



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

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD

Henry Alejandro Morales Barrios

Asesorado por la Msc. Inga. María Ixmucané Córdova Catalán

Guatemala, noviembre de 2008.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS, PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR:

HENRY ALEJANDRO MORALES BARRIOS

ASESORADO POR LA Msc. INGA. MARÍA IXMUCANÉ CORDOVA CATALÁN
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2008.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz
Recinos VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultan Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monzón Arreola
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León.
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, el 05 de septiembre de 2005.

Henry Alejandro Morales Barrios

Ingeniero

Francisco Gómez

Director Escuela de Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Por medio de la presente deseo hacerle constar que el estudiante **Henry Alejandro Morales Barrios** culminó el informe final del trabajo de graduación bajo el nombre de "**Elaboración de un sistema de planeación de Recursos Humanos para una empresa de seguridad**", también así deseo informarle mi conformidad con dicho trabajo, no teniendo ningún impedimento en que continúe el proceso de graduación ante la dirección de la escuela bajo su cargo.

Sin otro Particular me suscribo deferentemente,



María Ixmucané Córdova C.
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. 5359

Msc. Inga. María Ixmucané Córdova Catalán

No. de colegiado 5359


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD**, presentado por el estudiante universitario **Henry Alejandro Morales Barrios**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Marlon Rolando Giron Avalos
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

MARLON ROLANDO GIRON AVALOS
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO 6668

Guatemala, mayo de 2008

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD**, presentado por el estudiante universitario **Henry Alejandro Morales Barrios**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

Y ENSEÑAR A TODOS


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2008.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.409.08

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD**, presentado por el estudiante universitario, **Henry Alejandro Morales Barrios**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, noviembre de 2008

/cc

ACTO QUE DEDICO A

DIOS	Por ser la fuente de iluminación en mi vida.
MIS PADRES	Henry Morales Ana María Por apoyarme en todo momento y haber hecho de mí lo que hoy soy.
MI HERMANA	Laura Morales, por ser también mi mejor amiga y encontrar en ella el cariño, aprecio y apoyo de una hermana con la que siempre puedo contar, llevándola en mi mente todos los días de mi vida
MI HIJA	Laura Ninneeth, por ser una nueva luz en mi vida y enseñarme que el amor que uno siente como padre hacia los hijos, no se compara a ningún otro sentimiento. Por eso, gracias papás al tener ese amor hacia conmigo, que ahora entiendo y valoro más.
MI ESPOSA	Claudia Ninneeth, por aceptar ser mi compañera y estar junto conmigo en los buenos y en los malos momentos, haciendo una vida juntos.
MIS ABUELAS	Apolonia Castillo y Carlota Sandoval (D.E.P.) Por inculcarme principios que me han guiado y me seguirán guiando durante toda mi vida
MIS TÍOS ABUELOS	Aura Estela, Irma y Godofredo Polanco Estrada, por brindarme su apoyo y cariño incondicional, y estar presente en los momentos que más lo necesité.

A MIS TÍOS Miriam Barrios y Germán Morales (D.E.P.), por todo su apoyo,
Y enseñanza y ayuda, sabiendo que lo que me enseñaron me guiará por
PADRINOS el resto de mi vida.

MIS AMIGOS Que me apoyaron y marcaron varias partes de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

<u>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</u>	V
<u>GLOSARIO.....</u>	VII
<u>RESUMEN.....</u>	IX
<u>OBJETIVOS.....</u>	XI
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	XIII
<u>1. ANTECEDENTES</u>	
<u>1.1. Sistema de Recursos Humanos.....</u>	1
<u>1.1.1 Análisis de Puestos.....</u>	1
<u>1.1.1.1 Definición.....</u>	1
<u>1.1.1.2 Uso de la información.....</u>	2
<u>1.1.1.3 Pasos en el Análisis de Puestos.....</u>	2
<u>1.1.2 Reclutamiento de Personal.....</u>	4
<u>1.1.2.1 Definición.....</u>	4
<u>1.1.2.2 Fuentes de reclutamiento.....</u>	5
<u>1.1.2.3 El proceso de reclutamiento.....</u>	6
<u>1.1.2.4 Medios de reclutamiento.....</u>	7
<u>1.1.3 Selección de Personal.....</u>	8
<u>1.1.3.1 Definición.....</u>	8
<u>1.1.3.2 Técnicas de selección.....</u>	9
<u>1.1.3.3 Entrevistas de selección.....</u>	10
<u>1.1.3.4 Pruebas de capacidad.....</u>	13
<u>1.1.3.5 El Proceso de selección.....</u>	14
<u>1.1.4 Descripción y análisis de cargos.....</u>	16
<u>1.1.4.1 Descripción de cargos.....</u>	16
<u>1.1.4.2 Análisis de cargos.....</u>	17
<u>1.1.4.3 Métodos de descripción y análisis de cargos.....</u>	17

<u>1.1.4.4 Etapas en el análisis de cargos</u>	19
<u>1.1.5 Administración de Salarios</u>	20
<u>1.1.5.1 Definición</u>	20
<u>1.1.5.2 Compuesto salarial</u>	21
<u>1.1.5.3 Evaluación y clasificación de cargos</u>	21
<u>1.2 Empresa en estudio (KRIPTON SECURITY)</u>	22
<u>1.2.1 Fundación</u>	22
<u>1.2.2 Misión y visión de la Empresa</u>	24
<u>1.2.2.1 Misión</u>	24
<u>1.2.2.2 Visión</u>	24
<u>1.2.3 Objetivos de la Empresa</u>	24
<u>2. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL</u>	27
<u>2.1 Análisis</u>	27
<u>2.1.1 Organigrama administrativo de la empresa</u>	28
<u>2.1.2 Guía de especificaciones y perfiles de puestos</u>	29
<u>2.1.3 Reclutamiento y colocación</u>	31
<u>2.1.4 Capacitación y desarrollo</u>	32
<u>3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD</u>	35
<u>3.1 Organigrama de la empresa</u>	35
<u>3.1.1 Descripción general del Organigrama</u>	35
<u>3.1.2 Presentación gráfica</u>	36
<u>3.2 Guía de descripción de puestos, especificaciones y perfiles</u>	38
<u>3.2.1 Gerencia General</u>	41
<u>3.2.2 Departamento Operativo</u>	51
<u>3.2.3 Departamento Técnico</u>	74
<u>3.2.4 Departamento Administrativo-Financiero</u>	95
<u>3.2.5 Departamento de Ventas</u>	136
<u>3.3 Sistemas de Reclutamiento</u>	160

<u>3.3.1 Reclutamiento de personal de nivel operativo</u>	161
<u>3.3.2 Reclutamiento de personal de mandos medios y de nivel superior.....</u>	161
<u>3.4 Métodos de selección de personal.....</u>	162
<u>3.4.1 Selección de personal de nivel operativo.....</u>	162
<u>3.4.2 Selección de personal de mandos medios y nivel superior....</u>	163
<u>3.5 Pruebas específicas de los diferentes puestos</u>	164
<u>3.5.1 Pruebas nivel operativo.....</u>	166
<u>3.5.2 Pruebas nivel técnico o mandos medios</u>	166
<u>3.5.3 Pruebas nivel superior</u>	167
<u>3.6 Escala de salarios y comisiones.....</u>	168
<u>4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.....</u>	173
<u>4.1 Plan de implementación.....</u>	173
<u>4.2 Cronograma de actividades.....</u>	175
<u>4.3 Medición de los procesos.....</u>	177
<u>4.3.1 Guía de especificaciones y perfiles de puestos</u>	177
<u>4.3.2 Sistemas de reclutamiento</u>	178
<u>4.3.3 Métodos de selección de personal.....</u>	180
<u>4.3.4 Pruebas específicas de diferentes puestos.....</u>	180
<u>4.3.5 Escala de salarios.....</u>	181
<u>4.4 Resultados esperados.....</u>	182
<u>5. EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO.....</u>	185
<u>5.1 Importancia de la evaluación, control y seguimiento del sistema de recursos humanos</u>	185
<u>5.2 Evaluación.....</u>	186
<u>5.3 Control.....</u>	187

5.4Seguimiento.....	189
CONCLUSIONES	191
RECOMENDACIONES.....	193
BIBLIOGRAFÍA	195

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Diagrama pasos para el análisis de puestos.....	04
2. Organigrama básico krypton security.....	23
3. Organigrama administrativo de la empresa.....	29
4. Guia de especificaciones y perfiles de los puestos.....	30
5. Propuesta de organigrama administrativo.....	37
6. Organigrama administrativo Gerencia General.....	42
7. Organigrama administrativo departamento de Operaciones.....	51
8. Organigrama administrativo departamento técnico.....	75
9. Organigrama administrativo departamento Administrativo - Financiero	96
10. Organigrama administrativo departamento de Ventas.....	137
11. Selección de personal operativo	162
12. Selección de personal operativo con dos decisiones.....	163
13. Selección de personal de mandos medios y nivel superior.....	164
14. Cronograma de actividades de implementacion	176
15. Bosquejo gráfico de reclutamiento a utilizar en el diario.....	179
16. Formato mensual de reclutamiento.....	188

TABLAS

I. Códigos de puestos de la empresa	39
II. Pruebas nivel operativo.....	166
III. Pruebas nivel técnico o mandos medios.....	167
IV. Pruebas nivel superior.....	168

V. Lista de salarios y comisiones 170

VI. Costo proyecto..... 174

VII. Escala de salarios 181

GLOSARIO

Sistema de Recursos Humanos	Programas de recursos humanos diseñados para asegurar que una organización seleccione la gente que necesita, la evalúe, remunere y atienda adecuadamente.
DIS	Dispositivos Inteligentes de Seguridad
GPS	Sistema Global de Posicionamiento Satelital
PNC	Policía Nacional Civil
DECAM	Departamento de Control de Armas y Municiones
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
IRTRA	Instituto de Recreación de los Trabajadores de la empresa privada de Guatemala.
Reclutamiento	Sistema por medio del cual se procede a captar personal para ocupar las plazas vacantes que se encuentran en una empresa.

Selección	Proceso de clasificación de personal que ingresa tras el reclutamiento y desea optar a una plaza dentro de la empresa.
Coefficiente de Selección	Es la relación porcentual entre el número de admitidos entre el número de evaluados para un puesto específico.
Sistema Diamante	Programa computarizado interno de la empresa en análisis.
Voltímetro	Instrumento utilizado para la medición de corrientes, voltajes y amperajes.
Estados de fuerzas	Se refiere al control de altas y bajas en servicio del personal de seguridad.

RESUMEN

Planear y llevar a cabo un Sistema de Recursos Humanos para determinada empresa, es el mejor medio para proveer de los mejores recursos humanos a la misma, ya que de esta manera se mantiene dentro de la organización al personal que se necesita en las posiciones adecuadas, el tiempo que sea necesario.

Al implementar un sistema de recursos humanos, se busca reducir la rotación de personal en la empresa, originado por una mala selección de personal y una deficiente capacitación del mismo.

Se busca formalizar un sistema de planeación del recurso humano, desarrollando herramientas utilizadas en la administración de personal que puedan ser aplicables para la empresa en estudio, mejorando de esta manera la productividad de la misma.

Este trabajo será de mucha utilidad para el estudiante universitario o profesional que esté interesado en un instrumento de trabajo técnicamente elaborado, que le permita optimizar el aprovechamiento del recurso humano mediante una correcta administración. Con este análisis se aprovecha de forma óptima, el potencial que tengan los empleados y lo que se puede exigir para cada cargo, colaborando simultáneamente a las necesidades de la empresa.

OBJETIVOS

GENERAL

- Elaborar un sistema de recursos humanos en una empresa de seguridad, para optimizar el área administrativa, técnica y operativa de dicha empresa.

ESPECÍFICOS

- 1) Rediseñar el organigrama jerárquico de la empresa de seguridad en estudio.
- 2) Desarrollar, con base en un análisis de puestos la “Guía de Especificaciones y Perfiles”, de cada uno de los mismos para determinar las necesidades del trabajo y las responsabilidades que le corresponde a cada uno de los mismos.
- 3) Proponer sistemas de reclutamiento y selección que se adapten y sean viables para una empresa de seguridad.
- 4) Desarrollar herramientas que ayuden a implementar el sistema de recursos humanos a dicha empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo sistematiza el procedimiento para la implementación de un sistema de Recursos Humanos, el cual sea práctico y aplicable en una empresa, en este caso, se aplicó a una empresa mediana, la cual, presta servicios de seguridad tanto a clientes individuales como corporativos.

Se eligió la empresa Krypton Security, para efectuar dicho estudio, ya que se constató la ausencia del sistema como tal, por lo cual se inició la recopilación de la información en las oficinas de la misma. Acto seguido, se entrevistó al personal que estaba a cargo del manejo de la Unidad de Recursos Humanos para determinar el contenido del estudio y las necesidades que se tenían en dicha empresa y que podían ser cubiertas por el mismo.

También, se efectuó una investigación de campo, la cual abarcó a toda la empresa, para poder consolidar el sistema y que cubriera a todas las unidades de la misma y de esta forma centralizar el Recurso Humano de dicha empresa.

Asimismo, se efectuó el cronograma de actividades que determinan las actividades a realizar, así como el tiempo que se lleve para determinar dicha actividad.

Finalmente, se hace una evaluación y un seguimiento del programa mismo, y se determina la importancia de la aplicación de la misma.

1. ANTECEDENTES

Sistema de Recursos Humanos

Son programas de recursos humanos diseñados para asegurar que una organización seleccione la gente que necesita, la evalúe, remunere y atienda adecuadamente.

El objetivo es colocar a la persona adecuada en el puesto correcto, darle orientación, capacitación en el trabajo para mejorar el desempeño en el puesto.

Las principales herramientas son las siguientes:

1.1.1 Análisis de puestos

1.1.1.1 Definición

Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes, la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporcionando datos sobre los requerimientos del puesto, que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones y especificaciones del mismo.

Por lo general, se tratará de extraer del análisis del puesto uno o más de los siguientes tipos de información:

- Actividades del puesto.
- Comportamiento humano.
- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo.

- Criterios de desempeño.
- Contexto del puesto.
- Requerimientos humanos.

1.1.1.2 Uso de la información

La información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de diversas actividades interrelacionadas de la administración de personal.

Para el reclutamiento y selección, el análisis del puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada puesto representa para estimar su valor y la compensación apropiada para cada uno.

Con frecuencia es mediante el análisis del puesto que los ingenieros industriales y otros expertos, comparan el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, y aseguran así que todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas en las posiciones específicas.

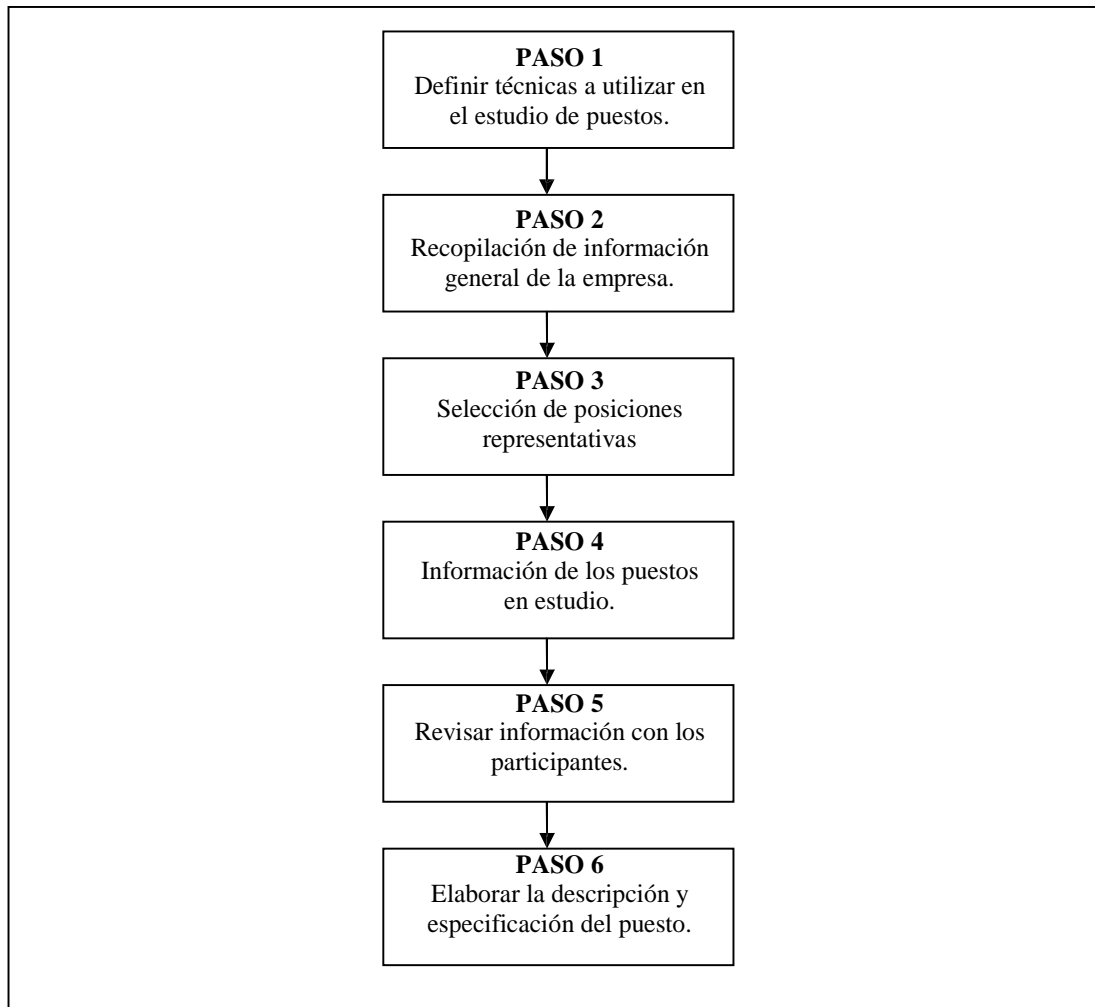
1.1.1.3 Pasos en el análisis de puestos

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

- Paso 1: Determine el uso de la información del análisis del puesto. Algunas técnicas, como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades, son muy útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar a los empleados.
- Paso 2: Reúna la información previa, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto si existieran, los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es el lugar en la organización.
- Paso 3: Seleccione posiciones representativas para analizarlas.
- Paso 4: Reúna información del análisis del puesto si existiera.
- Paso 5: Revise la información con los participantes. El verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa, y si es fácil de entender para todos los implicados.
- Paso 6: Elabore una descripción y especificación del puesto. Esta es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad.

A continuación se presentará de una manera gráfica los pasos para el análisis de puestos.

Figura 1. Diagrama pasos para el análisis de puestos.



Elaborado por Henry Morales

1.1.2 Reclutamiento de personal

1.1.2.1 Definición

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

1.1.2.2 Fuentes de reclutamiento

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interese específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento.

La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la administración de recursos humanos puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento;
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos es la investigación externa e interna.

Investigación externa:

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo para facilitar su análisis.

El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

Investigación interna:

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos y que políticas pretende adoptar con respecto al personal. Por lo general, la investigación interna implica:

- Determinar las directrices de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento;
- Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función;
- Establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo;
- Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos;
- Evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y resultados alcanzados.

1.1.2.3 El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleo o solicitud de personal.

Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en un departamento o sección.

1.1.2.4 Medios de reclutamiento

Se ha comprobado que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por las empresas que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También se ha visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en una empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden que estén buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

Reclutamiento interno:

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Reclutamiento externo:

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Reclutamiento mixto:

En realidad, una empresa casi siempre hace reclutamiento mixto. Uno debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado, so pena de obtener desafíos y oportunidades en otra organización que a éste le parezca mejor.

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

1.1.3 Selección de personal

1.1.3.1 Definición

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo, y

- Eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posea respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

1.1.3.2 Técnicas de selección

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones para que tenga validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que se mencionan a continuación.

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha comparativa con el perfil necesario para dicho puesto, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección mas adecuadas al caso o a la situación.

Las técnicas de selección pueden presentarse en cinco grupos definidos:

- Entrevistas de selección: pueden ser dirigidas (con derrotero), o no dirigidas (sin derrotero o libres).
- Pruebas de conocimiento o capacidad: pueden ser generales (cultura general, idiomas, etc.), o específicas (cultura profesional, conocimientos técnicos, etc.)
- Pruebas psicométricas: son pruebas de aptitudes, pueden ser generales y específicas.

- Pruebas de personalidad: pueden ser expresivas, proyectivas y de inventarios.
- Técnicas de simulación: estas son las de Psicodrama y dramatización.

1.1.3.3 Entrevista de selección

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de elección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, conserjería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es, en lo fundamental, un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc.; en este elemento se origina el mensaje.
- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
- El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, el de las palabras (el más importante), y el de los gestos.

- El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente; esto también ocurre con varias personas, puesto que cada una interpreta lo que escucha, de acuerdo con sus propias experiencias.
- El destino: es a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato, el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido (interferencia) en uno o en todos.

La entrevista puede perfeccionarse si se tienen en cuenta algunos principios. La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma:

- Preparación de la entrevista: Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar los objetivos de la entrevista, el método a utilizar para llegar a esos objetivos, y conseguir la mayor cantidad de información del candidato entrevistado.

- Ambiente: Establecer el ambiente no es propiamente un paso aislado en el proceso de entrevistar, no obstante, tiene un realce especial. El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos; el físico (local donde se realiza al entrevista debe ser confortable), y el psicológico (el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial).
- Desarrollo de la entrevista: constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistador y candidato, desean. Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente. Además, así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera, para tomar sus decisiones.
- Terminación de la entrevista: Para dicha terminación, el entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
- Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato; es decir, si fue rechazado o aceptado.

1.1.3.4 Pruebas de capacidad

Las pruebas de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser orales, escritas o de realización (ejecución de un trabajo).

