política de gestión y valores de la empresa.

Las evaluaciones son dirigidas por el área de gestión humana y son desarrolladas entre los jefes y sus subalternos.

Para la dirección de gestión humana, las evaluaciones del personal tienen los siguientes objetivos ver Figura 3.

**Figura 3.** Evaluación para el desarrollo.



*Figura 3.* Objetivos de la evaluación del personal. Vise Ltda. (s.f.).

### *Seguimiento actividades.*

En cuanto al seguimiento de las actividades, que se desarrollan en el área, de acuerdo a la directora de gestión humana, “Se hacen mediciones antes, durante y después de cada proceso con el fin de determinar el desempeño en la ejecución de los procesos, como también los problemas que se presentan para tomar las medidas correctivas.” (Leyva Infante S. , Comunicación Personal, 2011)

De acuerdo a lo observado por el investigador, la empresa cuenta con una serie de bonificaciones para los empleados de acuerdo a su desempeño se elaboran mensualmente reportes en los cuales se relacionan el cumplimiento de las actividades, el tiempo requerido, la calidad de los resultados y la evaluación del jefe inmediato.

Estas mediciones son presentadas al gerente administrativo que determina si se están ajustando a los requerimientos de la organización.

Además del seguimiento propio del departamento de gestión humana, este proceso se ve apoyado por la dirección de gestión integral que presta asesoría, vigilancia y control en la aplicación de mejoras de los procesos.

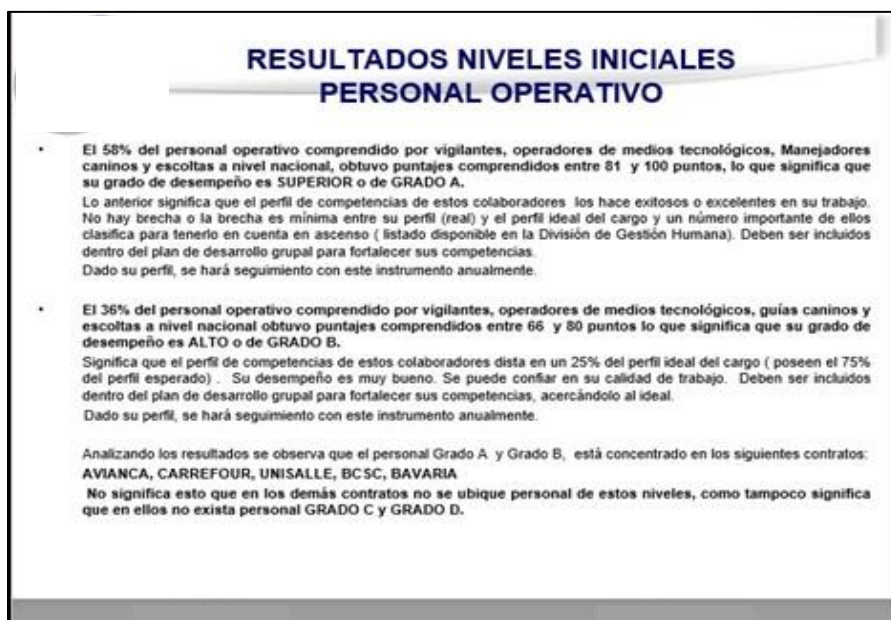
También se encarga la dirección de gestión integral de desarrollar la auditoría interna en cuanto a la aplicación de las normas documentales, para establecer el cumplimiento de la norma el área de gestión integral cuenta con matrices de cumplimiento, como es el caso de la Matriz de

cumplimiento de requisitos BASC (Ver anexo C), con esta y algunas matrices más busca detectar las debilidades de los procesos, y preparar al área para la auditoria de las entidades certificadoras como son ICONTEC, BASC, consejo colombiano de seguridad, etc.

### *Registro y presentación de las evaluaciones.*

Todos los procesos de evaluación de personal, los compila la jefe de capacitación y es supervisada por la directora de gestión humana, los datos de estas evaluaciones los registra la jefe de capacitación en una cuadrícula de Excel en la que se tabulan y emiten los resultados en graficas que se presentan separadas por niveles tanto operativo, como administrativo, los resultados de estos grupos se consolidan y se presentan de manera porcentual como se puede ver en la Figura 4.

**Figura 4.** Resultados Niveles Iniciales Personal Operativo.



*Figura 4. Relación de los resultados de la evolución del personal operativo. Vise Ltda. (s.f.)*

De los resultados de la evaluación del personal, se programan las futuras capacitaciones, segmentadas por el nivel al cual pertenezca el trabajador.

## **4.2. Metodología de Investigación**

### **4.2.1. Definición del tipo de metodología del estudio.**

Para el caso específico de este estudio se implementó el método analítico-sintético, el cual “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).” (Bernal Torres , 2010, pág. 60), ya que se realizó la investigación partiendo de un problema detectado de manera inicial en la dirección de gestión humana y que puede llegar a repercutir en el resto de áreas de la empresa, se procedió a analizar a cada uno de los integrantes del área de gestión humana (Análisis individual), de manera que se pudiera identificar una problemática común al momento de sumar todos los hechos individuales (Síntesis), con el objetivo de ofrecer una solución integral a la problemática detectada en la dirección de gestión humana que en subsecuentes etapas se pudiera replicar en las demás dependencias de la compañía.

#### **4.2.2. Población.**

La población sobre la cual se llevó a cabo esta investigación es la del personal administrativo de la sede central (Bogotá) de la empresa SEGURIDAD Ltda., la cual al momento de esta investigación constaba de 200 personas, distribuidas en siete gerencias, no se tomó en cuenta al personal operativo, ya que sus actividades las desarrollan en las instalaciones de los clientes.

#### **4.2.3. Muestra.**

Debido a que la naturaleza de la metodología del estudio es analítico-sintética, ya que se partió de un problema detectado en el área de gestión humana y que se consideró puede repercutir en el resto de departamentos de la compañía, se optó por limitar la muestra a la dirección de gestión humana, de manera que con el estudio de los integrantes de dicha dirección se determinara la causa común que genera la problemática de manera que se pudiera desarrollar una solución global, ya que el estudio se concentra en el estudio de las causas de la problemática común más desde un punto cualitativo de cuantitativo, el muestreo no probabilístico sería el más idóneo, ya que este se define como:

El muestreo no probabilístico (o muestreo no aleatorio) es la técnica de muestreo donde los elementos son elegidos a juicio del investigador. No se conoce la probabilidad con la que se puede seleccionar a cada individuo.

El muestreo no probabilístico se utiliza cuando es imposible o muy difícil obtener la muestra por métodos de muestreo probabilístico. (Universo Formulas, 2019)



Debido a que la muestra objeto del estudio se limitó a los integrantes del área de gestión humana y que los mismos son pocos, en primer lugar, no se requería una aleatoriedad en la selección de los sujetos estudiados y segundo fueron seleccionados a criterio del investigador.

Ahora de todas las posibilidades que ofrece el muestreo no probabilístico, para el caso específico de este estudio se seleccionó el muestreo por conveniencia o intencional, el cual se define como: “Consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la muestra. Esta conveniencia se produce porque al investigador le resulta más fácil examinar a estos sujetos, ya sea por proximidad geográfica, por ser sus amigos, etc.” (Universo Formulas, 2019), este tipo de muestreo en particular le permite al investigador seleccionar un grupo específico, que para este caso es el de los cargos administrativos del área de gestión humana y el gerente al cual está supeditada el área.

A continuación, se relacionan los cargos seleccionados como sujetos de estudio para esta investigación:

- Gerente Administrativo.
- Director de Gestión humana.
- Jefe de Capacitación.
- Jefe de Bienestar.
- Psicólogo.
- Analista Administrativo.

- Auxiliar Administrativo.
- Aprendiz.

#### **4.2.4. Alcance.**

##### ***4.2.4.1. Generalidades.***

Ya que la investigación propuesta se enfocó en el personal administrativo de la dirección de gestión humana, se estableció que el alcance que mejor se ajustaba a este proyecto es el descriptivo, ya que se buscó describir la problemática que en mayor medida dificultaba la operación del área, esto desde el punto de vista de los diferentes niveles administrativos que componen la dirección de gestión humana.

##### ***4.2.4.2. Alcance de la investigación.***

Con la aplicación de la herramienta de investigación que se seleccione, el alcance de la investigación será la de identificar cual es la problemática que en mayor medida interfiere con el desarrollo de las funciones del personal de la dirección de gestión humana.

Partiendo de las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es su origen?
- ¿De qué manera afecta al empleado?
- ¿Cuál es su impacto en el área?

#### ***4.2.4.2. Alcance de la propuesta de solución y su plan de acción.***

Una vez se identifique y caracterice la problemática de mayor impacto a la operación de la dirección de gestión humana, se procederá a presentar una propuesta de solución que brinde una solución que ataque de manera directa y practica a la problemática identificada.

En cuanto al plan de acción, él mismo se enfocará en implementar la propuesta de solución de manera ordenada, en la cual se vincularán a las áreas responsables tanto de la operación como a las áreas de control de compañía.

#### ***4.2.4.3. Dimensión.***

Se quiso determinar la problemática que mayor impacto tenía en la gestión del área de gestión humana de la empresa SEGURIDAD Ltda.

#### ***4.2.4.4. ¿Quiénes?***

El estudio se limitó a los cargos administrativos de la dirección de gestión humana, ubicados en la oficina principal de SEGURIDAD Ltda., ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

#### ***4.2.4.5. Periodo de tiempo.***

El estudio se limitó a los seis meses de práctica aprobados por la empresa SEGURIDAD Ltda.

#### **4.2.5. Herramienta.**

La herramienta que se utilizó para llevar a cabo la investigación fue la entrevista, debido a que la muestra se concentró en los cargos administrativos del área de gestión humana, era importante recopilar la información directamente con cada uno de ellos por tal razón la utilización de la entrevista era de vital importancia, ya que con esta se tomaban los datos, opiniones y perspectivas propias de cada cargo, información que con una encuesta sería muy limitada.

Para que las entrevistas reflejaran la real condición del área, respecto a la experiencia de cada uno de los entrevistados, esta se ajustó a un modelo de entrevista no estructurada; entendiéndose como aquella que solo cuenta con una idea general previa del tema a tratar, pero que no se rige a un formato rígido de preguntas, sin embargo, la ausencia de un formato previo, no impidió que si contara con una focalización de los temas a tratar.

Las entrevistas se dieron en cinco (5) fases:

Fase 1 Entrevistas de contacto: consistieron en reuniones entre el Gerente Administrativo, Director de Recursos Humanos y el investigador.

Fase 2 Entrevistas con los jefes del área: consistieron en reuniones con los jefes del área, previamente concertadas por el director de desarrollo humano y el investigador.

Fase 3 Entrevistas con los Psicólogos: consistieron en reuniones con los Psicólogos del área que serían los cargos medios del área.

Fase 4 Analistas, Auxiliares y aprendices: consistieron en reuniones con los cargos de menor rango del área.

Fase 5 Entrevistas de retroalimentación: consistieron en reuniones entre el Gerente Administrativo, Director de Recursos Humanos y el investigador, en la cual se les socializa la información recopilada en las entrevistas con el personal del área estudiada.

### **4.3. Diagnóstico**

#### **4.3.1. Elaboración entrevistas.**

Con el aval de la empresa SEGURIDAD Ltda., y el acompañamiento de la Dirección de Gestión Humana, se llevaron a cabo las entrevistas, en primer lugar, con la Gerencia Administrativa y la Dirección de Gestión Humana, entrevistas que se desarrollaron en las instalaciones administrativas de la compañía:

##### ***4.3.1.1. Fase 1 Entrevistas de contacto.***

##### ***Entrevista 1 Gerente Administrativo y Director de Gestión Humana.***

En lo que se determinó como primera fase: la primera entrevista se realizó al Gerente Administrativo y la directora del área de gestión humana, en esta se llevó a cabo una presentación en la cual se les planteó el propósito del desarrollo de la investigación y cuáles serían las condiciones de reserva de información por parte del investigador:

Por parte del gerente y la directora se determinó cual sería la información con la cual el investigador contaría para realizar su actividad académica, entre el material que se facilitó por parte de los directivos se contaba con:

- Procedimientos del área de gestión humana.
- Organigramas (Ver anexo D).
- Manuales de funciones V04 (Ver anexo E).
- Evaluaciones de personal.
- Directorio de empleados (Ver anexo F).
- Acceso al archivo de la compañía.
- Procedimientos de calidad, contratación, evaluación de personal, entre otros.

Como parte de la información suministrada, la directora realizó un breve resumen de la historia de la compañía, como también de cuál era su principal actividad, su tamaño y con cuanto personal contaba para el momento del estudio, también especificó que cargos pertenecían al área de gestión humana y cuántas personas los ocupaban:

- Director de gestión humana: un profesional titulado en Psicología.
- Jefe de capacitación: Un profesional titulado en Ingeniería industrial.
- Jefe de bienestar: Un profesional titulado en Trabajo social.
- Psicólogo: Dos profesionales titulados en Psicología.
- Analista de selección: Un estudiante de Psicología.

- Auxiliar administrativo: Un estudiante de Administración de empresas.
- Aprendiz: Dos aprendices del SENA estudiantes de gestión empresarial.

Por parte del investigador, se le informo a la directora que el estudio se encaminaba a analizar el desarrollo de la gestión administrativa en el área.

La directora estableció:

“La empresa para el momento de la realización de la investigación en cuanto a la estructura organizacional que reflejaban los organigramas, no sé encontraban actualizados, ya que no se reflejaban algunos de los cargos existentes en la empresa.” (Leyva Infante S. , Comunicación Personal, 2011). Para ejemplificar este hecho expuso el caso de la gerencia administrativa, “ya que el esquema no se encontraba unificado, sino, que contaba con varios organigramas separados y que en dichos organigramas se mencionaban cargos que ya no existían o que habían cambiado de nombre.” (Leyva Infante S. , Comunicación Personal, 2011)

También explicó:

Esta desactualización de información se proyecta en los manuales de funciones de los empleados, ya que se presentan inconsistencias como:

- Mención de funciones muy generales.
- No tienen el nombre actual del cargo.

Algunos cargos no tienen un manual de funciones propio. Estas inconsistencias en los manuales de funciones conllevan a su vez a que los documentos de identificación que elabora la empresa para el personal presenten inconsistencias en cuanto a los nombres de los cargos. (Leyva, Comunicación Personal , 2011)

Por su parte el Gerente Administrativo, confirmo que la estructura se encontraba desactualizada, dio como ejemplo el caso del organigrama de su departamento:

El organigrama de la gerencia administrativa está distribuido, en varios organigramas segregados de manera que puede generar confusión en la cadena de mando a un más cuando los organigramas de los demás departamentos si se reducen a un único organigrama. (Cifuentes, Comunicación Personal, 2011)

El investigador en cuanto a estas observaciones hechas por los directivos les formulo las siguientes preguntas:

*Investigador.*

¿Quiénes participan en la actualización de esta información?

*Directora Gestión Humana.*

La directora de gestión humana declaro que:

Para la actualización de los organigramas y manuales de funciones, participan:



La Dirección de gestión humana: quien se encarga de elaborar los documentos.

Jefe de área: se consulta al jefe del área específica la información que requiere que el documento contenga, (Funciones específicas del cargo y estatus en la jerarquía).

La Dirección de gestión integral: la cual se encarga de revisar que el documento se ajuste a la Norma ISO 9001 y en el caso de los manuales de funciones, también examina que se incluya en ellos la responsabilidad de la aplicación de la Norma 14001 en el cargo descrito en el documento.

La Gerencia Administrativa: Se encarga de revisar, solicitar cambios y aprobar en primera instancia el documento.

La Gerencia General: Se encarga de revisar, solicitar cambios y aprobar de manera definitiva el documento. (Leyva, Comunicación Personal , 2011)

Una vez finalizo de hablar la directora, el gerente administrativo procedió a hablar.

*Gerente Administrativo.*

De acuerdo al gerente administrativo:

La participación de la dirección de gestión integral no solo se limita a verificar el ajuste de los documentos a las normas vigentes, sino, que también se encarga de presentar un informe detallado a la gerencia general de las solicitudes de cambio,

audita la elaboración de los documentos y se encarga de formalizar los cambios y notifica a los afectados los cambios una vez son aprobados por la gerencia general.

Una vez se da la aprobación de los cambios, es responsabilidad del área de gestión humana la actualización de las bases de documentos, como también de actualizar todas las identificaciones y demás elementos que hagan referencia del cargo actualizado. (Cifuentes, Comunicación Personal, 2011)

*Investigador.*

Si a la hora de llevarse a cabo procesos de contratación en el área de gestión humana, se percatan que los cargos solicitados no cuentan con manuales actualizados, ¿Cómo solventan este problema?

*Directora Gestión Humana.*

De acuerdo a la directora de gestión humana:

Si se presenta que el cargo no tiene actualizado su manual de funciones, lo que se suele hacer es utilizar un manual genérico en cuanto al grado del cargo requerido, un ejemplo de esto es:

Si el área de operaciones requiere un analista administrativo para apoyar a los coordinadores de operaciones, y de este cargo en específico no existe un manual de

funciones, se utiliza un modelo genérico de manual de funciones analistas administrativos con las funciones básicas para dicho nivel.

En cuanto a las funciones propias del cargo es el jefe inmediato el que le informa directamente cuales son y ante quien debe reportarse. (Leyva Infante S. , Comunicación Personal, 2011)

#### *Gerente Administrativo.*

El gerente administrativo por su parte mencionó:

Por parte de la gerencia administrativa el hecho de que se utilicen para los cargos de Analista, Auxiliar, Aprendiz y/o Practicante en casos de ausencia de manuales con sus funciones específicas, manuales genéricos representa un evidente problema a la hora de que el empleado cuente con un soporte claro de las funciones y responsabilidades que debe cumplir en su cargo, como también permite que sus jefes inmediatos designen funciones que sobrepasan o no correspondan a las labores a desempeñar, ocasionando esto dificultades a la hora de cumplir con la implementación de los planes y metas de la compañía.

En cuanto a que en estos cargos los nombres en las identificaciones y en los manuales de funciones sean homólogos, no implica mayor problema ya que en el mismo formato del documento manual de funciones, se especifica a que área de la

compañía pertenece el cargo en el espacio de dependencia jerárquica (Ver Figura 5).

Esta homologación de nombres en cuanto a los cargos iniciales, por el contrario, es una idea que se quiere implementar para organizar de mejor manera la representación de dichos cargos en los organigramas y en vez de tener por cada área tres o cuatro analistas, auxiliares o aprendices en el organigrama, se lograría graficar un solo cuadro en el cual se incluyan a todos los otros cargos homólogos. (Cifuentes, Comunicación Personal, 2011)

**Figura 5.** Encabezado Formato Manual de Funciones.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                        |
| Nombre del cargo:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | APRENDIZ                               |
| Cargos que le reportan:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ninguno                                |
| Localización:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Nacional                               |
| Dependencia Jerárquica:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | GERENTE, DIRECTOR, COORDINADOR Y JEFE. |
| <b>II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                        |
| Apoyar a un área en todo tipo de actividades y acciones encaminadas al cumplimiento de los procedimientos y objetivos del área.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                        |
| <b>III. FUNCIONES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolla tareas específicas ordenadas por el jefe inmediato, en apoyo a los integrantes de un área de la compañía en particular.</li> <li>➤ Genera registros e informes de los logros en su trabajo.</li> <li>➤ Apoyar el archivo de documentación del área y de la compañía.</li> <li>➤ Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que tengan que ver con la</li> </ul> |                                        |

*Figura 5.* Espacio en el que se especifica la dependencia jerárquica que se establece en cada uno de los manuales de funciones. Vise Ltda. (s.f.).

Una vez resueltas las dudas la directora de gestión humana procedió realizar un comunicado dirigido al gerente y a los subalternos de la dirección de gestión humana, en este comunicado se

les informaba la elaboración de la investigación con los pormenores de la misma, los datos del investigador y se les solicitaba su máxima colaboración para llevar a cabo el estudio.

También se organizó un recorrido por las instalaciones administrativas para presentar ante el personal administrativo al investigador y de paso que él pudiera ubicar cada una de las áreas de la empresa.

#### ***4.3.1.2. Fase 2 Entrevistas con los jefes del área.***

En lo que se denominó fase 2, se procedió a llevar a cabo las entrevistas a los dos únicos cargos designados bajo la denominación de jefe en la dirección de gestión humana, esto de acuerdo a la información entregada por la directora de gestión humana, estos cargos son:

- Jefe de Capacitación.
- Jefe de Bienestar.

##### ***Entrevista 2 Jefe de Capacitación.***

Para esta segunda entrevista, con la previa autorización por parte del Gerente administrativo y la directora de desarrollo humano, se programó y se llevó a cabo la entrevista al jefe de capacitación.

*Investigador.*

De acuerdo a la información suministrada por el gerente administrativo y la directora de gestión humana, los manuales de funciones se encuentran desactualizados.

El hecho de que esto sea así, para ustedes: ¿En el desarrollo de sus actividades les ha causado problemas esta información desactualizada o inexistente?

*Jefe de capacitación.*

La jefe de capacitación respondió:

Para el desarrollo de las actividades de capacitación se utilizan los resultados de las evaluaciones de desempeño, en las cuales se evalúan las competencias (Ver Figura 6), Cardinales que están asociadas a los valores de la empresa, es decir el conocimiento y apropiación de la Misión y Visión de la compañía, también se evalúan las competencias específicas y habilidades, que se resumen como las competencias propias tanto de su nivel como las habilidades psicosociales de su cargo.

De acuerdo a esto el hecho de que algunos cargos tengan manuales de funciones desactualizados o en el peor de los casos no exista, dificulta que las personas que tienen que evaluar a sus subalternos cuenten con una base sobre la cual evaluar las

capacidades reales del cargo, hecho que a su vez se reflejaría en los resultados globales de las evaluaciones de desempeño. (Castillo, 2011)

**Figura 6.** Definición de Competencias.

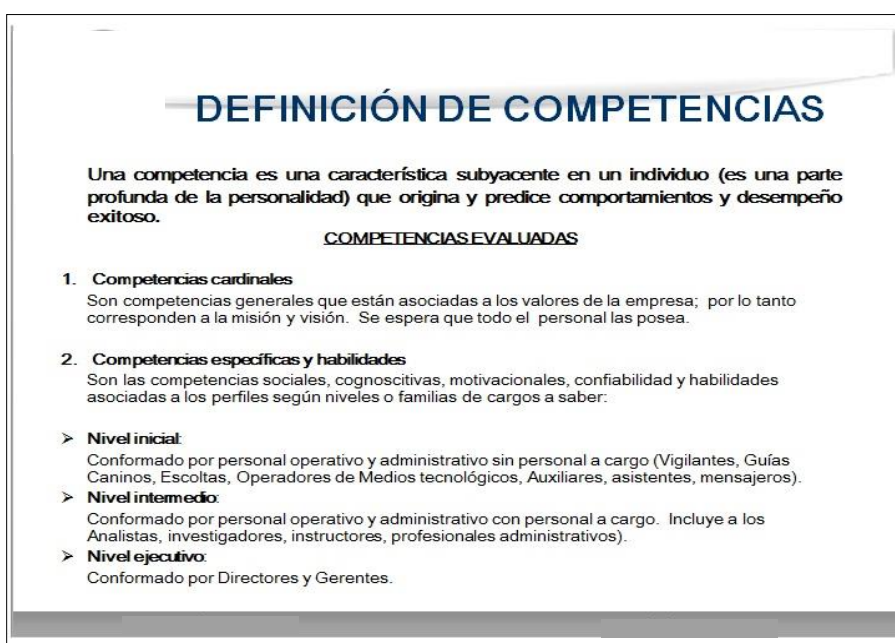


Figura 6. Definición de competencias que se evalúan en las evaluaciones de desempeño que desarrolla la empresa a todo su personal. Vise Ltda. (s.f.).

*Investigador.*

Revisando el archivo digital del Manual de Funciones V 04, que facilitó la directora de gestión humana, no se encontró el manual de funciones del jefe de capacitación, ¿Cuándo asumió

el cargo le fue entregado algún manual de funciones?, si le fue entregado, ¿Tenía clara las funciones a desempeñar en el cargo?

*Jefe de capacitación.*

La jefe de capacitación respondió lo siguiente:

Al momento de asumir el cargo no me fue entregado un manual de funciones del cargo, mis funciones me fueron explicadas por el director de gestión humana.

Con el tiempo y con la apertura de nuevos contratos de seguridad y licitaciones, las funciones del cargo han aumentado, un ejemplo de esto son las funciones que se asignaron para los casos de los escoltas, que requieren capacitaciones especiales en casos de manejos de vehículos blindados entre otros. (Castillo, 2011)

*Investigador.*

Al momento de desarrollar la evaluación de su desempeño, la falta del manual de funciones de su cargo ¿Ha generado algún problema?

¿Se tiene planeado elaborar el manual de funciones del cargo de jefe de capacitación?

*Jefe de capacitación.*

La jefe de capacitación respondió:



Considero que sí ha representado un problema, ya que la directora de desarrollo humano debe evaluar los resultados de mi trabajo en base a las responsabilidades y funciones que desempeño, y como no están debidamente registrados en un documento puede llegar a ser muy general la evaluación y por tanto se pueden obviar detalles de las labores desempeñadas.

Por la alta carga de trabajo en el área y los constantes procesos de selección de personal, en su mayoría personal operativo se ha dificultado encontrar el espacio para hacerlo. (Castillo, 2011)

*Investigador.*

Los funcionarios que son responsables de evaluar el desempeño de su personal a cargo en las diferentes áreas de la compañía, ¿Le han mencionado alguna dificultad a la hora de desarrollar las evaluaciones?

*Jefe de capacitación.*

La jefe de capacitación respondió:

Sí, muchos de ellos me han reportado que, a la hora de evaluar a su personal los manuales de algunos de sus subordinados tienen funciones muy generales o no corresponden los nombres del cargo en las identificaciones con los registrados en los manuales de funciones que le asignan al cargo.

En algunos casos incluso por la particularidad del cargo la no existencia de un manual de funciones limita la evaluación a las funciones netamente cardinales más que a las funciones propias del cargo, un ejemplo de esto es el cargo de guía canino, ese cargo no tiene un manual de funciones, por lo tanto, suelen evaluar su desempeño basado en un modelo de vigilante normal, en el cual no se contemplan las actividades y funciones que implica el manejo de un canino. (Castillo, 2011)

*Investigador.*

Las capacitaciones del personal en cuanto a las destrezas o conocimientos que requieren en el área específica en la cual se desempeñan, ¿Pueden verse torpedeadas por la falta o desactualización de los manuales?

*Jefe de capacitación.*

La jefe de capacitación respondió:

Realmente para el caso de los niveles operativos no tiene mayor implicación, debido a que las capacitaciones de los vigilantes y escoltas se rigen por la vigencia de los cursos de vigilancia que prestan las academias que son independientes a la empresa y que responden a las normas establecidas por la Superintendencia de Vigilancia.

Para el caso de los cargos administrativos, en la mayoría de los casos los directores o gerentes de cada área son los que determinan que capacitaciones requieren y por lo tanto me limito a buscar y presentar a ellos las opciones que ofrece el mercado, un ejemplo de esto se presenta en el área de contabilidad, donde el Gerente Contable es el que determina si el personal requiere una capacitación por parte del proveedor del programa contable o por las entidades de control financieras debido a reformas fiscales.

Para nosotros es fundamental que el personal operativo cuente con las capacitaciones más actualizadas que ofrece el mercado, ya que con esto garantizamos que el servicio que presten a nuestros clientes sea el de mejor calidad.