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales, cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales, específicos, cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse tradicionales, objetivas y mixtas.

Las pruebas tradicionales o subjetivas abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

Las pruebas objetivas, por el contrario, poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

Las pruebas de carácter mixto constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de tests y de otra en forma de preguntas disertativas.

Pruebas psicométricas:

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Las prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del “cuanto”, es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato.

Pruebas de personalidad:

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

1.1.3.5 El proceso de selección

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Puesto que por lo general se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas. Entre las principales se encuentran:

- **Selección en una sola etapa:** Este enfoque hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.
- **Selección secuencial de dos etapas:** Puede tomarse la decisión de postergar la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante.

Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección, mediante el plan secuencial que permite al responsable de la decisión seguir probando siempre que tenga duda acerca de aceptar o rechazar al candidato. En esta selección se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.

- **Selección secuencial en tres etapas:** Es un proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

En cuanto a la manera de evaluar el funcionamiento del proceso de selección, se puede utilizar el coeficiente de selección que puede calcularse mediante la ecuación:

$$\text{Coeficiente de selección} = \frac{\text{No. de candidatos admitidos}}{\text{No. de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección (tasa de selección) es la razón que existe entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios producidos por la situación existente en el mercado de oferta y demanda de mano de obra, como ya se estudio anteriormente.

1.1.4 Descripción y análisis de cargos

1.1.4.1 Descripción de cargos

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

En lo fundamental, tareas o atribuciones son los elementos que conforman un papel de trabajo y que deba cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar en el organigrama.

1.1.4.2 Análisis de cargos

Después de la descripción, viene el análisis del cargo. Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

1.1.4.3 Métodos de descripción y análisis de cargos

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff, es decir, las responsabilidades por las informaciones que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff, representado en primera instancia por el analista de cargos. El analista de cargo puede ser funcionario especializado del staff, como el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, como también puede ser el propio ocupante del cargo. Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

- **Método de observación directa:** Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y de métodos. El análisis de cargo se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota los puntos clave de su observación en hoja de análisis de cargos.
- **Método de cuestionario:** El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores) que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.
- **Método de entrevista:** El enfoque más flexible en el análisis de cargos es probablemente la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, las razones, el tiempo y el procedimiento de las diversas tareas que comprende el cargo.
- **Métodos mixtos:** Después de examinar lo que se ha dicho de los métodos de análisis, es evidente que cada uno de ellos posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos. Estos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

1.1.4.4 Etapas en el análisis de cargos

Un programa de análisis de cargos incluye normalmente las siguientes etapas:

- **Etapas de planeación:** Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es casi una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos en la empresa. Los pasos de la planeación son:
 - Determinación de cargos que van a describirse.
 - Elaboración del organigrama de cargos.
 - Elaboración del cronograma de trabajo.
 - Elección del método de análisis que van a aplicarse.
 - Selección de los factores que se utilizarán en el análisis.
 - Dimensionamiento de los factores de especificaciones.
 - Gradación de los factores de especificaciones.

- **Etapas de preparación:** En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.
 - Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformaran el equipo de trabajo.
 - Preparación del material de trabajo.
 - Disposiciones del ambiente.
 - Recolección previa de datos.

La etapa de preparación puede ser simultánea a la etapa de planeación.

- **Etapas de ejecución:** En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- Recolección de los datos sobre los cargos, mediante el método de análisis elegido.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato.
- Redacción definitiva del análisis de cargo.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo.

1.1.5 Administración de salarios

1.1.5.1 Definición

En una organización, cada función o cada cargo tiene su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos que tiende a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas en relación a los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización (equilibrio interno) y con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo (equilibrio externo).

1.1.5.2 Compuesto salarial

Hay una porción de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios, determinando sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial.

El compuesto salarial cubre los siguientes factores:

- Topología de los cargos de la organización.
- Política salarial de la organización.
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa.
- Situación del mercado de trabajo.
- Coyuntura económica (inflación, rescisión, costo de vida)
- Sindicatos y negociaciones colectivas.
- Legislación laboral.

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios. Estos factores actúan independiente o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios. Inclusive, cuando actúan como fuerzas oponentes, estos factores pueden servir para anularse unos a otros y estabilizar los salarios.

1.1.5.3 Evaluación y clasificación de cargos

La evaluación de cargos es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de cargos.

La evaluación de cargos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración.

Inclusive, es simplemente una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base consistente y sistemática.

En otras palabras, la evaluación de cargos se relaciona en lo fundamental con el precio para el cargo.

La evaluación de cargos es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura de la organización.

En sentido estricto, la evaluación de cargos intenta determinar la posición relativa de cada cargo con los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización, para neutralizar cualquier arbitrariedad.

1.2 Empresa en estudio (KRIPTON SECURITY)

1.2.1 Fundación

Servicios Domiciliarios y comerciales de Seguridad Krypton es una empresa de servicios de seguridad privada que fue autorizada a prestar sus servicios mediante el Acuerdo Ministerial No. 297-97, de fecha 4 de Agosto de 1997, emitido por el Ministerio de Gobernación y publicado en el Diario oficial de Centro América, autorizando a dicha empresa a prestar sus servicios a partir del 7 de noviembre de 1997.

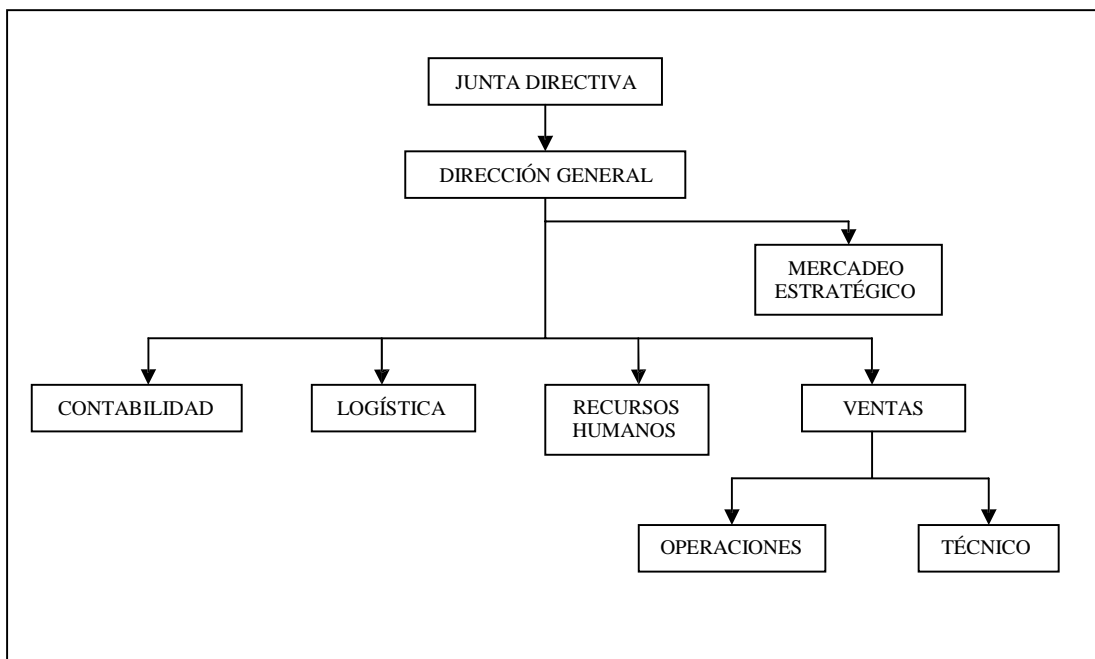
Krypton, es una empresa de seguridad privada de carácter civil, con formación disciplinaria similar a la de la Policía Nacional Civil y su sede está ubicada en la ciudad capital de Guatemala (0 calle 16-45 zona 15, Colonia El Maestro).

Esta empresa proporcionara servicios de seguridad y vigilancia a las personas individuales o jurídicas que lo requieran. Asimismo, seguridad y vigilancia de bancos, industrias, comercios, servicios, fincas, residencias privadas y similares; y, garantizar el transporte de valores.

También dentro de los servicios que presta es la venta y mantenimiento de artículos tecnológicos que hacen más eficiente la seguridad, tanto de personas individuales como de bienes materiales.

A continuación se presenta un organigrama básico de la empresa con sus principales divisiones.

Figura 2. Organigrama básico Krypton Security.



Elaborado por Henry Morales (información de la empresa).

1.2.2 Misión y Visión de la empresa

1.2.2.1 Misión

Prestar servicio de seguridad, vigilancia y monitoreo, haciendo uso de la tecnología de actualidad, a toda aquella persona, familia o empresa honrada que requiera de nuestro servicio.

1.2.2.2 Visión

Proporcionar un servicio de alta calidad, haciendo uso de la tecnología más moderna para prestar servicios de seguridad, vigilancia y monitoreo a un costo competitivo dentro del mercado de la seguridad, teniendo una cobertura total en América Latina.

1.2.3 Objetivos de la empresa

Los objetivos por medio de los cuales es fundada esta empresa y de lucro son:

- a) La prestación de servicios profesionales de seguridad a personas individuales y/o jurídicas para proteger a las personas físicas y a los bienes, ya sea que estos se encuentren dentro de un bien inmueble o en tránsito e inclusive la protección específica de dinero o valores;
- b) Investigar técnicamente delitos o infracciones a la Ley, así como asuntos de índole civil;
- c) Proteger la vida y la seguridad de las personas que laboran o que por cualquier causa legítima se encuentran en los edificios o instalaciones donde preste sus servicios;

- d) Servicios de información, protección y colaboración en el descubrimiento de delitos con las personas y sus bienes, salvaguardando la confidencialidad que el caso amerite;
- e) Servicios de vigilancia, protección, prevención y seguridad;
- f) Protección y transporte de dinero, valores consignados en documentos, artículos y objetos de arte, de valor y de las personas que por razón de su cargo son responsables del manejo y disposición de esos valores;
- g) Protección controlada por radio, cronómetro o dispositivos electrónicos y por la presencia física de los oficiales y agentes integrantes de la empresa en traje de uniforme, de toda clase de bienes propiedad de personas naturales o jurídicas;
- h) Servicios de pago o nómina de personas naturales o jurídicas en representación y a solicitud de ellas;
- i) Servicios de planificación e inspección de seguridad en instalaciones industriales, agropecuarias, comerciales, bancarias y residenciales;
- j) Servicio de prevención de pérdida de bienes e inmuebles de personas naturales o jurídicas;
- k) Servicios temporales para el cuidado de personas en general, por razones de edad, salud, incapacidad o invalidez física.

En este capítulo se determino los aspectos teóricos que serán base para el presente trabajo. Dichos aspectos son enfocados hacia un adecuado sistema de recursos humanos, que involucra un análisis de puestos, sistema de reclutamiento de persona, la descripción de análisis de cargos y una administración de salarios. Así también se presentaron los antecedentes históricos de la empresa en estudio, como lo son su fundación , misión, visión y los objetivos de la empresa.

En el siguiente capítulo se efectuará un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a su sistema de recursos humanos en base al marco teórico anteriormente presentado.

2. DIAGNÒSTICO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL

2.1 Análisis

Con a los antecedentes teóricos presentados en el capítulo anterior, se procedió a evaluar el sistema de recurso humanos con el cual se administra la empresa en estudio.

Primero se procedió a evaluar el organigrama administrativo de dicha empresa y determinar si cumplía adecuadamente con las necesidades y funcionalidad que debe tener.

Posterior a eso se hizo una evaluación de la guía de especificaciones y perfiles de puestos para determinar si estaba actualizado y si se le estaba dando el seguimiento adecuado.

En la tercera fase del análisis se investigará los procedimientos utilizados en el sistema de reclutamiento y colocación, y determinar si son los más eficientes, adecuados y si están enfocados al mercado potencial que se trata de capturar.

En la última fase de análisis del estudio evaluaremos los programas de capacitación y desarrollo que se manejan en la empresa para determinar si en realidad cumple con las necesidades y Exigencias requeridas en la actualidad.

2.1.1 Organigrama administrativo de la empresa

Al revisar el organigrama administrativo que esta en funcionamiento en dicha empresa (figura 1), se pudo constatar que no cubre las necesidades básicas para ser efectivo.

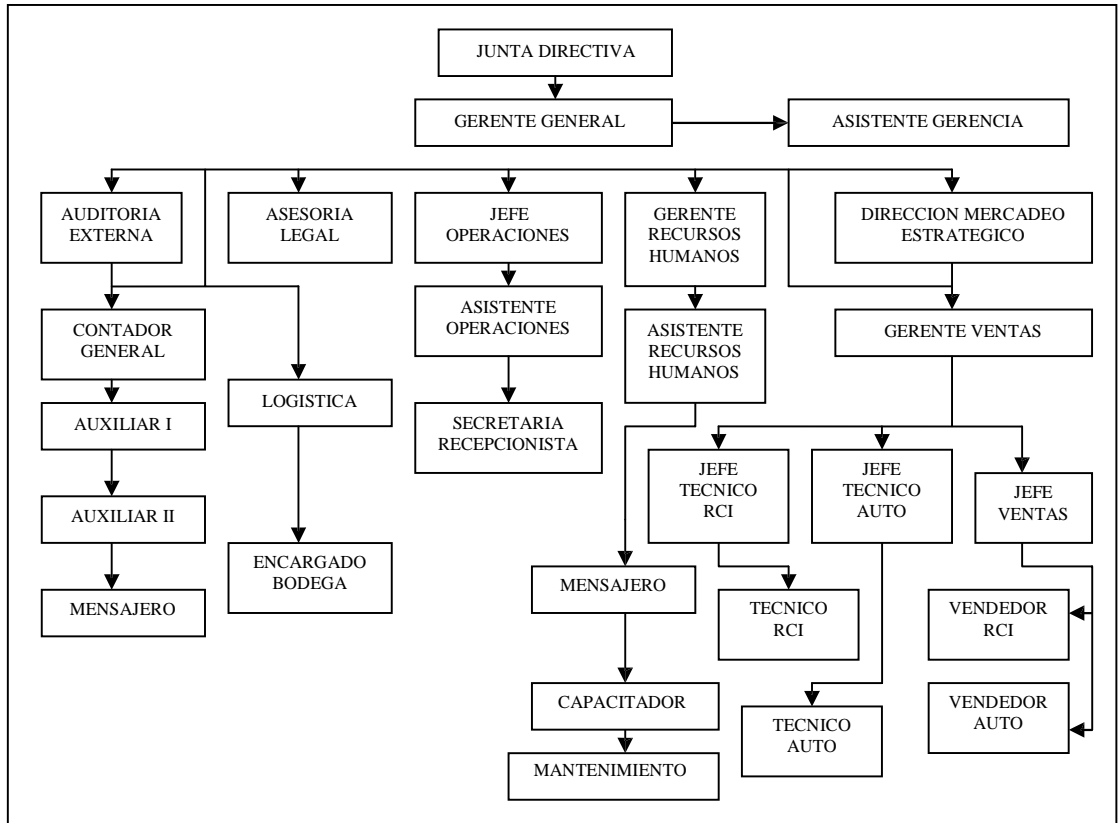
Tal y como podemos observar en la figura que a continuación se presenta dicho organigrama no muestra una secuencia lógica, ya que debe colocarse los puestos de una manera grafica, altamente legible, que sea comprensible para todo empleado de la empresa y que este colocado en un lugar visible par todos; y, basándose en estas características no cumple con dicho objetivo.

Así también, el organigrama no muestra una línea de mando adecuada, ya que existe puestos donde las personas dependen de mas de un jefe, lo cual complica al momento de presentar informes.

Otro de los aspectos importantes evaluados es que no existen líneas de mando bien identificadas, dicha situación complica la jerarquía de los puestos, ya que muchas veces no se sabe a quien se le debe reportar determinamos informes de trabajo.

Por lo tanto existen puestos iguales en diferentes escalas, así como conexiones que no tienen lógica y que no tienen relación en los procedimientos.

Figura 3. Organigrama administrativo de la empresa



Elaborado por Henry Morales (información de la empresa)

2.1.2 Guía de especificaciones y perfiles de puestos

Otro de los aspectos a evaluar fue la guía de especificaciones y perfiles de puestos que se utiliza en la empresa. Dicha guía al momento de ser revisada se determinó que consta de un formato que es llenado a mano por parte de los empleados que ocupan el puesto (Figura 3).

Por lo tanto no llena las necesidades básicas de una empresa de este tipo, como lo son, una información general del puesto que identifique los aspectos generales del mismo, una descripción general del puesto que es simplemente un breve resumen de las funciones y responsabilidades de dicho puesto.

Así como también una descripción específica de las funciones del mismo, condiciones organizacionales, responsabilidades, condiciones del trabajo y especificaciones del perfil del puesto.

Figura 4. Guía de especificaciones y perfiles de puestos.

PUESTO:									
NOMBRE:									
Instrucciones: Enumere y describa cada una de las funciones que realiza. Asigne a cada actividad la frecuencia con la que lo realiza marcando con una X en el cuadro correspondiente.									
CUADRO DE FRECUENCIA		D = DIARIA				T = TRIMESTRAL			
		S = SEMANAL				Se = SEMESTRAL			
		Q = QUINCENAL				A = ANUAL			
		M = MENSUAL				E =EVENTUAL			
Frecuencia									
No.	Descripcion de actividades, tareas o funciones	D	S	Q	M	T	Se	A	E
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									

Elaborado por Henry Morales en base a información recopilada en Krypton.

2.1.3 Reclutamiento y colocación

El reclutamiento del personal en esta empresa se divide en dos áreas; reclutamiento de personal administrativo, el cual es mediante la colocación de anuncios en el diario de mayor circulación, en dicho anuncio se incorpora todos los datos necesarios para que el interesado no tenga duda del tipo de perfil que están solicitando; entre los datos que contiene el anuncio están:

Puesto solicitado, cualidades requeridas del candidato, características del puesto, prestaciones de la empresa, horario y dirección de atención.

La otra área del reclutamiento es la de el personal operativo, en la cual, periódicamente se colocan anuncios para reclutamiento de personal operativo, también en el diario de mayor circulación con las mismas características que tiene para el personal administrativo.

Otras formas de reclutamiento de personal operativo son: la colocación de vallas informativas de puestos vacantes en lugares estratégicos, que es la más utilizada y el uso de reclutadores, los cuales tienen la responsabilidad de reclutar personal para la empresa, movilizándose a los lugares de mayor concentración de candidatos a las plazas o a los lugares cercanos a los centros de operación donde laborarán.

Al momento de que los postulantes acepten la opción de optar a una plaza deben acudir con el reclutador o a la sede de la empresa donde se lleva la entrevista, se dispone de un formato de solicitud de empleo, que debe llenar el aspirante e incluir toda la información que se le solicita, como: datos personales, estudios realizados, datos familiares, referencias personales, referencias laborales, experiencia laboral, entre otros.

Posterior a eso se realiza una entrevista preliminar, en la cual debe presentar la papelería necesaria. En esta se evalúa la presentación, la experiencia, el conocimiento del puesto al que está aspirando, se le pregunta sobre la última experiencia laboral y se observan sus actitudes en la entrevista.

Dicha entrevista tiene como objetivo investigar e indagar si son personas honradas, si han participado en algún acto ilegal. Esta actividad se integra con la consulta en una página de Internet sobre sus referencias crediticias y laborales.

Si califica el entrevistado para el puesto, se procede a verificar referencias y datos proporcionados. Una de las políticas es que preferiblemente se contrate a personas con experiencia en el puesto, ya que la mayoría de las personas sólo llegan a probar si funciona en ese tipo de actividad.

Si llena los requisitos, se realiza una prueba piloto para ver como se desempeña; si el resultado es satisfactorio, se le contrata; caso contrario, se le da de baja inmediata y se le paga por servicios prestados.

En esta parte del sistema de recursos humanos se tiene muy buenas bases y se logra captar bastante personal operativo.

Al indagar sobre los formatos de reclutamiento, se indicó que no tenían dichos formatos por lo que se tiene la necesidad de diseñar dicho formato.

2.1.4 Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo organizacional esta a cargo de una persona dentro de la empresa que funge como capacitador de la misma.

Dicho puesto está a cargo de darles una pequeña inducción sobre el desarrollo de la empresa y las funciones que desempeñaran dentro de la misma.

Al personal administrativo únicamente se le da la inducción y se le remite al jefe inmediato para la continuación de su capacitación y asignación de funciones.

Mientras que al personal operativo se le da una pequeña inducción sobre las funciones que deben realizar en los puestos de vigilancia, además una inducción sobre el equipo proporcionado, como el vehículo (supervisores), armamento, uniforme, equipo de defensa, etc. Cabe recalcar que dichas capacitaciones son de tipo gráfico, e inmediatamente reciben su equipo sin tener capacitación práctica.

Con base a lo antes mencionado, la empresa no cuenta con un adecuado Sistema del recurso humano, el organigrama administrativo no se ajusta a las necesidades de la empresa, la guía de especificaciones y perfiles de puesto no se encuentra adecuadamente elaborada, no existe una programación del sistema de reclutamiento y colocación.

Capacitación y el desarrollo dentro de la misma carece de un programa y una guía de implementación.

A continuación se presentará una propuesta de un Sistema de recursos humanos para implementar en esta empresa, cubriendo las necesidades que se tienen en dicha empresa.

3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO, PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD

3.1 Organigrama de la empresa

3.1.1 Descripción general del organigrama

Después de haber efectuado la investigación de campo, tanto documental como práctica, se estableció que el organigrama utilizado en la empresa no cumple con las necesidades generales de la misma, ya que no tiene un orden basado en una escala salarial (a mayor responsabilidad, mayor compensación salarial), no están claramente identificadas las líneas de mando y las relaciones tanto verticales como horizontales de los puestos.

Por ello, se diseñó una propuesta de un organigrama funcional y que cumple con las reglas administrativas de una línea de mando vertical, que pueda servir de base para una adecuada escala salarial que se ajuste a la responsabilidad de cada uno de los puestos y que sea claramente identificable las relaciones horizontales y verticales de los puestos, así como evitar que un puesto no pueda depender de más de un jefe de la misma escala.

Entre los cambios propuestos en el organigrama está la creación de tres jefaturas que dependen directamente de la Gerencia General.

Una de estas maneja el área de operaciones, tanto del manejo de tropa como asistencia técnica.

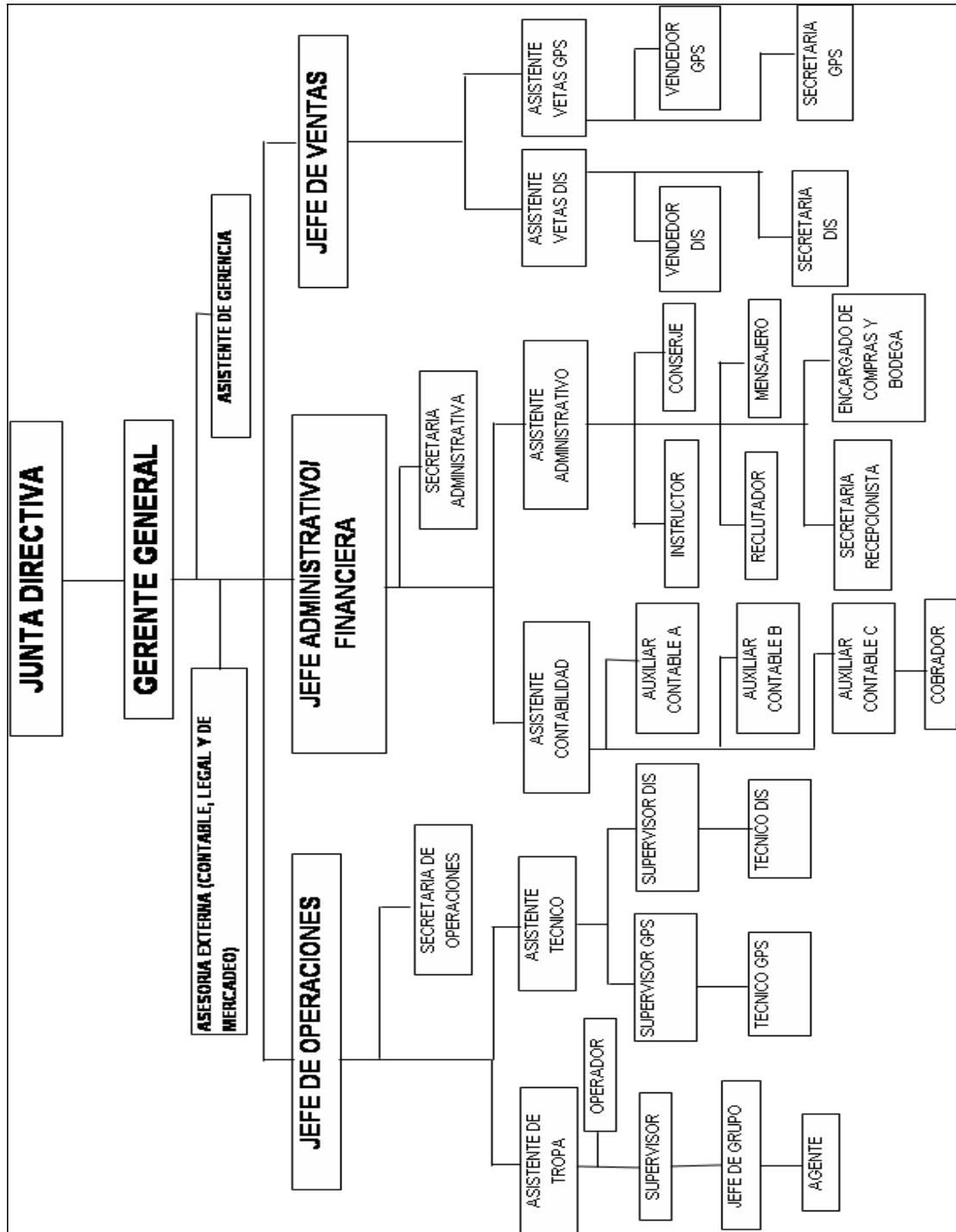
Otra de las jefaturas estará a cargo del área administrativo financiera, mientras que la tercera manejara el área de ventas y mercadeo.

Las tres jefaturas se manejaran al mismo nivel y dependerán única y exclusivamente del Gerente General. Dichas jefaturas manejaran personal independiente de las otras dos, para que prevalezca la línea de mando. Así también dicho organigrama mantiene una línea vertical descendente salarial y de responsabilidad laboral.

3.1.2 Presentación gráfica

A continuación se presenta la versión gráfica propuesta para ser implementada en dicha empresa.

Figura 5. Propuesta de organigrama administrativo.



Elaborado por Henry Morales en base a información recopilada en Kripton

3.2 Guía de descripción de puestos, especificaciones y perfiles

La descripción técnica de puestos consiste en determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de su acertada distribución dependerá el grado de eficiencia del mismo.

A través del análisis del puesto se logra identificar la importancia relativa de cada uno dentro de la institución y las características físicas, psicológicas y cognoscitivas que debe poseer la persona que lo ocupe, permitiendo, al mismo tiempo, que el personal conozca claramente sus deberes y responsabilidades.

La descripción técnica de puestos proporciona beneficios tales como:

- Facilidad para la administración de recursos humanos, para determinar las funciones de un puesto y el perfil que debe llenar la persona que le interese ocuparlo.
- Mayor objetividad y equidad en la evaluación de desempeño.
- Asignación de puestos de trabajo atendiendo el marco legal aplicable.

Sin embargo, cabe aclarar que las descripciones de puestos son enunciativas y no limitativas de las funciones que cada miembro de la Institución debe desempeñar; siendo necesario comprender que las actividades indicadas para cada puesto son las mínimas responsabilidades que debe cumplir.

En esta técnica organizacional es importante la constante actualización de las descripciones de puestos, para facilitar la inducción y entrenamiento del personal de nuevo ingreso.

Existen puestos los cuales poseen mas de una persona cubriéndolos (Ej: Agente), por ello se debe diseñar un sistema de codificación de puestos que ayude a identificar el puesto y a la persona que lo esta ocupando.

Para un mejor apoyo al departamento de recursos humanos se planteo una codificación de puestos, donde identificamos los puestos de una manera alfanumérica, tal y como se presenta en el siguiente ejemplo:

GG00_00

Los primeros dos caracteres identifican el departamento al cual pertenecen, los siguientes dos caracteres identifican el nombre del puesto. Seguido de estos dos existen guión bajo para después colocar otros dos caracteres que identifiquen la partida individual de la persona que ocupa dicho puesto.

A continuación se presenta la tabla de códigos planteada.

Tabla I. Códigos de puestos de la empresa

No.	PUESTO	Código
1	Gerente General	GG00_00
2	Asistente de Gerencia	GG11_00
3	Asesoría Externa	AE00_00
4	Jefe Operativo	OP01_00
5	Supervisor de Servicios	OP02_00
6	Secretaria de Operaciones	OP11_00
7	Radio Operador	OP12_00
8	Supervisor de Tropa	OP13_00

Continúa tabla I

9	Jefe de Grupo	OP14_00
10	Agente	OP15_00
11	Jefe Depto. Técnico	TC01_00
12	Secretaria Depto. Técnico	TC11_00
13	Subjefe Técnico GPS	TC12_00
14	Supervisor Técnico DIS	TC13_00
15	Técnico GPS	TC14_00
16	Técnico DIS	TC15_00
17	Jefe Administrativo - Financiero	AF01_00
18	Secretaria Administrativa	AF11_00
19	Auxiliar Contable A	AF12_00
20	Auxiliar Contable B	AF13_00
21	Auxiliar Contable C	AF14_00
22	Cobrador	AF15_00
23	Instructor	AF16_00
24	Conserje	AF17_00
25	Reclutador	AF18_00
26	Mensajero	AF19_00
27	Secretaria Recepcionista	AF20_00
28	Encargado de Compras y Bodega	AF21_00
29	Jefe de Ventas	VT01_00
30	Supervisor Ventas DIS	VT03_00
31	Supervisor Ventas GPS	VT02_00
32	Vendedor DIS	VT15_00
33	Vendedor GPS	VT14_00
34	Secretaria DIS	VT17_00
35	Secretaria GPS	VT16_00

Elaborado por Henry Morales

La descripción de puestos comprende varias partes, entre las que se pueden señalar las siguientes:

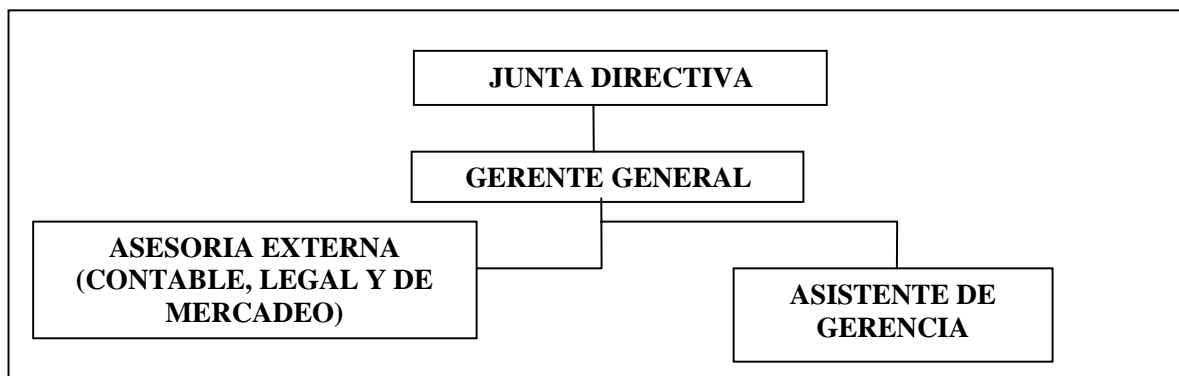
- ü Información general, donde se plantea los aspectos básicos y características del puesto.
- ü Descripción general, el cual es un breve bosquejo de las funciones de los puestos.
- ü Descripción específica o analítica, es aquella donde se especifican las atribuciones a su cargo.
- ü Condiciones organizacionales, es donde se identifica en que parte del organigrama se encuentra de quien depende y que puestos están bajo su mando.
- ü Condiciones de trabajo, donde se evalúan los riesgos que están afectos a dicho puesto.
- ü Especificaciones, en esta parte se presentan los requerimientos mínimos que necesitan las personas que quieren optar a dicho puesto.

A continuación se describen los puestos funcionales por departamentos.

3.2.1 Gerencia General

Este departamento es el encargado de la Dirección administrativa de la empresa, dirigiéndola de acuerdo a las decisiones que tome la Junta Directiva de la misma, y ejecutándolas a través de los diferentes departamentos que conforman la empresa.

Figura 6. Organigrama administrativo Gerencia General



Elaborado por Henry Morales

A continuación se describen los puestos de este departamento identificados en el organigrama anterior.

a) Gerente General

I. Identificación

Nombre del puesto: Gerente General

Código : GG00

Número de puestos: 01

Unidad: Gerencia

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa

Jefe inmediato: Junta directiva

II. Descripción general del puesto

Trabajo profesional que consiste en brindar apoyo y asesoría a la Junta Directiva, en aspectos relacionados con las funciones administrativas de la empresa. Así mismo, Planificar, organizar, coordinar e introducir mecanismos de control y supervisión para el desarrollo de los programas e instrumentos técnicos que mejoren el funcionamiento de la misma.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades profesionales, técnicas y administrativas de los diferentes departamentos de la empresa.
- Presentar informes a la Junta Directiva, sobre el proceso de ejecución de las diferentes actividades de la empresa.
- Revisar y firmar de visto bueno las solicitudes administrativas de los diferentes departamentos.
- Revisar y firmar de visto bueno las aprobaciones presupuestarias.
- Analizar y resolver solicitudes de las diferentes Jefaturas.
- Aplicar las políticas, instrucciones y directrices emitidas por las Junta Directiva.
- Garantizar la correcta aplicación de las disposiciones legales que rigen la empresa sobre el personal de la misma.
- Dar seguimiento a los programas de trabajo, coordinando las actividades necesarias para su ejecución.
- Revisar las necesidades de la empresa en cuanto a personal, equipo, materiales, suministros y realizar la gestión de recursos financieros para cumplir con los planes de trabajo.

Periódicas o eventuales

- Elaborar un Plan Anual de Trabajo y un Anteproyecto de Presupuesto para estimar las necesidades reales de la empresa.
- Coordinar, dirigir y supervisar la ejecución de los programas y proyectos elaborados.
- Revisar y aprobar las solicitudes de requisiciones de útiles y suministros para los diferentes departamentos de la empresa.

- Resolver consultas y solicitudes de las diferentes Jefaturas de los departamentos.
- Preparar reportes de las actividades mensuales y trimestrales desarrolladas por la empresa para presentar a la Junta Directiva.
- Revisar y actualizar los procedimientos de trabajo, a fin de mejorar su efectividad.
- Participar en reuniones con los Jefes de Departamentos y otras que convoque la Junta Directiva.
- Realizar reuniones de trabajo con los Jefes de los diferentes departamentos y personal de trabajo cuando sea necesario.
- Realizar otras funciones afines al puesto, asignadas por la Junta Directiva.

IV. Condiciones Organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa sobre los puestos siguientes:

- Secretaria de Gerencia (1)
- Jefe Operativo(1)
- Jefe Técnico (1)
- Jefe Administrativo - Financiero (1)
- Jefe de Ventas (1)

Además coordina actividades con diferentes Asesorías Externas de la empresa.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto y de velar porque se cumplan las asignadas al personal a su cargo, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Junta Directiva.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

Bienes de oficina	Equipo de oficina
<ul style="list-style-type: none">• Muebles	Computadoras
<ul style="list-style-type: none">• Teléfonos	Impresoras.
<ul style="list-style-type: none">• Útiles	

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil Educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 25 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Licenciatura en Administración de empresas o similar.
- **Otros conocimientos:**
 - o Sistemas de Seguridad

- Sistemas Financieros
 - Servicios Administrativos
 - Ventas
- **Experiencia:**
- Administración de Recursos Humanos
 - Carrera administrativa dentro de empresas de seguridad
- **Competencias:**
- Capacidad de Planificación y organización
 - Comunicación
 - Liderazgo
 - Autoexigencia profesional

b) Asistente de Gerencia

I. Identificación

Nombre del puesto: Asistente de Gerencia

Código : GG11

Número de puestos: 01

Unidad: Secretaria

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa

Jefe inmediato: Gerente

II. Descripción general del puesto

Tiene como función principal la de brindar apoyo a todo nivel dentro de la organización. Supervisa las actividades generales de la empresa, apoyando al Gerente General; atiende consultas de los distintos departamentos relacionadas con la administración general de la misma; mantiene un control de las actividades de la Gerencia General y comunica las decisiones

tomadas por esta entidad, así como lo que se determine en las reuniones de Junta Directiva.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Generar solicitudes de autorización de órdenes de compra por medio del sistema Diamante.
- Apoyar a la Gerencia en la elaboración de documentos, memos, cartas a los clientes y proveedores de servicios.
- Manejo de Caja Chica de la empresa (Combustible para vehículos, viáticos, etc.)
- Apoyo secretarial a la Gerencia
- Emisión de llamadas y faxes
- Recepción de mensajes

Periódicas o eventuales

- Revisar listado de operaciones para que la facturación esté completa en servicios de monitoreo, asistencia, agentes de seguridad, servicios de localización GPS.
- Exigir semanalmente los informes de los diferentes departamentos para ser revisados por el gerente general.
- Elaborar informe de actividades de Gerencia y recolectar los informes de los demás departamentos para elaborar el reporte mensual a la Junta Directiva.
- Recibir las cartas enviadas por los clientes de cancelación de servicios prestados por la empresa.
- Elaborar memos de cancelación de servicios y envío de los mismos a cada uno de los departamentos involucrados en el mismo.

- Dar seguimiento por medio del departamento técnico a la recuperación de equipo que sea propiedad de la empresa cuando un cliente cancele el servicio de monitoreo.
- Solicitar al departamento financiero el porcentaje de cobros para evaluar el pago de incentivos.
- Solicitar al departamento financiero el informe de consumo de combustible.
- Enviar cartas a la aseguradora notificando el retiro de un sistema de seguridad vehicular, por solicitud del cliente, para cancelar la cobertura ofrecida en caso de robo.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto de trabajo no posee personal que este bajo su cargo.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Gerencia General.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

Bienes de oficina	Equipo de oficina
• Muebles	Computadora
• Teléfono	Impresora.
• Útiles	

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 40 años.
 - o **Escolaridad:** Tercer año en una carrera universitaria

- **Otros conocimientos:**
 - o Administración de Empresas
 - o Recursos Humanos

- **Experiencia:**
 - o Asistencia administrativa

- **Competencias:**
 - o Trabajo en equipo
 - o Iniciativa
 - o Orientación al cliente
 - o Comunicación
 - o Adaptabilidad al cambio

c) Asesoría externa

I. Identificación

Nombre del puesto: Asesoría Externa

Código : AE00

Número de puestos: 00

Unidad: Asesoría

Lugar de desempeño: Dentro de la Empresa

Jefe inmediato: Gerente General

II. Descripción General del Puesto

Estos puestos tienen como función principal el desempeño de diferentes asesorías que ayudaran al desenvolvimiento de la empresa en sus diferentes ramas, designando profesionales con amplia experiencia en las diferentes áreas, que realizaran trabajo temporal y sin jornada de labores, hasta que la Junta Directiva de la empresa estime que se cumplieron los objetivos de la misma.

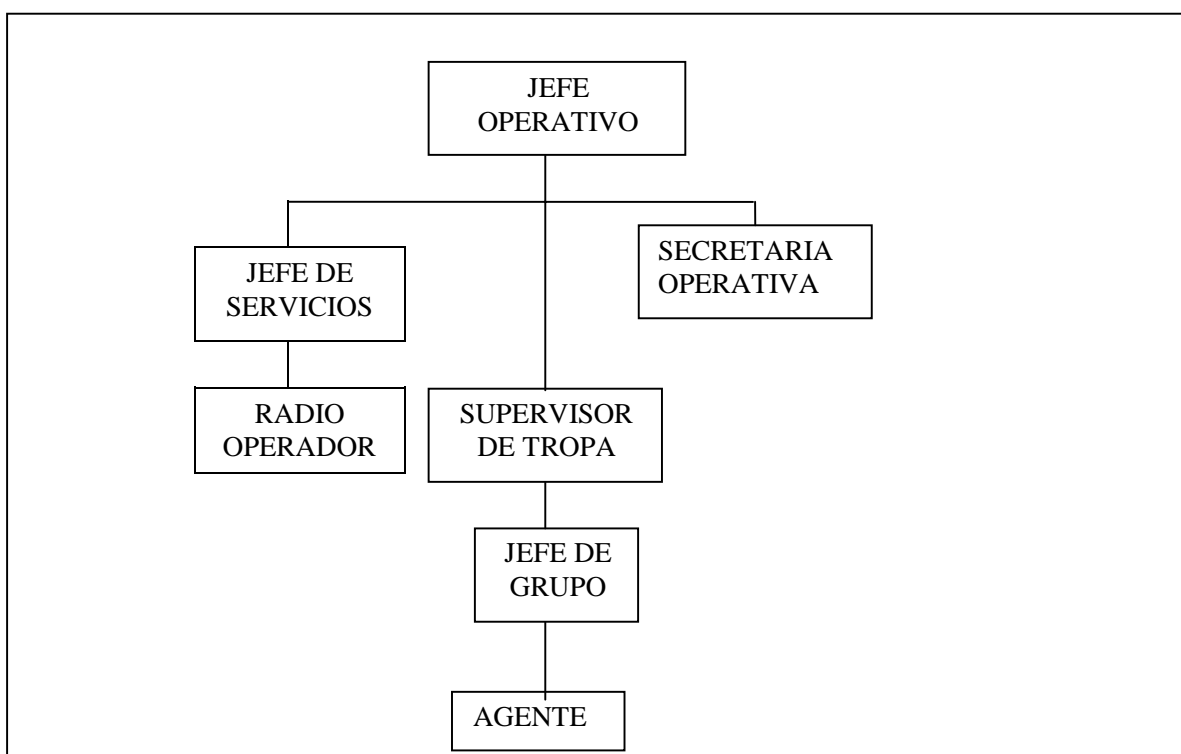
Las Asesorías que se pueden requerir son las siguientes:

- Legal: se debe contratar a un profesional en la rama jurídica con experiencia en asesorar legalmente en asuntos de seguridad.
- Contable: se debe contratar a un Auditor que colabora con el área financiera de la empresa, colaborando así a la mejorar la eficiencia de la misma en esta rama.
- Mercadeo: contratar a mercadologo o a un profesional con maestría en mercadotecnia que también tenga experiencia en la venta de los servicios de la empresa; y que puedan contribuir a mejorar la eficiencia de la misma.

3.2.2 Departamento Operativo

Departamento el cual está a cargo de todo el personal de seguridad, como lo es el movimiento de tropa, el patrullaje, vigilancia, comunicación entre los puestos y los supervisores. Así como todas las actividades del área de cobertura de agentes de seguridad.

Figura 7. Organigrama administrativo departamento de operaciones



Elaborado por Henry Morales

A continuación se describen los puestos de este departamento identificados en el organigrama anterior.

a) Jefe Operativo

I. Identificación

Nombre del puesto: Jefe Operativo

Código : OP01

Número de puestos: 01

Unidad: Jefatura

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa

Jefe inmediato: Gerente General

II. Descripción General del puesto

Trabajo profesional que consiste en la planificación, organización, dirección y evaluación de actividades, investigación y ejecución de programas y proyectos dirigidos a solucionar problemas que requieren de conocimientos especializados. El ejercicio de este puesto requiere formación académica militar de nivel superior y de acuerdo a las normas vigentes, se exige para su desempeño poseer grado militar correspondiente.