(Castillo, 2011)

*Investigador.*

De acuerdo a los organigramas entregados por la gerencia administrativa el cargo de jefe de capacitación está sujeto directamente al gerente administrativo, sin embargo, la directora de gestión humana se supone es a la cual su cargo está subordinado, ¿Quién es su jefe directo?

*Jefe de capacitación.*

La jefe de capacitación respondió:

Mi jefe directo es la directora de gestión humana, ya que a ella es a la que reporto mi trabajo y es a través de ella que recibo las directrices para desarrollar mis funciones, al gerente administrativo lo que le presento es el informe de las evaluaciones de desempeño anuales, una vez fueron presentados a la directora de gestión humana.

Sé que en el organigrama se muestra que el cargo está subordinado directamente al gerente administrativo, pese a este detalle, pertenezco al área de gestión humana y por ende estoy subordinada a la dirección del mismo. (Castillo, 2011)

### *Entrevista 3 Jefe de Bienestar.*

Para esta tercera entrevista con la previa autorización por parte del gerente administrativo y la directora de desarrollo humano, se programó y se llevó a cabo la entrevista al jefe de Bienestar.

### *Investigador.*

De acuerdo a la información suministrada por el gerente administrativo y la directora de gestión humana, en la actualidad tanto los manuales de funciones, como los organigramas se encuentran desactualizados y para algunos cargos no existen.

¿En el desarrollo de sus actividades ha tenido problemas con esta información desactualizada o inexistente?

*Jefe de Bienestar.*

El jefe de bienestar respondió:

Para el desarrollo de las funciones de mi cargo, la falta de los manuales de funciones más que afectarme, es a la compañía a la que realmente impacta, ya que la desactualización de los manuales de funciones ocasiona que las evaluaciones de rendimiento se han más subjetivas por cuanto se limitan a la percepción de jefe inmediato, que por el resultado objetivo de la evaluación de las funciones propias del cargo que ocupa el trabajador, ya que, las funciones por las cuales se deberían evaluar sus capacidades o están desactualizadas o simplemente no están claramente establecidas.

Por otra parte una de las funciones del cargo de bienestar es la de direccionar la entrega de reconocimientos, cartas de felicitación, cuadros de honor, celebraciones institucionales y cumpleaños, para los cuales la carencia de los nombres de cargos y de estructuras organizacionales claras y actualizadas ocasiona que al momento de llevar a cabo estas actividades, los nombres de los cargos registrados en los documentos elaborados por el área de bienestar, no correspondan con el cargo actual del trabajador. (Ordoñez., 2011)

*Investigador.*

Después de una revisión de los manuales de funciones que facilito la dirección de gestión humana, no se encontró el manual de funciones del cargo de Jefe de Bienestar, ¿Le entregaron algún manual de funciones al momento de recibir su cargo?

*Jefe de Bienestar.*

El jefe de bienestar respondió: “Al momento de tomar mi cargo no me fue entregado ningún manual, para ese momento simplemente se me comunicaron las responsabilidades del cargo y se realizó una capacitación.” (Ordoñez., 2011)

*Investigador.*

¿En algún momento se le entrego algún documento en el que se le relacionaran las funciones, responsabilidades y obligaciones del cargo?, en caso de que se le haya entregado ¿Quién se lo entrego?

*Jefe de Bienestar.*

El jefe de bienestar respondió:

Tiempo después de asumido el cargo, la directora de gestión humana a través de un correo electrónico me relaciono las funciones principales del cargo, pero a la fecha

no se me ha entregado ningún documento físico de las funciones del cargo.  
(Ordoñez., 2011)

*Investigador.*

Según las funciones que usted me menciona desempeña en su cargo, me causa curiosidad que de acuerdo a los organigramas existe un cargo llamado, ¿Coordinador de renovaciones?, ¿Usted sabía de la existencia de dicho cargo?, y si sabía, ¿Tiene alguna relación con sus funciones?

*Jefe de Bienestar.*

El jefe de bienestar respondió:

Sé que en el organigrama aparece un cargo de Coordinador de renovaciones, esa información es errónea, ya que no existe en la actualidad ninguna persona que lo ocupe, en cuanto a si tiene alguna relación con mi cargo, la verdad es que yo me encargo de las renovaciones por tal razón las funciones que podría tener ese cargo las tengo yo, por tanto, considero que debe ser eliminado del organigrama.  
(Ordoñez., 2011)

*Investigador.*

A raíz del error que usted me comenta existe en cuanto al cargo de coordinador de renovaciones, ¿Usted tiene claro a quien se encuentra directamente subordinada?

*Jefe de Bienestar.*

El jefe de bienestar respondió:

Desde el momento que tome el cargo sé que mi jefe directo es la directora de gestión humana y es a la que debo reportar. Sin embargo, para la planeación y la aprobación de presupuestos de las celebraciones institucionales tales como: Fiesta de fin de año, entrega de regalos a los hijos de los empleados, aniversario de la fundación de la compañía, entre otros, debo presentarlos a la gerencia administrativa en primer lugar. (Ordoñez., 2011)

*Investigador.*

Para el desarrollo de sus funciones ¿Cuenta con algún trabajador que le brinde apoyo?, sí existe dicho cargo ¿Usted es su jefe directo?

*Jefe de Bienestar.*

El jefe de bienestar respondió:

Para las labores de mi cargo cuento con el apoyo del auxiliar administrativo del área de gestión humana, como también con algún aprendiz, ya sea del SENA y de otras instituciones con las cuales tenemos la obligación de recibir aprendices y en algunos casos excepcionales he contado con la ayuda de bachilleres en etapa de acción social.



En cuanto a si soy jefe directo de alguno de los trabajadores del área, no, ya que todos ellos están bajo el mando de la directora de gestión humana, la cual los asigna más que todo a realizar tareas de apoyo al proceso de selección de personal, ya que se encargar de armar las carpetas de los aspirantes y seleccionados. (Ordoñez., 2011)

*Investigador.*

El hecho de que ninguno de los cargos que la apoyan esté bajo su mando directo, ¿Le ha causado algún problema a la hora de realizar sus funciones?

*Jefe de Bienestar.*

El jefe de bienestar respondió:

Sí me ha causado algunos problemas, ya que en algunos casos les delego algunas tareas en cuanto a ayudarme a decorar espacios, entregar los reconocimientos o a recopilar información y se cruzan estas tareas con los procesos de contratación y no es posible que las terminen o cumplan, sé entiende que las tareas de su cargo son la prioridad para ellos, sin embargo, no se puede ignorar la importancia de que los empleados reciban su reconocimientos y felicitaciones ya que esto los hace sentir más motivados a desempeñar su trabajo.

También se presenta el caso que me designan un aprendiz para apoyarme lo capacito e instruyo con las tareas que debe cumplir, pero el periodo de su pasantía es muy corto y no alcanzan su máximo desempeño o si lo alcanzan se termina su contrato y se remplacea con uno nuevo generando un reproceso. (Ordoñez., 2011)

#### ***4.3.1.3. Fase 3 Entrevistas con los Psicólogos.***

Para esta fase 3 se llevaron a cabo las entrevistas a los trabajadores del área de gestión humana denominados como Psicólogos, como se trataba de dos personas, se realizo una única entrevista en la cual participaron las dos personas, se les denomino para el caso de este documento psicólogo 1 y psicólogo 2, cabe mencionar que el número designado en ningún momento determina que alguno de los dos sea superior del otro.

##### *Entrevista 4 Psicólogos.*

Con la previa autorización de la dirección del área de gestión se realizó la entrevista a los dos psicólogos del área.

##### *Investigador.*

Consulte el documento de manual de funciones que me entrego la directora de gestión humana y no encontré el manual de funciones del psicólogo, ¿Les fue entregado algún manual de funciones de su cargo?

*Psicólogo 1.*

No, cuando ingrese se me dio por parte de la directora de gestión humana una capacitación en la cual me informo a grandes rasgos las funciones que tendría a cargo, como también el procedimiento que se lleva a cabo para la selección del personal. (Ruiz, 2011)

*Psicólogo 2.*

“No, al igual que a mi compañera la directora de gestión humana me dio una capacitación y como ya se encontraba laborando mi compañera, ella se encargó de explicarme los por menores del cargo.” (Muñoz, 2011)

*Investigador.*

Durante el tiempo que han desempeñado en el cargo de Psicólogo, ¿Han planteado la elaboración de sus manuales de funciones? o ¿Les han dicho por parte de la dirección o gerencia que se realizaran?

*Psicólogo 1.*

Bueno, de parte de nosotras si hemos sugerido la elaboración de nuestros manuales de funciones, ya que con el contaríamos con el soporte escrito de las funciones, responsabilidades y algo que considero muy importante dejar claro quién es nuestro jefe directo, esto último lo digo porque recibimos de parte de la gerencia de

operaciones, como de los mismos coordinadores de seguridad mucha presión para acelerar el proceso de selección y contratación, esta presión la ejercen saltándose la cadena de mando, ya que, solicitan la apertura de procesos sin la previa aprobación de la gerencia administrativa y la dirección de gestión humana. (Ruiz, 2011).

### *Psicólogo 2.*

Lo que dice mi compañera es verdad y es aún peor cuando se trata de licitaciones para esquemas de seguridad de escoltas.

En cuanto a si nos han mencionado la elaboración de nuestro manual de funciones, la directora de gestión humana si nos ha dicho en algunas reuniones que se tiene proyectado la elaboración de los manuales de funciones de muchos cargos que están desactualizados o no existen.

No solo es importante que se elaboren los nuestros, es también muy importante que se elaboren los de algunos cargos operativos que en la actualidad son cargos que se encuentran prestando servicios de seguridad en los puntos de nuestros clientes y que suelen tener índices de rotación altos y no cuentan con un manual de funciones de su cargo, un ejemplo es el vigilante motorizado, el cual debe hacer recorridos en una moto y al cual se le entrega el manual de funciones de vigilante que no tiene ninguna mención a la función asociada a sus labores con la moto. (Muñoz, 2011).

*Investigador.*

En cuanto al proceso de selección, ¿Qué cargos le brindan apoyo? y ¿Se consideran ustedes los jefes directos de quienes le brindan apoyo?

*Psicólogo 1.*

Para el proceso de selección, los cargos que nos brindan apoyo son el analista administrativo, el Auxiliar administrativo y los aprendices estos últimos solo cuando los asigna la directora de gestión humana.

En cuanto a cuáles cargos considero están bajo nuestro mando directo, considero que el único es de analista administrativo, ya que nosotras le pasamos a este los candidatos que pasan una primera entrevista y le encargamos la tarea de elaborar las pruebas psicotécnicas y también es el que se encarga de llevar las estadísticas del proceso de selección, datos que luego nos reporta. (Ruiz, 2011)

*Psicólogo 2.*

El auxiliar administrativo como el aprendiz, nos apoyan en cuanto a la recolección y agrupación de los documentos tanto que trae el trabajador, como los que emitimos nosotras y con estos elabora las carpetas del personal seleccionado, sin embargo no nos reporta a nosotras, sino, que reporta directamente a la directora de gestión humana quien es la que aprueba el proceso y procede a formalizar la contratación,

él solo nos reporta cuando se tienen devoluciones de carpetas, ya sea porque el empleado no cuenta con los cursos de vigilancia vigentes o si se presentan inconsistencias o falsificación de cursos, hecho que suele ser algo frecuente. (Muñoz, 2011)

*Investigador.*

Para ustedes la desactualización o la inexistencia de los manuales de funciones ¿Genera inconvenientes a la hora de que un nuevo empleado se incorpore a su puesto de trabajo?

*Psicólogo 1.*

Para mí sí puede llegar a ocasionar inconvenientes, ya que algo que se presenta mucho en vigilancia, es que los vigilantes llegan a ser muy problemáticos, en cuanto a la definición clara de sus responsabilidades y funciones desde el momento que son vinculados, se molestan y llegan a extremos de abandonar los puestos de trabajo si consideran que la empresa les asigna funciones que no les fueron aclaradas, entonces si desde el momento que ingresan cuentan con un soporte en el que se les especifican sus funciones y además tienen claro bajo quien están subordinados, no tendrán excusas para molestarse. (Ruiz, 2011)

*Psicólogo 2.*

Lo que dice mi compañera en cuanto al abandono del puesto de trabajo es verdad, esto suele ser más frecuente en temporadas de fiestas navideñas, semana santa e incluso carnavales o fiestas regionales grandes, en estas fechas los vigilantes se suelen apoyar en cualquier disconformidad para justificar su abandono de puesto. (Muñoz, 2011)

*Investigador.*

¿Ustedes cuentan con algún tipo de planeación anticipada cuando se trata de procesos de selección?

*Psicólogo 1.*

Se suele tener un plan previo del proceso de selección cuando el área de operaciones le informa a la gerencia administrativa y a la directora de desarrollo humano con tiempo, el número de posibles nuevos puestos y los cargos que se necesitaran para ocuparlos, ya sea para un nuevo punto de un cliente existente o de un nuevo cliente. No obstante, en ocasiones nos vemos presionados a cumplir lo más rápido posible con los cargos requeridos, ya sea porque se trata de un cliente que abre puestos de vigilancia de manera urgente hecho que pasa con frecuencia cuando el cliente trabaja en construcción y licita con el estado o cuando se ganan las licitaciones de

escoltas y como condición de la misma los candidatos deben ser miembros que cumplieron carrera en las fuerzas armadas. (Ruiz, 2011)

#### *Psicólogo 2.*

También existen casos en los cuales son los requerimientos extraordinarios de los clientes son los que entorpecen los planes previos, un par de ejemplos son:

En restaurantes de alto perfil, en los cuales los vigilantes fuera de cumplir con los cursos y experiencia en seguridad, deben contar con características físicas muy detalladas, en cuanto a la altura, contextura e incluso apariencia física.

En aeropuertos o zonas en las que están en contacto los guardas con extranjeros, los clientes suelen solicitar personal que sea bilingüe, hecho que es muy poco o casi nulo encontrar en candidatos a guardas de seguridad.

Tenemos claro que lo importante es hacer un proceso de selección exitoso, ya que no podemos permitir que existan puestos de vigilancia desatendidos o que en ellos no estén guardas de seguridad que se ajusten a los requerimientos de los clientes, que al final son a los cuales debemos complacer. (Muñoz, 2011)

#### ***4.3.1.4. Fase 4 Entrevistas con los Analistas, Auxiliares y Aprendices.***

Para la fase 4 se entrevistaron a los cargos de menor nivel del área de gestión humana, entrevista que se realizó en grupo.



*Entrevista 5 Analistas, Auxiliares y Aprendices.*

Para estas entrevistas con la previa autorización de la dirección de gestión humana se reunió al analista administrativo, el auxiliar administrativo y los dos aprendices asignados al área de gestión humana.

*Investigador.*

Revisando los manuales de funciones, encontré que sus cargos cuentan con su respectivo manual de funciones, ¿Les fueron entregados los manuales de funciones de sus cargos?, ¿Consideran que en estos manuales se describen con claridad las funciones que desempeñan?

*Analista administrativo.*

El analista administrativo respondió:

En mi caso, sí me entregaron el manual de funciones de analista administrativo (Ver anexo G), pero en él se describen funciones generales de un analista administrativo, como son hacer reportes, cumplir con las tareas asignadas por el jefe inmediato, brindar apoyo, etc.

En ese manual no se describen con claridad las funciones que son propias de mi cargo en el área de gestión humana, como son:

Llevar un control de las solicitudes de selección.

Recopilar cifras en cuanto a: niveles de rotación, procesos de selección, entre otros para medir indicadores del área.

Publicar las ofertas de trabajo.

Citación de personal para procesos de selección.

Aplicar las pruebas psicotécnicas a los candidatos. (Lopez Martinez, 2011)

#### *Auxiliar administrativo.*

El auxiliar administrativo respondió:

A mí también se me entrego un manual de funciones como auxiliar (Ver anexo H), pero las funciones son muy generales y no especifican las funciones que me corresponden, ya que en el documento no se mencionan la elaboración de las carpetas del personal, la elaboración y entrega de los carnets tanto de la empresa, como el de la ARL a los empleados, la elaboración de los formularios de afiliación a EPS y la entrega de esos formularios más los de afiliación a Caja de compensación al mensajero para radicarlos. (Chavarro Montaña, 2011)

#### *Aprendices.*

Los aprendices respondieron:

A nosotros los aprendices la directora de gestión humana cuando nos recibió, nos entregó el manual de funciones de aprendiz (Ver anexo I), en el cual se nos dice

que debemos brindar a poyo en las labores que nos sean dadas por el jefe inmediato, no tiene ninguna tarea específica del trabajo, ya que como nos explicó la directora de gestión humana, nos pueden estar rotando entre las áreas dependiendo las necesidades que surjan. (Maldonado Vargas & Gonzalez Linares, 2011)

*Investigador.*

¿Ustedes conocen o les han mostrado el organigrama de la dirección de gestión humana?, sí lo conocen, ¿Consideran que representa la estructura actual del área?

*Analista Administrativo.*

El analista administrativo respondió: “Sí lo conozco y considero que no está bien, ya que no existe ninguna coordinación de renovaciones y no está la jefe de capacitación.” (Lopez Martinez, 2011)

*Auxiliar Administrativo.*

El auxiliar administrativo respondió: “Sí lo conozco y como dijo mi compañera en el organigrama hay cargos que no existen y falta la jefe de capacitación.” (Chavarro Montaña, 2011)

*Aprendices.*

Los aprendices respondieron: “No lo conocemos.” (Maldonado Vargas & Gonzalez Linares, 2011).

*Investigador.*

¿Ustedes tienen claridad en cuanto a quien le deben reportar?

*Analista Administrativo.*

El analista administrativo respondió:

Desde el momento que ingrese me explico la directora de gestión humana que mis jefes inmediatos son los psicólogos de selección y que a ellos es a los que debo brindar apoyo y es así como la mayoría de mis funciones las reporto a los psicólogos, aun que debido a que yo me encargo de recopilar las cifras de rotación de personal y de los procesos de selección, le envié a diario al gerente administrativo esta información y mensualmente le presento un diagnostico preliminar del cumplimiento de los indicadores.

Mi comunicación con la directora de gestión humana es muy poca, la mayoría de mis reportes y funciones las reporto a los psicólogos. (Lopez Martinez, 2011)

*Auxiliar Administrativo.*

El auxiliar administrativo respondió:

Ya que yo recibo al personal y la documentación del personal que paso por el proceso de selección de los psicólogos, yo le reporto directamente a la directora de gestión humana y es ella la que me asigna las tareas, que en ocasiones consisten en apoyar a la jefe de bienestar en las actividades que ella hace.

Solo le reporto a los psicólogos cuando una persona que paso el proceso de selección presenta inconsistencias es sus cursos de seguridad y procedo a devolverles los documentos de dicha persona. (Chavarro Montaña, 2011)

*Aprendices.*

Los aprendices respondieron:

Nosotros como somos asignados a diferentes áreas, tenemos claro que debemos en primer lugar reportarle al jefe del área las tareas que nos asigne y solo cambia esto cuando la directora de gestión humana nos manda cambiarnos a otra parte o nos asigna otro jefe. (Maldonado Vargas & Gonzalez Linares, 2011)

*Investigador.*

¿Han tenido problema por órdenes recibidas por diferentes jefes?

*Analista Administrativo.*

El analista administrativo respondió:

Yo sí, como le comente entre mis funciones se encuentran las de recopilar información para la medición de indicadores de rotación de personal, recepción de procesos de selección entre otros para la gerencia administrativa, en ocasiones en las que tenemos que adelantar procesos de selección muy grandes o en el peor de los casos en los que debemos suplir vacantes por renunciaciones, se me cruzan las órdenes, por un lado los psicólogos necesitan hacer lo más rápido posible el proceso de selección y por otro lado la gerencia solicitando la consolidación de las cifras diarias que le presento. (Lopez Martinez, 2011)

*Auxiliar Administrativo.*

El auxiliar administrativo respondió:

En mi caso como dentro de mis funciones está la de brindar apoyo a los jefes del área y como actualmente soy el único auxiliar, en ocasiones tengo que adelantar mis tareas, pero también la jefe de bienestar o de capacitación necesitan mi apoyo, es en esos momentos que es evidente la falta de más auxiliares. (Chavarro Montaña, 2011)

*Aprendices.*

Los aprendices respondieron:

Para nosotros si es algo que pasa con mucha frecuencia, ya que como somos transferibles de área a área de la empresa, nos hemos visto en situaciones donde ya sea la gerencia de logística, la de operaciones o la administrativa necesitan que les ayudemos, es en estos casos en los que la directora de gestión humana es la que tiene la última palabra en cuanto a donde debemos colaborar primero. (Maldonado Vargas & Gonzalez Linares, 2011)

*Investigador.*

¿Consideran que a ustedes se les brinda la posibilidad de dar sugerencias en cuanto a cómo cumplir con sus funciones?, y si es así, ¿Consideran que las tienen en cuenta sus jefes?

*Analista Administrativo.*

El analista administrativo respondió:

En mi caso específico creo que sí me permiten hacer sugerencias, ya que muchas veces para que no se me acumule el trabajo les he propuesto a los psicólogos formas de agrupar a las personas en distintos horarios para que les pueda hacer las evaluaciones psicotécnicas a la mayor cantidad posible y no a grupos pequeños o también les propongo agruparlos por cargos solicitados de manera que el proceso

sea continuo y no tenga huecos en la aplicación de pruebas, debido a que no todos presentan las mismas pruebas.

En cuanto a que, si las tienen en cuenta, también debo decir que sí, ya que las propuestas que mencione me las han permitido aplicar. (Lopez Martinez, 2011)

#### *Auxiliar Administrativo.*

El auxiliar administrativo respondió:

En mi caso sí se me ha permitido tanto dar sugerencias como aplicarlas para cumplir mis funciones, un ejemplo es que antes de que llegara a la empresa, se diligenciaban los carnets de la empresa como de la ARL, con una máquina de escribir automática, proceso que era muy lento, ya que solo se podían hacer uno por uno, pero en su momento le sugerí a mi jefe que si me dejaba intentar crear una plantilla en el computador con la cual podría diligenciar varios al tiempo, me dio el permiso y aunque los primeros intentos salieron mal al final se logró ajustar una plantilla y ahora se diligencian de esta manera ahorrándome tiempo. (Chavarro Montaña, 2011)

#### *Aprendices.*

Los aprendices respondieron:



Para nosotros es un poco difícil llegar a hacer sugerencias, debió a que estamos constantemente rotando entre las áreas y nuestro tiempo en la empresa es muy corto, aunque como parte de la evaluación de nuestra practica se nos pide presentar un informe de las labores que realizamos y en ese informe se encuentra un punto en el que se nos pide hacer sugerencias en cuanto a las actividades desarrolladas, consideramos que estas sugerencias llegan a ser conocidas por la directora de gestión humana. (Maldonado Vargas & Gonzalez Linares, 2011)

#### ***4.3.1.5. Fase 5 Entrevistas de retroalimentación Gerente Administrativo y Director de Gestión Humana.***

Una vez se llevaron a cabo las entrevistas de la fase 2, fase 3 y fase 4, se programó junto a la directa de gestión humana una entrevista con el gerente administrativo, en la cual el investigador presentaría los resultados de las entrevistas al personal del área de gestión humana a los dos ejecutivos y con lo cual se busca recopilar sus opiniones y conclusiones.

##### *Entrevista 6 Gerente Administrativo y Director de Gestión Humana.*

##### *Investigador.*

De las entrevistas realizadas al personal del área de gestión humana, se encontraron los siguientes hallazgos:

*En cuanto a los manuales de funciones.*

De los cargos existentes en el área y que fueron entrevistados en las fases 1 y 2, solo los cargos primarios (Analista administrativo, Auxiliar administrativo y Aprendiz) cuentan con un manual de funciones:

Los manuales de funciones de los cargos primarios para el concepto de los trabajadores que ocupan dichos cargos son en extremo genéricos y no contemplan algunas de las funciones principales que cumplen.

En cuanto a los cargos medios del área (jefes y Psicólogos), ninguno de los mismos cuenta con un manual de funciones propio y una vez se revisó el documento manual de funciones V 04, se encontró que existen manuales para jefe como son: jefe de seguridad, jefe salud ocupacional, jefe de operaciones, jefe de seguridad informática y jefe administrativa (Ver anexo J), este último sería el más homologable a las funciones de un cargo de jefe genérico. En el caso de los Psicólogos no existe ningún manual homologable a dicho cargo.

Para el conjunto de cargos entrevistados el hecho de que los manuales de funciones en general se encuentren desactualizados, en ocasiones les ha entorpecido el desarrollo de sus funciones, ya que en muchas de sus tareas es importante tener claras las funciones de los empleados, unos ejemplos son: evaluaciones de desempeño, reconocimientos, renovaciones, contratación, entre otras.

Revisando el documento Manual de Funciones V 04, se encontró el manual de funciones de Director de Gestión Humana (Ver anexo K), en el cual en el recuadro cargos que le reportan (Ver figura 7), se relacionan los cargos de: jefe de bienestar, Analista, Auxiliar y Aprendiz, pero no se mencionan ni al jefe de capacitación, ni a los Psicólogos.

**Figura 7.** Recuadro Cargos que le Reportan.

| I. IDENTIFICACION DEL CARGO |                                                  |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|
| Nombre del cargo:           | DIRECTOR DE GESTION HUMANA                       |
| Cargos que le reportan:     | JEFE DE BIENESTAR, ANALISTA, AUXILIAR, APRENDIZ. |

*Figura 7.* Encabezado Identificación del Cargo que se establece en cada uno de los manuales de funciones. SEGURIDADLtda. (s.f.)

En el caso del gerente administrativo, no se encontró un manual de funciones propio del cargo, sin embargo, se encontró el manual de funciones de Gerente de Área (Ver anexo L), en el cual se describen funciones muy generales para el cargo de gerente y por tanto sería el más homologable.

Los empleados del área muestran interés en que se elaboren los manuales de funciones de sus respectivos cargos y para el caso de aquellos que en la actualidad cuentan con un manual de funciones, han expresado que quieren que en los mismos se incluyan algunas de sus funciones más importantes.

*En cuanto a la cadena de mando en el área de gestión humana.*

Tanto para la jefe de bienestar como para la jefe de capacitación la cadena de mando es clara, ya que para ellas su jefe directo y al cual están subordinadas es la directora de gestión humana.

Para el caso específico de la jefe de capacitación a pesar de que en los organigramas vigentes su cargo se encuentra desvinculado al área de gestión humana, considera que esta información se debe corregir de manera que refleje la cadena de mando real.

El apoyo que brindan los cargos básicos a los jefes del área de acuerdo a lo que las mismas jefes mencionan, es muy limitado debido a que las funciones que le son asignadas a los cargos básicos son en su mayoría delegadas por la directora de gestión humana y son estas funciones las que ellos priorizan.

En cuanto a los aprendices, por su estado de permanente rotación es limitada la ayuda que pueden prestar a las jefes en cuanto a las tareas que estas les puedan delegar.

Los psicólogos consideran que se han presentado casos en los que funcionarios del área de operaciones, han saltado la cadena de mando y pretenden iniciar procesos de selección que aún no han sido aprobados por la dirección de gestión humana, ellas creen que esto se presenta por la premura que algunas aperturas de puesto generan y también por la falta de la formalización de la cadena de mando en los manuales de funciones.

El analista administrativo tiene claro que sus jefes directos son los psicólogos, pero también menciona que la recolección de información la debe presentar en primer lugar al Gerente administrativo, ya que el evalúa el cumplimiento de los indicadores en cuanto a la rotación de personal y cumplimiento de los requerimientos de personal.