Dirige y coordina el área operativa de la empresa, participando en la preparación de planes y proyectos para una mejor eficiencia en dicho departamento.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Controlar y supervisar los estados de fuerzas.
- Controlar y autorizar la cantidad de horas extras.
- Coordinar los descansos del estado de fuerzas.
- Supervisar que todos los puestos estén cubiertos.
- Controlar, autorizar y supervisar la compra de combustible.
- Manejar la caja chica del Departamento
- Autorizar la contratación o arrendamiento de vehículos.
- Controlar y supervisar las rutas de supervisores.
- Supervisar las actividades secretariales del departamento.
- Resolver problemas sobre el uso inadecuado de recursos.

Periódicas o eventuales

- Entregar informe a la Gerencia General sobre Custodias, patrullas, puestos, horas extra y descansos.
- Presentar al Departamento Financiero la facturación del combustible consumido por las unidades móviles.
- Coordinar con la PNC los informes de armamento, incidentes y personal desplazado.
- Elaborar los informes del armamento al DECAM.
- Elaborar el informe estadístico de actividades del departamento.
- Supervisar los programas de Capacitación Operativa y Seguridad.
- Programar la agenda y cronograma de actividades del departamento Operativo.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa sobre los puestos siguientes:

- Secretaria Operativa (1)
- Jefe de Servicios(1)
- Radio Operador (2)
- Supervisor de Tropa (15)
- Jefe de Grupo (7)
- Agentes (135)

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto y de velar porque se cumplan las asignadas al personal a su cargo, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Gerencia General.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, asimismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Teléfono
- Impresora
- Manuales Operacionales.

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- Educación y capacitación:

- **Edad:** Entre 35 y 50 años.
- **Escolaridad:** Tiene que poseer carrera militar reconocida.

- **Otros conocimientos:**
 - o Sistemas de seguridad
 - o Capacitación de personal

- **Experiencia:**
 - o Ser Oficial del Ejército

- **Competencias:**
 - o Autocontrol
 - o Pensamiento Analítico
 - o Capacidad de Planificación y organización
 - o Comunicación
 - o Liderazgo

B) Jefe de Servicios

I. Identificación

Nombre del puesto: Jefe de Servicios

Código : OP02

Número de puestos: 01

Unidad: Servicios

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Jefe Operativo

II. Descripción general del puesto

Este puesto tiene a su cargo de la coordinación de los Agentes de Seguridad de la empresa y Supervisores de Tropa, en los diferentes puestos asignados, a través de los Radio Operadores ubicados en la unidad de comunicaciones (Oficinas Centrales).

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Recibir y atender llamadas telefónicas relativas al Sistema Operativo de Seguridad.
- Coordinar, mediante los Radio Operadores y Supervisores, los puestos en servicio.
- Coordinar las custodias asignadas en la ruta.
- Elaborar las boletas de horas extras
- Elaborar los estados de fuerza
- Apoyar a los Radio Operadores en coordinación de asistencia de alarmas.
- Controlar la entrega y recepción de vehículos.
- Revisar los reportes de apertura y enseres

Periódicas o eventuales

- Elaborar las boletas de sanción.
- Elaborar listado de personal operativo
- Revisar alarmas GPS.
- Coordinar con Recursos Humanos, la entrega de uniformes a los Agentes.
- Cubrir puestos de servicio.
- Evacuar elementos en los puestos de servicio.

- Elaborar pruebas semestrales de sistemas de seguridad.
- Manejar y actualizar la base de datos de los puestos de servicio.
- Entregar vehículos a arrendadores.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa sobre los puestos siguientes:

- Radio Operador (2)

Además coordina actividades entre los Supervisores de Tropa, los Jefes de Grupo y los Agentes, por medio de los Radio Operadores.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto y de velar porque se cumplan las asignadas al personal a su cargo, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Teléfono

- Impresora
- Armamento
- Radios
- Equipo operativo

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - **Edad:** Mayor de 30 años.
 - **Escolaridad:** Diversificado.
- **Otros conocimientos:**
 - Administración de personal
 - Sistemas de seguridad
- **Experiencia:**
 - Control de personal
- **Competencias:**
 - Pensamiento Analítico
 - Capacidad de Planificación y organización
 - Comunicación
 - Liderazgo

- Honradez

c) Secretaria Operativa

I. Identificación

Nombre del puesto: Secretaria Operativa

Código: OP11

Número de puestos: 01

Unidad: Secretaria

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa

Jefe Inmediato: Jefe Operativo

II. Descripción general del puesto

Tiene como función principal la de brindar apoyo a todo nivel dentro de la organización. Realiza y confronta trabajos mecanográficos; atiende al público con el fin de proporcionarle la información que le ha sido autorizada; elabora requisiciones de útiles de oficina; archiva boletas de supervisión y asistencia de operaciones, recibe, despacha, registra y archiva documentos y correspondencia; controla asistencia del personal de la dependencia; llevando los controles correspondientes; atiende llamadas telefónicas de consulta sobre asuntos del departamento y mantiene actualizados los directorios telefónicos de clientes y contactos necesarios.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Atender consultas de agentes
- Archivar boletas de Supervisión
- Entregar correspondencia

- Recibir llamadas telefónicas del departamento.
- Controlar y archivar expedientes del personal del departamento operativo.
- Elaborar cartas de alta de los agentes.
- Recibir las boletas de los supervisores y enviarlas a donde corresponda.

Periódicas o eventuales

- Ingresar la información de nuevos clientes al sistema.
- Verificar datos de clientes

IV. Condiciones Organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Teléfono

- Impresora

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - **Edad:** Entre 20 y 40 años.
 - **Escolaridad:** Diversificado (Secretaria Comercial)
- **Otros conocimientos:**
 - Computación
- **Experiencia:**
 - Ninguna
- **Competencias:**
 - Iniciativa
 - Orientación al cliente
 - Comunicación
 - Dinamismo

d) Radio operador

I. Identificación

Nombre del puesto: Radio Operador

Código : OP12

Número de puestos: 02

Unidad: Servicios

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa

Jefe Inmediato: Jefe de Servicios

II. Descripción General del puesto

Trabajo técnico profesional que consiste en coordinar a los Agentes de Seguridad y Supervisores de Tropa para cubrir los puestos designados y también alguna emergencia que se presente, tales como ubicación de los mismos, alarmas pendientes de verificar, equipo faltante en los puestos de trabajo, ubicación de los Supervisores de Tropa, radios en mal estado y reportar cualquier incidente en los puestos de trabajo.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Comunicar a los puestos de servicio las decisiones tomadas por parte de las jefaturas.
- Verificar ubicación del personal
- Verificar alarmas
- Chequear armas pendientes de llevar a los puestos.
- Chequear activaciones de GPS.
- Ubicar elementos cuando sea necesario.
- Localizar Agentes para horas extra cuando sea necesario.
- Presentar informe diario de actividades y presentarlo al Jefe de Servicios.

Periódicas o eventuales

- Verificar a los supervisores.
- Actualizar los libros de control
- Chequear radios en mal estado
- Actualizar listados de control
- Notificar de agentes que han reportado falla en sus equipos.
- Notificar sobre la falta de uniformes en buen estado en los puestos de trabajo

IV. Condiciones Organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura de Servicios.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Armamento
- Uniformes
- Equipamiento para Agentes

- Equipo de radio comunicación.

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Tiene un alto riesgo debido al manejo de personal armado y se maneja también inventarios de armamento.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - **Edad:** Entre 18 y 35 años.
 - **Escolaridad:** Diversificado
- **Otros conocimientos:**
 - Seguridad y Armas de fuego
 - Técnicas de defensa
 - Relaciones humana
 - Servicio Militar
- **Experiencia:**
 - Seis meses de experiencia
- **Competencias:**
 - Trabajo en equipo
 - Comunicación
 - Tolerancia al estrés
 - Disponibilidad

- Honradez

e) Supervisor de tropa

I. Identificación

Nombre del puesto: Supervisor de tropa

Código: OP13

Número de puestos: 15

Unidad: Operativa

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa y debe de trasladarse a los diferentes puntos donde exista personal de seguridad a su cargo.

Jefe Inmediato: Jefe Operativo

II. Descripción General del puesto

Trabajo técnico profesional que consiste en planificar, dirigir, coordinar y supervisar tareas de menor complejidad, visitando los puntos donde se encuentran Agentes de Seguridad de la empresa, asistiendo emergencias de alarmas, coordinando con los Jefes de Grupo, cuando exista dicho puesto, controlando informes de asistencia y cubriendo puestos cuando hace falta algún agente.

III. Descripción Específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Supervisar los puestos donde se encuentran agentes de seguridad.
- Asistir avisos de alarmas cada vez que sea necesario.

- Supervisar que cada elemento este bien uniformado.
- Localizar Agentes cuando sea necesario, y para cubrir puestos que estén vacantes.
- Coordinar actividades con los Jefes de Grupo.
- Presentar informe diario de actividades y presentarlo al Jefe Operativo.

Periódicas o eventuales

- Aplicar medidas disciplinarias a los Agentes cuando sea necesario
- Cubrir custodias cuando se solicite.
- Cubrir puestos cuando existe ausencia de Agentes o Jefes de Grupo.

IV. Condiciones Organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa en coordinación con todos los supervisores sobre los puestos siguientes:

- Jefes de Grupo (7)
- Agentes (135)

Además coordina actividades entre los Jefes de Grupo y los Agentes.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto y de velar porque se cumplan las asignadas al personal a su cargo, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, asimismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Vehículo
- Armamento
- Uniformes
- Equipamiento para Agentes

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Es un puesto de alto riesgo, tanto de sufrir un accidente al manejar un vehiculo, así como también de ser victima de la delincuencia.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**

- **Edad:** Entre 18 y 35 años.
- **Escolaridad:** Básicos

- **Otros conocimientos:**

- Seguridad y Armas de fuego
- Técnicas de defensa
- Relaciones humanas
- Servicio Militar
- Licencia de conducir de Automóvil o Motocicleta, o ambas.

- **Experiencia:**
 - o Seis meses de experiencia
- **Competencias:**
 - o Trabajo en equipo
 - o Comunicación
 - o Liderazgo
 - o Tolerancia y manejo del estrés
 - o Disponibilidad

f) Jefe de grupo

I. Identificación

Nombre del puesto: Jefe de Grupo

Código: OP14

Número de puestos: 07

Unidad: Operativa

Lugar de desempeño: En diferentes puestos dentro y fuera de la ciudad capital.

Jefe Inmediato: Supervisor de tropa

II. Descripción General del puesto

Trabajo técnico profesional que consiste en planificar, dirigir, coordinar y supervisar tareas de menor complejidad en el punto específico de trabajo, y a los Agentes que están asignados en el mismo, además de informarles sobre las disposiciones de la empresa, así como la de los Supervisores de Tropa. Controla informes de asistencia y cubre puestos cuando hace falta algún agente.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Supervisar los puestos donde se encuentran agentes de seguridad.
- Supervisar que cada elemento esté adecuadamente uniformado.
- Coordinar actividades con los Supervisores de Tropa.
- Informar a los Supervisores de Tropa sobre la ausencia de algún Agente.
- Elaborar el informe diario de actividades y presentarlo al Supervisor de Tropa.
- Reportar imprevistos para resolverlos sobre cualquier problema.

Periódicas o eventuales

- Aplicar medidas disciplinarias a los Agentes cuando sea necesario
- Elaborar Reporte de Situaciones Imprevistas o Inesperadas.
- Atender cualquier necesidad de las instalaciones asignadas en cuanto a seguridad.
- Cubrir puestos cuando existe ausencia de Agentes.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa sobre los puestos siguientes:

- Agentes (10)

Además coordina actividades entre los Supervisores de Tropa y los Agentes.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto y de velar porque se cumplan las asignadas al personal a su cargo, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento, por medio de los Supervisores.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Armamento
- Uniformes
- Equipamiento para Agentes

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Este puesto es catalogado de alto riesgo, ya que existe alta exposición a la luz solar, pueden ser víctima de la delincuencia por lo que custodian, así como también por los turnos de trabajo.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 18 y 35 años.

- **Escolaridad:** Básicos
- **Otros conocimientos:**
 - Seguridad y Armas de fuego
 - Técnicas de defensa
 - Relaciones humanas
 - Servicio Militar

- **Experiencia:**
 - Seis meses de experiencia

- **Competencias:**
 - Trabajo en equipo
 - Comunicación
 - Liderazgo
 - Tolerancia y manejo del estrés
 - Disponibilidad
 - Honradez

g) Agente

I. Identificación

Nombre del puesto: Agente

Código: OP15

Número de puestos: 135

Unidad: Operativa

Lugar de desempeño: En diferentes puestos de trabajo dentro y fuera de la ciudad capital

Jefe inmediato: Jefe de Grupo o Supervisor de tropa

II. Descripción general del puesto

Por su naturaleza tienen asignadas tareas rutinarias, que requieren fundamentalmente esfuerzo físico; se realizan atendiendo instrucciones específicas y procedimientos previamente establecidos. Proporcionan seguridad y control de ingreso o egreso de las personas en las instalaciones a las cuales está asignado. También puede llevar el control de la mercadería que sale o ingresa a determinada bodega, control de visitas, así como vigilancia de instalaciones durante el turno de trabajo.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Vigilancia de las instalaciones en las que se asignó.
- Atender llamadas telefónicas.
- Llevar control de los visitantes.
- Proteger los bienes que se están custodiando.
- Controlar la entrada y salida de los vehículos a las instalaciones.
- Llevar el control de los datos generales de los visitantes.
- Controlar en tiempo que se demora cada visita.
- Reportar imprevistos o situaciones inesperadas a la empresa.

Periódicas o eventuales

- Elaborar reporte de novedades.
- Atender cualquier necesidad de las instalaciones asignadas en cuanto a seguridad.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto es catalogado de alto riesgo, ya que existe alta exposición a la luz solar, pueden ser víctima de la delincuencia por lo que custodian, así como también por los turnos de trabajo.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura Operativa, por medio de los Supervisores de Tropa o Jefes de Grupo.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, asimismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Uniforme
- Armamento
- Radio

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Este puesto es catalogado de alto riesgo, ya que existe alta exposición a la luz solar, pueden ser víctima de la delincuencia por lo que custodian, así como también por los turnos de trabajo.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 18 y 35 años.
 - o **Escolaridad:** Sexto Primaria

- **Otros conocimientos:**
 - o Servicio Militar

- **Experiencia:**
 - o Tres años de experiencia en un puesto similar.

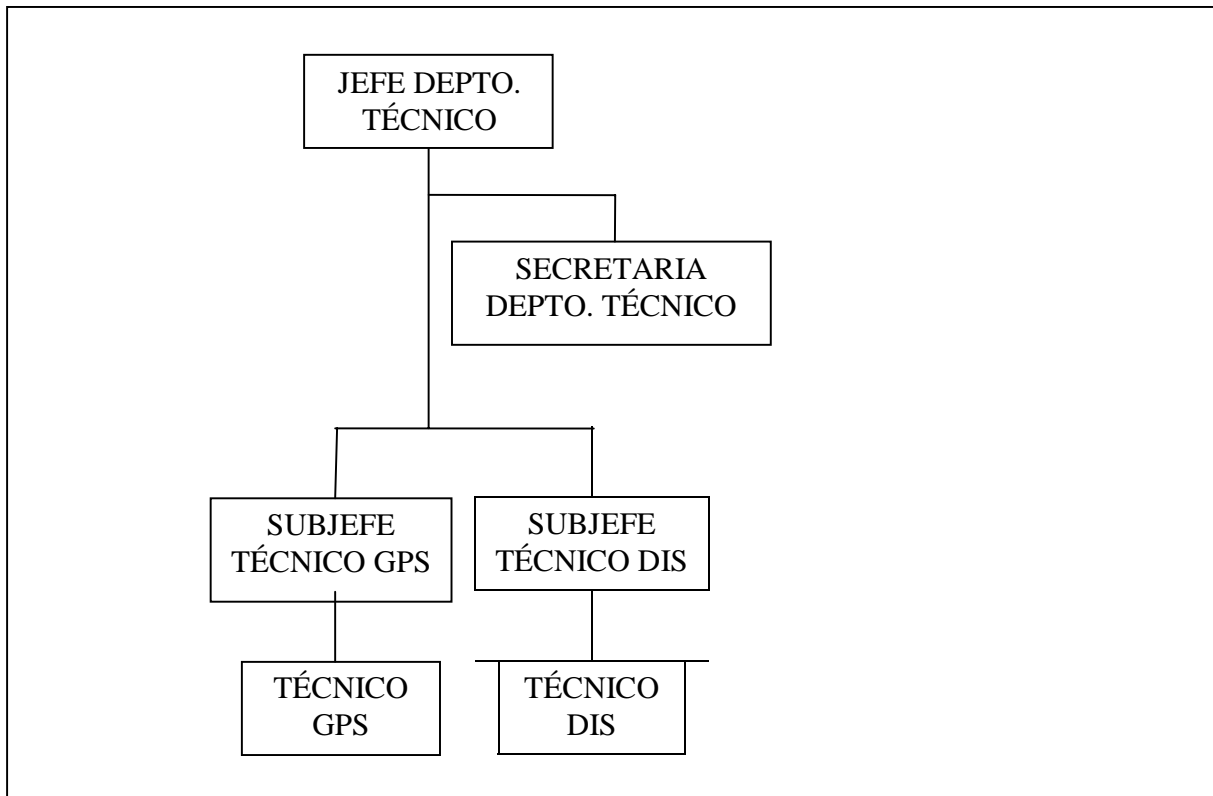
- **Competencias:**
 - o Orientación al cliente
 - o Comunicación
 - o Manejo de Ansiedad
 - o Tolerancia al estrés
 - o Autoestima

3.2.3 Departamento Técnico

Departamento encargado del área técnica de la empresa. Es decir, todo lo referente a las instalaciones de este tipo, como lo son los sistemas de GPS colocados en los vehículos, así como los Dispositivos Inteligentes de Seguridad (DIS).

También, es el ente encargado de supervisar el equipo instalado y darle mantenimiento cuando así se requiera, además de supervisar cualquier tipo de relamo sobre el equipo instalado.

Figura 8. Organigrama administrativo departamento técnico



Elaborado por Henry Morales

A continuación se describen los puestos de este departamento identificados en el organigrama anterior.

a) Jefe departamento técnico

I. Identificación

Nombre del puesto: Jefe departamento técnico

Código: TC01

Número de puestos: 01

Unidad: Jefatura

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa

Jefe inmediato: Gerente General

II. Descripción general del puesto

Trabajo profesional que consiste en la planificación, organización, dirección y evaluación de actividades de estudio. Dirige, coordina y supervisa las actividades que realiza el personal del departamento técnico, en cuanto a las instalaciones de los diferentes sistemas de seguridad, tanto de GPS, como de el sistema DIS.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Revisar los cronogramas de instalaciones GPS.
- Revisar los cronogramas de instalaciones DIS
- Supervisión sobre la asignación de técnicos para instalaciones.
- Autorizar salidas de técnicos a instalaciones domiciliarias.
- Revisar los planos de instalaciones de circuitos cerrados de televisión.
- Asignación de órdenes de trabajo de instalaciones hechas en agencias para su cobro.
- Supervisar los sistemas de control de calidad utilizados por los técnicos.
- Investigar sobre los productos nuevos del mercado.
- Control de archivo de órdenes de trabajo y documentación del departamento
- Supervisión y control de los empleados a su cargo y sus tareas.

Periódicas o eventuales

- Elaboración del estado de resultados del departamento.
- Revisar la programación de revisiones a circuitos cerrados de televisión (c.c.t.v.) según casos ingresados en el sistema diamante.

- Llevar un control de inventario sobre las herramientas y equipo asignado a técnicos.
- Capacitación a personal del departamento.
- Supervisar el diseño de dispositivos especiales.
- Entrega de índices mensuales a la Gerencia General.
- Apoyo a la Gerencia General en nuevos productos técnicos.
- Supervisar los sistemas de planificación de mantenimientos de sistemas de GPS y DIS.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa sobre los puestos siguientes:

- Secretaria Depto. Técnico (1)
- Subjefe GPS (1)
- Subjefe DIS (1)
- Técnico DIS (7)
- Técnico GPS (6)

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto y de velar porque se cumplan las asignadas al personal a su cargo, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Gerencia General.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Impresora
- Teléfono
- Calculadora
- Fotocopiadora
- Equipo electrónico para instalaciones

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 25 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Licenciatura en Ingeniería Eléctrica o Electrónica o pensum cerrado; o similar.
- **Otros conocimientos:**
 - o Sistemas GPS
 - o Sistemas DIS
 - o Instalaciones de equipo electrónico
- **Experiencia:**
 - o Control de personal
 - o Dispositivos Electrónicos de seguridad.
- **Competencias:**
 - o Orientación de Resultados

- Pensamiento Analítico
- Capacidad de Planificación y organización
- Comunicación
- Liderazgo

b)Secretaria departamento técnico

I. Identificación

Nombre del puesto: Secretaria departamento técnico

Código : TC11

Número de puestos: 01

Unidad: Secretaria

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa

Jefe inmediato: Jefe Técnico

II. Descripción general del puesto

Tiene como función principal la de brindar apoyo a todo nivel dentro de la organización y sus tareas se enmarcan en la realización y confrontación trabajos mecanográficos; atiende al público con el fin de proporcionarle la información que le ha sido autorizada; elabora requisiciones de útiles de oficina controla la asistencia del personal de la dependencia; recibe, despacha, registra y archiva documentos y correspondencia llevando los controles correspondientes; atiende llamadas telefónicas del departamento; ayuda a elaborar y mantener actualizados los directorios telefónicos.