Los auxiliares administrativos y aprendices, entienden que su jefe directo es la directora de gestión humana y es a ella a la que deben apoyar en primer lugar.

Los aprendices consideran que debido a que ellos rotan en las diversas áreas de la empresa, el reporte del cumplimiento de sus tareas se debe presentar al jefe que le sea asignado por la directora de gestión humana y que es ella la que los puede reasignar.

*En cuanto a la atención prestada a los clientes internos y externos.*

Para el proceso de selección es muy importante que el personal que sea seleccionado, sea el que más se ajuste a los requerimientos de los clientes a pesar de las características particulares que sean requeridas.

El área ha dispuesto a una persona para que se encargue de realizar los reconocimientos, felicitaciones, celebraciones entre otras actividades, que favorecen al ambiente laboral, sin embargo, no cuenta con personal de apoyo o si lo tiene no es constante.

*Directora de Gestión Humana.*

La directora de gestión humana comentó respecto a la información presentada por el investigador:

De acuerdo a la información que nos está presentando el investigador es evidente que la falta de manuales de funciones tiene un mayor impacto de lo que pensábamos inicialmente.

El hecho de que los manuales de funciones de los cargos existentes se consideren muy genéricos, tiene su origen en el hecho de que se buscó en su momento que reflejaran las funciones básicas con las que se deben desempeñar los cargos de niveles básicos y que en su mayoría son más que todo de corte asistencial que de toma de decisión, sin embargo, estaría de acuerdo que los manuales de estos cargos incorporen funciones más detalladas de su cargo.

En cuanto a los manuales de los funcionarios de nivel medio y alto de esta área, desde hace un tiempo nos hemos propuesto a realizar la actualización o creación de los mismos, sin embargo, no se han realizado las respectivas retroalimentaciones que nos lleven a realizar esta tarea, pero ahora que contamos con la información recopilada y confrontada con las entrevistas, se tienen bases para establecer junto a la dirección de gestión integral un proceso de actualización de los manuales. (Leyva Infante S. , 2011)

*Gerente Administrativo.*

El gerente administrativo comento respecto a la información presentada por el investigador lo siguiente:

A raíz de la información que nos presenta el investigador, a pesar de que las funciones del área de gestión humana se han cumplido hasta la fecha, la desactualización o inexistencia de los manuales de funciones ha ocasionado que los empleados vean entorpecido su trabajo, como también que ocasione para el caso específico del proceso de contratación vacíos en el tema documental, ya que los nuevos empleados o no cuentan con un manual de funciones o el que se les entrega no es el acorde a las funciones que debe cumplir.

El hecho de que existan manuales de funciones muy genéricos es un problema en cuanto a que el desempeño del trabajador carece de bases objetivas de evaluación, hecho que la jefe de capacitación menciono en su entrevista.

Ahora en cuanto a los organigramas es también evidente que se deben actualizar a la par que los manuales de funciones, ya que se evidencia con claridad que la estructura que refleja no es fiel a la conformación actual, ya que existe en el organigrama un cargo que nadie en la actualidad ocupa, como también no tiene en cuenta a la jefe de capacitación como parte integral del área de gestión humana. (Cifuentes , Comunicación Personal, 2011)

*Directora de Gestión Humana.*

La directora de gestión humana comentó respecto a la información presentada por el investigador en cuanto a la cadena de mando, lo siguiente:

En el tema que concierne a la cadena de mando los empleados a pesar de que tanto los manuales de funciones y organigramas están desactualizados tienen claro cuál es su posición en la misma, hecho que a la hora de realizar las actualizaciones no se puede pasar por alto en la redacción de los documentos. (Leyva Infante S. , 2011)

*Gerente Administrativo.*

El gerente administrativo comentó en cuanto a la cadena de mando:

El problema en cuanto a la cadena de mando se presenta en gran medida no por los miembros del área, sino, por personal externo, como fue mencionado por los psicólogos.

Considero que se solucionará definitivamente cuando se lleven a cabo las actualizaciones de los documentos, hecho que abrirá paso a una revisión del estado de los manuales de funciones y organigramas de todas las áreas de la empresa, ya que la actualización debe ser total. (Cifuentes , Comunicación Personal, 2011)



### **4.3.2. Análisis de la información.**

Una vez se realizaron las entrevistas con la información recopilada y la observación del desarrollo de las actividades de los empleados durante las mismas, se procedió a realizar un análisis del proceso administrativo del área de gestión humana.

#### **4.3.2.1. Planeación.**

En el área de gestión humana a pesar de que su planeación debería ser de características tácticas, ya que responden a tiempos de mediano plazo en cuanto al personal que se requiere contratar y los tiempos máximos en que se debe cumplir con este requerimiento que es direccionado por la gerencia administrativa, la realidad es que a la hora de su ejecución estos planes se ajustan más a una planeación de contingencia, debió a que en muchas ocasiones los requerimientos de personal se demoran en ser aprobados por parte de la gerencia administrativa o se presentan de manera imprevista por el abandono del puesto de trabajo por parte de los empleados operativos, hecho que tiende a ser frecuente en tiempos de festividades.

Otro hecho que determina que la planeación del área sea en su mayoría de contingencia es el grado de complejidad de algunos puestos de vigilancia que establecen requerimientos muy específicos que deben cumplir los vigilantes, como es el caso de los vigilantes que se requieren bilingües o con cursos muy específicos y de los cuales son muy pocos los candidatos que los tienen.

En gran parte lo que ha permitido que se alcancen las metas de la organización a pesar de las dificultades en la aplicación de su planeación es el staff con el que cuenta el área, el cual además de ser muy calificado, cuenta con la experiencia y la autogestión suficiente para tomar medidas que permitan cumplir con los requerimientos solicitados.

Otra de las razones por las cuales la planeación del área es de características de contingencia, se debe a que el proceso de selección y contratación llega a presentar demoras en el momento en que se está adjuntando la documentación interna del personal a contratar, ya que para muchos cargos no existen manuales de funciones y el personal se ve obligado a buscar un manual homologable en el cual muchas de las funciones a desempeñar por el nuevo empleado en su puesto de trabajo no se contemplan.

#### ***4.3.2.2. Organización.***

En el caso de la organización, el problema que se presenta es el de la inconformidad de los nombres de los cargos de los trabajadores, ya que en los carnets tienen un cargo escrito, en los organigramas el cargo que desempeñan no tiene el mismo nombre y dicho problema se extiende a los manuales de funciones que en el peor de los casos no existen o existen, pero no se aplican a sus cargos actuales tanto en el nombre como en algunas de sus funciones.

Hechos que fueron evidentes a la hora de realizar las entrevistas a los trabajadores del área de gestión humana, teniendo como apoyo el documento Manual de Funciones V 04 y los

organigramas asociados al área de desarrollo humano y el directorio de la empresa existente y vigente a esa fecha.

Los organigramas existentes a la fecha de la investigación, no representaban la estructura del área, ya que no se incluye al jefe de capacitación; quien tiene relación y subordinación directa al director de gestión humana, también existe un cargo denominado Coordinador de renovaciones que no está ocupado ni se pretende ocupar, ya que fue suprimido.

#### **4.3.2.3. Dirección.**

En el área de gestión humana, se evidencia que a pesar de que los empleados que componen el área tienen claridad de su cadena de mando, llegan a presentarse problemas de direccionamiento en procesos claves, como son:

- En el proceso de contratación, ya que en ocasiones no se transmiten por el conducto regular y en el orden jerárquico las solicitudes de personal, debido a que la gerencia administrativa o los directores de otras áreas ordenan al personal encargado de realizar las entrevistas, empezar procesos de contratación, sin la previa autorización de la directora de gestión humana.
- En el desarrollo de las actividades de bienestar laboral, debido a que en el área solo se cuenta con un auxiliar administrativo que está subordinado directamente a la directora de gestión humana, hecho que ocasiona que se contrapongan órdenes o asignación de tareas.

La ausencia de reuniones por parte de la gerencia administrativa, la dirección de gestión humana y los directores que hacen los requerimientos de personal, ocasiona el desorden a la hora de direccionar los procesos de selección de personal.

Como resultado de la orientación de Empowerment se destaca el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo entre los miembros del área, como también de una autogestión que permite el desarrollo de procesos más eficientes.

Desde la alta gerencia de la compañía se proyecta sobre toda la cadena de mando un visión que se ajusta a la idea del Customer Relationship Management (CRM), ya que se busca que en todas las áreas de la empresa, las actividades se enfoquen en satisfacer las necesidades de los clientes, hecho que es evidente en el área de gestión humana al momento de seleccionar el personal que se ajuste a los requerimientos del cliente, sin importar lo complejo que puedan llegar a ser.

#### **4.3.2.4. Control.**

En el caso del control, se evidencia que en el área de gestión humana la falta de Feedback entre la iniciativa de realizar la tarea de actualizar o crear los manuales de funciones por parte de los mismos trabajadores o por iniciativa de la dirección como tal, ha ocasionado que el problema halla persistido por tanto tiempo.

Debido a que el personal de nivel básico está bajo la subordinación directa de la directora de gestión humana, la posibilidad de que puedan brindar un apoyo mayor a los jefes de bienestar y capacitación es limitada conllevando esto a que las tareas que sean encomendadas a estos cargos básicos no se lleguen a completar.

#### ***4.3.2.5. Matriz DOFA proceso administrativo Gestión Humana.***

En la matriz DOFA que se observara a continuación se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tiene el área respecto a cómo se lleva a cabo su gestión administrativa.

Una vez identificados estos cuatro aspectos del área de estudio se podrá determinar cuál es la problemática afecta en mayor medida la operación.

#### ***Matriz DOFA Proceso Administrativo Gestión Humana.***

##### ***Debilidades.***

- El tipo de estructura organizacional vigente requiere claridad en la asignación de funciones.
- Presenta vacíos en cuanto a manuales de funciones de algunos de los empleados.
- Muchos de los nombres de los cargos no son homogéneos a pesar de que sus funciones asistenciales son básicas (auxiliares administrativos o aprendices).

*Oportunidades.*

- Mejorar la prestación del servicio al cliente tanto interno como externo, en cuanto al cumplimiento del proceso de selección y contratación de personal.
- Mejorar los procesos de capacitación del personal, con el control oportuno de las evaluaciones de personal.
- Cumplir con los indicadores establecidos por la gerencia administrativa en los tiempos establecidos.

*Fortalezas.*

- Cuenta con personal calificado para realizar las labores correspondientes al área.
- Cuenta con recursos tecnológicos tanto de software y hardware suficientes para desarrollar sus funciones.
- Cuenta con una regulación documental que permite hacer cambios generales acogidos a normas ICONTEC, BASC y Consejo colombiano de seguridad.
- Se fomenta el leadership de manera que el equipo es más receptivo a la hora de implementar cambios.

*Amenazas.*

- Disminución de la calidad en la prestación del servicio por retrasos en la cobertura de puestos de trabajo.

- Desarticulación de las estrategias planteadas por la alta gerencia, por falta de claridad en las funciones y responsabilidades de cada trabajador para su cargo.
- Duplicidad de funciones entre los cargos, por no tener claridad de las responsabilidades de cada cargo.
- No tener una estructura jerárquica clara.

#### **4.4. Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar**

Una vez segregado el proceso administrativo del área de gestión humana y determinadas sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se puede identificar con mayor claridad cuál es la problemática que en mayor medida incide en el óptimo desarrollo de las actividades y a su vez en el cumplimiento de los planes estratégicos de la compañía.

##### **4.4.1. Planteamiento.**

Debido a que la forma como esta estructura la gerencia administrativa, la cual responde a un modelo clásico de organizar el trabajo en funciones de negocio, se requiere que las funciones, nombres de cargo y cadena jerárquica sean lo más claras posible para sus empleados, es alarmante que a la fecha en que se realizó el estudio muchos de los cargos existentes no cuentan con su respectivo manual de funciones o que existan pero las funciones que describen no correspondan a las funciones que desempeñan.

Esta inconsistencia puede llevar a generar retrasos en el cumplimiento de los indicadores de la alta gerencia, además de ser un evidente agente distractor es también un obstáculo al direccionamiento, a la asignación eficiente de funciones y responsabilidades de las tareas tanto simples como complejas de la operación a corto y largo plazo de la compañía.

#### **4.4.2. Formulación del Problema a Solucionar.**

Por lo anterior planteado es claro que la principal problemática que aqueja a la dirección de gestión humana y que con lleva a los mayores impactos negativos, es la desactualización de los manuales de funciones de los cargos de la dirección de gestión humana.

Esta desactualización puede llegar a repercutir en:

- La personalización de las responsabilidades: ya que a falta de manuales en los cuales se establezcan con claridad las funciones que competen directamente al cargo que ocupa el empleado, se pueden excusar en que no tienen la responsabilidad directa del resultado de las tareas a cargo.
- Confusión en la cadena de mando tanto vertical como horizontal: En los manuales de funciones también se establece el orden jerárquico y la posición en la cual se encuentra el cargo del empleado, la ausencia del mismo ocasiona que los directores o jefes de área se salten la cadena de mando y asignen tareas que no son responsabilidad o función de un empleado de nivel inicial o en algunos casos de nivel medio.



## **4.5. Propuesta de solución**

De acuerdo al análisis de la investigación realizada en el área de desarrollo humano de la empresa SEGURIDAD Ltda., se definió que la problemática que causaba las mayores complicaciones es la desactualización o inexistencia de los manuales de funciones de los cargos del área de gestión humana.

### **4.5.1. Descripción de la propuesta de solución.**

Con el fin de eliminar la problemática de la desactualización de los manuales de funciones del área de gestión humana, se plantea la siguiente propuesta de solución:

Actualizar los manuales de funciones de los cargos del área de gestión humana acorde a las actividades y responsabilidades de cada cargo.

#### **4.5.1.1. *¿Qué se hará?***

Esta propuesta consiste como primera medida en tomar el documento Manual de funciones V04 el cual es el oficial y vigente para la compañía y proceder a confrontar la información de este documento vs los cargos que integran el área de gestión humana de manera que se identifiquen las discrepancias o ausencias de las funciones propias de cada uno de los cargos.

Todo esto con el propósito de elaborar una nueva versión de los manuales de funciones en las que se contemplen:

- Funciones detalladas de cada uno de los cargos del área.
- Nombre específico del cargo.
- Localización (a que área de la compañía pertenece)
- Dependencia Jerárquica.

Una vez se tengan los manuales de funciones actualizados, el área de gestión humana podrá en subsecuentes procesos extrapolar los nombres de los cargos, la localización y la dependencia jerárquica, a un nuevo organigrama del área que se ajuste al estado real de los cargos.

#### ***4.5.1.2. ¿Quiénes participan?***

Para que esta propuesta se lleve a cabo es necesario contar con la participación tanto en la revisión, elaboración, evaluación y aprobación, de las siguientes áreas y cargos:

**Área Dirección de gestión humana:** en esta área se desarrollará la propuesta de solución y será la encargada de asignar recursos y funciones, revisar y aprobar la puesta en marcha de la propuesta y evaluar los resultados finales de la aplicación de la propuesta.

**Directora de Gestión Humana:** Como cabeza del área de gestión humana se encargará de asignar al personal, los equipos y tecnologías necesarias para la aplicación de la propuesta de solución, como también de direccionar, controlar y evaluar la puesta en marcha de la misma.

**Analista Administrativo (Cargo que se recomienda para hacer esta tarea):** Será el responsable de administrar los recursos asignados por la directora de gestión humana y de

ejecutar las directrices de la propuesta de solución, preparar los borradores de los manuales y presentarlos para su revisión y aprobación.

**Cargos del área de gestión humana:** el personal que conforma el área de gestión humana tendrá que facilitar la información que le sea solicitada y deberá colaborar al analista administrativo en el desarrollo de los borradores de su respectivo manual de funciones del cargo.

**Área Dirección de Gestión Integral:** en esta área se manejan y controlan todos los cambios a los documentos y procedimientos de la empresa, como también es la encargada de aprobar y transmitir los cambios al gerente de área correspondiente y al gerente general para la aprobación final del documento.

**Directora de Gestión Integral:** Como la cabeza de la dirección de gestión integral se encargará de entregar los documentos base para hacer los cambios en los manuales de funciones, también revisará y aprobará las solicitudes de cambios presentados por el área de gestión humana, les asignará el código interno del documento y su correspondiente versión.

**Gerencia Administrativa:** es el área a la cual está subordinada la dirección de gestión humana y es la que revisara y aprobara los cambios de los manuales de funciones, después de que los documentos pasen por la dirección de gestión integral.

**Gerente Administrativo:** Como líder de la gerencia administrativa, estará encargado de revisar y aprobar los cambios de los manuales de funciones, una vez sean aprobados por la dirección integral.

**Gerencia General:** Es el área que da la última y definitiva aprobación a los cambios solicitados en los manuales de funciones.

**Gerente General:** En su calidad de gerente general revisará y dará la aprobación de los cambios solicitados en los manuales de funciones, como también la orden de publicar y comunicar al personal las nuevas versiones de los documentos.

#### ***4.5.1.3. ¿Qué se requiere?***

Para la puesta en marcha de la propuesta de solución se requieren una serie de elementos tanto humanos, documentales y tecnológicos los cuales combinados facilitaran el desarrollo de la propuesta.

A continuación, se enumeran y detallan los elementos requeridos:

- Para esta tarea se requiere un analista administrativo, con perfil de administrador de empresas o ingeniero industrial.
- Un equipo de cómputo con acceso a la intranet de la empresa, internet y programas ofimáticos.

- Se requerirá una unidad USB o disco duro portátil, en los cuales se llevará copia de todos los borradores y documentos elaborados, esta unidad permanecerá en las instalaciones de la empresa.
- Impresora y su código de autorización para impresiones y escaneo de documentos.
- Línea telefónica.
- Un puesto, cubículo o escritorio para ubicar al personal encargado de realizar el proceso.
- Elementos de papelería como: resmas de papel, carpetas, bolígrafos, etc.
- Acceso a bases de datos y permisos supervisados en documentos no controlados relacionados a los manuales de funciones.
- Acceso a los archivos impresos de los manuales de funciones.

#### **4.5.1.4. Costos**

Para el desarrollo de esta propuesta de solución se incurrirá en los siguientes costos producto tanto de la labor de recopilación, análisis y desarrollo de la misma, como también por el uso de equipos y dispositivos tecnológicos de cómputo y uso de papelería.

También para esta propuesta se debe tener en cuenta el valor de la inversión hora hombre que se invertirá, no solo por parte del cargo designado para ejecutar esta propuesta, sino también la del tiempo invertido por parte del personal administrativo objetivo de esta propuesta.

#### *4.5.1.4.1. Costo papelería y equipos de computo*

Debido a que esta propuesta implica la elaboración de solicitudes de cambio, como también de la preparación de borradores y soporte de entrega y recibido de los documentos, se consumirán recursos de papelería, en este caso resmas por un valor aproximado de 10.000 pesos por resma.

Debido a que gran parte de la información que se utilizará en el desarrollo de esta propuesta de solución, se trabajará y almacenará de manera digital, es necesario contar con una USB o disco externo con la suficiente capacidad para guardar la información y avances realizados en la computadora.

El valor aproximado de una memoria USB de 16 GB es de \$20.000 pesos.

#### *4.5.1.4.2. Costo hora hombre*

Debido a que esta propuesta no requiere la participación de asesores externos a la compañía, los cuales por el desarrollo de la propuesta cobrarían honorarios, es necesario establecer el costo de la inversión de tiempo laboral en el desarrollo de la propuesta tanto de parte del cargo que sea designado, como de los demás cargos que participen en alguna de las etapas de la propuesta.

Ya que la mayor parte de la gestión de la propuesta la puede ejecutar un trabajador de rango inicial (analista administrativo), se calculará la hora hombre sobre un salario promedio de

analista administrativo en la empresa SEGURIDAD LTDA, correspondiente a 900.000 pesos mensuales.

*Fórmula cálculo hora hombre.*

Vhh = Valor hora hombre.

Sm = Salario mensual trabajador      Sm = 900.000

Hls = Horas laborales por semana      Hls = 48 Horas.

Sxm = Semanas por mes      Sxm = Cuatro Semanas.

$$Vhh = Sm / (Hls * Sxm) \quad \text{Ecuación 1}$$

*Analista administrativo.*

$$Vhh = 900.000 / (48 * 4)$$

$$Vhh = 900.000 / (192)$$

Vhh = 4.687 Pesos analista administrativo.

En el caso de los cargos directivos se aplicará la ecuación 1, pero con su salario mensual correspondiente a 3.500.000 pesos mensuales.

*Director de área.*

$$V_{hh} = 3.500.000 / (48 * 4)$$

$$V_{hh} = 3.500.000 / (192)$$

$$V_{hh} = 18.229 \text{ Pesos Director de área.}$$

En el caso de los cargos gerenciales se aplicará la ecuación 1, pero con su salario mensual correspondiente a 7.000.000 pesos mensuales.

*Gerente.*

$$V_{hh} = 7.000.000 / (48 * 4)$$

$$V_{hh} = 7.000.000 / (192)$$

$$V_{hh} = 36.458 \text{ Pesos Gerente.}$$

En el caso de la gerencia general se desconoce el salario devengado.

#### ***4.5.1.5. Objetivo final***

##### ***4.5.1.5.1. Objetivo principal***

Actualizar los manuales de funciones de los cargos del área de gestión humana acorde a las actividades y responsabilidades de cada cargo.



#### *4.5.1.5.2. Objetivos secundarios*

- Actualizar las funciones de los manuales de funciones de los cargos del área de gestión humana.
- Establecer con total claridad en los manuales de funciones la cadena de mando del área de gestión humana.
- Definir el nombre exacto del cargo en el manual de funciones.

### **4.6. Marco Referencial**

#### **4.6.1. Marco conceptual.**

##### ***4.6.1.1. Generalidades***

Para el caso específico de la investigación que se realizó en el área de gestión humana de la empresa SEGURIDAD LTDA, se identificaron una serie de conceptos que requieren una definición enfocada tanto a la naturaleza del estudio realizado, como también para dar forma y bases teóricas a la propuesta de solución y su subsecuente plan estratégico que tiene como propósito dar solución a la problemática identificada que para este caso se concentra tanto en el estado de la representación de la estructura organizacional del área, como también el estado de desactualización de los manuales de funciones del staff que hace parte de la misma.

A continuación, se presentan las definiciones que se seleccionaron del amplio espectro de teorías tanto administrativas como sociales, y que se consideran más enfocadas a la naturaleza del estudio realizado.

#### **4.6.1.2. Definiciones**

##### *Estructura organizacional*

Se denomina estructura organizacional a la manera elegida por una entidad para gestionar su actividad y sus recursos. Esta estructura está dada por una serie de relaciones formales e informales que la corporación desarrolla para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas. (Pérez Porto & Merino, 2017)

Otra forma de definir la estructura organizacional es:

“Se conoce como estructura organizacional a las formas de organización interna y administrativa de una empresa u organización. Esto incluye también el reparto del trabajo en áreas o departamentos determinados según esa misma estructura.” (Raffino , 2019)

##### *Organigrama*

“El organigrama es la representación gráfica en donde se expone la estructura organizacional de una empresa. En esta, se deja en claro los diversos niveles de jerarquía y a quién está sujeto cada uno de los integrantes de la misma.” (Enciclopedia Económica , 2019)

### *Autoridad Staff*

Es aquella que tiene un área por su naturaleza propia, es decir, la dirección de recursos humanos tiene la autoridad directa, con respecto al personal de su área; y tiene estrategias, políticas, reglas y normas que van a conducir al personal; pero sólo en materia de recursos humanos es donde va a tener autoridad. Ejemplo, la dirección de recursos humanos define el “reglamento interno de trabajo” y todo el personal tiene que seguir la orden de cumplir con ese reglamento. (Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM., 2017)

### *Departamentalización funcional*

“Agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, como producción, ventas y finanzas” (Koontz & Weihrich , 2013, pág. 164)

### *Responsabilidad*

“Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado”. (Real Academia Española, 2018)

### *Manual de funciones*

Es un documento en el cual se especifican de manera clara y precisa las funciones, responsabilidades, procesos y cadena de mando del cargo al cual haga referencia, también es la guía que se le entrega al trabajador a la hora de asumir el cargo al cual fue seleccionado.

### *Management*

Este término cuenta con diferentes definiciones, que varían según el autor, para el caso específico de esta investigación tomaremos como referencia las siguientes definiciones:

“Management es esa función de una empresa que se ocupa de la dirección y control de las diferentes actividades para lograr los objetivos del negocio”. (Spriegel, 2011)

“Management es un órgano multipropósito que maneja un negocio y maneja gerentes y manejar trabajadores y trabajo”. (Drucker, 2011)

“Management se define como la creación y mantenimiento de un ambiente interno en una empresa donde individuos que trabajan juntos en grupos pueden desempeñarse con eficiencia y eficacia hasta el logro de metas grupales”. (O'Donnell & Koontz , 2011)

### *Customer relationship management*

Para las empresas el CRM se debe considerar más que como una teoría o un concepto de gestión, como:

La táctica CRM busca establecer relaciones más cercanas e interacciones entre una empresa y sus clientes más importantes. Más concretamente, el referente importante de la empresa reside en la fidelización y retención de los clientes verdaderamente rentables y de aquellos que presentan un potencial de beneficio

suficiente como para que la empresa utiliza todos sus recursos y así mantener a ese cliente ligado a la organización. (Alaei , 2013)

### *Empowerment*

Para el caso de el empoderamiento, que es como se le suele traducir al español, se considera que la siguiente definición es la que más se acerca al enfoque con el que se implementa en el área de desarrollo humano.

Consiste en delegar o transmitir autonomía, responsabilidad y poder a los trabajadores de una empresa para que ellos puedan resolver los problemas y tomar decisiones sin que sea preciso tener la aprobación de los superiores. De esta forma los empleados se sienten dueños de su propio trabajo. (Garcia , 2018)

## **4.6.2. Marco histórico.**

### **4.6.2.1. Generalidades**

Las empresas al igual que otras organizaciones sociales necesitan para su sustentabilidad y desarrollo, recursos que como los contempla la economía tienden a ser escasos, razón por la cual es vital diseñar e implementar estructuras organizacionales que garanticen tanto la consecución de los mismos en la mayor cantidad y calidad, como también que estos se utilicen de la manera más eficiente.

Las empresas deben tener la capacidad de adaptación a los cambios, ya sea por el desarrollo de nuevas teorías administrativas o por la evolución de la sociedad en la cual está establecida la compañía, esta capacidad de adaptación se refleja tanto en los procesos, como en los documentos que los describen y pautan su aplicación práctica en la organización.

#### **4.6.2.2. Antecedentes**

Previo al desarrollo de la investigación, la empresa suministro al investigador copias de las últimas versiones de los manuales de funciones de los diferentes cargos de la compañía. Estos documentos que correspondían a la última versión elaborada, revisada y aprobada por los directivos y la alta gerencia evidenciaban las siguientes características:

- Contaban con una estructura estándar que se aplicaba a todo el documento de manera que sin importar que fueran manuales de funciones diferentes seguían una sola estructura.
- Se ajustaban a las normas ISO 9001, ya que se encontraban debidamente nombradas, codificadas de acuerdo al área a la que pertenecen, como también la relación de los cargos que participan en la revisión y aprobación del contenido de los documentos (Ver Figura 8).