III. Descripción específica de las funciones específicas del puesto

Permanentes

- Verificar referencias

- Archivar
- Entrega de correspondencia
- Recepción de llamadas de clientes que tiene problemas con los sistemas de alarma y necesitan que un técnico de la empresa los visite.
- Atención al público
- Revisar casos en el sistema diamante

Periódicas o eventuales

- Elaborar los requerimientos, librería, material y equipo.
- Ingreso de datos en el sistema
- Realizar reportes de las tareas que realizan los técnicos

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, solo toma decisiones administrativas básicas en lo que respecta a la atención al público, elaboración y entrega de reportes, así como también manejo de asuntos internos del departamento.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Teléfono
- Impresora

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - **Edad:** Entre 20 y 40 años.
 - **Escolaridad:** Diversificado (Secretaria Comercial)

- **Otros conocimientos:**
 - Computación

- **Experiencia:**
 - Ninguna

- **Competencias:**
 - Trabajo en equipo
 - Iniciativa
 - Orientación al cliente

- Comunicación
- Dinamismo

b) Subjefe técnico GPS

I. Identificación

Nombre del puesto: Subjefe Técnico GPS

Código: TC12

Número de puestos: 01

Unidad: GPS

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa

Jefe inmediato: Jefe Técnico

II. Descripción General del puesto

Tienen asignadas tareas en las cuales predomina el esfuerzo mental sobre el físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Es el encargado de las instalaciones de equipo GPS, programarlas, asignarlas a los técnicos, supervisar sus labores y entregar las instalaciones.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Planificar las instalaciones.
- Programar los sistemas GPS.
- Asignación de técnicos a instalaciones locales.
- Planificación de instalaciones a domicilio.
- Planificación de instalaciones a agencias de vehículos.
- Revisión de los sistemas de seguridad instalados.

- Revisión y recepción de órdenes de trabajo de instalaciones hechas en agencias para su cobro.
- Revisar el control de calidad en las instalaciones por entregar.
- Investigación técnica de productos nuevos.
- Control de archivo de órdenes de trabajo y documentación del departamento.

Periódicas o eventuales

- Programación de revisiones a vehículos según casos ingresados en el sistema diamante
- Revisión de herramientas y equipo asignado a técnicos.
- Control de expedientes de colaboradores de la sección técnico automotriz.
- Capacitación a personal técnico.
- Elaboración de manual que contenga código de colores de principales cables de vehículos.
- Reporte de pérdida de equipo asignado a colaboradores y que generen un cobro por un proveedor de servicios.
- Diseño de dispositivos especiales.
- Entrega de índices mensuales a Jefatura de departamento
- Apoyo a jefatura en nuevos productos.
- Planificación de mantenimientos de sistemas de seguridad automotriz y sistemas de seguridad vehicular GPS que están en arrendamiento.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa en coordinación sobre los puestos siguientes:

- Técnico GPS (7)

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Barreno
- Tester
- Desarmadores
- Escalera

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado (de preferencia Perito en Electricidad y Bachiller Industrial).

- **Otros conocimientos:**
 - o Circuitos eléctricos
 - o Alarmas
 - o Sistemas de seguridad
 - o Atención al cliente

- **Experiencia:**
 - o Instalación de Equipos electrónicos de seguridad.
 - o Dos años en el puesto anterior.

- **Competencias:**
 - o Comunicación
 - o Credibilidad técnica
 - o Tolerancia al estrés
 - o Adaptación a los cambios
 - o Capacidad de planificación y organización
 - o Disponibilidad de horarios

c) Técnico GPS

I. Identificación

Nombre del puesto: Técnico GPS

Código : TC14

Número de puestos: 06

Unidad: GPS

Lugar de desempeño: dentro de la empresa

Jefe inmediato: Subjefe GPS

II. Descripción general del puesto

Tienen asignadas tareas de conocimientos técnicos en una rama específica. Los puestos asignados a esta serie requieren de una preparación teórico – practica, es el encargado de la instalación de los diferentes dispositivos de seguridad de tipo GPS, así como de su reparación o mantenimiento, si así lo requieran los diferentes dispositivos. También atiende consultas vía telefónica o en materia personal a los clientes que lo requieran con respecto al área técnica de los servicios que se le están prestando.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Instalar alarmas de Krypton Inmobilizer.
- Instalar sistemas de GPS.
- Hacer arneses de las alarmas.
- Resolver consultas, dudas e inconvenientes del sistema vía telefónica.
- Instalaciones de Sky y Rs.
- Reparar alarmas instaladas por la empresa y que presenten problemas.
- Asistencia a domicilio.

Periódicas o eventuales

- Asistencia técnica con problemas en la instalación de artefactos de la empresa.
- Efectuar mantenimiento de las instalaciones elaboradas por la empresa.
- Efectuar las reparaciones necesarias sobre el equipo instalado por la empresa.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Barreno
- Tester
- Desarmadores
- Escalera

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 40 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado (de preferencia Perito en Electricidad y Bachiller Industrial)

- **Otros conocimientos:**
 - o Circuitos eléctricos
 - o Alarmas
 - o Sistemas de seguridad
 - o Atención al cliente

- **Experiencia:**
 - o Instalación de Equipos electrónicos de seguridad.

- **Competencias:**
 - o Trabajo en equipo
 - o Iniciativa
 - o Pensamiento Analítico
 - o Orientación al cliente
 - o Credibilidad Técnica
 - o Organizado

d) Subjefe Técnico DIS

I. Identificación

Nombre del puesto: Subjefe Técnico DIS

Código : TC13

Número de puestos: 01

Unidad: DIS

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa

Jefe inmediato: Jefe Técnico

II. Descripción General del puesto

Tienen asignadas tareas en las cuales predomina el esfuerzo mental sobre el físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Es el encargado de las instalaciones de los diferentes dispositivos inteligentes de seguridad (DIS), así como de la reparación y mantenimiento por parte de los técnicos, si así lo requieran los diferentes dispositivos.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Planificar las instalaciones.
- Programar los sistemas DIS.
- Asignación de técnicos a instalaciones locales.
- Planificación de instalaciones a domicilio
- Planificación de instalaciones de circuitos cerrados de televisión (c.c.t.v.)
- Revisión de los sistemas de seguridad instalados
- Revisión y recepción de órdenes de trabajo de instalaciones hechas en agencias para su cobro.
- Revisar el control de calidad en las instalaciones por entregar.

- Investigación técnica de productos nuevos.
- Control de archivo de órdenes de trabajo y documentación del departamento.

Periódicas o eventuales

- Programación de revisiones a circuitos cerrados de televisión (c.c.t.v.) según casos ingresados en el sistema diamante.
- Revisión de herramientas y equipo asignado a técnicos.
- Control de expedientes de colaboradores de la sección.
- Capacitación a personal técnico
- Diseño de dispositivos especiales.
- Entrega de índices mensuales a Jefatura de departamento
- Apoyo a jefatura en nuevos productos.
- Planificación de mantenimientos de sistemas de seguridad automotriz y sistemas de seguridad vehicular GPS que están en arrendamiento.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa en coordinación sobre los puestos siguientes:

- Técnico DIS (6)

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Barreno
- Tester
- Desarmadores
- Escalera

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 30 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado (de preferencia Perito en Electricidad y Bachiller Industrial).

- **Otros conocimientos:**
 - o Circuitos eléctricos
 - o Alarmas
 - o Sistemas de seguridad
 - o Atención al cliente

- **Experiencia:**
 - o Instalación de Equipos electrónicos de seguridad.

- Dos años en el puesto anterior.

- **Competencias:**
 - Comunicación
 - Credibilidad técnica
 - Tolerancia al estrés
 - Capacidad de planificación y organización
 - Orientación al cliente

e) Técnico DIS

I. Identificación

Nombre del puesto: Técnico DIS

Código : TC15

Número de puestos: 06

Unidad: DIS

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa, en el perímetro de la ciudad y eventualmente en el interior del país.

Jefe inmediato: Subjefe Técnico DIS

II. Descripción general del puesto

Tienen asignadas tareas en las cuales predomina el esfuerzo mental sobre el físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Los puestos asignados a esta serie requieren de una preparación teórico – práctica. Es el encargado de la instalación de los diferentes dispositivos inteligentes de seguridad (DIS), así como de su reparación o mantenimiento, si así lo requieren los diferentes dispositivos.

También atiende consultas vía telefónica o en materia personal a los clientes que lo requieran con respecto al área técnica de los servicios que se le están prestando.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Reparar alarmas instaladas por la empresa y que presenten problemas.
- Reparar Circuitos cerrados de televisión (c.c.t.v.), instalados por la empresa y que presenten problemas.
- Atender a clientes vía telefónica.

Periódicas o eventuales

- Efectuar instalación de Alarmas.
- Efectuar instalación de Circuitos cerrados de televisión (c.c.t.v.)
- Efectuar instalación de Chapas eléctricas.
- Efectuar instalación de otros dispositivos inteligentes de seguridad (DIS)
- Efectuar mantenimiento de alarmas que así lo requieran.
- Efectuar mantenimiento de circuitos cerrados de televisión (c.c.t.v.) que así lo requieran.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Barreno
- Tester
- Desarmadores
- Escalera

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 40 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado (de preferencia Perito en Electricidad y Bachiller Industrial)

- **Otros conocimientos:**
 - o Circuitos eléctricos
 - o Alarmas
 - o Sistemas de seguridad
 - o Atención al cliente

- **Experiencia:**
 - o Instalación de Equipos electrónicos de seguridad.

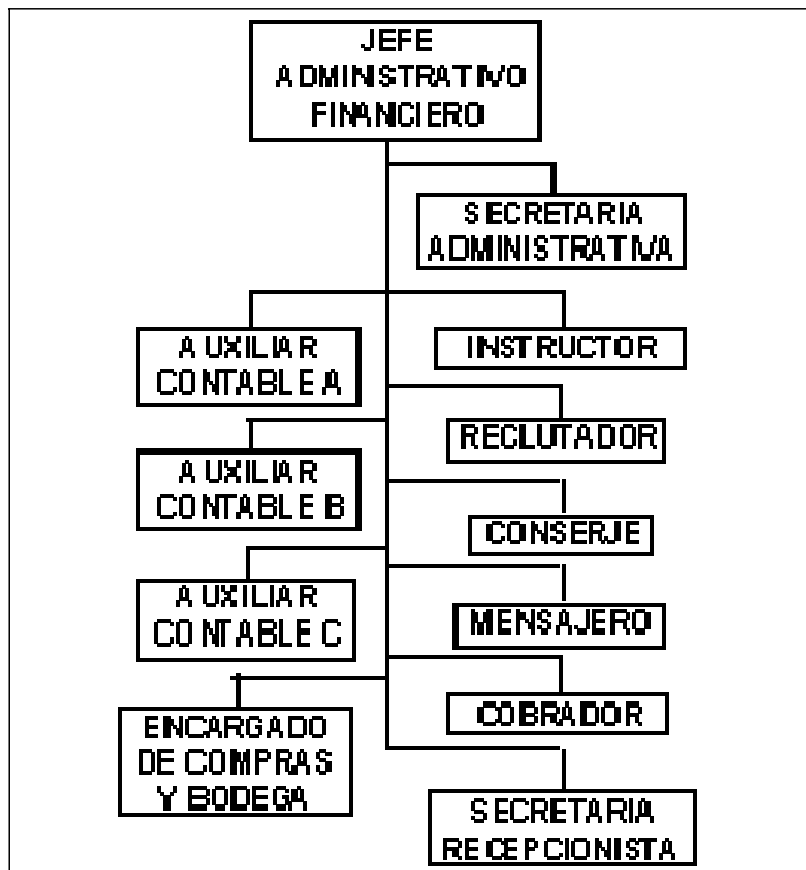
- **Competencias:**
 - o Trabajo en equipo
 - o Pensamiento Analítico
 - o Orientación al cliente
 - o Comunicación
 - o Credibilidad Técnica

3.2.4 Departamento administrativo - financiero

Departamento a cargo del área administrativa y de recursos humanos de la empresa, así como también la contabilidad de la misma. Dicho departamento en el área de recursos humanos se encarga de todo el proceso de reclutamiento, bodega de enseres, capacitación, compras y atención a clientes internos y externos.

En el área financiera esta a cargo de la contabilidad de la empresa. Dicha contabilidad se maneja en tres áreas distintas, como lo son el área de cobros y depósitos, el área de planilla de empleados y, el sistema de cuentas por pagar y auditorías internas. También desde este departamento se maneja a los cobradores de la empresa y mensajería.

Figura 9. Organigrama administrativo departamento administrativo - financiero



Autor: Henry Morales

A continuación se describen los puestos de este departamento identificados en el organigrama anterior.

a) Jefe administrativo financiero

I. Identificación

Nombre del puesto: Jefe administrativo-financiero

Código : AF01

Número de puestos: 01

Unidad: Jefatura

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Gerente General

II. Descripción General del puesto

Trabajo profesional que consiste en la planificación, organización, dirección y evaluación de actividades de estudio. Dirige y coordina el área administrativa de la empresa, participando en la preparación de planes y proyectos para una mejor practica, participando en reuniones con las demás jefaturas y otros empleados con el propósito de conocer problemas administrativos y determina las medidas correspondientes para su solución. Así mismo supervisa las actividades que realizan auxiliares de contabilidad de la empresa en sus diferentes áreas.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Control y supervisión sobre la recepción.
- Control y supervisión de mensajería y sus rutas
- Supervisión y control de mantenimiento y limpieza de oficinas.
- Aprobación de análisis curricular de postulantes a plazas de la empresa.
- Entrevista de verificación de datos de postulantes a plazas de jefatura.
- Asignación de las actividades secretariales del departamento.

- Verificación de datos en el estado de fuerza diario (altas y bajas) y boletas adjuntas.
- Otorgar el visto bueno de los expedientes del personal de nuevo ingreso.
- Otorgar el visto bueno en los contratos.
- Revisión en la asignación de código de empleado.
- Control en el envío de fichas al sistema de planillas.
- Control de los expedientes nuevos de personal.
- Aprobación de deducciones, préstamos o anticipos.
- Otorgar el visto bueno a la gestión de cuentas bancarias de personal nuevo.
- Supervisión sobre el encargado de compras y bodega
- Firmar los carnés de identificación del personal
- Autorizar los permisos para ausentarse o salidas temprano.
- Resolver problemas con el personal que incurre en impuntualidad.
- Llevar un control sobre las facturas de cuentas por pagar
- Revisión de operaciones contables por cada departamento
- Elaboración de documentos contables de todos los departamentos.
- Solución de Problemas de otros departamentos en cuanto a manejo presupuestario.
- Control sobre los movimientos que se efectúen en el sistema de planillas
- Autorizar bloqueo de créditos de los clientes
- Autorizar los depósitos a efectuar en el banco de los cobros efectuados.
- Autorizar la elaboración de cheques de pago.
- Supervisión en el archivo de documentos contables.
- Control y supervisión en los cobradores y sus rutas.

Periódicas o eventuales

- Coordinar con los reclutadores el reclutamiento de personal operativo y evaluar los diferentes medios de operación.
- Gestión para la publicación de anuncios de reclutamiento.

- Revisión de gastos de reclutamiento.
- Evaluación de pruebas psicométrías y psicológicas para determinar el correcto uso de las mismas.
- Elaboración de informe de resultados de candidatos
- Entrevista final de confirmación de plazas de jefatura.
- Evaluación y supervisión del sistema de capacitación de la empresa.
- Aprobación de herramientas requeridas por los instructores
- Revisión de informes sobre la actualización de archivos.
- Revisión de informes sobre las afiliaciones de IGSS e IRTRA, y en la elaboración de Certificados del IGSS.
- Liquidación de gastos varios del departamento.
- Control sobre el inventario de bodega.
- Revisión de liquidaciones y finiquitos laborales.
- Autorización de periodos vacacionales
- Asistir a las citaciones de la Inspección general de trabajo.
- Asistir a reuniones en la Gerencia General para tratar temas de interés de la empresa
- Programar la agenda y cronograma de actividades del departamento.
- Actualización en los cambios en las leyes laborales.
- Aprobar las cartas de cobro o suspensiones del servicio sobre clientes que tengan sesenta días de mora, según amerita el caso.
- Elaboración del estado de resultados
- Supervisión en la elaboración de formularios contables.
- Revisión en la facturación de la empresa
- Revisar el reporte a la aseguradora de todas las órdenes de trabajo.
- Revisión de los descuentos y pago de la remesa del Banco de los Trabajadores
- Revisar informes parciales y totales de planillas.
- Liquidación de gastos varios del departamento Financiero.

- Solucionar las dudas con respecto al uso del sistema de computo de la empresa.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa sobre los puestos siguientes:

- Secretaria Administrativa (1)
- Conserje (1)
- Instructor (1)
- Reclutador (2)
- Mensajero (1)
- Secretaria Recepcionista (1)
- Encargado de compras y Bodega (1)
- Auxiliar Contable A (1)
- Auxiliar Contable B (1)
- Auxiliar Contable C (1)
- Cobrador

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto y de velar porque se cumplan las asignadas al personal a su cargo, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Gerencia General.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Impresora
- Teléfono
- Calculadora
- Manuales Pruebas Psicométricas
- Fotocopiadora

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - **Edad:** Entre 25 y 50 años.
 - **Escolaridad:** Licenciatura en Administración de empresas o similar.

- **Otros conocimientos:**
 - Manejo de planillas
 - Manejo de créditos y cobros
 - Manejo de contabilidad dentro de una empresa
 - Sistemas de reclutamiento

- Selección de personal
- Capacitación de personal

- **Experiencia:**
 - Administración de Recursos Humanos
 - Control de personal
 - Diferentes áreas de contabilidad
 - Servicios Administrativos

- **Competencias:**
 - Orientación de Resultados
 - Pensamiento Analítico
 - Capacidad de Planificación y organización
 - Liderazgo
 - Autoexigencia profesional

b) Secretaria administrativa

I. Identificación

Nombre del puesto: Secretaria administrativa.

Código : AF11

Número de puestos: 01

Unidad: Secretaria

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Jefe administrativo – financiero.

II. Descripción general del puesto

Tiene como función principal la de brindar apoyo a todo nivel dentro de la organización y sus tareas se enmarcan en la realización y confrontación trabajos mecanográficos; Supervisa las actividades del personal administrativo, apoyando al jefe del mismo; atiende consultas de subalternos o de otros departamentos relacionadas con dicha actividad; margina y distribuye los expedientes y correspondencia entre el personal subalterno; y participa en la ejecución de planes y programas de trabajo; elabora actas y circulares relacionadas con administración de personal.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Apoyo secretarial al departamento.
- Apertura de expedientes personal nuevo ingreso.
- Elaborar contratos y pactos de trabajo.
- Asignación de código de empleado.
- Tabulación de datos del nuevo empleado en la ficha respectiva.
- Enviar expedientes de personal nuevo a Jefatura Administrativa y ficha de pago al sistema de planilla.
- Gestión de cuentas bancarias del personal nuevo.
- Asignación y verificación de rutas de mensajería.
- Elaboración de contratos de confidencialidad.
- Ingreso de asistencias y archivo de las mismas.
- Emisión de llamadas y faxes.
- Recepción de mensajes.
- Entrega de uniformes.
- Elaborar Carne de identificación del personal.
- Revisar estados de fuerzas (Altas y Bajas).

- Gestión para deducciones, préstamos o anticipos.
- Gestión para la autorización de permisos para ausentarse o salidas temprano.

Periódicas o eventuales

- Crear fichas a empleados
- Revisar las altas de Personal
- Actualizar el archivo de empleados y del departamento
- Gestión de afiliaciones del IGSS e IRTRA
- Gestión para el trámite de gastos de reclutamiento
- Elaboración de liquidaciones y finiquitos laborales.
- Gestión para la autorización de períodos vacacionales.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma, pero coordina las actividades secretariales del departamento con la Secretaria Recepcionista.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Documentos de la empresa (contratos, informes, manuales para exámenes).
- Computadora
- Teléfono
- Impresora
- 2 Archivos

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - **Edad:** Entre 20 y 40 años.
 - **Escolaridad:** Diversificado
- **Otros conocimientos:**
 - Administración de empresas
 - Recursos Humanos
- **Experiencia:**
 - Asistencia administrativa

- **Competencias:**

- o Iniciativa
- o Orientación al cliente
- o Comunicación
- o Adaptabilidad al cambio

c) Auxiliar contable A

I. Identificación

Nombre del puesto: Auxiliar contable A

Código : AF12

Número de puestos: 01

Unidad: Planilla

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa

Jefe inmediato: Jefe administrativo-financiero

II. Descripción general del puesto

Tienen asignadas tareas en las cuales predomina el esfuerzo mental sobre el físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Maneja el sistema de planillas de la empresa, tabulando a los empleados, deducciones, la planilla del seguro social, horas extras, nomina de la PNC, planilla de vacaciones, planillas del personal en condiciones especiales.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Tabulación de la ficha del empleado en el sistema de planillas.
- Tabulación de deducciones.
- Elaboración de planilla de salarios quincenal y mensual.

- Elaboración de planilla del seguro social.
- Elaboración de planilla de horas extras.
- Elaboración de nomina a la PNC e IRTRA.
- Elaboración de planillas de vacaciones.
- Elaboración de planillas a personal en condiciones especiales.

Periódicas o eventuales

- Gestión para el descuento y pago de la remesa del Banco de los Trabajadores
- Elaborar informes parciales y totales de planillas
- Elaborar el reporte mensual de consumo de combustible del personal que tiene este beneficio y detectar las personas que se pasaron del gasto máximo de combustible.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Máquina de escribir
- Teléfono
- Calculadora

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado (Perito Contador)

- **Otros conocimientos:**
 - o Computación
 - o Atención al cliente

- **Experiencia:**
 - o Manejo de Planillas y documentación de contabilidad.

- **Competencias:**

- Pensamiento Analítico
- Comunicación
- Credibilidad Técnica
- Perseverancia
- Dinamismo

d) Auxiliar contable b

I. Identificación

Nombre del puesto: Auxiliar contable B.

Código : AF13

Número de puestos: 01

Unidad: Cobros

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Jefe administrativo-financiero

II. Descripción general del puesto

Tienen asignadas tareas en las cuales predomina el esfuerzo mental sobre el físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Elabora y procesa todos los depósitos de cobros, grabarlos en el sistema con su respectivo recibo, grabar los recibos de los cobradores, buscar las facturas respectivas y llevar un control sobre las mismas.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Efectuar llamadas a los clientes.

- Elaborar notas de crédito
- Sacar estados de cuenta
- Bloquear el crédito de los clientes
- Grabar los recibos entregados por el cobrador.
- Elaborar los depósitos de los cobros
- Efectuar los depósitos en el banco.
- Actualizar los pagos en el sistema de la empresa
- Colocar los recibos junto con las facturas respectivas.
- Grabar las contraseñas de las facturas que se emiten, ya sea por pedido de ventas o las que ya se emitieron del mes.

Periódicas o eventuales

- Facturar órdenes.
- Hacer el reporte a la aseguradora de todas las órdenes de trabajo.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Máquina de escribir
- Teléfono
- Calculadora

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - **Edad:** Entre 20 y 50 años.
 - **Escolaridad:** Diversificado (Perito Contador)

- **Otros conocimientos:**
 - Computación
 - Atención al cliente

- **Experiencia:**
 - Manejo de cobros y facturación.

- **Competencias:**

- Pensamiento Analítico
- Comunicación
- Credibilidad Técnica
- Perseverancia
- Dinamismo

e) Auxiliar contable c

I. Identificación

Nombre del puesto: Auxiliar contable c

Código : AF14

Número de puestos: 01

Unidad: Auditoria

Lugar de desempeño: dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Jefe administrativo-financiero.

II. Descripción General del puesto

Tienen asignadas tareas en las cuales predomina el esfuerzo mental sobre el físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Efectúa actividades contables designadas por el jefe Financiero, tales como auditoria en bodega, archiva y graba documentos contables, elaboración de cheques y control de cierta documentación asignada.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Efectuar llamadas a los clientes.

- Elaborar notas de crédito.
- Actualizar datos en el sistema de la empresa.
- Atención y despacho al área de bodega.
- Archiva y controla datos contables.
- Elaboración de cheques

Periódicas o eventuales

- Recepción y control sobre los documentos presentados por otros departamentos de la empresa.
- Elabora formularios para la presentación y pago de impuestos.

IV. CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Fotocopiadora

- Teléfono
- Archivo Financiero

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado (Perito Contador)
- **Otros conocimientos:**
 - o Computación
 - o Atención al cliente
- **Experiencia:**
 - o No necesaria.
- **Competencias:**
 - o Pensamiento Analítico
 - o Comunicación
 - o Credibilidad Técnica
 - o Perseverancia
 - o Dinamismo
 - o Organización

f) Cobrador

I. Identificación

Nombre del puesto: Cobrador

Código : AF15

Número de puestos: 01

Unidad: Cobros

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa y en el perímetro de la ciudad de Guatemala, capital.

Jefe inmediato: Jefe administrativo-financiero.

II. Descripción General del puesto

Por su naturaleza tienen asignadas tareas rutinarias, repetitivas, que requieren fundamentalmente esfuerzo físico; se realizan atendiendo instrucciones específicas y procedimientos previamente establecidos. Es el encargado de cobrar a los clientes en sus oficinas o residencias y de entregar las facturas correspondientes, también le distribuye correspondencia de la empresa hacia los mismos.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Cobrar a los clientes los servicios de la compañía a sus residencias o sus oficinas.
- Llevar a los clientes y entregarles las facturas por los pagos efectuados a la empresa por los servicios prestados.
- Llevar correspondencia de la empresa hacia los usuarios de la misma

Periódicas o eventuales

- Hacer funciones de mensajería solicitadas por la Gerencia General.
- Elaborar reporte de gasolina consumida.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Motocicleta
- Cheques de la empresa
- Facturas de la empresa
- Efectivo de los cobros y pagos de la empresa
- Papelería privada de la empresa

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Este puesto tiene un índice alto de riesgo, debido a que se desplaza en hacia diferentes lugares con el riesgo de sufrir un accidente automovilístico, o bien por el manejo de dinero y documentación importante puede ser víctima de la delincuencia.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 25 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Tercero Básico

- **Otros conocimientos:**
 - o Licencia de conducir motocicleta
 - o Conocer con direcciones el casco urbano
 - o Manejo de papelería de Contabilidad.

- **Experiencia:**
 - o En cobros y mensajería.

- **Competencias:**
 - o Tolerancia al estrés
 - o Adaptación a los cambios
 - o Trabajo en equipo
 - o Integridad

g)Instructor

I. Identificación

Nombre del puesto: Instructor

Código : AF16

Número de puestos:01

Unidad: Capacitación

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Jefe administrativo-financiero.

II. Descripción general del puesto

Tienen asignadas tareas en las cuales predomina el esfuerzo mental sobre el físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Capacita, evalúa y selecciona al personal reclutado, para recibir el curso intensivo de conceptos generales de seguridad privada impartido por este puesto.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Impartir la inducción o capacitación inicial al personal de primer ingreso.
- Capacitación del personal (Principalmente operativo).
- Evaluación de los posibles candidatos a un puesto dentro de la empresa.
- Selección del personal reclutado en base a los resultados de la evaluación.
- Impartir curso intensivo de conceptos generales de seguridad privada.

Periódicas o eventuales

- Elaborar reporte de personal evaluado.
- Elaborar reporte del personal que abandona el curso de capacitación.

- Actualizar el sistema de capacitación
- Apoyo y asistencia a instructores invitados

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 30 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado

- **Otros conocimientos:**
 - o Seguridad y Armas de fuego
 - o Técnicas de defensa
 - o Relaciones humana
 - o Docencia o capacitación

- **Experiencia:**
 - o Haber prestado servicio militar.
 - o Docencia y Seguridad

- **Competencias:**
 - o Comunicación
 - o Credibilidad técnica
 - o Capacidad de planificación y organización
 - o Orientación al cliente

h) Conserje

I. Identificación

Nombre del puesto: Conserje

Código : AF17

Número de puestos: 01

Unidad: Conserjería

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Jefe administrativo-financiero.

II. Descripción general del puesto

Por su naturaleza tienen asignadas tareas rutinarias, repetitivas, manuales o mecánicas, que requieren fundamentalmente esfuerzo físico; se realizan atendiendo instrucciones específicas y procedimientos previamente establecidos. Barre, trapea y ordena áreas de trabajo, sacude muebles, equipo y maquinaria; limpia y arregla los diferentes cubículos y ayuda a los demás trabajadores a trasladar objetos a las áreas correspondientes; eventualmente, opera maquinas de la empresa y distribuye correspondencia dentro de la misma; realiza labores simples de oficina tales como rotular, ordenar y archivar documentos; y hacer anotaciones en libros o tarjetas; suministra información sencilla al público que visita las instalaciones y reporta cualquier desperfecto.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Limpiar en el área enfrente de la empresa
- Limpiar del garaje
- Limpiar de los sanitarios del primero y segundo nivel
- Limpiar de escritorios y oficinas del primero y segundo nivel
- Limpiar del área de cocina y comedor
- Recoger la basura de los distintos botes distribuidos dentro de la empresa.
- Limpiar y lavar los implementos de limpieza

Periódicas o eventuales

- Limpiar de vidrios del primer nivel

- Limpiar de vidrios del segundo nivel
- Lavado de los portones de la entrada
- Colocar papel higiénico en los sanitarios
- Regar los jardines y las plantas dentro de las instalaciones de la empresa

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Equipo de limpieza

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Tiene un alto riesgo al momento de limpiar los vidrios exteriores de las oficinas.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Sexto Primaria

- **Otros conocimientos:**
 - o No es necesario ninguna

- **Experiencia:**
 - o En conserjería.

- **Competencias:**
 - o Trabajo en equipo
 - o Disponibilidad
 - o Orientación al cliente

i) Reclutador

I. Identificación

Nombre del puesto: Reclutador.

Código : AF18

Número de puestos: 02

Unidad: Reclutamiento

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa de la ciudad capital de Guatemala y eventualmente al interior del país.

Jefe inmediato: Jefe administrativo-financiero.

II. Descripción general del puesto

Tienen asignadas tareas de esfuerzo mental y físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Recluta personal a modo de abastecer de candidatos para seleccionar, principalmente para el área operativa, tanto en el casco urbano como en el interior del país; revisa verificaciones domiciliarias del personal contratado y entrevista a los posibles candidatos para alguna plaza vacante dentro de la empresa.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Efectuar reclutamiento dentro del área capitalina y el área metropolitana.
- Verificar Residencias domiciliarias de los candidatos a alguna plaza dentro de la empresa.
- Coordinar con el encargado de compras y bodega la entrega de uniformes para el nuevo personal.
- Elaboración de reporte diario de gastos en concepto de viáticos por reclutamiento.

Periódicas o eventuales

- Reclutar personal en el interior del país.
- Elaborar reporte de actividades.
- Coordinar con el Encargado de compras y bodega el informe de entrega de uniformes al personal nuevo.
- Elaborar presupuesto mensual de gastos por concepto de viáticos por reclutamiento.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Este puesto es catalogado de alto riesgo, ya que existe alta exposición a la luz solar, pueden ser víctima de la delincuencia, así como también puede sufrir un accidente automovilístico.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado

- **Otros conocimientos:**
 - o Computación
 - o Atención al cliente
 - o Recursos Humanos

- **Experiencia:**
 - o Reclutamiento y en manejo de entrevistas

- **Competencias:**
 - o Perseverancia
 - o Comunicación
 - o Credibilidad técnica
 - o Trabajo en equipo

j) Mensajero

I. Identificación

Nombre del puesto: Mensajero

Código : AF19

Número de puestos: 01

Unidad: Mensajería

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa y en el perímetro de la ciudad capital de Guatemala.

Jefe inmediato: Jefe administrativo-financiero.

II. Descripción general del puesto

Por su naturaleza tienen asignadas tareas rutinarias, repetitivas, manuales o mecánicas, que requieren fundamentalmente esfuerzo físico; se realizan atendiendo instrucciones específicas y procedimientos previamente establecidos. Distribuye correspondencia a los lugares que le sean indicados, lleva, entrega y recoge mensajes, objetos, solicitudes de cotizaciones y otros documentos; elabora conocimientos y organiza la distribución de la correspondencia.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Recoger carnés del IGSS
- Llevar papelería al IGSS
- Llevar correspondencia a diferentes instituciones
- Llevar facturas a los clientes

Periódicas o eventuales

- Pagar cuentas telefónicas
- Pagar cuentas de energía eléctrica
- Eventualmente pagar facturas de varios tipos de gastos relativos a la empresa.
- Mensualmente elaborar reporte de gasolina consumida

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Cheques de la empresa
- Facturas de la empresa
- Efectivo de los cobros y pagos de la empresa
- Papelería privada de la empresa

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Este puesto tiene un índice alto de riesgo, debido a que se desplaza en hacia diferentes lugares con el riesgo de sufrir un accidente automovilístico, o bien por la documentación importante que maneja puede ser víctima de la delincuencia.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Tercero Básico

- **Otros conocimientos:**
 - o Licencia de conducir motocicleta
 - o Conocer con direcciones el casco urbano

- **Experiencia:**
 - o En cobros y mensajería.

- **Competencias:**
 - o Tolerancia al estrés
 - o Adaptación a los cambios
 - o Trabajo en equipo
 - o Integridad

k) Secretaria Recepcionista

I. Identificación

Nombre del puesto: Secretaria recepcionista.

Código : AF20

Número de puestos: 01

Unidad: Recepción

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa
Jefe inmediato: Jefe administrativo-financiero.

II. Descripción general del puesto

Tiene como función principal la de brindar apoyo dentro de la organización y sus tareas se enmarcan en la realización y confrontación trabajos mecanográficos; atiende al público con el fin de proporcionarle la información que le ha sido autorizada; elabora requisiciones de útiles de oficina y realiza cálculos aritméticos de poca dificultad; controla la asistencia del personal de la dependencia; recibe, despacha, registra y archiva documentos y correspondencia; llevando los controles correspondientes; maneja un tablero de planta telefónica efectuando y atendiendo llamadas; ayuda a elaborar y mantener actualizados los directorios telefónicos de funcionarios e instituciones públicas y/o privadas.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Atención de agentes.
- Verificar referencias.
- Archivar.
- Entrega de correspondencia.
- Entrega de fotocopias.
- Recepción de llamadas telefónicas.
- Entrega de solicitudes de empleo.
- Atención al público.
- Control y supervisión de horarios de trabajo del personal.

Periódicas o eventuales

- Elaboración de certificados del IGSS.

- Mandar correspondencia de armamento a PNC.
- Mandar correspondencia de armamento al DECAM.
- Elaborar los requerimientos, librería, material, equipo.
- Gestión para celebración de cumpleaños.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, asimismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Planta telefónica
- Fotocopiadora

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 40 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado (Secretaria Comercial)
- **Otros conocimientos:**
 - o Computación
- **Experiencia:**
 - o Ninguna
- **Competencias:**
 - o Orientación al cliente
 - o Comunicación
 - o Dinamismo

I) Encargado de compras y bodega

I. Identificación

Nombre del puesto: Encargado de compras y bodega.

Código : AF21

Número de puestos: 01

Unidad: Bodega y compras

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa y en el perímetro de la ciudad capital de Guatemala.

Jefe inmediato: Jefe administrativo-financiero.

II. Descripción General del puesto

Trabajo técnico de oficina que consiste en asistir a la Jefatura del Departamento en la realización de actividades técnico administrativas, para realizar el proceso de compra y adquisición de materiales y suministros necesarios para el funcionamiento de la empresa.

También administra, registra, organiza, custodia y controla el flujo de materiales y suministros, atendiendo para ello las normas legales vigentes y cumpliendo con los procedimientos internos previamente establecidos.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Almacenar y custodiar en su orden y clasificación, todos los materiales y suministros ingresados.
- Controlar y mantener al día los registros de ingresos y egresos, de material y suministros.
- Controlar las requisiciones de materiales y suministros emitidas por cada uno de los departamentos de la institución.
- Almacenar y custodiar todos los materiales ingresados al almacén, en el orden y clasificación respectiva.
- Realiza la programación y organización de la compra de materiales y suministros.
- Realizar cotizaciones de equipo, materiales y suministros, en forma personal o por medio del fax.
- Organizar la lista de requisiciones de compra.

- Clasificar las requisiciones por renglones de gastos para evaluar el presupuesto.
- Realiza las compras respectivas en los diferentes puntos de la ciudad de forma personal, previa autorización correspondiente.
- Elaborar sumario que compara a los proveedores oferentes para que se autorice la compra.
- Preparar la papelería para la realización del pago correspondiente a la compra.
- Revisar que las facturas emitidas por los proveedores carezcan de errores, de lo contrario solicitara su rectificación.
- Recibir y organizar toda la documentación que se utiliza en la Unidad de Bodega y Compras.

Periódicas o eventuales

- Realizar inventarios mensuales emitiendo constancia de existencia y estado de las mismas.
- Elaborar pedidos de materiales y suministros, y realizar la programación de entrega, considerando los consumos por cada departamento y unidad de trabajo.
- Obtener fotocopias de cada una de las facturas de los proveedores.
- Entregar a los distintos departamentos y unidades de la empresa, los materiales solicitados en la requisición de materiales y suministros.
- Rendir información a la Gerencia General cada vez que la solicite, y se realice un inventario juntamente con la persona designada.
- Realizar la programación de entregas de materiales y suministros mensualmente.
- Realizar otras funciones afines o aquellas que le sean asignadas por el Jefe del departamento.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Calculadora
- Fax
- Teléfono

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Este puesto tiene un índice alto de riesgo, debido a que se desplaza hacia diferentes lugares con el riesgo de sufrir un accidente automovilístico, o bien por el manejo de dinero y documentación importante puede ser víctima de la delincuencia.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado

- **Otros conocimientos:**
 - o Computación
 - o Atención al cliente
 - o Compras

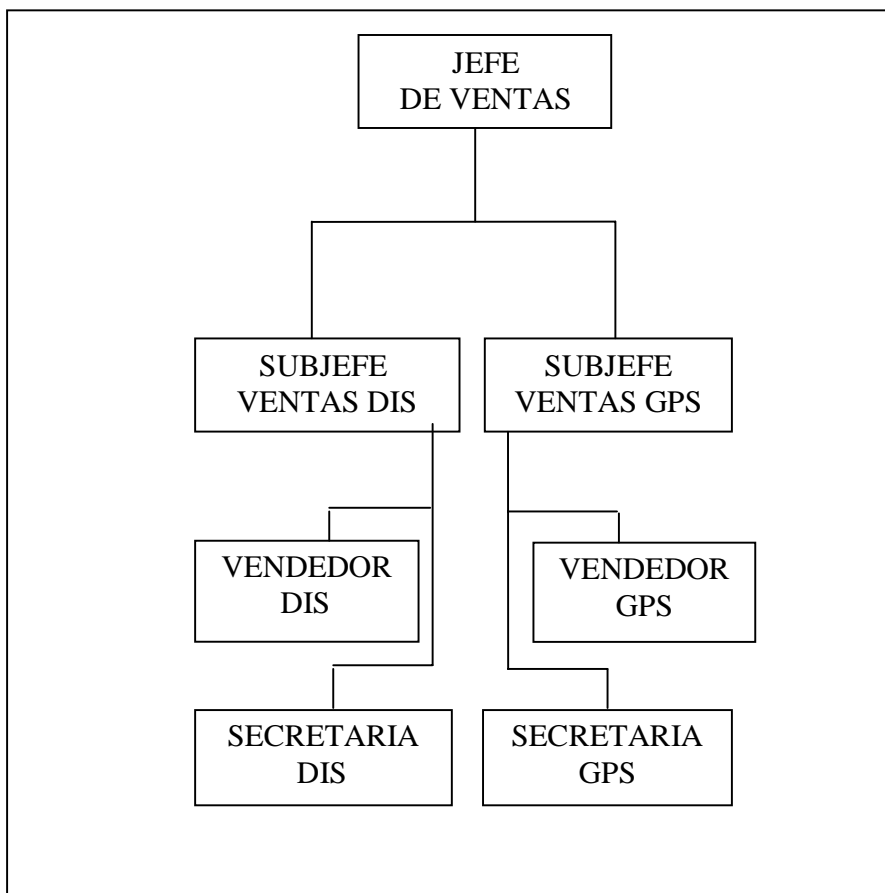
- **Experiencia:**
 - o Cotizaciones y Almacenaje

- **Competencias:**
 - o Comunicación
 - o Credibilidad técnica
 - o Trabajo en equipo

3.2.5 Departamento de ventas

Este departamento tiene bajo su responsabilidad todo el sistema de ventas, acompañado de estrategias de marketing que tengan como finalidad maximizar las ganancias. También de asistir a los clientes en todos los servicios que presta la empresa e indicar que servicio se acopla mejor a las necesidades del cliente.

Figura 10. Organigrama administrativo departamento de ventas.



Autor: Henry Morales

A continuación se describen los puestos de este departamento identificados en el organigrama anterior.

a) Jefe de ventas

I. Identificación

Nombre del puesto: Jefe de ventas.

Código : VT01

Número de puestos: 01

Unidad: Jefatura

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Gerente General.

II. Descripción general del puesto

Trabajo profesional que consiste en la planificación, organización, dirección y evaluación de actividades de ventas. Dirige, coordina y supervisa las actividades que realiza el personal del departamento de ventas, en cuanto a las estrategias de mercadotecnia y ventas de los diferentes sistemas de seguridad, tanto de GPS, como del sistema DIS.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Revisar los informes de llamadas y visitas de los vendedores de ambas secciones.
- Revisar los cronogramas de visitas de los vendedores a los clientes de nuestra empresa.
- Capacitar a los Subjefes de Sección sobre los nuevos servicios que presta la empresa.
- Elaborar la planificación a corto, mediano y largo plazo de las estrategias del departamento de ventas para incrementar su productividad.
- Realizar una retroalimentación de los resultados de las estrategias de mercadeo establecidas previamente.
- Aprobar las comisiones de vendedores de ambas secciones.
- Aprobar contratos de servicio.
- Aprobar las solicitudes de combustible por parte de los vendedores.
- Aprobar las liquidaciones de combustible de ambas secciones.

Periódicas o eventuales

- Revisar reportes de las actividades de cada sección para ventas.

- Aprobar la planificación semanal de ventas.
- Revisar los reporte de gastos de combustible de ambas secciones.
- Elaborar el reporte mensual de ventas del departamento para la Gerencia General.
- Entrevistar candidatos para ventas.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa sobre los puestos siguientes:

- Subjefe Ventas GPS (1)
- Subjefe Ventas DIS (1)
- Vendedor DIS (7)
- Vendedor GPS (6)
- Secretaria DIS (1)
- Secretaria GPS (1)

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto y de velar porque se cumplan las asignadas al personal a su cargo, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Gerencia General.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Impresora
- Teléfono
- Calculadora
- Fotocopiadora
- Fax

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - **Edad:** Entre 25 y 50 años.
 - **Escolaridad:** Licenciatura en Mercadotecnia con Estudios en una Maestría en Marketing o similar.

- **Otros conocimientos:**
 - Sistemas GPS
 - Sistemas DIS
 - Ventas de equipo electrónico de seguridad

- **Experiencia:**
 - o Control de personal
 - o Dispositivos Electrónicos

- **Competencias:**
 - o Orientación de Resultados
 - o Pensamiento Analítico
 - o Capacidad de Planificación y organización
 - o Comunicación
 - o Liderazgo

b) Subjefe ventas DIS

I. Identificación

Nombre del puesto: Subjefe ventas DIS.