**Figura 8.** Encabezados. Elaboró, Revisó y Aprobó Documento Manual de Funciones V04.

IOS

|                                                                                                                                               |                                                                                                    |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <div> <div>Cuadro con la relación de los cargos involucrados en la elaboración, revisión y aprobación del documento.</div> <div></div> </div> |                                                                                                    |                                             |
| ELABORÓ                                                                                                                                       | REVISÓ                                                                                             | APROBÓ                                      |
| Nombre: Sandra Leyva<br>Cargo: Dir. Gestión Humana                                                                                            | Nombre: Juan Pablo Cifuentes / Yeimi Perdomo<br>Cargo: Gerente Administrativo/ Dir. Gest. Integral | Nombre: Ana Rocio Sabogal<br>Cargo: Gerente |

*Figura 8.* Encabezado en el manual de funciones en el que se relacionan los cargos que están involucrados en la elaboración, revisión y aprobación de los manuales de funciones. Vise Ltda. (s.f.)

- Se relacionan con claridad el número de versión y fecha de su aprobación (Ver Figura 9).

**Figura 9.** Encabezados código, versión y fecha documento Manual de Funciones V04.

|                                                                                                  |                                             |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------|
| <div> <div>Código Interno del Documento, Versión y fecha de aprobación.</div> <div></div> </div> |                                             |                  |
|                                                                                                  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|                                                                                                  |                                             | Versión No: 04 – |
|                                                                                                  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de       |

*Figura 9.* Encabezado en el manual de funciones en el que se relacionan el código interno, la versión y fecha de aprobación del documento. Vise Ltda. (s.f.)

- Para el caso específico de los manuales de funciones, contaba el documento con un cuadro de control de cambios en el que se relacionaban de manera clara que cambios y en que versión se hicieron al documento con sus correspondientes fechas (Ver Figura 10).

**Figura 10.** Cuadro Control de Cambios Manual de Funciones V04.

| CONTROL DE CAMBIOS |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |       |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| No DE CAMBIO       | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | FECHA |
| 02                 | De acuerdo a nuevos perfiles se crean nuevas Funciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |
| 03                 | Se crearon nuevas Funciones para el Vigilante, Conductor, Supervisor de custodia de Medios Magnéticos y Jefe de Informática.                                                                                                                                                                                                                                                    |       |
| 04                 | Se realizo cambio al nombre del Manual y al nombre de Jefe Inmediato, se incluyo ubicación geográfica del cargo y Responsabilidades.<br>Se crearon Funciones de los siguiente cargos: Director de Gestión Integral, Director de sucursal, Gerente de Logística, Aprendiz (Logística), Jefe de control operaciones, Supervisor de Control de Operaciones, Coordinador de nomina. |       |

*Figura 10.* Cuadro en el documento en el que se describen los cambios que se han realizado en el documento y las fechas de los mismos. Vise Ltda. (s.f.)

En cuanto al documento manual de funciones V04, se evidencia que en posteriores procesos han presentado cambios que han llevado la debida secuencia y se relacionan en el cuadro control de cambios, sin embargo, la última modificación no contempla muchos cargos que al momento de la investigación existían en el área de desarrollo humano.

#### **4.6.3. Marco legal.**

##### **4.6.3.1. Generalidades**

Para la elaboración o actualización de los documentos de la compañía tales como los manuales de funciones y organigramas, la empresa se basa en las normas aprobadas y vigentes por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

En el desarrollo de los manuales de funciones de la compañía, se incluyen en el contenido de los mismos una serie de funciones y responsabilidades que todo empleado de la empresa debe



conocer y aplicar en el desarrollo de sus actividades, dichas funciones y responsabilidades están basadas en normas técnicas, que tienen como fin controlar tanto los riesgos de seguridad y de salud ocupacional, como también desarrollar prácticas de protección ambiental.

#### **4.6.3.2. Normas.**

##### *Norma técnica NTC-ISO Colombiana 9001 2015-09-23*

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015)

En cuanto al campo que compete al control de la información documentada que deben aplicar las empresas bajo esta norma, se menciona en el punto 7.5.3., de la norma.

### 7.5.3 Control de la información documentada

7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:  
Esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;

Esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).

7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

Distribución, acceso, recuperación y uso;

Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;

Control de cambios (por ejemplo, control de versión);

Conservación y disposición.

La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar.

La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015)

Norma técnica NTC-OHSAS colombiana 18001 2007-10-24, base de la reglamentación del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional y que se sustituirá por la ISO 45001.

La norma NTC-OHSAS 18001:

Esta norma OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) especifica los requisitos para un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional (S y SO), para hacer posible que una organización controle sus riesgos de S y SO y mejore su desempeño en este sentido. No establece criterios de desempeño de S y SO determinados, ni incluye especificaciones detalladas para el diseño de un sistema de gestión. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) , 2013)

Conveniencia de la migración a la Norma Internacional ISO 45001 2018 – 03

ISO 45001:2018 es por mucho superior a OHSAS 18001, y su alcance de aplicación es muy amplio, ya que puede implementarse en cualquier organización que desee adoptar un sistema de gestión que le permita reducir, controlar y administrar sus riesgos de trabajo, así como asegurar el bienestar físico y la salud

de sus trabajadores. Cabe mencionar que la importancia del liderazgo que debe asumir la alta dirección es fundamental para su correcto funcionamiento, siendo ésta una de las diferencias más importantes en función a OHSAS 18001.

(GlobalSTD Blog, 2018)

*Norma técnica NTC-ISO Colombiana 14001 2015-09-23*

El propósito de esta Norma Internacional es proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Esta norma especifica requisitos que permitan que una organización logre los resultados previstos que ha establecido para su sistema de gestión ambiental.

Un enfoque sistemático a la gestión ambiental puede proporcionar información a la alta dirección para generar éxito a largo plazo y crear opciones para contribuir al desarrollo sostenible mediante:

- la protección del medio ambiente, mediante la prevención o mitigación de impactos ambientales adversos;
- la mitigación de efectos potencialmente adversos de las condiciones ambientales sobre la organización;
- el apoyo a la organización en el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos;

- la mejora del desempeño ambiental;
- el control o la influencia sobre la forma en la que la organización diseña, fabrica, distribuye, consume y lleva a cabo la disposición final de productos o servicios, usando una perspectiva de ciclo de vida que pueda prevenir que los impactos ambientales sean involuntariamente trasladados a otro punto del ciclo de vida;
- el logro de beneficios financieros y operacionales que puedan ser el resultado de implementar alternativas ambientales respetuosas que fortalezcan la posición de la organización en el mercado;
- la comunicación de la información ambiental a las partes interesadas pertinentes.

Esta Norma Internacional, al igual que otras Normas Internacionales, no está prevista para incrementar ni cambiar los requisitos legales de una organización.

(Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015)

#### *Certification BASC - Business Alliance for Secure Commerce*

Es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con Gobiernos y Organismos Internacionales.

Está constituida como una organización sin ánimo de lucro, con la denominación “World BASC Organization” bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América.

WBO es una organización liderada por el sector empresarial cuya misión es generar una cultura de seguridad a través de la cadena de suministro, mediante la

implementación de sistemas de gestión e instrumentos aplicables al comercio internacional y sectores relacionados. (BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE, 2019)

#### **4.6.4. Marco teórico.**

##### ***4.6.4.1. Estructura organizacional.***

La importancia de la estructura organizacional en el desarrollo de la gestión administrativa se basa en que es en esta estructura en donde se manifiestan las relaciones, la jerarquía, los responsables y las actividades que se realizan en la organización para la consecución de los objetivos trazados por la alta gerencia, por tal razón es importante que la distribución de las responsabilidades, los recursos humanos, tecnológicos y de insumos en la estructura establecida sea racional en el sentido de que cada uno de los miembros que la componen tengan claras las funciones que deben desempeñar y que estén bajo la dirección no de un superior, sino, de un ejecutivo líder que logre encaminar sus talentos, habilidades e ideas al logro de los planes trazados.

La distribución de las funciones de los empleados debe responder a un diseño de puestos de trabajo, ajustado a los requerimientos y necesidades de la empresa de manera que permita la fluidez de los procesos y la comunicación, no solo dentro de cada una de las áreas de la compañía, sino, entre las áreas en sí.

También es importante que la estructura además de agrupar a los empleados de acuerdo a sus funciones asociadas, determine de manera clara una línea única de mando, en la cual cada empleado reciba las órdenes de un único superior jerárquico con el propósito de evitar desviaciones de las funciones que debe desempeñar en su cargo.

La estructura organizacional además de racionalizar las funciones y determinar las líneas de mando, debe tener la capacidad de identificar y aplicar a cada una de sus áreas o unidades el modelo organizacional más idóneo para el desarrollo de sus funciones, esto se evidencia en áreas como las de desarrollo humano en las que el perfil de los empleados tiende a cumplir más funciones de apoyo que ejecutivas, entiéndase funciones de apoyo como:

“La función de las personas con carácter exclusivo de asesores es investigar, buscar y aconsejar a los administradores de línea” (Koontz & Weihcrich, 2013, pág. 180)

#### ***4.6.4.2. El organigrama.***

Como el esqueleto sobre el cual se representa de manera gráfica la estructura organizacional de la empresa, es vital que su composición corresponda a la estrategia de la compañía, ya que en él se establecen los tipos de relaciones funcionales, de mando y de responsabilidades tanto de los diferentes departamentos, áreas, bloques e incluso cargos de toda la compañía entre sí.

Debido al grado de importancia que tiene dentro de la organización, el organigrama debe cumplir con cuatro características fundamentales:

*Representación de las tareas.*

Debe mostrar las diversas tareas que cumplen las diferentes áreas de la empresa de manera que sean claras para todo el personal.

*Unidades o Departamentos.*

Un aspecto de la función de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área, división o unidad específica de una organización, sobre la cual un gerente o administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas. Un departamento, en el sentido que se usa generalmente, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. (Koontz & Weihrich , 2013, pág. 149)

*Niveles de la organización.*

Debe mostrar de manera clara la jerarquía de toda la organización desde la alta gerencia hasta los niveles básicos, y es con base en la claridad que debe tener que autores como Koontz y Weihrich, en el libro Elementos de Administración Un Enfoque Internacional y de Innovación, plantea que: “En las organizaciones hay división de niveles, porque hay un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar de manera eficaz, aunque este margen varía dependiendo de las situaciones” (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 149)



### *Líneas de autoridad.*

Debido a que la representación del organigrama conecta las diversas unidades a través de líneas, éstas por sí solas muestran que unidades tienen autoridad respecto a otra.

Debido a las dinámicas cambiantes a las que están expuestas las empresas tanto por factores externos como internos es necesario que el organigrama sea lo más flexible posible de manera que se permita incorporar nuevas funciones o puestos que se creen o eliminar aquellas funciones o puestos que desaparezcan, sin que esto afecte el esquema total de la empresa.

Ya que en la composición de los organigramas se mencionan las funciones de los distintos cargos de la empresa, cabe destacar que las funciones se pueden clasificar en dos tipos:

### *Funciones ejecutivas.*

Las cuales en el libro Organización y gestión de empresas se definen como: “La parte de la estructura dedicada a la actividad fundamental de la empresa y constituyen la línea ejecutiva de la misma, entre las que, por ejemplo, puede citarse: la Dirección general, el departamento de producción, etc.” (Fernández Garitaonandía, 2014, pág. 61)

### *Funciones de apoyo.*

Estas son definidas en el libro Organización y gestión de empresas como: “Un equipo humano que se encuentra al margen de la línea ejecutiva y que, bajo el mando de la dirección de la

empresa, da servicio o asesoramiento a éste o al resto de los departamentos empresariales”  
(Fernández Garitaonandía, 2014, pág. 61)

Esta clase de funciones de apoyo se suelen conocer también como staff las cuales conforman los departamentos asesores de la empresa, una de las áreas que en la mayoría de empresas se ajusta a este modelo es el de gestión humana, ya que brinda asesoría en procesos de reclutamiento y selección de personal a otros departamentos o áreas de la compañía.

Este enfoque al servicio por parte del área de gestión humana se ratifica en el libro La administración del talento humano cuando concluye:

El departamento de talento humano es una dependencia que proporciona servicios a los empleados, a los directos y a la organización en general, permitiendo el logro de sus metas y su desarrollo individual y colectivo. Los directivos de talento humano deben asesorar a los gerentes de línea, quienes tiene autoridad directa respecto a la producción, ventas y al personal a su cargo; son ellos quienes deciden las asignaciones de los puestos, las promociones a conceder o la necesaria desvinculación de una persona de la empresa. (Galeano Pedraza, 2008, pág. 32)

La adecuada representación gráfica de la estructura organizacional en el organigrama garantiza por una parte que todos los miembros que hacen parte de la empresa tengan presente su posición en la compañía, como también bajo qué cargo están subordinados.

Debido a las fuerzas externas e internas a las que están expuestas las compañías es necesario que se preste atención a la vigencia del organigrama, ya que la desactualización del mismo puede ocasionar confusiones que entorpezcan tanto la comunicación como el orden de la cadena de mando.

#### ***4.6.4.3. Tipos de estructura organizacional.***

Las organizaciones al momento de diseñar su estructura, cuentan con diversos enfoques funcionales, los cuales responden tanto al tamaño de la organización, como también a la estrategia de negocio de la misma, entre las formas más comúnmente usadas están:

- Estructura elemental: se atribuye comúnmente a micro empresas en las cuales las funciones, responsabilidades y mando se concentran en una sola persona generalmente el dueño del establecimiento, suele contar con colaboradores, pero son de apoyo y carecen de funciones específicas y especializadas.
  - ✓ La comunicación en esta clase de estructura es directa entre el dueño del establecimiento y sus colaboradores.
- Estructura funcional: esta clase de estructura es la que más se suele implementar en las empresas, ya que consisten en la creación de unidades de funciones especializadas, en las cuales las responsabilidades se dividen en los diferentes miembros del área, el mando ya

contempla una cadena que direcciona las órdenes de manera vertical desde la alta gerencia a cada director o jefe de área.

- ✓ La comunicación para este caso se da entre las diferentes áreas de manera que se puedan coordinar los esfuerzos en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la alta gerencia.
- Estructura divisional: esta clase de estructura es la ideal para aquellas empresas que se descentralizan por diferentes razones que son desde:
  - ✓ Zonas geográficas o mercados: está formada por divisiones regionales independientes que se encargan tanto de la producción y venta de los productos o servicios.
  - ✓ Producto: está conformada por divisiones de productos o servicios semejantes que la empresa produce y vende, esto busca optimizar los recursos, la base de los resultados son la actividad del producto o servicio.

En el caso del área de gestión humana el tipo de estructura sobre la cual se asienta es la funcional como un departamento asesor de la compañía, en el libro La administración del talento humano, se plantea que un departamento de talento humano como parte de un departamento asesor (Staff) es concebido como:

Una sección o unidad adscrita a una división de mayor jerarquía y a la cual se le han asignado otras secciones o unidades generalmente de servicios. La dirección de dicha división con sus unidades adscritas se le encarga a una sola persona, quien debe coordinar todas las funciones que ejecutan dichas secciones. (Galeano Pedraza, 2008, pág. 30)

Debido a su carácter de área asesora la interacción con las demás áreas de la compañía es mayor que la simple relación que mantienen entre ellas las demás dependencias, las inconsistencias en la estructura representada en el organigrama del área repercuten en la prestación del servicio de asesoría tanto a la división a la cual está sujeta jerárquicamente como a las demás dependencias que debe asesorar, esta relación esta ilustrada en el organigrama general de la compañía (Ver Anexo M).

El área de gestión humana por su orientación a la atención al cliente interno en cuanto al servicio de asesor en procesos de selección, evaluación y capacitación del personal requerido por las diferentes áreas de la compañía, debe prestar particular atención a la existencia y vigencia de documentos tan importantes como es el caso de los manuales de funciones en los cuales se concentran de manera manifiesta las funciones que desempeñan los empleados y sobre las cuales serán evaluados.

#### **4.6.4.4. Autoridad en línea y staff.**

Con la conformación de la estructura organizacional además de la distribución de las tareas y funciones en los diferentes bloques, departamentos o áreas, también se conciben las líneas de autoridad de manera vertical desde la alta gerencia hasta los gerentes o directores de cada una de las áreas o departamentos de la estructura y sobre los cuales recae la responsabilidad de autorizar y distribuir los recursos necesarios para la operación de cada una de las áreas de la organización.

Existe otro tipo de autoridad que en las organizaciones modernas suele desarrollarse simultáneamente con la autoridad lineal, esta es el staff la cual algunos estudiosos de la administración definen como:

Esta autoridad es la que ostentan especialistas, quienes tienen competencias especializadas, es decir, conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes, cuyo objetivo es apoyar a la autoridad en línea, mediante sugerencias o recomendaciones para hacer más eficaz y eficiente el funcionamiento de la empresa. (Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM., 2017)

Una de las áreas en las cuales la autoridad staff suele aplicarse la mayoría de veces es la de gestión humana, ya que esta suele brindar asesoría en procesos de selección, evaluación y capacitación al personal de los demás departamentos que componen la compañía.

De acuerdo a autores como Koontz y Weihrich;

Donde quiera que se llame a personal de staff, su responsabilidad es formar y mantener un ambiente de relaciones personales favorables. Un aspecto básico de su trabajo es hacer que los administradores de línea “queden bien” y ayudarlos a hacer un mejor trabajo. (Koontz & Weihrich , 2013, pág. 193)

De la referencia anterior se desprende que la autoridad del personal de staff sobre la autoridad de línea, más que configurarse como una imposición rígida, se trata más de una transmisión de conocimientos de manera amigable que fortalezcan el desarrollo de las tareas y funciones de los cargos o áreas a las cuales se les brinda la asesoría.

La descripción de estas líneas de autoridad debe ser lo más clara y precisa tanto en los organigramas, como en los distintos manuales de funciones, ya que cualquier alteración o variación de este mando en cualquiera de estos dos documentos, genera a la larga problemas a la hora de direccionar las órdenes tanto en el área específica donde está ubicado el trabajador como a nivel general de la compañía.

#### ***4.6.4.5. Manuales de funciones.***

Una vez la estructura organizacional está establecida y se ha hecho la correspondiente asignación de cargos en los diferentes departamentos de la compañía, se hace indispensable la elaboración de los manuales de funciones de dichos cargos, en este documento se precisan las

funciones y responsabilidades como también se establece la posición de dicho cargo en la cadena de mando.

El manual de funciones tiene como propósito servir de guía al trabajador, como también de punto de referencia al área de gestión humana para la realización de las evaluaciones del rendimiento del trabajador.

En el manual de funciones junto a la consignación de las funciones que desempeñara el cargo, también se incorporan las responsabilidades adoptadas por la empresa y que los empleados deben conocer y adoptar.

Algunas de estas responsabilidades son:

- Responsabilidades en seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente, estas responsabilidades corresponden a las normas ICONTEC como:
  - ✓ OHSAS 18001: norma ICONTEC correspondiente a sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional.
  - ✓ ISO 45001: norma que remplazara a la norma OHSAS 18001.
  - ✓ ISO 14001: norma ICONTEC correspondiente a la gestión de políticas de cuidado del medio ambiente.
- Políticas de seguridad BASC (Alianza empresarial para un comercio seguro).



Con los manuales de funciones se direccionan las tareas que el empleado debe cumplir en el puesto de trabajo y que deben estar alineadas con la estrategia de la compañía, es en parte por esta razón que los manuales de funciones se deben revisar y ajustar cada cierto tiempo, en especial cuando la alta gerencia o la misma situación del mercado ocasionan cambios en algunas de las tareas del puesto de trabajo, cambios que pueden ser de diversa índole como pueden ser:

- Cambios o implementación de nuevas tecnologías.
- Cambios e implementación de nuevas normas y certificaciones.
- Nuevos requerimientos de los clientes.
- Apertura de nuevas líneas de trabajo.
- Cambios de políticas en el sector.
- Eliminación de cargos.

Cuando los cambios a los cuales están sujetas las compañías, no se acompañan con procesos de auditoria, ocasionan que la estructura de la empresa, los procedimientos y los documentos en los cuales se plasman la gestión, no se correspondan con la realidad de la empresa.

#### ***4.6.4.6. Responsabilidad.***

Las responsabilidades al igual que las funciones de cada puesto de trabajo, deben estar plenamente identificadas y plasmadas en el manual de funciones y estas deben estar alineada tanto al cumplimiento de los objetivos del cargo en si como con la estrategia general.

Con el desarrollo de nuevos enfoques en la administración, el sentido de la responsabilidad del empleado, como simplemente cumplimiento de las tareas y funciones del cargo, bajo la completa subordinación y control por parte de su jefe inmediato, con el tiempo ha virado a un enfoque de empowerment, el cual de acuerdo al libro elementos de administración enfoque internacional se traduce en que;

Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización reciben la potestad de tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores. La noción en la que se apoya la delegación del poder de decisión es que quienes están más cerca de la tarea son los que se encuentran en mejor posición para tomar una decisión, siempre que tenga las habilidades requeridas.

(Koontz & Weihrich , 2013, pág. 179)

Para el caso de áreas como la de gestión humana en la cual el carácter de las tareas y funciones que cumplen se enfocan en asesorar tanto a los clientes internos como externos, implica que los miembros de esta área estén muy bien preparados y tengan la capacidad de asumir mayor responsabilidad en cuanto a cómo desempeñar sus funciones como de los resultados de las mismas.

#### **4.7. Plan de Acción**

En conformidad a la propuesta de solución planteada que consistió en la actualización de los manuales de funciones del área de gestión humana, se propone que la dirección de gestión

humana asigne a un funcionario de la misma área (analista administrativo), para que se encargue de realizar las siguientes tareas:

- Adelantar una revisión de los manuales de funciones de los cargos de la dirección de gestión humana.
- Solicitar y preparar los borradores de los documentos a actualizar.
- Presentar las solicitudes de cambios a la dirección de gestión humana y a la dirección de gestión integral para su revisión y aprobación.
- Hacer correcciones o cambios solicitados por la dirección de gestión humana o la dirección de gestión integral.
- Hacer seguimiento a los procesos de solicitud de cambios.
- Notificar los cambios al personal.

El desarrollo de las tareas mencionadas anteriormente ajustadas al objetivo y estrategia que a continuación se planteará permitirá hacer realidad la propuesta de solución.

#### **4.7.1. Objetivo.**

Actualizar los manuales de funciones de los cargos del área de gestión humana acorde a las actividades y responsabilidades de cada cargo.

#### **4.7.2. Estrategias.**

Para el cumplimiento del objetivo planteado en este plan de acción, se establecieron cuatro estrategias con sus respectivas acciones secuenciales.

##### **4.7.2.1. Estrategia 1.**

Desarrollar una auditoria a los manuales de funciones existentes vs cargos existentes en la dirección de gestión humana.

*Acciones de la estrategia e indicador de la acción.*

- Enlistar los cargos existentes y vinculados al área de gestión humana.
  - ✓ Indicador: Número total de cargos de gestión humana.
- Confrontar los cargos existentes en el área de gestión humana vs documento oficial Manual de funciones V04.
  - ✓ Indicador: Número de cargos con manual de funciones / Número total de cargos.  

$$\text{NCM/NTC} = \text{Porcentaje de cargos con manual de funciones}$$
- Enlistar los cargos que cuentan con manual de funciones y de los que no existen manuales.
  - ✓ Indicador: Número de cargos con manual de funciones / Número de cargos que no tienen manual.

- Corroborar la vigencia de las funciones y responsabilidades de los manuales existentes.
- Establecer las funciones que se deben incorporar, eliminar o cambiar en manuales de funciones existentes.

✓ Indicador: Número de funciones que se deben cambiar/Total de funciones por manual.  $NFC/TFM =$  Porcentaje de cambios de funciones por manual.

- Establecer las funciones y responsabilidades que deben contener los manuales de funciones de los cargos faltantes.
- Enumerar la cantidad de manuales por hacer.

✓ Indicador: Número de manuales de funciones por hacer.

*Alcance de la estrategia.*

Verificación estado actual de los manuales de funciones área de gestión humana.

*Tiempo.*

Esta estrategia se llevará a cabo en el transcurso de la semana 1, tiempo que podría llegar a ampliarse a reducirse de acuerdo a la diligencia de cada uno de los responsables involucrados en la misma.

#### **4.7.2.2. Estrategia 2.**

Elaboración y presentación borradores de los manuales de funciones actualizados a la dirección de gestión humana para su aprobación.

*Acciones de la estrategia e indicador de la acción.*

- Solicitar los formatos para cambios y borradores de los manuales de funciones a la dirección de gestión integral.
- Preparar los borradores los manuales de funciones.
  - ✓ Indicador: Número de borradores de manuales de funciones.
- Preparar los borradores de las solicitudes de cambio.
  - ✓ Indicador: Número de solicitudes de cambios.
- Presentar los borradores de los manuales de funciones y solicitudes de cambio.
  - ✓ Indicador: Número de documentos aprobados / Número de documentos presentados.  $NDA/NTD = \text{Porcentaje de documentos aprobados.}$
- Elaborar correcciones o cambios a los borradores y presentación.
  - ✓ Indicador: Número de documentos aprobados / Número de documentos presentados corregidos.  $NDA/NTDC = \text{Porcentaje de documentos aprobados.}$

- Enviar los manuales de funciones y solicitudes de cambio.

✓ Indicador: Número total de documentos enviados a dirección integral.

*Alcance de la estrategia.*

Preparación y presentación de los borradores de los manuales de funciones y solicitudes de cambio.

*Tiempo.*

Esta estrategia se llevará a cabo en el transcurso de la semana 2, tiempo que podría llegar a ampliarse o reducirse de acuerdo a la diligencia de cada uno de los responsables involucrados en la misma.

#### **4.7.2.3. Estrategia 3.**

Presentar los documentos aprobados en gestión humana para su aprobación por la dirección de gestión integral y la alta gerencia.

*Acciones de la estrategia e indicador de la acción.*

- Recepción de solicitudes y revisión de cambios.

✓ Indicador: Número total de documentos enviados por analista administrativo.

- Hacer solicitud de correcciones o cambios.

- ✓ Indicador: Número de documentos con correcciones /Número total de documentos recibidos.  $NDCC/NTDR = \text{Porcentaje de documentos con correcciones.}$
- Revisión, elaboración y envío de correcciones o cambios solicitados.
  - ✓ Indicador: Número de documentos con correcciones /Número total de documentos corregidos y enviados.  $NDCC/NTDE = \text{Porcentaje de documentos con correcciones enviados.}$
- Enviar borradores revisados y corregidos al gerente administrativo para su revisión.
  - ✓ Indicador: Número de documentos enviados.
- Recepción de borradores revisados y aprobados por el gerente administrativo.
  - ✓ Indicador: Número de documentos aprobados/Número total de documentos enviados.  $NDA/NTDE = \text{Porcentaje de documentos aprobados.}$
- Envío de borradores aprobados por la gerencia administrativa a la gerencia general para su aprobación.
  - ✓ Indicador: Número de documentos enviados.
- Recepción de borradores revisados y aprobados por el gerente general.



- ✓ Indicador: Número de documentos aprobados/Número total de documentos enviados.  $NDA/NTDE = \text{Porcentaje de documentos aprobados}$ .
- Asignación de Código y Versión del documento.
  - ✓ Indicador: Número de documentos con código y versión asignados.
- Envío de documentos aprobados y registrados a la dirección de gestión humana.
  - ✓ Indicador: Número de documentos aprobados/Número total de documentos con solicitud de cambio enviados.  $NDA/NTDSC = \text{Porcentaje total de documentos cambiados}$ .

*Alcance de la estrategia.*

Revisión y aprobación de los manuales de funciones actualizados del área de gestión humana.

*Tiempo.*

Esta estrategia se llevará a cabo en el transcurso de la semana 3, tiempo que podría llegar a ampliarse a reducirse de acuerdo a la diligencia de cada uno de los responsables involucrados en la misma.

#### **4.7.2.4. Estrategia 4.**

Comunicar al personal del área de gestión humana los manuales aprobados y que serán vigentes.