Código : VT02

Número de puestos: 01

Unidad: DIS

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Jefe de ventas.

II. Descripción general del puesto

Tienen asignadas tareas en las cuales predomina el esfuerzo mental sobre el físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Es el encargado de diseñar las estrategias de ventas del área de equipo DIS, así como de administrar recursos, coordinar a los vendedores y asegurarse de prestar un servicio de calidad a los clientes de este tipo de equipo.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Supervisar llamadas y visitas de los vendedores a posibles clientes.
- Supervisar visitas de los vendedores a los clientes de nuestra empresa.
- Efectuar inducciones a los vendedores sobre los servicios que presta la empresa.
- Dar visto bueno a las cotizaciones que efectúan los vendedores a posibles clientes.
- Resolver dudas telefónicas de los clientes con respecto al servicio ofrecido por la empresa.
- Llevar el control de las comisiones de vendedores.
- Revisión de contratos de servicio.
- Supervisar las funciones administrativas de la Secretaria DIS.
- Llevar el control de solicitudes de combustible por parte de los vendedores.
- Revisar y remitir al jefe de ventas las solicitudes de combustible.
- Revisar liquidaciones de combustible

Periódicas o eventuales

- Revisar reporte diario de actividades para ventas.
- Revisar la planificación semanal de ventas.
- Revisar los reporte de gastos de combustible.
- Efectuar inducciones a nuevos vendedores.
- Elaborar el reporte mensual de ventas.
- Revisar los formatos de contactos
- Entrevistar candidatos para ventas.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa en coordinación sobre los puestos siguientes:

- Vendedor DIS (7)
- Secretaria DIS (1)

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Máquina de escribir
- Teléfono
- Calculadora
- Fax

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Este puesto tiene un índice alto de riesgo, debido a que se desplaza en hacia diferentes lugares con el riesgo de sufrir un accidente automovilístico, o bien por el manejo de dinero y documentación importante puede ser victima de la delincuencia.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 25 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Licenciado en Mercadotecnia o pensum cerrado; o carrera afín.

- **Otros conocimientos:**
 - o Ventas.
 - o Alarmas (de preferencia).
 - o Circuitos cerrados de televisión (de preferencia).
 - o Dispositivos inteligentes de seguridad (de preferencia).
 - o Atención al cliente

- **Experiencia:**
 - o Ventas.
 - o Dos años puesto similar.

- **Competencias:**
 - o Comunicación
 - o Capacidad de planificación y organización

- Orientación al cliente
- Liderazgo

c)Vendedor DIS

I. Identificación

Nombre del puesto: Vendedor DIS

Código : VT15

Número de puestos: 05

Unidad: Ventas DIS

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa, en el perímetro de la ciudad capital de Guatemala, eventualmente al interior del país.

Jefe inmediato: Jefe de Ventas.

II. Descripción general del puesto

Tienen asignadas tareas en las cuales se tiene un esfuerzo mental y físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Es el puesto encargado de las ventas de los sistemas de seguridad DIS, contactar a los posibles clientes, visitar a los clientes actuales, hacer inducciones y tratar de captar el mayor porcentaje en concepto de ventas para la empresa.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Llamar o visitar a posibles clientes.
- Visitar a los clientes de nuestra empresa.

- Efectuar inducciones sobre los servicios que presta la empresa.
- Efectuar cotizaciones a posibles clientes.
- Resolver dudas telefónicas de los clientes con respecto al servicio ofrecido por la empresa, y de ser necesario hacer visitas a los mismos.

Periódicas o eventuales

- Elaborar reporte diario de actividades para ventas.
- Elaborar la planificación semanal de ventas.
- Elaborar reporte de gastos de combustible.
- Efectuar inducciones a compañeros de apoyo.
- Trasladar a técnicos para la instalación de un cliente.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, asimismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora

- Máquina de escribir
- Teléfono
- Calculadora
- Fax

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Este puesto tiene un índice alto de riesgo, debido a que se desplaza en hacia diferentes lugares con el riesgo de sufrir un accidente automovilístico, o bien por el manejo de dinero y documentación importante puede ser víctima de la delincuencia.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado (Bachillerato)
- **Otros conocimientos:**
 - o Computación
 - o Atención al cliente
 - o Ventas
 - o Sistemas de seguridad
- **Experiencia:**
 - o Ventas personalizadas.
 - o Ventas de sistemas de seguridad.

- **Competencias:**

- Orientación al cliente
- Comunicación
- Credibilidad Técnica
- Perseverancia

d) Secretaria DIS

I. Identificación

Nombre del puesto: Secretaria DIS.

Código : VT17

Número de puestos: 01

Unidad: Secretaria.

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Jefe de Ventas.

II. Descripción General del puesto

Tiene como función principal la de brindar apoyo dentro de la organización y sus tareas se enmarcan en la realización y confrontación trabajos mecanográficos; atiende al público con el fin de proporcionarle la información que le ha sido autorizada; elabora requisiciones de útiles de oficina, ingresa los pedidos al sistema, maneja papelería de la sección, recibe llamadas de clientes, revisa correspondencia, envía papelería a las aseguradoras y recibe reportes de ventas.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Ingresa pedidos al sistema

- Asesora a corredores de seguros
- Realiza papelería de instalaciones
- Recibe llamadas de clientes
- Revisa correspondencia
- Realiza Programa de instalación
- Entrega de correspondencia

Periódicas o eventuales

- Elabora Reporte de instalaciones
- Envía Papelería a Aseguradoras
- Recibe reportes de las instalaciones elaboradas
- Elaborar los requerimientos, librería, material, equipo.
- Recibe vehículos para instalación

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Teléfono
- Máquina de escribir
- Impresora
- Fotocopiadora
- Calculadora
- Fax

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - **Edad:** Entre 20 y 40 años.
 - **Escolaridad:** Diversificado (Secretaria Comercial)

- **Otros conocimientos:**
 - Computación

- **Experiencia:**
 - o Ninguna
- **Competencias:**
 - o Iniciativa
 - o Orientación al cliente
 - o Comunicación
 - o Dinamismo
 - o Organización.

e) Subjefe ventas GPS

I. Identificación

Nombre del puesto: Subjefe Ventas GPS

Código : VT02

Número de puestos: 01

Unidad: GPS

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Jefe de Ventas

II. Descripción General del puesto

Tienen asignadas tareas en las cuales predomina el esfuerzo mental sobre el físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos en una rama específica. Es el encargado de diseñar las estrategias de ventas del área de equipo GPS, así como de administrar recursos, coordinar a los vendedores y asegurarse de prestar un servicio de calidad a los clientes de este tipo de equipo.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Supervisar llamadas y visitas de los vendedores a posibles clientes.
- Supervisar visitas de los vendedores a los clientes de nuestra empresa.
- Efectuar inducciones a los vendedores sobre los nuevos servicios que presta la empresa.
- Dar visto bueno a las cotizaciones que efectúan los vendedores a posibles clientes.
- Resolver dudas telefónicas de los clientes con respecto al servicio ofrecido por la empresa.
- Llevar el control de las comisiones de vendedores.
- Revisión de contratos de servicio.
- Supervisar las funciones administrativas de la Secretaria DIS.
- Supervisar las solicitudes de combustible por parte de los vendedores.
- Revisar y remitir al jefe de ventas las solicitudes de combustible.
- Revisar liquidaciones de combustible

Periódicas o eventuales

- Revisar reporte diario de actividades para ventas.
- Revisar la planificación semanal de ventas.
- Revisar los reporte de gastos de combustible.
- Efectuar inducciones a nuevos vendedores.
- Elaborar el reporte mensual de ventas.
- Revisar los formatos de contactos
- Entrevistar candidatos para ventas

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

En el desempeño de este puesto de trabajo, se ejerce supervisión directa en coordinación sobre los puestos siguientes:

- Vendedor GPS (7)
- Secretaria GPS (1)

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Máquina de escribir
- Teléfono
- Calculadora
- Fax

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**

- o **Edad:** Entre 25 y 50 años.
- o **Escolaridad:** Licenciado en Mercadotecnia o pensum cerrado.

- **Otros conocimientos:**

- o Ventas (de preferencia).
- o Alarmas (de preferencia).
- o Sistemas de seguridad (de preferencia).
- o Atención al cliente

- **Experiencia:**

- o Ventas.
- o Dos años en el puesto similar.

- **Competencias:**

- o Comunicación
- o Credibilidad técnica
- o Capacidad de planificación y organización
- o Orientación al cliente

f) Vendedor GPS

I. Identificación

Nombre del puesto: Vendedor GPS

Código : VT14

Número de puestos: 05

Unidad: Ventas GPS

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa, en el perímetro de la ciudad capital de Guatemala.

Jefe inmediato: Subjefe de ventas GPS.

II. Descripción General del puesto

Tienen asignadas tareas en las cuales el esfuerzo mental es y físico, siendo esencial para su desempeño la aplicación de conocimientos técnicos. Es el puesto encargado de las ventas de los sistemas de GPS, contactar a los posibles clientes, visitar a los clientes actuales, hacer inducciones y tratar de captar el mayor porcentaje en concepto de ventas para la empresa.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Llamar o visitar a posibles clientes.
- Visitar a los clientes de nuestra empresa.
- Efectuar inducciones sobre los servicios que presta la empresa.
- Efectuar cotizaciones a posibles clientes.
- Resolver dudas telefónicas de los clientes con respecto al servicio ofrecido por la empresa.

Periódicas o eventuales

- Elaborar reporte diario de actividades para ventas.
- Elaborar la planificación semanal de ventas.
- Elaborar reporte de gastos de combustible.
- Efectuar inducciones a compañeros de apoyo.
- Trasladar a técnicos para la instalación de un cliente.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Máquina de escribir
- Teléfono
- Calculadora
- Fax

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Son peligrosas, debido a que se maneja en la calle y esta anuente a algún accidente automovilístico, o ser víctima de la delincuencia urbana.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 50 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado (Bachillerato)

- **Otros conocimientos:**
 - o Computación
 - o Atención al cliente
 - o Ventas
 - o Sistemas de seguridad

- **Experiencia:**
 - o Ventas personalizadas.
 - o Ventas de sistemas de seguridad.

- **Competencias:**
 - o Confianza en si mismo
 - o Orientación al cliente
 - o Comunicación
 - o Credibilidad Técnica
 - o Perseverancia

g) Secretaria GPS

I. Identificación

Nombre del puesto: Secretaria GPS.

Código : VT16

Número de puestos: 01

Unidad: Secretaria

Lugar de desempeño: Dentro de la empresa.

Jefe inmediato: Subjefe de Ventas GPS.

II. Descripción general del puesto

Tiene como función principal la de brindar apoyo a todo nivel dentro de la organización y sus tareas se enmarcan en la realización y confrontación trabajos mecanográficos; atiende al público, con el fin de proporcionarle la información que le ha sido autorizada; elabora requisiciones de útiles de oficina, entrega ruta de cobros a mensajero por renovaciones, contacta telefónicamente a los clientes por renovaciones, atiende a los clientes tanto personal como telefónicamente, hace pruebas de paralización.

III. Descripción específica de las funciones del puesto

Permanentes

- Elabora listado de cobro por renovaciones
- Contacta telefónicamente a los clientes para renovaciones
- Atender a los clientes personalmente
- Realiza papelería de renovaciones
- Recibe llamadas de clientes
- Revisa correspondencia
- Entrega de correspondencia

Periódicas o eventuales

- Elabora Reporte de renovaciones
- Elabora informe de clientes próximos a vencer contratos

- Atender a los clientes en cuanto al uso de sistemas de seguridad que les vendieron
- Hacer pruebas de paralización
- Elaborar los requerimientos, librería, material, equipo.

IV. Condiciones organizacionales

Supervisión

Este puesto no tiene autoridad sobre ningún puesto dentro de la empresa, y tampoco tiene potestad sobre decisiones administrativas dentro de la misma.

Responsabilidades

a) Funciones

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas al puesto, así como todas aquellas encomendadas adicionalmente por la Jefatura del Departamento.

b) Bienes

Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza, así mismo, por los que tiene a su cargo, tales como:

- Computadora
- Teléfono
- Impresora
- Fotocopiadora
- Fax

V. Condiciones de trabajo

Riesgos

Estas son estables y no posee ningún peligro dentro de la misma.

VI. Especificaciones

Perfil educativo y de competencias del puesto

- **Educación y capacitación:**
 - o **Edad:** Entre 20 y 40 años.
 - o **Escolaridad:** Diversificado (Secretaria Comercial)

- **Otros conocimientos:**
 - o Computación

- **Experiencia:**
 - o Ninguna

- **Competencias:**
 - o Orientación al cliente
 - o Comunicación
 - o Dinamismo
 - o Organización.

3.3 Sistemas de reclutamiento

Antes de aplicar cualquier sistema de reclutamiento es necesario revisar la guía de especificaciones y perfiles de puestos para determinar que implica el puesto y que tipo de perfil debe ser contratado para ocuparlo.

3.3.1 Reclutamiento de personal de nivel operativo

En este tipo de puestos, las técnicas de reclutamiento son externas, y se emplea la publicidad por medio de la elaboración de un anuncio en el periódico que es publicado cuando se requiere con urgencia personal.

También se utiliza el medio “Punto de Compra”, y se colocan los carteles con la información necesaria en lugares concurridos por candidatos potenciales. Otro tipo de publicidad de reclutamiento es el colocar anuncios de radio en el interior del país, viajando el reclutador para captarlos.

Otra forma de reclutar es tomar candidatos referidos por empleados de la empresa.

3.3.2 Reclutamiento de personal de mandos medios y de nivel superior

Para estos puestos se utiliza inicialmente el reclutamiento interno. Efectuado movimientos vertical (acenso), horizontal (traslado), o diagonal (traslado con acenso).

Si ninguna persona dentro de la empresa cubre el perfil mínimo de la guía de especificaciones de puestos, se efectúa un reclutamiento externo, por medio de la elaboración de un anuncio en el diario de mayor circulación, dicho anuncio debe cubrir los requerimientos AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción). Así también se utilizan otras empresas reclutadoras.

3.4 Métodos de selección de personal

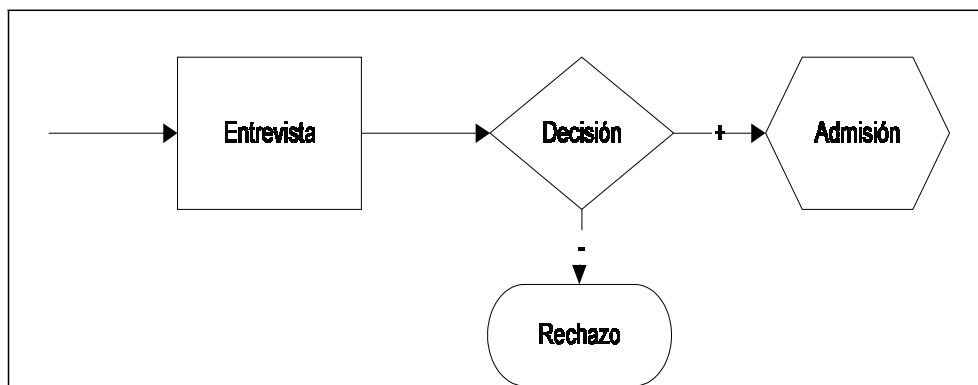
Para cubrir un puesto vacante dentro de la empresa se evaluarán varios candidatos. Las personas seleccionadas deben cumplir con los requisitos que el cargo exige, de lo contrario son rechazadas del proceso de selección desde el inicio.

Los seleccionados continúan un proceso secuencial que permite establecer al candidato idóneo para el puesto.

3.4.1 Selección de personal de nivel operativo

Cuando el personal es de nivel operativo el proceso de selección es de una sola etapa, ya que se toman decisiones en base a los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas, dicho sistema está basado en el de Adalberto Chiavenato.

Figura 11. Selección de personal operativo.

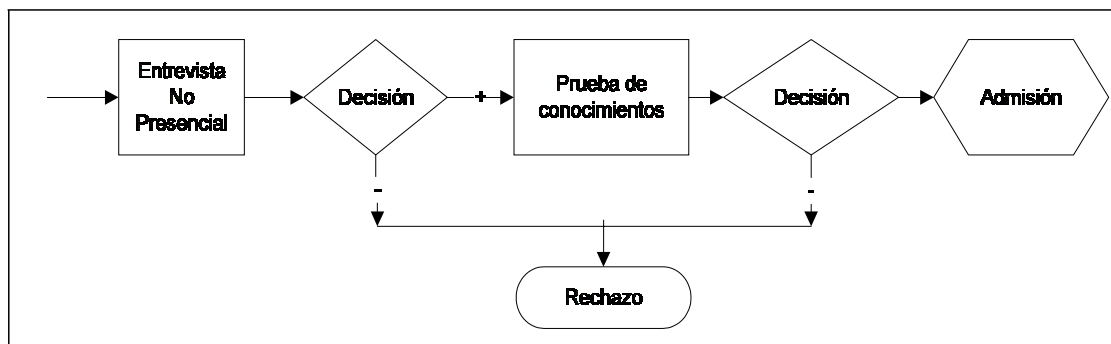


Elaborado por Henry Morales

Aplicar el proceso de selección al personal operativo de seguridad, la selección debe de ser secuencial en dos etapas, ya que puede tomarse la decisión de postergar la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. De esta manera se mejora la eficiencia del programa de selección, mediante el plan secuencial que permita tener duda de aceptar o rechazar al candidato.

En este tipo de selección se debe tomar la decisión definitiva después de la segunda etapa, basándose también en el sistema de Adalberto Chiavenato.

Figura 12. Selección de personal operativo con dos decisiones.



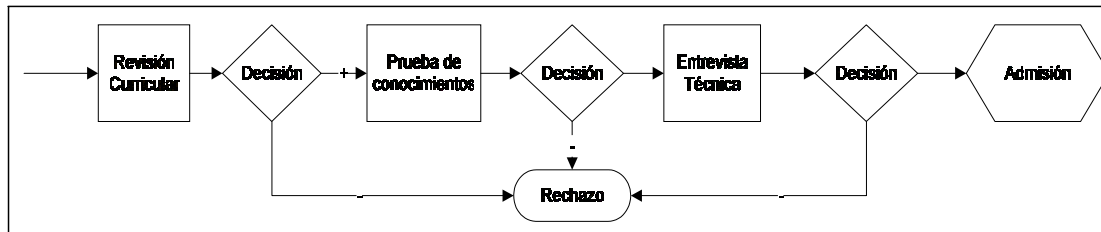
Elaborado por Henry Morales

3.4.2 Selección de personal de mandos medios y nivel superior

La selección de este personal debe ser más minuciosa, debido a la complejidad y responsabilidad que dichos puestos poseen, por lo que debe usar la selección secuencial de tres etapas, donde la persona a cargo de la selección debe tomar tres decisiones con base a tres distintas técnicas.

El proceso ideal para la reducción de costos es que se vaya eliminando en cada etapa a las personas que no aprueben cada una de las mismas. De esta manera la cantidad de decisiones se va reduciendo hasta elegir a la persona ideal para desempeñar el puesto que necesita cubrirse.

Figura 13. Selección de personal de mandos medios y nivel superior.



Elaborado por Henry Morales, basado en el sistema de Adalberto Chiavenato

3.5 Pruebas específicas de los diferentes puestos

Previo a la elección del candidato en el proceso de selección se debe tomar en cuenta los resultados obtenidos en las pruebas de conocimiento que se les efectúa. Dichas pruebas deben ser aplicadas según los requerimientos del puesto al que se está optando.

Para este tipo de pruebas, los puestos serán asignados en tres grandes ramas:

- Nivel Operativo
- Nivel Técnico o Mandos medios
- Nivel Superior

Después de clasificar los puestos, a cada nivel se le aplicará dos tipos de pruebas, como lo es la de habilidades generales y la de habilidades específicas.

La prueba de habilidades generales se aplica para determinar la capacidad de conocimientos básicos que posee cada aspirante y debe incrementarse el grado de dificultad conforme al nivel en el que está ubicado el puesto.

Mientras que la prueba de habilidades específicas debe evaluar los conocimientos del puesto al que se está optando.

Las pruebas que se van a requerir a continuación para determinados puestos son sugeridas para poder captar la mayor cantidad de información del solicitante y así poder tomar la mejor decisión. Así también se describirá lo que se busca evaluar en cada una de las pruebas. Dichas pruebas son diseñadas por empresas de recursos humanos en base a los requerimientos de la empresa, por lo que se recomienda abocarse a una de estas para el diseño de los mismos.

A continuación describiremos la información que necesitamos que dichas pruebas revele.

- Entrevista no presencial: Consiste en la revisión de la hoja de vida sin necesidad de estar presente el postulante.
- Lecto – escritura: Se busca determinar si el postulante sabe leer y escribir con fluidez.
- Personalidad: Busca determinar rasgos característicos de la personalidad del postulante.
- Matemática: Nivel de conocimiento matemático básico y contable dependiendo de la plaza que este postule.
- Redacción: Nivel de habilidades para redactar informes y cartas.
- Ortografía: Se busca determinar la capacidad ortográfica del postulante.
- Lenguaje: Encontrar la capacidad idiomática de la persona.
- Prueba de inteligencia: Se analiza el grado de inteligencia de la persona entrevistada.
- Prueba de personalidad: En esta prueba se determina algún aspecto específico de la personalidad que es necesario para la plaza a la que se está optando.

- Entrevista de contratación: Es una entrevista presencial donde ya se finiquitan los aspectos finales de contratación.

3.5.1 Pruebas nivel operativo

Estas pruebas van destinadas a los puestos en los que se requiere la preparación académica mínima para cualquier puesto.

Tabla II. Pruebas nivel operativo.