*Acciones de la estrategia e indicador de la acción.*

- Divulgación del manual de funciones y entrega de copias a cada uno de los miembros de la dirección de gestión humana.

✓ Indicador: Número total de documentos socializados y entregados.

*Alcance de la estrategia*

Comunicar al personal del área de gestión humana.

*Tiempo*

Esta estrategia se llevará a cabo en el transcurso de la semana 1, tiempo que podría llegar a ampliarse a reducirse de acuerdo a la diligencia de cada uno de los responsables involucrados en la misma.

#### **4.7.3. Cuadro Plan de acción**

En las tablas número 1, 2, 3, 4, 5, y 6 se plasman las estrategias anteriormente mencionadas y que componen el plan de acción propuesto, también se detallan los responsables involucrados en cada una de las acciones y el costo que se calculó como valor hora hombre.

**Tabla 1.**

*Plan de Acción Propuesta de Solución Actualización Manuales de Funciones Estrategia 1 parte 1 de 2.*

| <u>Objetivo</u>                                                                                                                           | <u>Estrategias</u>                                                                                                       | <u>Acciones</u>                                                                                             | <u>Alcance</u>                                                                  | <u>Costos</u>                                                | <u>Responsable</u>                                       | <u>Indicador</u>                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actualizar los manuales de funciones de los cargos del área de gestión humana acorde a las actividades y responsabilidades de cada cargo. | Desarrollar una auditoria a los manuales de funciones existentes vs cargos existentes en la dirección de gestión humana. | Enlistar los cargos existentes y vinculados al área de gestión humana.                                      | Verificación estado actual de los manuales de funciones área de gestión humana. | Analista administrativo Vhh \$4.687<br>Director Vhh \$18.229 | Analista administrativo.<br>Directora de Gestión humana. | Número total de cargos de gestión humana.                                                                              |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                          | Confrontar los cargos existentes en el área de gestión humana vs documento oficial Manual de funciones V04. |                                                                                 | Analista administrativo Vhh \$4.687                          | Analista administrativo.                                 | Número de cargos con manual de funciones /<br>Número total de cargos.<br>NCM/NTC = % de cargos con manual de funciones |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                          | Enlistar los cargos que cuentan con manual de funciones y de los que no existen manuales.                   |                                                                                 | Analista administrativo Vhh \$4.687                          | Analista administrativo.                                 | Número de cargos con manual de funciones<br>Número de cargos que no tienen manual.                                     |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                          | Corroborar la vigencia de las funciones y responsabilidades de los manuales existentes.                     |                                                                                 | Analista administrativo Vhh \$4.687<br>Director Vhh \$18.229 | Analista administrativo.<br>Director de gestión humana.  |                                                                                                                        |

*Nota.* Planteamiento primer estrategia del objetivo actualización de los manuales de funciones. Los costos incluidos corresponden al cálculo del valor de la hora hombre, sobre este valor es que se calculara el costo final. Autoría del investigador.

**Tabla 2.**

*Plan de Acción Propuesta de Solución Actualización Manuales de Funciones Estrategia 1 parte 2 de 2.*

| <u>Objetivo</u>                                                                                                                           | <u>Estrategias</u>                                                                                                       | <u>Acciones</u>                                                                                                    | <u>Alcance</u>                                                                  | <u>Costos</u>                                                | <u>Responsable</u>                                                                      | <u>Indicador</u>                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actualizar los manuales de funciones de los cargos del área de gestión humana acorde a las actividades y responsabilidades de cada cargo. | Desarrollar una auditoria a los manuales de funciones existentes vs cargos existentes en la dirección de gestión humana. | Establecer las funciones que se deben incorporar, eliminar o cambiar en manuales de funciones existentes.          | Verificación estado actual de los manuales de funciones área de gestión humana. | Analista administrativo Vhh \$4.687<br>Director Vhh \$18.229 | Analista administrativo.<br>Director de gestión humana.                                 | Número de funciones que se deben cambiar/Total de funciones por manual.<br>NFC/TFM= % de cambios de funciones por manual. |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                          | Establecer las funciones y responsabilidades que deben contener los manuales de funciones de los cargos faltantes. |                                                                                 | Analista administrativo Vhh \$4.687<br>Director Vhh \$18.229 | Analista administrativo.<br>Empleado del manual a crear.<br>Director de gestión humana. |                                                                                                                           |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                          | Enumerar la cantidad de manuales por hacer.                                                                        |                                                                                 | Analista administrativo Vhh \$4.687<br>Director Vhh \$18.229 | Analista administrativo.<br>Director de gestión humana.                                 | Número de manuales de funciones por hacer.                                                                                |

*Nota.* Planteamiento primer estrategia del objetivo actualización de los manuales de funciones. Los costos incluidos corresponden al cálculo del valor de la hora hombre, sobre este valor es que se calculara el costo final. Autoría del investigador.

**Tabla 3.**

*Plan de Acción Propuesta de Solución Actualización Manuales de Funciones Estrategia 2.*

| <u>Objetivo</u>                                                                                                                           | <u>Estrategias</u>                                                                                                        | <u>Acciones</u>                                                                                                   | <u>Alcance</u>                                                                                     | <u>Costos</u>                                                | <u>Responsable</u>                                        | <u>Indicador</u>                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actualizar los manuales de funciones de los cargos del área de gestión humana acorde a las actividades y responsabilidades de cada cargo. | Elaboración y presentación de los manuales de funciones actualizados a la dirección de gestión humana para su aprobación. | Solicitar los formatos para cambios y borradores de los manuales de funciones a la dirección de gestión integral. | Preparación y presentación de los borradores de los manuales de funciones y solicitudes de cambio. | Analista administrativo Vhh \$4.687<br>Director Vhh \$18.229 | Analista administrativo<br>Directora de Gestión Integral. |                                                                                                                       |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                           | Preparar los borradores los manuales de funciones.                                                                |                                                                                                    | Analista administrativo Vhh \$4.687                          | Analista administrativo.                                  | Número de borradores de manuales de funciones.                                                                        |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                           | Preparar los borradores de las solicitudes de cambio.                                                             |                                                                                                    | Analista administrativo Vhh \$4.687                          | Analista administrativo.                                  | Número de solicitudes de cambios.                                                                                     |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                           | Presentar los borradores de los manuales de funciones y solicitudes de cambio.                                    |                                                                                                    | Analista administrativo Vhh \$4.687<br>Director Vhh \$18.229 | Analista administrativo.<br>Directora de gestión humana.  | Número de documentos aprobados / Número de documentos presentados.<br>NDA/NTD= % de documentos aprobados.             |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                           | Elaborar correcciones o cambios a los borradores y presentación.                                                  |                                                                                                    | Analista administrativo Vhh \$4.687<br>Director Vhh \$18.229 | Analista administrativo.<br>Directora de gestión humana.  | Número de documentos aprobados / Número de documentos presentados corregidos.<br>NDA/NTDC= % de documentos aprobados. |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                           | Enviar los manuales de funciones y solicitudes de cambio.                                                         |                                                                                                    | Analista administrativo Vhh \$4.687                          | Analista administrativo.                                  | Número total de documentos enviados a dirección integral.                                                             |

*Nota.* Planteamiento segunda estrategia del objetivo actualización de los manuales de funciones. Los costos incluidos corresponden al cálculo del valor de la hora hombre, sobre este valor es que se calculara el costo final. Autoría del investigador.

**Tabla 4.**

*Plan de Acción Propuesta de Solución Actualización Manuales de Funciones Estrategia 3 Parte 1 de 2.*

| <u>Objetivo</u>                                                                                                                           | <u>Estrategias</u>                                                                                                               | <u>Acciones</u>                                                                      | <u>Alcance</u>                                                                              | <u>Costos</u>                                                   | <u>Responsable</u>                                       | <u>Indicador</u>                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actualizar los manuales de funciones de los cargos del área de gestión humana acorde a las actividades y responsabilidades de cada cargo. | Presentar los documentos aprobados en gestión humana para su aprobación por la dirección de gestión integral y la alta gerencia. | Recepción de solicitudes y revisión de cambios.                                      | Revisión y aprobación de los manuales de funciones actualizados del área de gestión humana. | Director Vhh<br>\$18.229                                        | Director de gestión integral.                            | Número total de documentos enviados por analista administrativo                                                                                    |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                  | Hacer solicitud de correcciones o cambios.                                           |                                                                                             | Director Vhh<br>\$18.229                                        | Director de gestión integral.                            | Número de documentos con correcciones /Número total de documentos recibidos.<br>NDCC/NTDR =% de documentos con correcciones.                       |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                  | Revisión, elaboración y envío de correcciones o cambios solicitados.                 |                                                                                             | Analista administrativo Vhh \$4.687<br>Director Vhh<br>\$18.229 | Analista administrativo.                                 | Número de documentos con correcciones /Número total de documentos corregidos y enviados.<br>NDCC/NTDE = % de documentos con correcciones enviados. |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                  | Enviar borradores revisados y corregidos al gerente administrativo para su revisión. |                                                                                             | Director Vhh<br>\$18.229<br>Gerente Vhh<br>\$36.458             | Director de gestión integral.<br>Gerente administrativo. | Número de documentos enviados.                                                                                                                     |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                  | Recepción de borradores revisados y aprobados por el gerente administrativo.         |                                                                                             | Director Vhh<br>\$18.229                                        | Director de gestión integral.                            | Número de documentos aprobados/Número total de documentos enviados.<br>NDA/NTDE= % de documentos aprobados.                                        |

*Nota.* Planteamiento tercera estrategia del objetivo actualización de los manuales de funciones. Los costos incluidos corresponden al cálculo del valor de la hora hombre, sobre este valor es que se calculara el costo final. Autoría del investigador.

**Tabla 5.**

*Plan de Acción Propuesta de Solución Actualización Manuales de Funciones Estrategia 3 Parte 2 de 2.*

| <u>Objetivo</u>                                                                                                                           | <u>Estrategias</u>                                                                                                               | <u>Acciones</u>                                                                                        | <u>Alcance</u>                                     | <u>Costos</u>                                        | <u>Responsable</u>                                        | <u>Indicador</u>                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actualizar los manuales de funciones de los cargos del área de gestión humana acorde a las actividades y responsabilidades de cada cargo. | Presentar los documentos aprobados en gestión humana para su aprobación por la dirección de gestión integral y la alta gerencia. | Envío de borradores aprobados por la gerencia administrativa a la gerencia general para su aprobación. |                                                    | Director Vhh<br>\$18.229                             | Director de gestión integral.<br>Gerente general.         | Número de documentos enviados.                                                                                                            |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                  | Recepción de borradores revisados y aprobados por el gerente general.                                  | Revisión y aprobación de los manuales de           | Director Vhh<br>\$18.229                             | Director de gestión integral.                             | Número de documentos aprobados/Número total de documentos enviados.<br>NDA/NTDE= % de documentos aprobados.                               |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                  | Asignación de Código y Versión del documento.                                                          | funciones actualizados del área de gestión humana. | Director Vhh<br>\$18.229                             | Director de gestión integral.                             | Número de documentos con código y versión asignados.                                                                                      |
|                                                                                                                                           |                                                                                                                                  | Envío de documentos aprobados y registrados a la dirección de gestión humana.                          |                                                    | Director Vhh<br>\$18.229<br>Gerente Vhh<br>\$36.458. | Director de gestión integral.<br>Analista administrativo. | Número de documentos aprobados/Número total de documentos con solicitud de cambio enviados.<br>NDA/NTDSC=% total de documentos cambiados. |

*Nota.* Planteamiento tercera estrategia del objetivo actualización de los manuales de funciones. Los costos incluidos corresponden al cálculo del valor de la hora hombre, sobre este valor es que se calculara el costo final. Autoría del investigador.



**Tabla 6.**

*Plan de Acción Propuesta de Solución Actualización Manuales de Funciones Estrategia 4.*

| <u>Objetivo</u>                                                                                                                           | <u>Estrategias</u>                                                                           | <u>Acciones</u>                                                                                                       | <u>Alcance</u>                                    | <u>Costos</u>            | <u>Responsable</u>                                      | <u>Indicador</u>                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Actualizar los manuales de funciones de los cargos del área de gestión humana acorde a las actividades y responsabilidades de cada cargo. | Comunicar al personal del área de gestión humana los manuales aprobados y que serán vigentes | Divulgación del manual de funciones y entrega de copias a cada uno de los miembros de la dirección de gestión humana. | Comunicar al personal del área de gestión humana. | Director Vhh<br>\$18.229 | Analista administrativo<br>Directora de Gestión humana. | Número total de documentos socializados y entregados. |

*Nota.* Planteamiento cuarta estrategia del objetivo actualización de los manuales de funciones. Los costos incluidos corresponden al cálculo del valor de la hora hombre, sobre este valor es que se calculara el costo final. Autoría del investigador.

## **4.8. Integración con el Balanced Scorecard**

### **4.8.1. Generalidades practica administrativa.**

Las tres prácticas administrativas se desarrollaron en la empresa SEGURIDAD Ltda., y se concentraron en el área de gestión humana, durante estas prácticas se evaluaron los siguientes puntos de su trabajo cotidiano.

#### *Practica administrativa I.*

Se realizó un análisis de la gestión administrativa, en la cual se evaluó cómo aplicaban: La planeación, Organización, Dirección y Control.

Del análisis de esta gestión se determinó que presentaban una problemática en la organización del área, ya que a la fecha del estudio los manuales de funciones de algunos de los empleados de esta dirección, en su contenido las funciones descritas no correspondían a las funciones que desempeñaban en la actualidad o en el peor de los casos no existía manual del cargo, también se identificó que el organigrama no correspondía a la estructura funcional del área, debido a que en él se registraba un cargo que no ya no existía y no se encontraba uno que está subordinado al área de gestión humana.

#### *Practica administrativa II.*

En esta etapa se realizó un estudio al proceso de contratación del personal de seguridad de la compañía, el cual era el de mayor demanda y cubría un amplio espectro de perfiles de seguridad,

desde cargos de vigilante, hasta el de conductor escolta el cual requiere una serie de conocimientos muy especializados para cubrir el perfil de seguridad.

Del análisis del proceso de contratación se concluyó que el proceso de selección y contratación contaba con un punto de su cadena en el cual se perdía mucho tiempo, pasando de un proceso de selección que perfectamente se podía llevar a cabo en el lapso de un día a un proceso de dos o inclusive tres días, todo porque una vez surtidas las pruebas psicotécnicas y las entrevistas con los psicólogos se procedía a una entrevista del candidato en el área de operaciones, misma que era dirigida por un coordinador de seguridad, el cual en muchas ocasiones no contaba con el tiempo suficiente para llevar a cabo las entrevistas.

### *Practica administrativa III.*

En esta etapa se hizo un análisis a la prestación del servicio de seguridad y a las interacciones con los clientes tanto internos como externos de la compañía, también se realizó un análisis a los reportes de quejas y reclamos de la prestación del servicio de seguridad en los puestos de trabajo, de estos reportes se concluyó que existía un patrón de abandono de los puestos de trabajo por parte del personal de seguridad asociados a algunas temporadas de fiestas de fin de año o regionales.

Este abandono no solo repercutía en la prestación del servicio de seguridad, sino que también impactaba de manera directa los procesos de selección de personal, ya que esto obligaba a gestionar procesos de selección no previstos ni presupuestados.

De las problemáticas evidencias en las tres prácticas administrativas, se determinaron las siguientes propuestas de solución, las cuales a su vez se convierten en una línea estratégica de mejoras para la gestión del área de gestión humana.

*Practica administrativa I.*

Actualización de los manuales de funciones de la dirección de gestión humana. Línea estratégica 1. (L1).

*Practica administrativa II.*

Creación de un formato de entrevista de operaciones en el cual se consignen una serie de preguntas que permitan identificar las capacidades o habilidades requeridas para la prestación de los servicios de seguridad. Línea estratégica 2. (L2).

*Practica administrativa III.*

Concertación con los guardas la programación de los turnos de trabajo. Línea estratégica 3. (L3).

#### **4.8.2. Balanced Scorecard.**

Como primera medida es necesario entender para qué sirve el BSC, de acuerdo a los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton:

El cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. (Kaplan & Norton , 2016, pág. 45)

En el cuadro de mando integral (Balance Scorecard), se plasmará el plan de acción que se planteó para la propuesta de solución del Proyecto de Grado, el cual se basa en la práctica administrativa I y que con la ayuda de esta herramienta se integrara a las propuestas de las practicas II y III.

#### ***4.8.2.1. Líneas estratégicas.***

Las líneas estratégicas planteadas en el Balanced Scorecard, corresponden a cada una de las zonas en las que se desarrollaron las prácticas administrativas y que se integran con el fin de dar solución a algunas problemáticas detectadas en la dirección de gestión humana y que repercuten de manera negativa en la operación de la empresa SEGURIDAD Ltda.

##### ***4.8.2.1.1. Línea estratégica uno.***

En esta línea estratégica se plateó actualizar los manuales de funciones del personal de la dirección de gestión humana.

*Financieros.*

**Objetivo:** Reducción de los costos por la duplicidad de procesos, debido a que la dirección de gestión humana cuenta con poco personal y dicho personal debe cumplir con tareas y procesos especializados, el hecho de que varios de estos cargos desarrollen de manera descoordinada las mismas funciones implica el consumo de recursos limitados y de horas laborales que se deberían utilizar en procesos encadenados y secuenciales eficientes.

**Meta:** Que todos los cargos del área cuenten con sus manuales de funciones específicos.

**Indicador:** Manual de funciones de cada cargo.

**Iniciativas:** La dirección de gestión humana y la dirección de gestión integral deben siempre verificar la vigencia de los manuales de funciones cuando se presenten ingresos o cuando se cambien o se implementen nuevos procesos.

*Clientes.*

**Objetivo:** Desarrollar manuales de funciones que respondan a las necesidades de los clientes, las funciones y responsabilidades que se manifiestan en los manuales de funciones además de orientar al empleado en su puesto de trabajo, también traducen las necesidades que la empresa busca satisfacer a sus clientes.

**Meta:** Reducir los tiempos en los procesos de selección de personal.

Indicador: Tiempo en que se cubren las vacantes de personal.

Iniciativas: De parte de la directiva del área de gestión humana se espera que al personal a su cargo solo se le asignen funciones propias de su cargo.

Por parte del personal medio y básico del área se espera que cumpla de manera ordenada las funciones correspondientes de su cargo.

Que el personal del área de gestión humana se comprometa a cumplir con sus funciones establecidas.

#### *Procesos internos.*

Objetivo: Todos los cargos reciban su manual de funciones acordes a su cargo, con la formalización de las funciones y responsabilidades de los diferentes cargos del área, se puede llevar un control y seguimiento por parte de la dirección.

Meta: Manuales de funciones con tareas especializadas para cada cargo.

Indicador: Manuales de funciones con versiones no mayores a dos años.

Iniciativas: Por parte de la dirección de gestión humana y la dirección de gestión integral que se llevan a cabo auditorias periódicas a los manuales de funciones del personal existente, también revisar el estado del manual de funciones de todo nuevo cargo que ingreso.

*Formación.*

Objetivo: Contar con personal plenamente consciente de las funciones y responsabilidades específicas de su cargo a un más en un área como la de gestión humana que se suele caracterizar por tener empleados con niveles altos de especialización de funciones.

Meta: Tener empleados especializados con capacidad de autogestión.

Indicador: Resultados altos en las evaluaciones de desempeño laboral.

Iniciativas: Se espera que los empleados demuestren iniciativas a la hora de solucionar problemáticas en el desarrollo de sus tareas y funciones.

*4.8.2.1.2. Línea estratégica dos.*

En esta línea estratégica se plateó la creación de un formato de entrevista de operaciones en el cual se consignen una serie de preguntas que permitan identificar las capacidades o habilidades requeridas para la prestación de los servicios de seguridad.

*Financieros.*

Objetivo: Reducir costos por demoras en los procesos de selección de personal, los retrasos en los procesos de selección de personal representan para la compañía no solo el riesgo de incumplir con los tiempos requeridos por los clientes, sino que también implica la prolongación



de gastos implicados en el proceso de selección, como pueden ser: cupos para pruebas de laboratorio y gastos en la papelería asociada al desarrollo de pruebas.

Meta: Que el proceso de selección no tenga demoras por aplicación de entrevistas.

Indicador: Tiempos en proceso de selección personal operativo.

Iniciativas: En un trabajo conjunto de los coordinadores de operaciones y los psicólogos de selección, crear un modelo genérico de entrevista operacional para la selección de personal operativo de vigilancia.

*Cientes.*

Objetivo: Reducir los tiempos de cobertura de los puestos de seguridad, para que el servicio de seguridad prestado al cliente sea efectivo es indispensable que en los diferentes puestos de seguridad se garantice la disposición de una persona que cumpla con el perfil solicitado.

Meta: Cumplir con los tiempos de reclutamiento de personal en los puestos de vigilancia del cliente.

Indicador: Cronograma del proceso de selección y contratación del personal operativo.

Iniciativas: De parte de la gerencia de operaciones establecer cronogramas fijos y coherentes del proceso de selección y contratación del personal operativo.

*Procesos internos.*

Objetivo: Que los coordinadores de operaciones no pierdan tiempo innecesario en las entrevistas de selección del personal operativo, ya que los coordinadores de operaciones entre sus tareas principales se cuentan la visita a los puestos de seguridad para verificar el servicio que se presta, es muy importante que ellos dispongan su tiempo en hacer estas labores que en entrevistas que los psicólogos de selección podrían realizar.

Meta: Que no sea absolutamente necesaria la presencia de un coordinador operativo para la entrevista de selección del personal operativo.

Indicador: Tiempo dedicado en entrevistas de operaciones por los coordinadores de seguridad.

Iniciativas: En un trabajo en conjunto de los coordinadores de operaciones y los psicólogos de selección, crear un formato de entrevista de operaciones que le permita a los psicólogos de selección tener las pautas mínimas para realizar entrevistas de operaciones.

*Formación.*

Objetivo: Capacitar a los psicólogos de selección en conocimientos generales de operaciones de seguridad, debido a que los psicólogos de selección son los cargos especializados en la preparación y desarrollo de las entrevistas con las que se seleccionan los trabajadores, es lógico que estén en capacidad de realizar la entrevista de operaciones, la cual es en su mayoría enfocada a conocimientos básicos de procedimientos de seguridad.

Meta: Capacitar al personal de selección en identificación de habilidades de seguridad en los candidatos a cargos operativos.

Indicador: Número de entrevistas de operaciones hechas por los psicólogos de selección.

Iniciativas: Conducir con mayor frecuencia entrevistas operativas por parte de los psicólogos de selección.

#### *4.8.2.1.3. Línea estratégica tres.*

En esta línea estratégica se plateó la concertación con los guardas la programación de los turnos de trabajo.

#### *Financieros.*

Objetivo: Reducción de costos por rotación del personal operativo, un alto porcentaje de rotación de personal implica una serie de gastos en capacitación, dotaciones, afiliaciones y en liquidaciones, gastos que se vuelven recurrentes si no se disminuyen las rotaciones.

Meta: Reducción de las salidas de personal por abandono de puesto o renunciaciones.

Indicador: Índice de rotación por abandono de puesto.

Iniciativas: Los coordinadores de operaciones junto a los supervisores de seguridad deben crear cronogramas fijos concertados con el personal operativo de seguridad.

*Clientes.*

Objetivo: Garantizar la prestación ininterrumpida del servicio de seguridad, fuera de las consecuencias económicas de la alta rotación del personal, también se corre el riesgo de romper la continuidad de la prestación del servicio, hecho que no es aceptable para el cliente y mucho menos para la reputación de la empresa.

Meta: Reducción de cobertura de puestos de seguridad con relevantes.

Indicador: Reducción de quejas o reclamos de los clientes.

Iniciativas: Los coordinadores de operaciones y los supervisores de seguridad deben crear grupos de seguridad fijos para cada puesto de vigilancia.

*Procesos internos.*

Objetivo: Motivar a los empleados operativos a permanecer vinculados a la empresa, para el caso de la prestación de servicios de seguridad, factores como los horarios de trabajo, los puntos donde se debe prestar el servicio y en algunos casos las pocas posibilidades de crecimiento del trabajador en la empresa son factores que ocasionan el malestar y aumentan las posibilidades de retiro de la empresa, es por esto que es necesario desarrollar planes que permitan retener al personal valioso en la empresa, ya sea con incentivos económicos, apoyo en el crecimiento profesional o con la oportunidad de opinar y hacer sugerencias sobre las condiciones de la prestación de su servicio.

Meta: Disminuir la disconformidad de los empleados operativos con sus turnos de trabajo.

Indicador: Número quejas o reclamos por parte de los trabajadores operativos.

Iniciativas: La gerencia de operaciones debe establecer reuniones mensuales entre los coordinadores de seguridad y su personal operativo para socializar problemáticas en la prestación del servicio de seguridad.

#### *Formación.*

Objetivo: Inculcar en el personal operativo el sentido de pertenencia hacia la empresa y su puesto de trabajo, junto a una buena motivación es indispensable inculcar en los trabajadores el sentido de pertenencia tanto hacia la empresa como hacia el cliente y su puesto de trabajo, esto es posible si se logra demostrar al trabajador que su opinión es tomada en cuenta y valorada por la empresa.

Meta: Que el personal operativo tenga altos índices de satisfacción laboral.

Indicador: Resultados evaluación del clima organizacional.

Iniciativas: La dirección de gestión humana junto a la gerencia de operaciones debe desarrollar encuestas de satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo, de manera que se puedan detectar las disconformidades existentes para tratar de superarlas.

Tanto las líneas estratégicas como los objetivos, metas, indicadores e iniciativas se pueden ver plasmadas en el Balanced Scorecard de las tablas 7 y 8.

**Tabla 7.***Balanced Scorecard SEGURIDAD LTDA.*

|                     | <u>Objetivos estratégicos.</u>                                                     | <u>Metas.</u>                                                                                  | <u>Indicadores.</u>                                                        | <u>Iniciativas.</u>                                                                                                                            |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Financieros.</u> |                                                                                    |                                                                                                |                                                                            |                                                                                                                                                |
| L1                  | Reducir los costos por duplicidad de procesos entre cargos de la misma área.       | Que todos los cargos del área cuenten con sus manuales de funciones específicos.               | Manual de funciones de cada cargo.                                         | Siempre verificar la vigencia de los manuales de funciones cuando se presenten ingresos o cuando se cambien o se implementen nuevos procesos.  |
| L2                  | Reducir costos por demoras en los procesos de selección de personal.               | Que el proceso de selección no tenga demoras por aplicación de entrevistas.                    | Tiempos en proceso de selección personal operativo.                        | Crear un modelo genérico de entrevista operacional para la selección de personal operativo de vigilancia.                                      |
| L3                  | Reducción de costos por rotación del personal operativo.                           | Reducción de las salidas de personal por abandono de puesto o renuncias.                       | Índice de rotación por abandono de puesto.                                 | Crear cronogramas fijos concertados con el personal operativo de seguridad.                                                                    |
| <u>Clientes.</u>    |                                                                                    |                                                                                                |                                                                            |                                                                                                                                                |
| L1                  | Desarrollar manuales de funciones que respondan a las necesidades de los clientes. | Reducir los tiempos en los procesos de selección de personal.                                  | Tiempo en que se cubren las vacantes de personal.                          | Asignar funciones propias de cada cargo bajo el mando de la dirección de gestión humana. Cumplir de manera ordenada las funciones de su cargo. |
| L2                  | Reducir los tiempos de cobertura de los puestos de seguridad.                      | Cumplir con los tiempos de reclutamiento de personal en los puestos de vigilancia del cliente. | Cronograma del proceso de selección y contratación del personal operativo. | Establecer cronogramas fijos y coherentes del proceso de selección y contratación del personal operativo.                                      |
| L3                  | Garantizar la prestación ininterrumpida del servicio de seguridad.                 | Reducción de cobertura de puestos de seguridad con relevantes.                                 | Reducción de quejas o reclamos de los clientes.                            | Grupos de seguridad fijos para cada puesto de vigilancia.                                                                                      |

*Nota.* Cuadro con el planteamiento de los objetivos estratégicos Financieros y Clientes. Elaborado por el investigador.

**Tabla 8.***Balanced Scorecard SEGURIDAD LTDA.*

|    | <u>Objetivos estratégicos.</u>                                                                                             | <u>Metas.</u>                                                                                                                       | <u>Indicadores.</u>                                                               | <u>Iniciativas.</u>                                                                                                                                                   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <u>Procesos Internos.</u>                                                                                                  |                                                                                                                                     |                                                                                   |                                                                                                                                                                       |
| L1 | Todos los cargos reciban su manual de funciones acordes a su cargo.                                                        | Manuales de funciones con tareas especializadas para cada cargo.                                                                    | Manuales de funciones con versiones no mayores a dos años.                        | Auditar periódicamente los manuales de funciones del personal actual.<br>Revisar el estado del manual de funciones de todo nuevo cargo que ingreso.                   |
| L2 | Que los coordinadores de operaciones no pierdan tiempo innecesario en las entrevistas de selección del personal operativo. | Que no sea absolutamente necesaria la presencia de un coordinador operativo para la entrevista de selección del personal operativo. | Tiempo dedicado en entrevistas de operaciones por los coordinadores de seguridad. | Crear un formato de entrevista de operaciones que le permita a los psicólogos de selección tener las pautas mínimas para realizar entrevistas de operaciones.         |
| L3 | Motivar a los empleados operativos a permanecer vinculados a la empresa.                                                   | Disminuir la disconformidad de los empleados operativos con sus turnos de trabajo.                                                  | Número quejas o reclamos por parte de los trabajadores operativos.                | Establecer reuniones mensuales entre los coordinadores de seguridad y su personal operativo para socializar problemáticas en la prestación del servicio de seguridad. |
|    | <u>Formación.</u>                                                                                                          |                                                                                                                                     |                                                                                   |                                                                                                                                                                       |
| L1 | Contar con personal plenamente consciente de las funciones y responsabilidades específicas de su cargo.                    | Tener empleados especializados con capacidad de autogestión.                                                                        | Resultados altos en las evaluaciones de desempeño laboral.                        | Demostrar iniciativa a la hora de solucionar problemáticas en el desarrollo de sus tareas y funciones.                                                                |
| L2 | Capacitar a los psicólogos de selección en conocimientos generales de operaciones de seguridad.                            | Capacitar al personal de selección en identificación de habilidades de seguridad en los candidatos a cargos operativos.             | Número de entrevistas de operaciones hechas por los psicólogos de selección.      | Conducir con mayor frecuencia entrevistas operativas por parte de los psicólogos de selección.                                                                        |
| L3 | Inculcar en el personal operativo el sentido de pertenencia hacia la empresa y su puesto de trabajo.                       | Que el personal operativo tenga altos índices de satisfacción laboral.                                                              | Resultados evaluación del clima organizacional.                                   | Desarrollo de encuesta de satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo.                                                                                    |

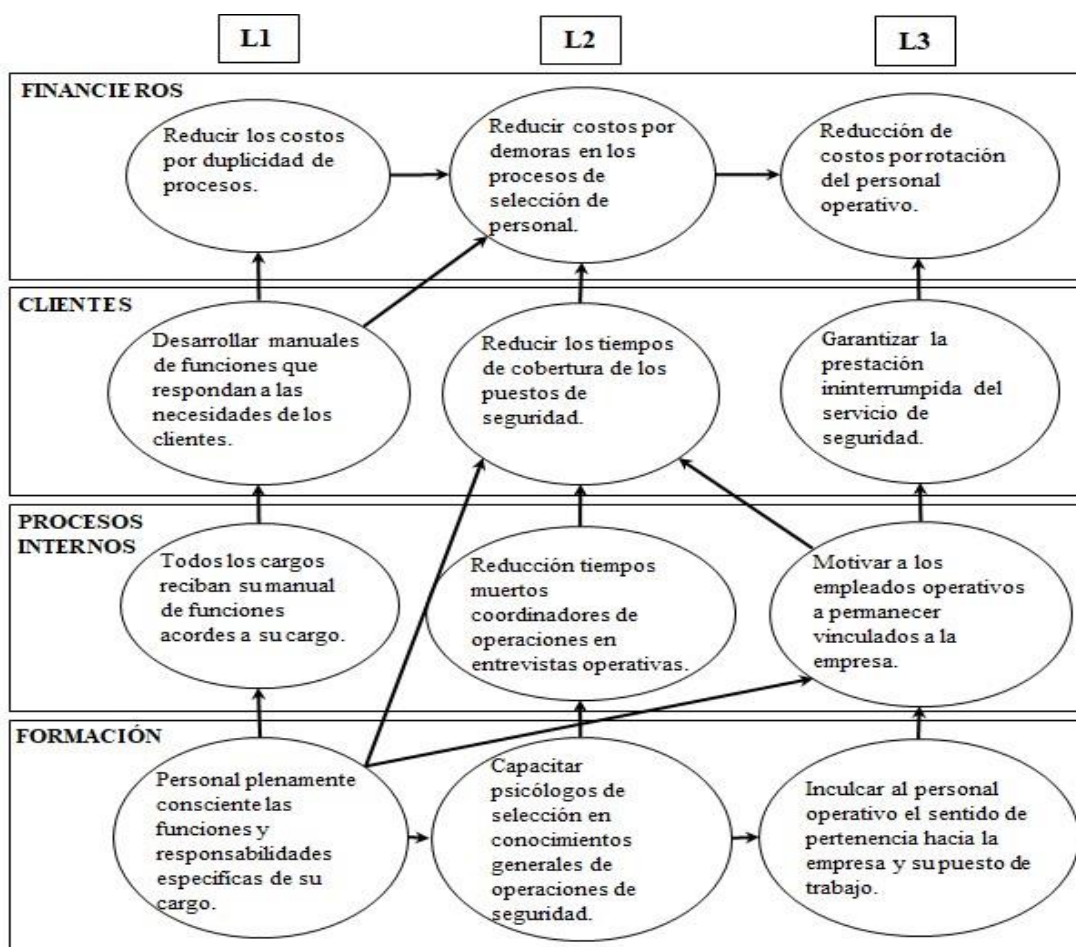
*Nota.* Cuadro con el planteamiento de los objetivos estratégicos Interno y Formación. Elaborado por el investigador.



### 4.8.3. Mapa Estratégico.

En este mapa estratégico se ilustran las relaciones de los objetivos tanto por la línea estrategia a la cual pertenecen como también a su relación con las otras líneas, las cuales fueron plasmadas en el Balanced Scorecard.

**Figura 11.** Mapa estratégico Balanced Scorecard SEGURIDAD Ltda.



*Figura 11.* Cuadro en el que se muestra de manera gráfica las diversas relaciones de los objetivos estraticos. (Elaborado por el investigador).

#### 4.9. Lecciones aprendidas

Con el desarrollo de las prácticas administrativas en la empresa SEGURIDAD Ltda., prácticas que a pesar de limitarse a una sola de las áreas que componen toda la estructura organizacional de la compañía, permitió dar un vistazo a los retos a los que se enfrentan los profesionales de la administración de empresas a la hora de poner en práctica las diversas teorías administrativas que se estudiaron a lo largo de la carrera.

Algunas de las lecciones más significativas que arrojaron las prácticas administrativas en las tres etapas que las componen son:

- El hecho de que la empresa cuente con un portafolio de procesos debidamente codificados y estructurados para cada área de la compañía, no implica que estos documentos reflejen el estado real de los procesos que describen.
- Para que los planes corporativos se concreten es necesario hacer seguimiento del desarrollo de las tareas y funciones de las diferentes áreas de la compañía, con el fin de garantizar que los recursos tanto humanos, como técnicos y tecnológicos se utilicen de manera eficiente y estén alineados con los objetivos de la empresa.
- La comunicación permanente entre los equipos de trabajo es fundamental, ya que es a través de esta que se evidencian las falencias que se presentan a la hora de ejecutar las funciones.
- Como concluyó el físico y matemático británico William Thomson Kelvin “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se

degrada siempre”, de esta reflexión se concluye que todo proceso debe definir sus parámetros, mismos que se deben acompañar con indicadores que permitan hacer mediciones con las cuales se puedan tomar decisiones efectivas que ayuden a corregir, mejorar y encaminar cualquier desviación en los procesos.

- La atención a los requerimientos de los clientes es la clave para garantizar la fidelización de los mismos, como también es la manera más rápida de ganar reconocimiento en el mercado ya que suele ser la voz a voz el medio por el cual llegan nuevos clientes.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

En la investigación realizada en el área de gestión humana de la empresa SEGURIDAD Ltda., se detectó que los documentos referentes a los manuales de funciones de muchos de los miembros del equipo de trabajo de esta área no existían, lo cual evidencio una falta de seguimiento a los procedimientos en cuanto a la estructuración de los puestos de trabajo, ocasionando falta de formalidad en la asignación de las funciones, como también problemas a la hora de establecer con claridad la cadena de mando.

Esta inconsistencia en cuanto a los cargos como a la cadena de mando también se vio reflejado en el organigrama del área, el cual se encontraba en tal estado de desactualización que en él se registraba un cargo que ya no existía, como también un rompimiento de la cadena de mando, ya que uno de los cargos no aparecía sujeto a la dirección de gestión humana, sino, a la

gerencia administrativa, cuando en la realidad funcional dicho cargo está bajo la responsabilidad directa de la dirección de gestión humana.

Debido a las problemáticas anteriormente mencionadas, se propuso desarrollar como primera medida una revisión a fondo del estado de los manuales de funciones con el fin de identificar cuales funcionarios no contaban con su respectivo manual de funciones y cuales lo tenían, pero sus funciones tal vez no eran las vigentes.

En esta labor se involucrarían no solo a los funcionarios del área, sino, también la dirección de gestión integral la cual se encarga de vigilar y controlar todos los cambios a procesos en la empresa, la participación de la dirección de gestión integral permitiría que los cambios realizados se ajustaran a las normas acogidas y vigentes por la empresa en cuanto al manejo documental y procedimental.

La adopción de esta propuesta no solo se limitaría a una tarea burocrática de crear manuales de funciones, también suministraría una base formal de las funciones y responsabilidades que asumen en el desempeño de su trabajo los miembros del staff del área de gestión humana.

## **5.2. Recomendaciones**

De parte del investigador se concluyen las siguientes recomendaciones:

- Establecer una auditoria periódica a los procesos y documentos del área de gestión humana por parte de la dirección de gestión integral.

- Cada vez que se presente el ingreso de personal verificar que exista un manual de funciones acorde al cargo.
- Involucrar al personal especializado en la confección de sus manuales de funciones de manera que junto al jefe inmediato se establezcan las funciones principales y aquellas que se pueden considerar secundarias.

### Referencias Bibliográficas

- Alaei , H. (25 de 06 de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de CRM: una estrategia efectiva para retener los clientes: <https://www.gestiopolis.com/crm-una-estrategia-efectiva-para-retener-los-clientes/>
- Barrera, M. E. (13 de Agosto de 2004). *Estructura orgánica*. Obtenido de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>
- Bernal Torres , C. A. (2010). *Metodología de la Investigación Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales Tercera Edición*. Bogotá D.C.: Pearson Hall Educación .
- BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE. (s.f. de s.f. de 2019). *¿Qué es BASC?* Obtenido de BASC Bogotá - Colombia: <https://web.bascbogota.com/node/1>
- Castillo, C. P. (s.f. de 09 de 2011). Entrevista 2 Jefe de Capacitación. (C. A. Ochoa Sanabria, Entrevistador) Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.
- Chavarro Montaña, M. (s.f. de 09 de 2011). Entrevista 5 Analistas, Auxiliares y Aprendices. (C. A. Ochoa Sanabria, Entrevistador) Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia .
- Cifuentes , J. (s.f. de 09 de 2011). Entrevista 6 Gerente Administrativo y Director de Gestión Humana. (C. A. Ochoa Sanabria , Entrevistador) Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia .

Cifuentes, J. (s.f. de 09 de 2011). Entrevista 1 Gerente Administrativo y Director de Gestión Humana. (C. A. Ochoa Sanabria, Entrevistador) Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.

Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM. (s.f. de s.f. de 2017). *Relaciones de Autoridad Administrativa*. Obtenido de <https://programas.cuaed.unam.mx/>:  
[https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1224/mod\\_resource/content/1/contenido/index.html](https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1224/mod_resource/content/1/contenido/index.html)

Drucker, P. F. (12 de Abril de 2011). *Mercado*. Obtenido de Diferentes definiciones de management: <http://www.mercado.com.ar/notas/368345>

Enciclopedia Económica . (s.f. de s.f. de 2019). *¿Qué es un organigrama?* Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/>: <https://enciclopediaeconomica.com/organigrama/>

Fernández Garitaonandía, A. (2014). *Organización y gestión de empresas* (1ª Edición ed.). Coruña: Universidade da Coruña.

Galeano Pedraza, L. J. (2008). *La administración del talento humano*. Bogotá D.C.: Ediciones USTA.

García, I. (24 de Enero de 2018). *Economía simple*. Obtenido de Definición de Empowerment: <https://www.economiasimple.net/glosario/empowerment>

GlobalSTD Blog. (24 de 05 de 2018). *GlobalSTD* . Obtenido de ¿Por qué ISO 45001 sustituirá a OHSAS 18001?: <https://www.globalstd.com/networks/blog/por-que-iso-45001-sustituira-a-ohsas-18001>

Gomez Ortiz , R. A. (s.f. de Junio de 2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Pensamiento & Gestión: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007#aff1](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007#aff1)

Hellriegel, J. &. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Mexico: Thomson Learning .

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico.: McGraw-Hill.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) . (s.f. de s.f. de 2013). *NORMA TÉCNICA NTC-OHSAS*. Obtenido de calameo: <https://es.calameo.com/read/002211756863a6e43393f>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (s.f. de s.f. de 2004). *NORMA TÉCNICA NTC-ISOCOLOMBIANA 14001:2004-12-01*. Obtenido de Mafiadoc: [https://mafiadoc.com/norma-tecnica-ntc-iso-colombiana-14001\\_59be55b31723dd4728d11d9f.html](https://mafiadoc.com/norma-tecnica-ntc-iso-colombiana-14001_59be55b31723dd4728d11d9f.html)



Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (23 de 09 de 2015).

*Escuela Judicial Rama Judicial*. Obtenido de NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001:

[https://escuelajudicial.ramajudicial.gov.co/sites/default/files/NORMA\\_ISO9001\\_2015.pdf](https://escuelajudicial.ramajudicial.gov.co/sites/default/files/NORMA_ISO9001_2015.pdf)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (23 de 09 de 2015).

*Información UNAD* . Obtenido de NORMA TÉCNICA NTC-ISO:

[https://informacion.unad.edu.co/images/control\\_interno/NTC\\_ISO\\_14001\\_2015.pdf](https://informacion.unad.edu.co/images/control_interno/NTC_ISO_14001_2015.pdf)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (23 de 09 de 2015).

*Tienda Técnica ICONTEC* . Obtenido de NORMA TÉCNICA NTC-ISO:

<https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC-ISO9001-2015.pdf>

Kaplan , R. S., & Norton , D. P. (2016). *El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard*

*3a Edición*. Bogotá D.C.: Editorial Planeta Colombiana S.A.

Koontz , H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de la Administración Un Enfoque Internacional*

*y de Innovación Octava Edición*. Mexico : Mc Graw Hill Education .

Koontz , H., & Weihrich , H. (2013). *Elementos de Administración Un Enfoque Internacional y*

*de Innovación Octava Edición*. Mexico : Mc Graw Hill Education.

Koontz , H., & Weihrich, H. (2001). *Elementos de administración Enfoque internacional* .  
Mexico : McGraw-Hill.

Leyva Infante , S. (s.f. de 09 de 2011). Comunicación Personal. (C. A. Ochoa Sanabria,  
Entrevistador)

Leyva Infante , S. (S.f. de 09 de 2011). Entrevista 1 Gerente Administrativo y Director de  
Gestión Humana. *Fase 1 Entrevistas de contacto*. (C. A. Ochoa Sanabria , Entrevistador)  
Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.

Leyva Infante, S. (s.f. de 09 de 2011). Entrevista 6 Gerente Administrativo y Director de Gestión  
Humana. . (C. A. Ochoa Sanabria , Entrevistador) Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.

Leyva, S. (s.f. de 09 de 2011). Comunicación Personal. (C. A. Ochoa Sanabria, Entrevistador)  
Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia .

Leyva, S. (s.f. de 09 de 2011). Entrevista 1 Gerente Administrativo y Director de Gestión  
Humana. (C. A. Ochoa Sanabria, Entrevistador) Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.

Lopez Martinez, N. (s.f. de 09 de 2011). Entrevista 5 Analistas, Auxiliares y Aprendices. (C. A.  
Ochoa Sanabria, Entrevistador) Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia .

Maldonado Vargas , J., & Gonzalez Linares, A. (s.f. de 09 de 2011). Entrevista 5 Analistas,  
Auxiliares y Aprendices. (C. A. Ochoa Sanabria, Entrevistador) Bogotá D.C., Bogotá  
D.C., Colombia.

Mercado. (12 de Abril de 2011). *Mercado*. Obtenido de

<http://www.mercado.com.ar/notas/368345>: <http://www.mercado.com.ar/inicio.html>

Muñoz, M. (s.f. de 09 de 2011). Entrevista 4 Psicólogos. (C. A. Ochoa Sanabria , Entrevistador)

Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.

O'Donnell, C., & Koontz , H. (12 de Abril de 2011). *Mercado*. Obtenido de Diferentes

definiciones de management: <http://www.mercado.com.ar/notas/368345>

Ordoñez., S. (s.f. de 09 de 2011). Entrevista 3 Jefe de Bienestar. (C. A. Ochoa Sanabria ,

Entrevistador) Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.

Pérez Porto, J., & Merino, M. (s.f. de s.f. de 2017). *Definición de estructura organizacional*.

Obtenido de <https://definicion.de>: <https://definicion.de/estructura-organizacional/>

Raffino , M. E. (11 de 10 de 2019). *Concepto de*. Obtenido de Concepto de Estructura

Organizacional: <https://concepto.de/estructura-organizacional/>

Real Academia Española. (s.f. de s.f. de 2018). *Diccionario de la lengua española Edición del*

*Tricentenario Actualización 2018*. Obtenido de Real Academia Española:

<https://dle.rae.es/?id=WCqQQIf>

Roncancio, G. (25 de 11 de 2018). <http://pensemos.com/>. Obtenido de ¿Qué es un mapa

estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?: [https://gestion.pensemos.com/que-](https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace)

[es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace](https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace)

Ruiz, D. R. (s.f. de 09 de 2011). Entrevista 4 Psicólogos. (C. A. Ochoa Sanabria , Entrevistador)

Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.

Spriegel, W. (12 de Abril de 2011). *Diferentes definiciones de management*. Obtenido de

Mercado: <http://www.mercado.com.ar/notas/368345>

Universo Formulas. (s.f. de s.f. de 2019). *Muestreo No Probabilístico* . Obtenido de

<https://www.universoformulas.com/>:

<https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-no-probabilistico/>

VISE Ltda. . (26 de 11 de 2019). *Organigrama Directivo*. Obtenido de <http://www.viseltda.com>:

[http://www.viseltda.com/sites-](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=176)

[visecol/site0/index.php?option=com\\_content&view=article&id=79&Itemid=176](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=176)

VISE Ltda. (26 de 11 de 2019). *Antecedentes*. Obtenido de VISE Ltda.:

[http://www.viseltda.com/sites-](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=163)

[visecol/site0/index.php?option=com\\_content&view=article&id=78&Itemid=163](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=163)

VISE Ltda. (26 de 11 de 2019). *Política de Gestión*. Obtenido de VISE Ltda.:

[http://www.viseltda.com/sites-](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=284)

[visecol/site0/index.php?option=com\\_content&view=article&id=104&Itemid=284](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=284)

VISE Ltda. (26 de 11 de 2019). *Responsabilidad Social*. Obtenido de VISE Ltda.:

<http://www.viseltda.com/sites->

[visecol/site0/index.php?option=com\\_content&view=article&id=81&Itemid=237](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=237)

Vise Ltda. (03 de 04 de 2020). *Asesoría, Consultoría e Investigaciones - Análisis de los Servicios de Seguridad*. Obtenido de Vise Ltda.: <http://www.viseltda.com/sites->

[visecol/site0/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84&Itemid=196](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=196)

Vise Ltda. (04 de 03 de 2020). *Asesoría, Consultoría e Investigaciones - Diseño del Servicio de Seguridad*. Obtenido de Vise Ltda.: <http://www.viseltda.com/sites->

[visecol/site0/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84&Itemid=196](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=196)

Vise Ltda. (03 de 04 de 2020). *Servicio de Escolta a Personas y Vehiculos*. Obtenido de Vise Ltda.: <http://www.viseltda.com/sites->

[visecol/site0/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86&Itemid=206](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=206)

Vise Ltda. (03 de 04 de 2020). *Servicio de Vigilancia con Medio Canino*. Obtenido de Vise Ltda.: <http://www.viseltda.com/sites->

[visecol/site0/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=191](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=191)

Vise Ltda. (03 de 04 de 2020). *Servicio de Vigilancia con Medio Electrónico*. Obtenido de Vise Ltda.: <http://www.viseltda.com/sites->

[visecol/site0/index.php?option=com\\_content&view=article&id=85&Itemid=201](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=201)

Vise Ltda. (03 de 04 de 2020). *Servicio de Vigilancia con Medio Humano*. Obtenido de Vise

Ltda.: <http://www.viseltda.com/sites->

[visecol/site0/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=186](http://www.viseltda.com/sites-visecol/site0/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=186)

WISE Ltda. (s.f. de s.f. de s.f. ). *Manual de funciones V04*. Bogotá D.C., Colombia.

WISE Ltda. (s.f. de s.f. de s.f.). *Definición de Competencias*. Bogotá D.C., Colombia.

WISE Ltda. (s.f. de s.f. de s.f.). *Organigramas. Informe interno*. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.

## Anexos

### Anexo A. Perfiles de Cargo Analista.

|  |  |                                      |  |                  |  |
|--|--|--------------------------------------|--|------------------|--|
|  |  | <b>PERFIL DEL CARGO<br/>ANALISTA</b> |  | Código: GAGH0313 |  |
|  |  |                                      |  | Versión: 02 -    |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |                |          |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|----------|------------------|
| <b>ANALISIS GENERAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Área a la que pertenece:</b>   | Puede estar ubicado en cualquiera de las áreas existentes en la compañía                                                                                                                                                                                                                                         |          |                |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Jefe Inmediato:</b>            | Puede ser: Gerente, Director, Coordinador o Jefe de área.                                                                                                                                                                                                                                                        |          |                |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Misión del Cargo:</b>          | Responsable por la oportuna y correcta ejecución de etapas o fases definidas dentro de los procedimientos específicos del área. Responsable por diligenciar los registros que reflejen el resultado de su análisis y por mantener a disposición los índices de gestión actualizados y las estadísticas del área. |          |                |          |                  |
| <b>NIVEL DE AUTORIDAD: N5:</b> Detecta vulnerabilidades, adoptar una posición definida como resultado de su análisis, la informa a su jefe inmediato y propone alternativas. Puede determinar la manera de cumplir con las metas de los indicadores previa autorización de su jefe inmediato. Reporta a Jefe de área, Coordinador, Director o Gerente. |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |                |          |                  |
| <b>ESTUDIOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | Estudios técnicos, tecnológicos o profesionales.                                                                                                                                                                                                                                                                 |          |                |          |                  |
| <b>FORMACION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                   | Cursos de sistemas, cursos relacionados con el área en la cual se encuentre ubicado.                                                                                                                                                                                                                             |          |                |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | <b>FORMACION EN SOA:</b><br>Remitirse a la matriz de necesidades de formación propias del cargo.                                                                                                                                                                                                                 |          |                |          |                  |
| <b>EXPERIENCIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   | 6 meses de experiencia en labores administrativas u operativas relacionadas con el área en la que será ubicado.                                                                                                                                                                                                  |          |                |          |                  |
| <b>COMPETENCIA Y HABILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>    | <b>NIVEL REQUERIDO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>A</b> | <b>B</b>       | <b>C</b> | <b>D</b>         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Superior | Muy bueno      | bueno    | Mínimo requerido |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | Ética organizacional                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | •              |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | Trabajo en equipo                                                                                                                                                                                                                                                                                                |          | •              |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | Orientación al servicio                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          | •              |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | Orientación al logro                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | •              |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | Iniciativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          | •              |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS</b> | Toma de decisiones                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          | •              |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | Orientación al orden y a la exactitud                                                                                                                                                                                                                                                                            |          | •              |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>COMPETENCIAS SOCIALES</b>      | Pensamiento analítico I                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          | •              |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | Impacto e influencia                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | •              |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>MOTIVACION ACCIÓN</b>          | Motivación al cargo                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          | •              |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>CONFIABILIDAD</b>              | Adhesión a principios y normas                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          | •              |          |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>HABILIDADES</b>                | Manejo de herramientas básicas de Microsoft Office                                                                                                                                                                                                                                                               |          |                | •        |                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | <b>LIDERAZGO I</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |                | •        |                  |
| <b>ELABORÓ:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   | <b>REVISÓ:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          | <b>APROBÓ:</b> |          |                  |
| Nombre:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                   | Nombre:                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          | Nombre:        |          |                  |
| Cargo: Directora de Gestión Humana                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   | Cargo: Gerente Administrativo/Dir. Gest. Int.                                                                                                                                                                                                                                                                    |          | Cargo: Gerente |          |                  |

## Anexo B. Matriz de Clasificación de Competencias por Nivel.

| MATRIZ DE CLASIFICACION DE COMPETENCIAS POR NIVELES                                                                                 |                       |                                                                                                              |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| COMPETENCIAS                                                                                                                        | NIVEL EJECUTIVO       | NIVEL INTERMEDIO                                                                                             | NIVEL INICIAL                                                                       |
|                                                                                                                                     | Gerentes y Directores | Jefes, Coordinadores, Supervisores, Analistas, instructor canino, investigador, profesional administrativo). | Auxiliares, asistente, mensajero Operadores<br>Escollas Vigilantes Manejad. Caninos |
| COMPETENCIAS CARDINALES                                                                                                             |                       |                                                                                                              |                                                                                     |
| Etica Profesional                                                                                                                   | X                     | X                                                                                                            | X                                                                                   |
| Trabajo en Equipo                                                                                                                   | X                     | X                                                                                                            | X                                                                                   |
| Orientación al Servicio                                                                                                             | X                     | X                                                                                                            | X                                                                                   |
| Orientación al Logro                                                                                                                | X                     | X                                                                                                            | X                                                                                   |
| Iniciativa                                                                                                                          | X                     | X                                                                                                            | X                                                                                   |
| Toma de decisiones                                                                                                                  | X                     | X                                                                                                            | X                                                                                   |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA NIVEL EJECUTIVO                                                                                       |                       |                                                                                                              |                                                                                     |
| Liderazgo para el cambio                                                                                                            | X                     |                                                                                                              |                                                                                     |
| Pensamiento Analítico II                                                                                                            | X                     |                                                                                                              |                                                                                     |
| Pensamiento estratégico                                                                                                             | X                     |                                                                                                              |                                                                                     |
| Liderazgo II                                                                                                                        | X                     |                                                                                                              |                                                                                     |
| Dinamismo y Energía                                                                                                                 | X                     |                                                                                                              |                                                                                     |
| Empowerment I                                                                                                                       | X                     |                                                                                                              |                                                                                     |
| Empowerment II                                                                                                                      | X                     |                                                                                                              |                                                                                     |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA NIVEL INTERMEDIO                                                                                      |                       |                                                                                                              |                                                                                     |
| Capacidad de Planificación y Organización                                                                                           |                       | X                                                                                                            |                                                                                     |
| Orientación al orden y a la Exactitud                                                                                               |                       | X                                                                                                            |                                                                                     |
| Pensamiento Analítico I                                                                                                             |                       | X                                                                                                            |                                                                                     |
| Pensamiento Analítico II                                                                                                            |                       | X                                                                                                            |                                                                                     |
| Impacto e Influencia I y II                                                                                                         |                       | X                                                                                                            |                                                                                     |
| Liderazgo I                                                                                                                         |                       | X                                                                                                            |                                                                                     |
| Liderazgo II                                                                                                                        |                       | X                                                                                                            |                                                                                     |
| Habilidades específicas                                                                                                             |                       | X                                                                                                            |                                                                                     |
| COMPETENCIAS ESPECIFICAS PARA NIVEL INICIAL                                                                                         |                       |                                                                                                              |                                                                                     |
| Orientación al orden y a la Exactitud                                                                                               |                       |                                                                                                              | X                                                                                   |
| Tolerancia a la presión                                                                                                             |                       |                                                                                                              | X                                                                                   |
| Impacto e Influencia I                                                                                                              |                       |                                                                                                              | X                                                                                   |
| Flexibilidad                                                                                                                        |                       |                                                                                                              | X                                                                                   |
| Comunicación                                                                                                                        |                       |                                                                                                              | X                                                                                   |
| Habilidades específicas                                                                                                             |                       |                                                                                                              | X                                                                                   |
| Así mismo, en los tres niveles se contempla la motivación hacia el cargo y la confiabilidad como la capacidad de generar confianza. |                       |                                                                                                              |                                                                                     |



## Anexo C. Matriz de BASC.

| Anexo No 11                                    |               |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|---------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS BASC      |               |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ESTÁNDAR PARTE "B"                             | NUMERAL NORMA | NUMERAL    | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. ESTUDIO LEGAL                               | 4.2.3         | 1.1        | <p>es una sociedad legalmente constituida mediante Escritura Pública N° 688, otorgada en la Notaría Sexta de Bogotá el 24 de febrero de 1982, cuyo objeto social comprende la prestación remunerada de servicios de vigilancia privada, la protección de bienes muebles e inmuebles a personas naturales y/o jurídicas, la prestación de servicios de vigilancia y escolta a bienes muebles, inmuebles y medios magnéticos la prestación del servicio de vigilancia con perros, la comercialización de servicios y productos tecnológicos relacionados con la seguridad privada, las demás actividades afines de que trata el artículo 1 del decreto 2810 de 1984 y artículos 5, 6 y 8 del decreto 356 del 11 de febrero de 1994.</p> <p>En la Matriz de Requisitos Legales GAJU0201.02 se han identificado los requisitos aplicables para la operación. Contamos con las licencias y autorizaciones expedidas por las entidades competentes que regulan el campo de la Vigilancia y Seguridad Privada así, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de Funcionamiento</li> <li>• Licencia de Comunicaciones</li> <li>• Licencia de Medios Telemáticos y Valores Agregados</li> <li>• Autorización de uniformes</li> </ul> <p>Con el fin de asegurar el seguimiento y monitoreo permanente al cumplimiento de los requisitos legales, hemos documentado e implementado el Procedimiento de Identificación y Seguimiento de Requisitos Legales GAJU0201. Ver Manual del Sistema de Gestión GG0501 numeral 6 Requisitos Legales y de otra índole.</p> |
|                                                |               |            | <p>Con el fin de realizar un seguimiento al cumplimiento de los estándares y la norma BASC al interior de los procesos de la organización, anualmente se lleva a cabo una verificación del estado de los estándares y la norma, el resultado de esta actividad se registra en el "Diagnóstico del Sistema de gestión de control y seguridad", en él se mencionan los estándares, su estado y las acciones planificadas para lograr su eficaz implementación.</p> <p>Ver Manual del Sistema de Gestión GG0501 numeral 5.2.5.3, 5.4, 5.5, 5.6.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2. SISTEMA DE GESTION (OBJETIVOS DE SEGURIDAD) | 4.0.2         | 2.1        | <p>Los objetivos de gestión son las metas que la organización se traza de manera general con miras al logro de la política. En la organización los objetivos de gestión se monitorean a través de la medición periódica de los resultados a través de los indicadores. (Ver tablero de Indicadores de Gestión y el cuadro de medición de indicadores)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                | 4.1           | 2.2        | <p>Las responsabilidades y autoridades frente al Sistema de Gestión en Control y seguridad se encuentran definidas en la Matriz de Evaluación de Cargos, en ella hemos llevado a cabo una valoración de cada uno frente a dos variables, la criticidad del negocio con respecto a tres aspectos: excelencia operativa, continuidad del negocio y confidencialidad; y el nivel de autoridad y responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones o participación en el sistema. Así mismo, se han documentado las funciones para cada cargo en el Manual de Funciones. Ver Manual del Sistema de Gestión GG0501 numeral 7 Responsabilidades</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                | 4.3.1         | 2.3        | <p>Ver Manual del Sistema de Gestión GG0501 numeral 14. Revisión por la Dirección.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                | 4.5           | 2.5/2.6    | <p>El control del sistema de seguridad física de la compañía está a cargo a través del Jefe de Seguridad quien es el encargado de diseñar las estrategias en esta materia. La Gerencia General nombra el Jefe de Seguridad a través de acta. Las funciones del Jefe de Seguridad se tienen establecidas y documentadas en el Manual de funciones GAGH0501.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. SISTEMA DE GESTION (OBJETIVOS DE SEGURIDAD) | -             | 4.1        | <p>La organización ha diseñado el Manual del Sistema de Gestión GG0501 que describe el cumplimiento de cada uno de los elementos del sistema de gestión.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                | -             | 2.7        | <p>Ver Manual del Sistema de Gestión GG0501 numeral 12. Auditorias</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                | 4.4.4         | 2.8/2.9    | <p>Internas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                | -             | 2.10/ 2.11 | <p>Ver Manual del Sistema de Gestión GG0501 numeral 10. Gestión por procesos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                | 4.4.2         | 2.12       | <p>Ver Manual del Sistema de Gestión GG0501 numeral 13. Acciones correctivas y preventivas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

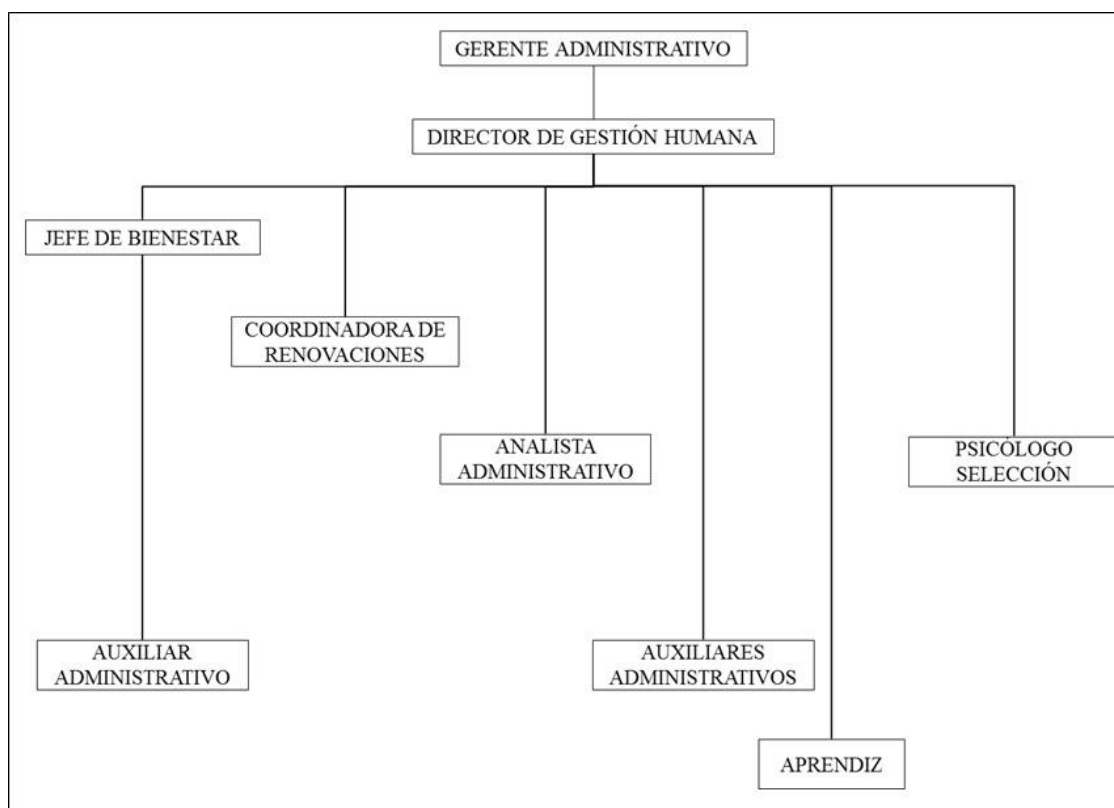
| MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS BASIC                                                                                                                                                                                            |               |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESTÁNDAR PARTE "B"                                                                                                                                                                                                                    | NUMERAL NORMA | NUMERAL                                          | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3. ADMINISTRACION DE PERSONAL ( <i>Selección y Contratación</i> )<br><br><b>ESTANDAR A SEGURIDAD DEL PERSONAL VERIFICACION PRELIMINAR AL EMPLEO VERIFICACION Y ANALISIS DE ANTECEDENTES PROCEDIMEINTOS DE TERMINACION DE PERSONAL</b> |               | 3.1, 3.2, 3.5<br>Estándar Parte A<br>4, 4 a.b, c | <p>El área de Gestión Humana a través del Departamento de Selección y Desarrollo, identifica los candidatos para los cargos teniendo en cuenta el modelo de gestión por competencias establecido y el perfil de cargo; dentro de las actividades previstas en el Procedimiento se tiene en cuenta la realización de un estudio técnico y de seguridad el que cual comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Confrontación dactilar y confirmación de identidad,</li> <li>✓ Verificación de información contenida en hoja de vida y los documentos de identificación</li> <li>✓ Confirmación de originalidad y autenticidad de la documentación tanto de identidad, como de formación y de estudios presentada</li> <li>✓ Verificación de referencias laborales</li> <li>✓ Verificación de sitio de vivienda a través de una visita domiciliaria. Consiste en la confirmación o verificación de los datos suministrados por el aspirante/colaborador por medio de la observación a su entorno social y familiar con el fin de establecer estándares de confiabilidad. (ésta se actualiza cada dos años para los cargos identificados como críticos)</li> </ul> <p>Con el fin de identificar el nivel de criticidad de cada cargo frente a los aspectos de seguridad y el sistema de gestión se realiza una evaluación la cual tiene en cuenta los siguientes criterios: confidencialidad, continuidad del negocio y excelencia operativa, variables que se relacionan con el nivel de autoridad y responsabilidad, finalmente se tiene en cuenta si el cargo es responsable o ejecutante dentro de los procesos, como resultado de la combinación de variables se establece el nivel de criticidad. (Ver matriz evaluación de Cargos, Procedimiento de Reclutamiento y clasificación de hojas de vida GASD0204 y Selección de personal GASD020)</p> <p>Una vez se ha formalizado la vinculación laboral del colaborador se lleva a cabo la entrega del carné que lo identifica como tal, el carné debe portarse en un lugar visible, cuenta con fotografía reciente y el número de identificación. Para identificar la fecha de vigencia del carné se utiliza un sticker de color que identifica el año en el cual el documento es vigente y puede ser utilizado dentro de la organización.</p> <p>Los datos de los colaboradores son actualizados anualmente conforme a lo establecido en el <i>Procedimiento de selección de personal GASD0201</i>.</p> |
| 3. ADMINISTRACION DE PERSONAL ( <i>Mantenimiento y Capacitación</i> )                                                                                                                                                                 |               | 3.3, 3.4                                         | <p>Contamos con un programa de sustancias Psicoactivas GGGI010 el cual está dirigido a toda la población trabajadora tanto administrativa como operativa. Este programa nos permite prevenir accidentes, enfermedades, fallas en la prestación del servicio y responsabilidades laborales derivadas del consumo de sustancias que pueden generar adicción. Dentro de las actividades del programa se ha establecido capacitar al personal a través sensibilizaciones, la realización de charlas de concientización a los trabajadores, y la implementación de programas educativos los cuales van dirigidos hacia el auto cuidado y la prevención de la ingesta de sustancias psicoactivas.</p> <p>Con el fin de identificar el posible consumo de drogas ilícitas o alcohol, la organización realiza pruebas a los trabajadores al momento de la contratación y durante su permanencia en la organización también se realizan pruebas aleatorias al personal al ingresar a la empresa en su jornada laboral, Funcionarios directivos o contratistas del área operativa y administrativa. La práctica de las pruebas y la generación de registros se realizan de acuerdo a lo establecido en el <i>Procedimiento Pruebas de Sustancias Psicoactivas GGGI0212</i>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS BASIC                            |               |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESTÁNDAR PARTE "B"                                                    | NUMERAL NORMA | NUMERAL            | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3. ADMINISTRACION DE PERSONAL ( <i>Mantenimiento y Capacitación</i> ) |               | 3.6                | Con el fin de evitar la suplantación de funcionarios la organización realiza un estricto control del suministro, entrega y devolución de uniformes y emblemas de identificación. El suministro se controla a través de la apertura de una tarjeta de dotación por trabajador en la cual se registran de manera clara los elementos de dotación e identificación entregados a cada trabajador durante su tiempo de permanencia en la organización. Una vez los trabajadores finalizan su relación laboral con la compañía regresan los uniformes y demás elementos que permiten identificarlos como trabajadores de Vise Ltda., para el caso de los uniformes, una vez son regresados se les retiran los emblemas y apellidos, posteriormente son destruidos y el material resultante es entregado a una fundación para su disposición final. En cuanto a las placas estas se recolectan y entran en un periodo de inactividad de seis meses, una vez ha transcurrido este tiempo son nuevamente asignadas de acuerdo a las necesidades. A través de las medidas de control anteriormente descritas se evita la suplantación e infiltración de personas que pretendan realizar actos ilícitos utilizando como fachada la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4. SISTEMA DE SEGURIDAD                                               |               | 4.2                | Las áreas sensibles de la instalación se encuentran identificadas en los planos demarcadas con color rojo, en estas aéreas se instalan dispositivos de protección que nos permiten monitorear constantemente las operaciones. ( <i>Ver Planos de ubicación de los dispositivos de protección</i> ).<br><br>De acuerdo con el análisis de vulnerabilidad se han determinado las siguientes áreas como las de mayor riesgo: Archivo de hojas de vida, Almacén de Intendencia, Central de Radio y Central de Monitoreo (Centro de comando), Centro de Cómputo (Área de servidores) y División de Sistemas, Bóveda de Cintoteca, Gerencia General, Tesorería, Gerencia Comercial (licitaciones), Almacén General, Archivo Central y la Planta Eléctrica.<br><br>Las áreas consideradas anteriormente, son supervisadas por un sistema de CCTV, el es administrado desde la Central de Monitoreo (centro de comando) de _____ y se encuentran demarcadas como Áreas Restringidas excepto la gerencia general en Bogotá.<br><br>Contamos con un servicio de vigilancia propio, el cual da respuesta a las necesidades de la organización durante las 24 horas del día, esta labor es apoyada por el sistema de seguridad electrónica que está compuesto por los siguientes subsistemas:<br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Subsistema de Circuito cerrado de Televisión.</li> <li>✓ Subsistema de Control de acceso.</li> <li>✓ Subsistema de Alarma contra intrusión y detección de fuego.</li> <li>✓ Central de Monitoreo de alarmas con los dispositivos, equipos y software necesario para prestar los servicios de monitoreo a través de línea telefónica, RED, radiofrecuencia, CDMA/GPRS y AVANTEL.</li> </ul> <p><b>Sistemas de alarma</b><br/>Compuesto por un panel de control BOSCH 7412GV2, el cual recibe las señales de los dispositivos de detección de fuego (sensores de humo, térmicos, estaciones manuales, sirenas con luz estrobo), Sensores infrarrojos, detectores sísmicos, Detectores de Ruptura de vidrios, contactos magnéticos, de inundación y botones de pánico inalámbrico debidamente monitoreados a través de nuestra central, la central de vigilancia Acosta y las entidades de apoyo a lugar. Conforme a lo establecido en el <i>Procedimiento Reacción ante eventos de alarma GTPY0201</i>.</p> <p><b>Sistemas de control de acceso</b><br/> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acceso principal</li> </ul> Consta de dos cámaras color fijas interiores, ubicadas en la recepción e ingreso hacia operaciones con el fin de visualizar el área de incidencia al ingreso de la compañía. La puerta principal posee un cierre de tipo electromagnético controlado con un botón de apertura inalámbrico desde la recepción (Vigilante) y dos lectoras de proximidad.</p> |
| SISTEMA DE SEGURIDAD                                                  |               | 4.4, Estándar A 6f |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS BASIC   |                     |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------|---------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESTÁNDAR PARTE "B"                           | NUMERAL NORMA       | NUMERAL          | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| SISTEMA DE SEGURIDAD                         |                     | 4, Estándar A 6f | <p>✓ Acceso Bóveda Cintoteca</p> <p>Sistema biométrico de lectura de huella dactilar, una puerta blindada, un cierre electromagnético de 1200 lb. y un contacto magnético que reporta al sistema de alarma de la Cintoteca.</p> <p><b>Sistema de circuito cerrado de televisión cctv:</b></p> <p>Contamos con un sistema de CCTV, con 32 Cámaras, de las cuales 18 son fijas color, 11 cámaras a B/N y un 3 DOMOS exterior Color 360°. El sistema cuenta con un equipo de video grabación Digital (DVR) con 32 entradas de video, el cual realiza las funciones de multiplexación y grabación triplex en una unidad de Disco Duro de 500GB. El sistema de grabación posee la capacidad de almacenar información por aproximadamente 2.5 meses.</p> <p>Esta unidad se encuentra controlada desde la central de monitoreo donde a través de un monitores análogos y SVGA se visualizan cada y una de las cámaras.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                              |                     | 4.5- 46          | <p>Las comunicaciones de la organización se encuentran integradas en dos grupos así:</p> <p><b>Comunicaciones Fijas</b></p> <p>Contamos con una alta infraestructura tecnológica en materia de comunicaciones, constituida por dos canales digitales primarios configurados con 60 líneas las cuales sirven de entrada y salida para las necesidades de comunicación de la organización. Contamos con una Central de Radio y Comunicaciones, con frecuencias propias, las cuales cumplen con la normatividad del Ministerio de Comunicaciones y se encuentran debidamente autorizadas. Las Sucursales cuentan con frecuencias independientes y están en capacidad de soportar la operación en cada ciudad.</p> <p>La sede principal y las Sucursales se encuentran comunicadas mediante un sistema vía radio con la Policía Nacional (Red de apoyo), en coordinación con la política de seguridad ciudadana de la Presidencia de la República</p> <p><b>Comunicaciones Móviles</b></p> <p>Contamos con equipos de comunicación móvil tales como: Equipos Celulares, Equipos Avantel, y Radios Handy.</p> <p>El Jefe de Seguridad, el equipo de vigilancia y todas dependencias involucradas en el control y seguridad de la organización cuentan con un medio de comunicación que permite informar o ser informados de manera oportuna sobre cualquier novedad que se presente en el servicio. En la central de radio contamos con un listado actualizado de todos los trabajadores y de los organismos de soporte a nuestra operación en caso de emergencias.</p> |
| SISTEMA DE SEGURIDAD                         | 4.3.7               | 4.7, 4.8         | <p>El programa de emergencias enuncia los mecanismos nos permiten enfrentar eventos que representan afectación tanto a las personas como a los bienes, en él se han diseñado los protocolos que indican las actividades a realizar en caso de amenazas comprobadas o fallos en los sistemas de protección de la compañía. (Ver Plan de Emergencias GGGI0105, Plan de Emergencias Cali GGGI0119).</p> <p>Periódicamente se planifican simulacros que permiten retroalimentar cada uno de los protocolos y procesos con el fin de evaluar los mecanismos de respuesta, y los planes de protección, todo lo anterior se documenta a través de evidencias soportadas por informes, en algunos casos registro fotográfico y video.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 7. CONTROL DE DOCUMENTOS Y DE LA INFORMACIÓN | 4.3.5, 4.4.3, 4.3.4 | 7.1, 7.2, 7.3    | Ver Manual del Sistema de Gestión GG0205 numeral 11. Control de documentos y de la información y el numeral 11.2. Control de Registros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                              |                     | 7.4              | <p>El control de firmas y sellos se lleva a cabo en el área de Servicios Generales en donde se registran y se gestionan todos los cambios, a través de ello se garantiza la confiabilidad de los documentos, de igual manera se compromete a los colaboradores para dar el uso adecuado a estos elementos (los sellos). Las firmas y sellos se actualizan cada vez que se presenten cambios (tales como reasignación de cargos, retiro de colaboradores, nuevas funciones, entre otros), de no presentarse cambios en el periodo se realizan actualizaciones cada año, las cuales se registran en los formatos Control de Sellos y registro de firmas autorizadas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS BASC    |               |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|---------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESTÁNDAR PARTE "B"                           | NUMERAL NORMA | NUMERAL          | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 7. CONTROL DE DOCUMENTOS Y DE LA INFORMACIÓN |               | 7.5, 7.6         | <p><b>Control de Acceso a los sistemas de información</b><br/>Los sistemas de información de la compañía cuentan con un protocolo de autenticación gestionado por medio de un directorio activo, para evitar accesos no autorizados. Adicionalmente por medio de esta herramienta se controlan las directivas de seguridad y se administran los recursos de la red. Para mayor información consultar el <i>Manual de seguridad informática GT0501</i>.</p> <p><b>Backup</b><br/>dispone de un sistema de backup, el cual busca minimizar las pérdidas de información, realizando copias de seguridad periódicas de los archivos de los usuarios y de los servidores. El cual es realizado según un cronograma que establece una matriz entre el tipo de información, la periodicidad y la rotación de los medios (cintas o discos duros). Para mayor información favor consultar <i>Manual de seguridad informática GT0501</i>.</p> <p><b>Propiedad Intelectual</b><br/>mediante política establecida y difundida entre sus funcionarios, se declara respetuosa y seguidora de los lineamientos jurídicos y sociales que establecen los derechos de autor. Para controlar esto cuenta con una consola de administración del antivirus que permite recopilar la información de todos los computadores de la empresa, monitoreando constantemente la instalación de aplicaciones no permitidas según las políticas de la compañía.</p> <p>Por otra parte el establecimiento de las normas que rigen a los funcionarios de la compañía en cuanto a la propiedad intelectual fruto de su trabajo y del manejo controlado y seguro de la información en medios magnéticos.</p> <p><b>Mantenimiento</b><br/>Con el fin de asegurar el funcionamiento eficaz de los sistemas de información, establece dos tipos de mantenimiento. Mantenimiento preventivo, el cual está programado según un cronograma para realizarse dos veces al año. Y el mantenimiento correctivo, el cual se realiza cada vez que alguno de los sistemas presenta fallos.</p> |
| 1. REQUISITOS ASOCIADOS DEL NEGOCIO          |               | 1, 1 a, b, c y d | <p>En nuestra organización, clientes y proveedores son considerados aliados estratégicos ya que desempeñan un rol crítico en el aseguramiento de las nuestras operaciones, por tal razón hemos diseñado estrategias que nos permiten llevar a cabo una selección que evalúa de acuerdo a la valoración de impacto, aspectos de seguridad entre otros (la verificación de antecedentes en bases de datos (tanto de representantes como accionistas, la verificación del cumplimiento de los requisitos legales en materia de existencia y representación legal, la verificación de sus relaciones comerciales y el monitoreo periódico de sus datos, entre otros). Con el fin de asegurar que estas directrices se mantienen y son parte estructural en nuestras relaciones comerciales suscribimos con nuestros proveedores acuerdos de seguridad. Ver Procedimiento de Elaboración de ContratosGCCJ0201y Procedimiento evaluación de proveedores GACCO202.</p> <p>Así mismo hemos planificado realizar periódicamente con nuestros aliados reuniones de transferencia de conocimientos acerca de los estándares BASC, y buenas prácticas de seguridad y hemos informado acerca de los canales de comunicación que pueden emplear para obtener apoyo en la implementación del programa para sus organizaciones.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## Anexo D. Organigrama Asociado a la Dirección de Gestión Humana.



## Anexo E. Manual de Funciones Versión 04.

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: 1 de 114 |

| CONTROL DE CAMBIOS |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |       |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| No DE CAMBIO       | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | FECHA |
| 02                 | De acuerdo a nuevos perfiles se crean nuevas Funciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |
| 03                 | Se crearon nuevas Funciones para el Vigilante, Conductor, Supervisor de custodia de Medios Magnéticos y Jefe de Informática.                                                                                                                                                                                                                                                    |       |
| 04                 | Se realizo cambio al nombre del Manual y al nombre de Jefe Inmediato, se incluyo ubicación geográfica del cargo y Responsabilidades.<br>Se crearon Funciones de los siguiente cargos: Director de Gestión Integral, Director de sucursal, Gerente de Logística, Aprendiz (Logística), Jefe de control operaciones, Supervisor de Control de Operaciones, Coordinador de nomina. |       |

|                                       |                                                               |                           |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------|
| ELABORÓ                               | REVISÓ                                                        | APROBO                    |
| Nombre:<br>Cargo: Dir. Gestión Humana | Nombre:<br>Cargo: Gerente Administrativo/ Dir. Gest. Integral | Nombre:<br>Cargo: Gerente |

## Anexo F. Directorio de Empleados.

| NOMBRES                        | APELLIDOS           | CARGO                                 | EXT. |
|--------------------------------|---------------------|---------------------------------------|------|
| Paola                          | Lizarazo            | Recepción                             | 1161 |
| Ingrid                         | Molina Lopez        | Fax - Conmutador                      | 0    |
| <b>GERENCIA GENERAL</b>        |                     |                                       |      |
| Maryori                        | Lopez Mateus        | Asistente de Gerencia General         | 1104 |
| Diana Marcela                  | Carrasquilla García | Jefe de Mejoramiento                  | 1188 |
| Yeimi Andrea                   | Perdomo Perdomo     | Directora de Gestión Integral         | 1166 |
| Mayerli                        | Perez Bustos        | Aux Gestión Integral                  | 1177 |
| Julio                          | Rodriguez Romero    | Auditoria                             | 1194 |
| Jenny                          | Rosero Muñoz        | Auditoria                             | 1194 |
| Jhonny Andre                   | Herrera Castillo    | Jefe de Disciplina                    | 1118 |
| Fred Renzo                     | Franco Jimenez      | Auxiliar Disciplina                   | 1118 |
| Claudia Yanet                  | Toro Osorio         | Auxiliar Disciplina                   | 1110 |
| Sigifredo                      | Puentes Ibañez      | Director Investigaciones y Poligrafía | 1187 |
| Rubén Dario                    | Casallas Loza       | Investigador                          | 1187 |
| Herlinda                       | García Hurtado      | Poligrafista                          | 1187 |
| Oscar                          | Perez Ortiz         | Jefe de Salud Ocupacional             | 1139 |
| Erika Johanna                  | Sarmiento           | Asesora ARP                           | 1181 |
| Paola Andrea                   | Quintana            | Asesora ARP                           | 1181 |
| <b>GERENCIA ADMINISTRATIVA</b> |                     |                                       |      |
| Juan Pablo                     | Cifuentes           | Gerente                               | 1103 |
| Luisa Fernanda                 | Triviño Poveda      | Secretaria Gerencia Administrativa    | 1119 |
| Angelica                       | Gonzalez Linares    | Aprendiz Técnico                      | 1119 |
| Jhon Mauricio                  | Ayure Valdés        | Coordinador Jurídico                  | 1154 |
| Jenny Cristina                 | Téllez Sánchez      | Analista Jurídico                     | 1178 |
| Glenda Cristina                | Quiroga             | Secretaria                            | 1125 |
| Wilson                         | Barrera Patiño      | Jefe Servicios Generales              | 1158 |
| Marisol Alix                   | Gil Chitiva         | Directora de Compras                  | 1145 |
| Andrés                         | Gómez Niño          | Auxiliar de Compras                   | 1195 |
| Maria Cristina                 | Guzman Ramirez      | Coordinadora de Comunicaciones        | 1128 |
| Diana                          | Morales             | Auxiliar Archivo y Correspondencia    |      |
| Sandra Patricia                | Leyva Infante       | Directora de Gestión Humana           | 1117 |
| Nayive                         | Lopez Martinez      | Auxiliar de Recursos Humanos          | 1179 |
| Diana Carolina                 | Rivera Ruiz         | Analista de Selección                 | 1157 |
| Marcela                        | Muñoz García        | Analista de Selección                 | 1157 |
| Sandra Lorena                  | Ordoñez Moscoso     | Jefe de Bienestar Laboral             | 1163 |
| Nelcy Lucia                    | Mondragón Urrea     | Secretaria Bienestar Laboral          | 1142 |
| Ximena                         | Morales             | Auxiliar de Bienestar                 | 1142 |
| Catalina                       | Perez Castillo      | Jefe de Capacitación                  | 1148 |
| Yulieth Paola                  | Ballén Caro         | Auxiliar de Capacitación              | 1133 |
| Jackson                        | Reyes Gutierrez     | Aprendiz de Capacitación              | 1133 |
| Andrea Paola                   | Vega Torres         | Auxiliar de Capacitación              | 1133 |
| Roosmary                       | Beltrán Martinez    | Auxiliar Administrativa               | 1169 |
| Nancy                          | Ortiz Gomez         | Renovaciones                          | 1121 |
| Francy Milena                  | Chavarro Montaño    | Auxiliar de Selección                 | 1121 |
| Mower Joney                    | Maldonado Vargas    | Aprendiz Técnico                      | 1169 |
| Jaime                          | Giraldo             | Jefe de Nómina                        | 1173 |
| Luz Adriana                    | Rios Peña           | Auxiliar Administrativo               | 1169 |
| Fabian                         | Marulanda           | Coordinador de Nómina                 | 1116 |
| Jenny Natali                   | Gomez Triana        | Analista de Nómina                    | 1115 |
| Maria Doli                     | Gordillo            | Analista de Nómina                    | 1115 |
| Jairo Andres                   | Rigueros Cardozo    | Analista de Nómina                    | 1116 |
| Sandra Yaneth                  | Guiza Rivera        | Analista de Nómina                    | 1162 |
| Maria Amanda                   | Peña García         | Analista de Nómina                    | 1193 |
| Jasmin                         | Lemus               | Analista de Nómina                    | 1193 |
| Yaneth                         | Andrade             | Analista de Nómina                    | 1168 |
| Maria del Pilar                | Colorado Hernandez  | Analista de Nómina                    | 1168 |
| Ingrid Maritza                 | Poveda Sarmiento    | Analista de Programación              | 1168 |
| Fabiola                        | Martinez Rondon     | Analista de Programación              | 1162 |
| William Javier                 | Bernal Palma        | Auxiliar de Programación              | 1122 |
| John Freddy                    | Sepúlveda           | Aprendiz Técnico de Programación      | 1110 |
| Gloria Ines                    | Ramos Pulido        | Auxiliar Almacen                      | 1123 |



## Anexo G. Manual de Funciones Analista Administrativo.

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

interna o consumo de drogas ilícitas al interior de la organización.

**RESPONSABILIDAD POR:**  
 Materiales y equipos de cómputo  
 Información y documentación confidencial

**CONTEXTO:**  
 Relaciones Internas: Con nivel inicial e intermedio y ejecutivo  
 Relaciones Externas: Con usuarios del servicio que desean comunicarse con el nivel ejecutivo.

COPIA NO CONTROLADA

| I. IDENTIFICACION DEL CARGO |          |
|-----------------------------|----------|
| Nombre del cargo:           | ANALISTA |

|  |                                                    |                  |
|--|----------------------------------------------------|------------------|
|  | <b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS</b> | Código: GAGH     |
|  |                                                    | Versión No: 04 - |
|  | <b>SEGURIDAD LTDA</b>                              | Página: de 114   |

|                         |                           |
|-------------------------|---------------------------|
| Cargos que le reportan: | Ninguno                   |
| Localización:           | Nacional                  |
| Dependencia Jerárquica: | GERENTE, DIRECTOR O JEFE. |

**II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO**

Apoya al jefe inmediato en el reporte y seguimiento a los indicadores de gestión y en la logística de procesos del área administrativa u operativa, en atención a los procedimientos establecidos. Responsable por el procesamiento de altos volúmenes de información por lo que debe estar atento a la introducción de los cambios que se den a nivel del área o de la organización.

**III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Proyecta informes de seguimiento para revisión del jefe inmediato
- Proyecta informes de conclusiones de su gestión.
- Recolecta datos, cifras y en general información relacionada con indicadores de gestión del área y/o procedimientos y efectúa el análisis y diagnóstico preliminar.
- Propone al jefe inmediato acciones o estrategias que permitan alcanzar, mantener las metas y/o superarlas.
- Elaborar las demás funciones acordes con el cargo asignadas por el jefe inmediato

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE (SSOA)**

- Procurar el cuidado integral de su salud
- Suministrar información clara, veraz, oportuna y completa sobre su estado de salud.
- Informar inmediatamente la ocurrencia de un accidente o incidente.
- Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Programa de Salud Ocupacional de la Empresa.
- Informar oportunamente a sus superiores la presencia de condiciones de trabajo que resulten peligrosas para la salud y la seguridad.
- Conservar el orden y aseo en los diferentes sitios de trabajo
- Utilizar adecuadamente las instalaciones, elementos de trabajo
- No operar sin la debida autorización, vehículos o equipos diferentes a los que le han sido asignados.
- Cumplir con la política del Programa de Salud Ocupacional y la política de alcohol, drogas y tabaco.
- Comportarse en forma responsable con su salud, en la ejecución de sus labores.
- Colaborar con el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.
- Participar activamente en la elección del comité Paritario de Salud Ocupacional.
- Participar en las actividades relacionadas con SSOA.
- Hacer adecuado uso de las instalaciones de trabajo.

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

➤ Utilizar y mantener en buen estado los elementos de protección personal en caso de ser necesario su uso.

#### **FUNCIONES DEL SGCS BASC**

- Preservar la confidencialidad de la información sensible de la compañía
- Controlar el acceso y consulta de la información asignada a su área.
- Denunciar cuando tenga conocimiento, toda actividad sospechosa, indicio de conspiración interna o consumo de drogas ilícitas al interior de la organización.

#### **RESPONSABILIDAD POR:**

Materiales y equipos de cómputo y de comunicaciones  
Información y documentación confidencial

#### **CONTEXTO:**

Relaciones Internas: Con nivel inicial, intermedio y ejecutivo  
Relaciones Externas: Con usuarios del servicio y proveedores.

## Anexo H. Manual de Funciones Auxiliar Administrativo.

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

**RESPONSABILIDAD POR:**

Materiales y equipos de comunicación y de tecnología  
 Información y documentación confidencial ( incluye planos)

**CONTEXTO:**

Relaciones Internas: Con nivel intermedio, inicial y con el Gerente de Tecnología.  
 Relaciones Externas: Con usuarios del servicio y proveedores.

**I. IDENTIFICACION DEL CARGO**

|                         |                                        |
|-------------------------|----------------------------------------|
| Nombre del cargo:       | ASISTENTE / <u>AUXILIAR</u>            |
| Cargos que le reportan: | Ninguno                                |
| Localización:           | Nacional                               |
| Dependencia Jerárquica: | GERENTE , DIRECTOR, JEFE O COORDINADOR |

**II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO**

Atender y responder oportunamente con los trabajos que le sean asignados, así como, con la organización y control de los archivos, llamadas y reuniones a las que asista el jefe inmediato.

**III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

|  |                                             |                   |
|--|---------------------------------------------|-------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH      |
|  |                                             | Versión No: 04 -- |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114    |

- Transcribir cartas, memorando y demás trabajos que le sean asignados por el jefe inmediato
- Manejar, controlar y actualizar el archivo de correspondencia y documentos propios del área internos y externos
- Contestar y efectuar las llamadas telefónicas, haciendo las anotaciones pertinentes en caso de ausencia del jefe inmediato o demás personas del área
- Mantener actualizadas y organizadas las carpetas del área.
- Realizar todas las demás funciones acordes con el cargo que le sean asignadas por el jefe inmediato

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE (SSOA)**

- Procurar el cuidado integral de su salud
- Suministrar información clara, veraz, oportuna y completa sobre su estado de salud.
- Informar inmediatamente la ocurrencia de un accidente o incidente.
- Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Programa de Salud Ocupacional de la Empresa.
- Informar oportunamente a sus superiores la presencia de condiciones de trabajo que resulten peligrosas para la salud y la seguridad.
- Conservar el orden y aseo en los diferentes sitios de trabajo
- Utilizar adecuadamente las instalaciones, elementos de trabajo
- No operar sin la debida autorización, vehículos o equipos diferentes a los que le han sido asignados.
- Cumplir con la política del Programa de Salud Ocupacional y la política de alcohol, drogas y tabaco.
- Comportarse en forma responsable con su salud, en la ejecución de sus labores.
- Colaborar con el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.
- Participar activamente en la elección del comité Paritario de Salud Ocupacional.
- Participar en las actividades relacionadas con SSOA.
- Hacer adecuado uso de las instalaciones de trabajo.
- Utilizar y mantener en buen estado los elementos de protección personal en caso de ser necesario su uso.

#### **FUNCIONES DEL SGCS BASC**

- Preservar la confidencialidad de la información sensible de la compañía
- Controlar el acceso y consulta de la información asignada a su área.
- Denunciar cuando tenga conocimiento, toda actividad sospechosa, indicio de conspiración

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

interna o consumo de drogas ilícitas al interior de la organización.

**RESPONSABILIDAD POR:**

Materiales y equipos de cómputo

Información y documentación confidencial

**CONTEXTO:**

Relaciones Internas: Con nivel inicial e intermedio y ejecutivo

Relaciones Externas: Con usuarios del servicio que desean comunicarse con el nivel ejecutivo.



## Anexo I. Manual de Funciones Aprendiz.

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

| I. IDENTIFICACION DEL CARGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Nombre del cargo:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | APRENDIZ                               |
| Cargos que le reportan:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ninguno                                |
| Localización:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Nacional                               |
| Dependencia Jerárquica:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | GERENTE, DIRECTOR, COORDINADOR Y JEFE. |
| II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                        |
| Apoyar a un área en todo tipo de actividades y acciones encaminadas al cumplimiento de los procedimientos y objetivos del área.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                        |
| III. FUNCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrolla tareas específicas ordenadas por el jefe inmediato, en apoyo a los integrantes de un área de la compañía en particular.</li> <li>➤ Genera registros e informes de los logros en su trabajo.</li> <li>➤ Apoyar el archivo de documentación del área y de la compañía.</li> <li>➤ Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que tengan que ver con la naturaleza del cargo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                        |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE (SSOA)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procurar el cuidado integral de su salud</li> <li>➤ Suministrar información clara, veraz, oportuna y completa sobre su estado de salud.</li> <li>➤ Informar inmediatamente la ocurrencia de un accidente o incidente.</li> <li>➤ Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Programa de Salud Ocupacional de la Empresa.</li> <li>➤ Informar oportunamente a sus superiores la presencia de condiciones de trabajo que resulten peligrosas para la salud y la seguridad.</li> <li>➤ Conservar el orden y aseo en los diferentes sitios de trabajo</li> <li>➤ Utilizar adecuadamente las instalaciones, elementos de trabajo así como los dispositivos de control asignados por la empresa para el desarrollo de sus labores.</li> <li>➤ No operar sin la debida autorización, vehículos o equipos diferentes a los que le han sido asignados.</li> <li>➤ Cumplir con la política del Programa de Salud Ocupacional y la política de alcohol, drogas</li> </ul> |                                        |

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

y tabaco.

- Comportarse en forma responsable con su salud, en la ejecución de sus labores.
- Colaborar con el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.
- Participar activamente en la elección del comité Paritario de Salud Ocupacional.
- Participar en las actividades de SSOA sin descuidar sus tareas y con la debida autorización del jefe inmediato.
- Hacer adecuado uso de las instalaciones de trabajo.
- Utilizar y mantener en buen estado los elementos de protección personal en caso de ser necesario su uso.

#### **FUNCIONES DEL SGCS BASC**

- Denunciar cuando tenga conocimiento, toda actividad sospechosa, indicio de conspiración interna o consumo de drogas ilícitas al interior de la organización.

#### **RESPONSABILIDAD POR:**

Materiales de oficina y equipos de cómputo  
Información y documentación confidencial

#### **CONTEXTO:**

Relaciones Internas: Con nivel inicial, intermedio y ejecutivo

Relaciones Externas: Con usuarios del servicio que desean comunicarse con el nivel ejecutivo.



## Anexo J. Manual de Funciones Jefe Administrativa.

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

| I. IDENTIFICACION DEL CARGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Nombre del cargo:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | JEFE ADMINISTRATIVA. |
| Cargos que le reportan:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ANALISTA, APRENDIZ   |
| Localización:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | SUCURSALES           |
| Dependencia Jerárquica:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | GERENTE DE SUCURSAL  |
| II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |
| <p>Coordinar y controlar cada una de las actividades de tipo administrativo, en la búsqueda de la efectividad del recurso humano y el uso racional de los recursos económicos y físicos de la Regional.</p> <p>Proveer y mantener información útil en la toma de decisiones por parte de la Gerencia Regional e incluso de la oficina Principal.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |
| III. FUNCIONES Y REPOSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Velar por que los empleados conozcan y respeten las políticas de la empresa.</li> <li>➤ Direccionar el proceso de búsqueda, selección y contratación de personal.</li> <li>➤ Responder porque se lleve a cabo el proceso de afiliación a Seguridad Social del personal que ingresa, en forma correcta, así como el retiro del personal inactivo.</li> <li>➤ Garantizar el reporte oportuno de personal operativo a las pólizas de seguro de vida que indique la organización.</li> <li>➤ Velar porque se lleve a cabo una completa inducción de la empresa y sus políticas con los empelados nuevos.</li> <li>➤ Programar y reportar vacaciones a la División de personal y con autorización del Director o Gerente de sucursal.</li> <li>➤ Programar curso de vigilancia para todo el personal de la regional</li> </ul> |                      |

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

- Coordinar capacitaciones y actividades de bienestar laboral conforme cronogramas.
- Revisar documentos para tramite credencial de Superintendencia
- Una vez ingresa el personal debe verificar que las carpetas quedaron en el orden descrito en el procedimiento de selección vigente, con toda la documentación, con los soportes de afiliaciones a seguridad social a la caja de compensación familiar y con el contrato de trabajo bien diligenciado y firmado por las partes.
- Dirigir y controlar el proceso de renovación de contratos y cartas de preaviso en orden a la ley.
- Liderar la elección de los mejores empleados para el cuadro de honor
- Revisar los procedimientos de inventario y pedido de dotación, papelería, implementos de aseo y cafetería y todo lo relacionado con servicios generales.
- Revisar y firmar certificaciones laborales.
- Liderar la evaluación anual del desempeño del personal de la sucursal conforme las instrucciones de Bogotá y antes de 30 días enviar los formatos a la oficina de Gestión Humana.
- Liderar la medición anual de clima organizacional en la sucursal y garantizar que los formularios sean enviados oportunamente a Gestión Humana.
- Tramitar cobro de incapacidades con la EPS y posterior envío a Bogotá
- Reportar quinquenios y decenios de personal.
- Participar en el Comité Disciplinario.
- Velar por el orden y excelente presentación de las instalaciones
- Asegurar y controlar el estado de los diferentes archivos de hojas de vida, tales como: carpetas del personal con contrato vigente (cláusulas y preavisos).
- Garantizar que en la sucursal, para los diferentes procesos, se utilicen los formatos de la versión vigente y se destruyan los formatos obsoletos.
- Atender al cliente interno y externo en lo relacionado con novedades del área administrativa.
- Apoyar a la Gerencia de la Sucursal en el control al cumplimiento de los procedimientos y actividades establecidos de acuerdo a los sistemas de gestión de la calidad, SSOA y BASC.
- Todas las demás funciones de trabajo asignadas por el Jefe inmediato y que se relacionen con la naturaleza del cargo.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE (SSOA)**

- Fomentar y motivar la práctica de condiciones seguras de trabajo.
- Responsabilizarse por la seguridad integral del área y el personal a su cargo.
- Participar activamente en tareas de inducción y capacitación permanente de los empleados a su cargo, en el área de salud ocupacional.

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 - |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

- Participar y permitir la participación de sus subalternos en las actividades de SSOA.
- Facilitar y estimular la asistencia de los trabajadores a las reuniones de capacitación de Salud Ocupacional.
- Participar en las investigaciones de incidentes de trabajo cuando los colaboradores involucrados sean personas bajo su responsabilidad.
- Velar por que todos los accidentes e incidente sean reportados

#### **FUNCIONES DEL SGCS BASC**

- Administrar las llaves asignadas a su área.
- Participar en la divulgación de las políticas de seguridad de la información
- Preservar la confidencialidad de la información sensible de la compañía
- Controlar el acceso y consulta de la información asignada a su área.
- Denunciar cuando tenga conocimiento, toda actividad sospechosa, indicio de conspiración interna o consumo de drogas ilícitas al interior de la organización.

#### **RESPONSABILIDAD POR:**

Personal

Materiales de oficina y de intendencia y equipos de cómputo y de comunicaciones

Información y documentación confidencial

#### **CONTEXTO:**

Relaciones Internas: con todos los niveles de la organización.

Relaciones Externas: Con usuarios del servicio, con proveedores y con clientes potenciales.

## Anexo K. Manual de Funciones Director de Gestión Humana.

|  |                                             |                   |
|--|---------------------------------------------|-------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH      |
|  |                                             | Versión No: 04 -- |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114    |

| I. IDENTIFICACION DEL CARGO                                                                                                                                                                                                 |                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Nombre del cargo:                                                                                                                                                                                                           | DIRECTOR DE GESTION HUMANA                       |
| Cargos que le reportan:                                                                                                                                                                                                     | JEFE DE BIENESTAR, ANALISTA, AUXILIAR, APRENDIZ. |
| Localización:                                                                                                                                                                                                               | BOGOTÁ                                           |
| Dependencia Jerárquica:                                                                                                                                                                                                     | GERENTE ADMINISTRATIVO                           |
| II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO                                                                                                                                                                                           |                                                  |
| Direccionar los procesos de planeación, provisión, mantenimiento, desarrollo y seguimiento del talento humano a nivel nacional conforme las políticas organizacionales, las políticas del área y el modelo de competencias. |                                                  |
| III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                          |                                                  |

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

**Proceso de planeación:**

- Dirigir la elaboración y actualización del manual de funciones y descripción de cargos a nivel nacional.
- Elaborar y actualizar los perfiles por competencias para los cargos de la organización a nivel nacional.
- Diseñar y/o actualizar las políticas de recursos humanos y solicitar la respectiva aprobación.

**Proceso de previsión:**

- Orientar y verificar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para todos los cargos a nivel nacional, conforme lo solicitado.

**Proceso de mantenimiento:**

- Impulsar la creación, puesta en marcha y seguimiento de programas de bienestar laboral a nivel nacional.
- Liderar anualmente y a nivel nacional el diagnóstico clima laboral e intervención y las mediciones que sean necesarias en el transcurso del año a fin de garantizar ambientes laborales armónicos, o cuando por situaciones o conductas grupales se considere oportuno hacerlas, previa solicitud o autorización del gerente de área.
- Dirigir la elección de los mejores colaboradores del semestre a nivel nacional, garantizando su difusión y la entrega de incentivos a los seleccionados.
- Garantizar que los beneficios con que cuenta la organización sean conocidos y estén al alcance de todos los integrantes de la organización.
- Liderar los procesos de traslado de personal a nivel nacional conforme los procedimientos y políticas establecidas.

**Proceso de Desarrollo:**

- Dirigir los procesos de ascenso a nivel nacional conforme los procedimientos y políticas establecidas.

**Proceso de seguimiento:**

- Liderar a nivel nacional la evaluación anual del desempeño y garantizar que se efectúe en todos los niveles de la organización.
- Generar los informes de resultados del caso y enviarlos al área de Capacitación.
- Analizar los índices de gestión del área y proponer acciones de mantenimiento o superación de metas.

Las demás que le sean asignadas por el jefe inmediato y que tengan que ver con la naturaleza del cargo.



|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE (SSOA)**

- Fomentar y motivar la práctica de condiciones seguras de trabajo.
- Responsabilizarse por la seguridad integral del área y el personal a su cargo.
- Participar activamente en tareas de inducción y capacitación permanente de los empleados a su cargo, en el área de salud ocupacional.
- Participar y permitir la participación de sus subalternos en las actividades relacionadas con SSOA.
- Facilitar y estimular la asistencia de los trabajadores a las reuniones de capacitación de Salud Ocupacional.
- Participar en las investigaciones de incidentes de trabajo cuando los colaboradores involucrados sean personas bajo su responsabilidad.
- Velar por que todos los accidentes e incidente sean reportados

#### **FUNCIONES DEL SGCS BASC**

- Administrar las llaves asignadas a su área.
- Participar en la divulgación de las políticas de seguridad de la información
- Preservar la confidencialidad de la información sensible de la compañía
- Controlar el acceso y consulta de la información asignada a su área.
- Denunciar cuando tenga conocimiento, toda actividad sospechosa, indicio de conspiración interna o consumo de drogas ilícitas al interior de la organización.

#### **RESPONSABILIDAD POR:**

Personal  
Materiales y equipos de comunicación y cómputo  
Información y documentación confidencial

#### **CONTEXTO:**

Relaciones Internas: Con todos los niveles de la organización.  
Relaciones Externas: Con usuarios del servicio y proveedores.

## Anexo L. Manual de Funciones Gerente de Área/Gerente de Sucursal.

|  |                                             |                   |
|--|---------------------------------------------|-------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH      |
|  |                                             | Versión No: 04 -- |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114    |

**CONTEXTO:**

Relaciones Internas: Con todos los niveles de la organización

Relaciones Externas: Con usuarios del servicio, autoridades, clientes potenciales

| I. IDENTIFICACION DEL CARGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del cargo:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | GERENTE DE AREA<br>GERENTE DE SUCURSAL                                                                                                                                              |
| Cargos que le reportan:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | GERENTE DE AREA<br>➤ DIRECTOR, JEFE, ANALISTA, AUXILIAR<br>ADTIVO., MENSAJERO, COORDINADOR<br>GERENTE DE SUCURSAL<br>➤ COORDINADORA ADMINISITRATIVA<br>➤ COORDINADOR DE OPERACIONES |
| Localización:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | GERENTE DE AREA (Bogotá)<br>GERENTE DE SUCURSAL ( En las diferentes sedes)                                                                                                          |
| Dependencia Jerárquica:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | GERENCIA GENERAL                                                                                                                                                                    |
| II. DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                     |
| Responsable ante la Gerencia General por el correcto funcionamiento del área o sucursal a cargo y por el cumplimiento de las políticas empresariales y decisiones emanadas por la alta Gerencia. Todo dentro del marco legal y las normas fijadas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                     |
| III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                     |
| ➤ Analizar los índices de gestión de las áreas a cargo o sucursal y verificar el impacto de las acciones de mejora implementadas en el alcance de metas.<br>➤ Proponer a la Gerencia General nuevos proyectos para optimizar los recursos disponibles, logrando ahorro en el gasto y mantenimiento de la calidad en los procesos.<br>➤ Apoyar la selección del personal del área o sucursal.<br>➤ Reportar periódicamente a la Gerencia General el estado general de las áreas a su cargo o de la sucursal.<br>➤ Velar porque las área a su cargo desplieguen su gestión dentro del marco legal ordenado por la SVSP y mantenerse al día en las modificaciones de ley que apliquen a su área de influencia.<br>➤ Responsable por el mantenimiento de los sistemas de gestión de la calidad al nivel o |                                                                                                                                                                                     |

|  |                                             |                  |
|--|---------------------------------------------|------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH     |
|  |                                             | Versión No: 04 – |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114   |

procesos que le corresponden.

- Las demás que le asigne el jefe inmediato y que tengan que ver con la naturaleza del cargo.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE (SSOA)**

- Cumplir y hacer cumplir las políticas, los objetivos y normas establecidas con relación al PSO.
- Fomentar y motivar la práctica de condiciones seguras de trabajo.
- Respalidar la asignación de recursos humanos, técnicos y financieros indispensables para el desarrollo del Sistema de Seguridad, Salud Ocupacional y ambiente.
- Responsabilizarse por la seguridad integral del área o sucursal y del personal a su cargo.
- Participar y permitir la participación activa de sus subalternos en las actividades que de SSOA.
- Facilitar y estimular la asistencia de los trabajadores a las reuniones de capacitación de Salud Ocupacional.
- Participar en las investigaciones de incidentes de trabajo cuando los colaboradores involucrados sean personas bajo su responsabilidad.
- Velar por que todos los accidentes e incidentes sean reportados, registrados e investigados en forma adecuada.

#### **FUNCIONES DEL SGCS BASC**

- Administrar las llaves asignadas a su área.
- Participar en la divulgación de las políticas de seguridad de la información
- Preservar la confidencialidad de la información sensible de la compañía
- Controlar el acceso y consulta de la información asignada a su área.
- Denunciar cuando tenga conocimiento, toda actividad sospechosa, indicio de conspiración interna o consumo de drogas ilícitas al interior de la organización.
- Administrar las llaves asignadas a su área.
- Controlar el acceso y consulta de la información asignada a su área Denunciar cuando tenga conocimiento, toda actividad sospechosa, indicio de conspiración interna o consumo de drogas ilícitas al interior de la organización.
- Divulgar la política y objetivos de seguridad con el fin de estimular un ambiente de trabajo seguro.

#### **RESPONSABILIDAD POR:**

Personal



|  |                                             |                   |
|--|---------------------------------------------|-------------------|
|  | MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE CARGOS | Código: GAGH      |
|  |                                             | Versión No: 04 -- |
|  | SEGURIDAD LTDA                              | Página: de 114    |

Materiales, presupuesto y equipos de comunicación y cómputo  
 Información y documentación confidencial

**CONTEXTO:**

Relaciones Internas: Con todos los niveles de la organización

Relaciones Externas: Con usuarios del servicio, autoridades, clientes potenciales, proveedores.

Anexo M. Organigrama General SEGURIDAD Ltda.