NIVEL	PUESTOS	PRUEBAS
OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Agente de Seguridad -Cobrador -Conserje - Jefe de Grupo - Mensajero 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de hoja de vida - Personalidad - Entrevista de Contratación

3.5.2 Pruebas nivel técnico o mandos medios

Las pruebas generales que se efectúan a este nivel tienen un grado de dificultad superior al del nivel operativo y las pruebas específicas van enfocadas al área técnica a la cual se va a desempeñar.

Tabla III. Pruebas nivel técnico o mandos medios.

NIVEL	PUESTOS	PRUEBAS
TECNICO O MANDOS MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaria - Radio operador - Supervisor de Tropa - Supervisor Técnico - Técnico - Auxiliar Contable - Instructor - Reclutador - Encargado de Compras y Bodega - Vendedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión hoja de vida - Prueba de Inteligencia - Prueba de personalidad - Prueba de autoestima - Prueba de valores - Entrevista de contratación

3.5.3 Pruebas nivel superior

Estas pruebas son para los niveles de puestos más altos de la empresa, los cuales son las Jefaturas de Departamento, donde se trata de cubrir con personas de nivel profesional o en la última fase de una carrera universitaria.

A este nivel, las pruebas deben tratar de obtener la mayor cantidad posible de información tanto de capacidad profesional como de personalidad, ya que en estos puestos recae toda la responsabilidad de la toma de decisiones de la empresa en sus diferentes áreas.

Tabla IV. Pruebas nivel superior.

NIVEL	PUESTOS	PRUEBAS
SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> - Asesores - Jefaturas - Subjefaturas 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la hoja de vida - MMPI (Prueba de personalidad con aspectos clínicos) - Prueba de habilidades - Entrevista de contratación

Una vez definido el sistema de reclutamiento se debe definir un sistema de remuneración en base a una escala de salarios y comisiones que a continuación se describe.

3.6 Escala de salarios y comisiones

La escala de salarios es la fase final de la contratación, ya que mediante esta se le asigna salario al personal que se contrata.

La escala presentada a continuación se efectuó en base al organigrama y al manual de especificaciones, evaluando las funciones y responsabilidades a su cargo, tomando en cuenta la supervisión de personal que tienen a su cargo. Derivado de la evaluación anterior se pudo organizar rangos salariales dividiendo jefaturas, secretarías y puestos operativos.

El salario, es asignado de acuerdo a la tabla que se presenta a continuación, cabe mencionar que, los puestos del departamento financiero

poseen un bono con base al cumplimiento de las metas previamente estipuladas.

El departamento de ventas maneja comisiones porcentuales de acuerdo al producto que vendan y la cantidad del mismo. Sobre la misma venta perciben comisión el vendedor, el Subjefe respectivo y el Jefe del departamento.

La escala de salarios presentada puede ser modificada conforme se desarrolle un estudio salarial de la empresa y se estipule un incremento salarial al personal de acuerdo a las funciones que desempeña el puesto, tipificadas en la “Guía de Especificaciones de Puestos” de la empresa.

Tabla V. Listado de salarios y comisiones.

LISTADO DE SALARIOS Y COMISIONES

Código	PUESTO	SALARIO	COMISIONES
GG00_00	Gerente General	Q.18,000.00	No Aplica
GG11_00	Asistente de Gerencia	Q2,000.00	No Aplica
AE00_00	Asesoría Externa	Q.6,000.00	No Aplica
OP01_00	Jefe Operativo	Q8,000.00	No Aplica
OP02_00	Supervisor de Servicios	Q5,000.00	No Aplica
OP11_00	Secretaria de Operaciones	Q2,000.00	No Aplica
OP12_00	Radio Operador	Q2,300.00	No Aplica
OP13_00	Supervisor de Tropa	Q2,300.00	No Aplica
OP14_00	Jefe de Grupo	Q2,300.00	No Aplica
OP15_00	Agente	Q1,659.00	No Aplica
TC01_00	Jefe Depto. Técnico	Q8,000.00	No Aplica
TC11_00	Secretaria Depto. Técnico	Q2,000.00	No Aplica
TC12_00	Subjefe Técnico GPS	Q5,000.00	No Aplica
TC13_00	Subjefe Técnico DIS	Q5,000.00	No Aplica
TC14_00	Tecnico GPS	Q2,000.00	No Aplica
TC15_00	Técnico DIS	Q2,000.00	No Aplica
AF01_00	Jefe Administrativo Financiero	Q8,000.00	Q.500.00 / Metas
AF12_00	Auxiliar Contable A	Q1,800.00	Q.500.00 / Metas
AF13_00	Auxiliar Contable B	Q1,800.00	Q.500.00 / Metas

Continúa tabla v.....

AF14_00	Auxiliar Contable C	Q1,800.00	Q.500.00 / Metas
AF15_00	Cobrador	Q1,800.00	Q.500.00 / Metas
AF11_00	Secretaria Administrativa	Q2,000.00	No Aplica
AF16_00	Instructor	Q4,000.00	No Aplica
AF17_00	Conserje	Q1,800.00	No Aplica
AF18_00	Reclutador	Q4,000.00	No Aplica
AF19_00	Mensajero	Q1,800.00	No Aplica
AF20_00	Secretaria Recepcionista	Q2,000.00	No Aplica
AF21_00	Encargado de Compras y Bodega	Q2,500.00	No Aplica
VT01_00	Jefe de Ventas	Q8,000.00	1% / Ventas
VT03_00	Subjefe Ventas DIS	Q5,000.00	2 % / Ventas
VT02_00	Subjefe Ventas GPS	Q5,000.00	2 % / Ventas
VT15_00	Vendedor DIS	Q1,800.00	3 - 7 % / Ventas
VT14_00	Vendedor GPS	Q1,800.00	3 - 7 % / Ventas
VT17_00	Secretaria DIS	Q2,000.00	No Aplica
VT16_00	Secretaria GPS	Q2,000.00	No Aplica

En este capítulo se propuso el manual de especificaciones y perfiles de puesto, así también los sistemas de reclutamiento, métodos de selección de personal, las pruebas específicas en los diferentes puestos y la escala de salarios y comisiones propuesta para regir dicha empresa.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Plan de implementación

El plan de implementación se evalúa dentro 4 aspectos importantes, como lo son: tiempo, personas, recursos y costos.

Con base al estudio se determinó que tomando como base la información antes descrita la implementación puede efectuarse en 6 semanas siguiendo el cronograma de actividades que a continuación se describe.

La implementación de dicho programa esta bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos de la empresa en mención, por lo que la dirección del mismo corre por cuenta del jefe administrativo / financiero, el cual debe asignar las actividades y las fechas de entrega del cronograma al personal bajo su cargo.

Los recursos para la implementación de dicho sistema se basa primordialmente en el costo de mano de obra necesaria para la la misma. Así también un análisis de horas hombre por cada una de las personas involucradas en la implementación.

Los costos de dicho proyecto se presenta a continuación, con base a las actividades que se deben realizar para la implementación de dicho proyecto.

Tabla VI. Costo del proyecto.

ACTIVIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO/UNIDAD	COSTO TOTAL
1. Propuesta de un sistema de planeación del Recurso Humano				
1.1 Organigrama de la empresa				
1.1.1 Reproducción	Cuadro informativo	15	200.00 Q	3,000.00 Q
1.1.2 Divulgación	Bolate	200	5.00 Q	1,000.00 Q
1.1.3 Capacitación	Capacitación	10	500.00 Q	5,000.00 Q
1.2 Guía de descripción de puestos y perfiles				
1.2.1 Reproducción	Guia	10	200.00 Q	2,000.00 Q
1.2.2 Capacitación	Capacitación	10	500.00 Q	5,000.00 Q
1.2.3 Distribucion de las funcioens a cada uno de los puestos				
1.2.3.1 Gerencia General	Capacitación	2	100.00 Q	200.00 Q
1.2.3.2 Departamento Operativo	Capacitación	25	100.00 Q	2,500.00 Q
1.2.3.3 Departamento Técnico	Capacitación	21	100.00 Q	2,100.00 Q
1.2.3.4 Departamento Financiero	Capacitación	7	100.00 Q	700.00 Q
1.2.3.5 Departamento Administrativo	Capacitación	9	100.00 Q	900.00 Q
1.2.3.6 Departamento de Ventas	Capacitación	17	100.00 Q	1,700.00 Q
1.3 Sistemas de Reclutamiento				
1.3.1 Elaboracion del Anuncio	Anuncio	1	300.00 Q	300.00 Q
1.3.2 Colocacion del Anuncio en el Diario	Anuncio	10	500.00 Q	5,000.00 Q
1.3.4 Colocacion de Mantas en los puntos estrategicos	Mantas	10	500.00 Q	5,000.00 Q
1.3.5 Reclutamiento de candidatos al puesto	Reclutador	3	1,000.00 Q	3,000.00 Q
1.4 Metodos de Selección de personal				
1.4.1 Diseño del programa				
1.4.1.1 Selección a nivel operativo	Operador	1	2,000.00 Q	2,000.00 Q
1.4.1.2 Selección a nivel Técnico y Jefaturas	Analista	1	4,000.00 Q	4,000.00 Q
1.5 Pruebas específicas de los diferentes niveles				
1.5.1 Diseño de pruebas nivel operativo	Pruebas	1	500.00 Q	500.00 Q
1.5.2 Diseño de puebas nivel técnico	Pruebas	5	500.00 Q	2,500.00 Q
1.5.3 Diseño de pruebas nivel superior	Pruebas	2	500.00 Q	1,000.00 Q
1.5.4 Elaboracion Guia para entrevista	Guia	1	500.00 Q	500.00 Q
1.5.5 Diseño del sistema de eleccion final	Guia	1	500.00 Q	500.00 Q
1.6 Escala de Salarios				

Continúa tabla.....

1.6.1 Reproducción	Cuadro informativo	15	200.00 Q	3,000.00 Q
1.6.2 Divulgación	Informes	5	50.00 Q	250.00 Q
1.6.3 Capacitación	Capacitación	1	500.00 Q	500.00 Q
			COSTO TOTAL PROYECTO	52,150.00 Q

Autor Henry Morales

Dentro de este plan es necesario diseñar un cronograma de las actividades que se tienen que llevar a cabo para ejecutar este proyecto en las fechas previamente designadas para que se pueda obtener los resultados esperados en base a los objetos.

4.2 Cronograma de actividades

Las actividades mostradas en el costo del proyecto (tabla VI), llevan así como un costo un tiempo estimado de aplicación. Es proceso que a continuación se presenta un cronograma de actividades que se proponen para la ejecución de dicho proyecto. Dicho cronograma presenta cada una de las acciones que son necesarias realizar y en el orden secuencial que se necesita. Cabe recalcar que la unidad de medida utilizada será semanas de trabajo.

Figura 14. Cronograma de actividades de implementación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	SEMANAS																																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			
1. Propuesta de un sistema de planeación del Recurso Humano																																							
1.1 Organigrama de la empresa																																							
1.1.1 Reproducción																																							
1.1.2 Divulgación																																							
1.1.3 Capacitación																																							
1.2 Guía de descripción de puestos y perfiles																																							
1.2.1 Reproducción																																							
1.2.2 Capacitación																																							
1.2.3 Distribución de las funciones a cada uno de los puestos																																							
1.2.3.1 Gerencia General																																							
1.2.3.2 Departamento Operativo																																							
1.2.3.3 Departamento Técnico																																							
1.2.3.4 Departamento Financiero																																							
1.2.3.5 Departamento Administrativo																																							
1.2.3.6 Departamento de Ventas																																							
1.3 Sistemas de Reclutamiento																																							
1.3.1 Elaboración del Anuncio																																							
1.3.2 Colocación del Anuncio en el Diario																																							
1.3.3 Publicación del Anuncio en el Diario																																							
1.3.4 Colocación de Mantas en los puntos estratégicos																																							
1.3.5 Reclutamiento de candidatos al puesto																																							
1.4 Métodos de Selección de personal																																							
1.4.1 Diseño del programa																																							
1.4.1.1 Selección a nivel operativo																																							
1.4.1.2 Selección a nivel Técnico y Jefaturas																																							
1.5 Pruebas específicas de los diferentes niveles																																							
1.5.1 Diseño de pruebas nivel operativo																																							
1.5.2 Diseño de pruebas nivel técnico																																							
1.5.3 Diseño de pruebas nivel superior																																							
1.5.4 Elaboración Guía para entrevista																																							
1.5.5 Diseño del sistema de elección final																																							
1.6 Escala de Salarios																																							
1.6.1 Reproducción																																							
1.6.2 Divulgación																																							
1.6.3 Capacitación																																							

Autor Henry Morales

4.3 Medición de los procesos

Todo proceso implementado en cualquier empresa debe ser medible, ya que de esta manera se puede evaluar si en realidad es beneficioso o no para la empresa. A continuación describiremos de que manera van a ser medidos cada uno de las herramientas que se propuso en este proyecto.

4.3.1 Guía de especificaciones y perfiles de puestos

Esta guía esta diseñada como material de consulta y apoyo sobre las características especiales de cada uno de los puestos que pertenecen a la empresa.

Entre las características que se describen en cada uno de los puestos están:

- Información general del puesto
- Descripción general del puesto
- Descripción específica de las funciones de puesto
- Condiciones Organizacionales
- Condiciones de Trabajo
- Especificaciones

Este grupo de información esta destinada a identificar las labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño de los puestos bajo estudio. También, sirve de referencia para la medición de los otros procesos.

Dicha guía estará bajo la responsabilidad del jefe de la unidad administrativa financiera y será utilizado en un ordenamiento administrativo de toda la empresa, dicho ordenamiento implica reproducción, divulgación y capacitación periódica. Así también se debe hacer un chequeo anual de dicha guía para actualizarla y acoplarla a el cambio constante de la empresa.

4.3.2 Sistemas de reclutamiento

La guía de especificaciones y perfiles de puestos es la herramienta principal para nuestro sistema de reclutamiento, con base en este se puede proceder a reclutar candidatos plazas que estén vacantes en la empresa. Procediendo primero a la evaluación de candidatos dentro de la empresa (reclutamiento interno), si ninguno llena las características del puesto, se procede a reclutar fuera de la misma (reclutamiento externo). El reclutamiento externo tendrá como herramientas de búsqueda de candidatos anuncios en el periódico de mayor circulación a nivel nacional y líder en anuncios clasificados.

Si las plazas son de nivel operativo (Agentes de Seguridad) se colocaran carteles en lugares estratégicos donde se reúnen personas que pueden ser potenciales candidatos. A continuación se presenta un bosquejo de un anuncio que puede ser utilizado para reclutamiento.

Figura 15. Bosquejo gráfico de reclutamiento a utilizar en el diario.

<p style="text-align: center;">EMPRESA SÓLIDA, CONTRATARA</p> <p style="text-align: center;">XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</p> <hr/> <p>OFRECEMOS:</p> <ul style="list-style-type: none">- Estabilidad laboral- Sueldo base más bonificación s/metras alcanzadas- Ambiente agradable de trabajo <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none">- _____- _____- _____ <p>INTERESADOS PRESENTARSE CON PAPELERÍA COMPLETA A 0 CALLE 16-45 ZONA 15, COLONIA EL MAESTRO, EN HORARIO DE 8:00 A 12:00 Y DE</p>

Autor Henry Morales

La administración del sistema de reclutamiento estará bajo la responsabilidad del jefe administrativo financiero, así como también el hacer las convocatorias cuando se necesite cubrir una plaza de nivel técnico, administrativo o superior. Cuando se trate de puestos de nivel operativo, el encargado será el reclutador y su labor es salir a conseguir personal a las áreas donde el crea convenientes.

El jefe administrativo tendrá reuniones semanales con los reclutadores para evaluar la eficiencia de reclutamiento del nivel operativo. Así también evaluar las técnicas de reclutamiento cuando la eficiencia no este en un nivel optimo para las necesidades de la empresa.

4.3.3 Métodos de selección de personal

El proceso de selección de personal se debe adaptar al puesto que se requiere, sin embargo dicha selección debe llenar los requisitos mínimos, como la revisión curricular, en la que se elimina a los candidatos que no cumplan con los requisitos.

También se le efectúa una serie de pruebas generales y pruebas específicas para determinar los conocimientos y aptitudes de los candidatos. En esta parte, también se elimina a los candidatos que no aprueben las mismas.

Y finalmente se efectúa una entrevista presencial con los candidatos que hayan aprobado las dos pruebas anteriores. La entrevista debe ser dirigida por una "Guía de Entrevista" un mejor seguimiento de la misma.

Esta herramienta esta a cargo del área administrativo financiera y de su jefe como tal. Dicho departamento debe evaluarse periódicamente para determinar las herramientas que son efectivas en la selección de personal y las que se necesitan modificación. La periodicidad de evaluación de estas herramientas lo va a determinar un índice de rotación de personal, el cual si esta alto indica que la selección no esta muy eficiente.

4.3.4 Pruebas específicas de diferentes puestos

Las pruebas específicas que se le asignan a cada puesto se seleccionarán acorde a la tabla sugerida en la propuesta (Capitulo 3.5) y las pruebas que se necesitan se consiguen a través de una empresa asesora de recursos humanos que se contrate para ese fin, o se soliciten a alguna universidad que se encargue de distribuir este tipo de pruebas al mercado empresarial.

Dichas pruebas deben presentar indicadores sobre los conocimientos y la personalidad de los candidatos que se postulan a las plazas vacantes.

Dichas pruebas se deben evaluar anualmente, por parte de el jefe administrativo financiero y determinar si tienen vigencia o hay que renovarlos.

4.3.5 Escala de salarios

En base a la escala de salarios proporcionada se logro establecer cuatro rangos en dicha escala.

Tabla VII. Escala de salarios.

ORDEN DE CLASIFICACIÓN	RANGO DE ESCALA DE SALARIOS MENSUALES
JEFATURAS	Q. 8,000.00 – Q. 10,000.00
SUBJEFATURA	Q. 5,000.00 – Q. 7,000.00
TECNICO	Q. 2,300.00 – Q. 2,600.00
OPERATIVO	Q. 1,659.00 - Q. 2,000.00

Autor Henry Morales

Es importante efectuar un estudio de Escalas Saláries anual para determinar si las funciones desempeñadas corresponden a los salarios que actualmente se perciben. Dicho estudio lo debe efectuar el jefe administrativo financiero y evaluarlo junto al Gerente General y la Junta Directiva.

4.4 Resultados esperados

Con la elaboración del sistema de planeación del recurso humano se trata de optimizar el manejo del recurso humano en la empresa en estudio (Krypton Security), obteniendo los siguientes resultados en sus diferentes áreas:

- En el organigrama de la empresa se definió mejor la línea de mando y la distribución del personal en los diferentes departamentos.
- En la guía de especificaciones y perfiles se logro establecer las funciones de cada uno de los puestos de la empresa, así como las condiciones organizacionales y los perfiles requeridos para cada uno de los puestos.
También se codifico los puestos para poder identificarlos de una manera mas técnica y ubicarlos mediante un código de puesto y una partida individual del mismo.
- Se logro establecer que las fuentes de reclutamiento utilizadas son bastante efectivas, ya que se destina los fondos necesarios y el personal que se necesita para mantener el flujo del recurso humano necesario constante.

Se estableció que los reclutadores serán la primera fase de reclutamiento, seguido de la colocación de mantas en puntos estratégicos. Ambas fases están destinadas al reclutamiento del personal operativo.

Mientras que para reclutar personal administrativo se utilizara la herramienta de anuncio clasificado en el periódico de mayor circulación cuando se requiera de candidatos para cubrir cierta plaza.

Cada una de las fases del estudio tienen un tiempo diferente de evaluación, pero debe de evaluarse en un consolidado anual, y definir las metas para el siguiente periodo en base a dicha evaluación.

En este capítulo evaluamos la implementación del Sistema de recursos humanos en cada una de sus partes. A continuación vamos a plantear de que manera se le va a dar seguimiento y control a este sistema.

5. EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO

5.1 Importancia de la evaluación, control y seguimiento del sistema de recursos humanos propuesto.

Un Sistema de Recursos Humanos funciona si se implementa dentro de la empresa, aplicando todas las fases del mismo, ya que cada fase no actúa de manera independiente, sino que lleva continuidad una fase con la otra.

Para asegurarse que el sistema de Recursos Humanos se está aplicando adecuadamente es necesario efectuar evaluaciones periódicas para observar las mejoras dentro de determinado periodo, en este caso la evaluación se hará anualmente.

Para que las evaluaciones obtengan resultados positivos es necesario llevar un control tanto cuantitativo como cualitativo del progreso del sistema y sus evaluaciones, dichos controles los llevará a cabo el departamento administrativo financiero y será monitoreado por el jefe de departamento.

Al tener un seguimiento constante del sistema ayudara a ver mejoras significativas de una manera más inmediata, que permita hacer cambios en el mismo cuando no este dando los resultados esperados.

5.2 Evaluación

El Sistema de Recursos Humanos debe ser revisado anualmente, por medio de evaluaciones que se realizaran en las distintas áreas. Dichas evaluaciones estarán bajo la responsabilidad del Departamento Administrativo / Financiero, supervisadas directamente por el jefe de dicho departamento.

- La guía de especificaciones y perfiles de puestos deben ser evaluada a menos una vez al año, por medio de cuestionarios donde se pueda obtener información sobre las funciones que se desempeñan en determinado puesto y los perfiles de las personal que los ocupan.
- Los sistemas de reclutamiento deben ser evaluados por medio de los controles semanales que se tengan. Esta evaluación deberán hacerla los reclutadores junto con el jefe de departamento. El método de medición será en base al cumplimiento de candidatos en las plazas postulantes de la empresa.
- Los métodos de selección de personal deben ser evaluados en relación a las modificaciones que vaya sufriendo la guía por las revisiones generadas a la misma, tanto en los puestos que se van a desempeñar y a los perfiles de las personas que los van a ocupar, así también será evaluado en base a la rotación de personal. Dicha rotación será uno de los indicadores que calificara la selección de personal.
- Las pruebas específicas serán evaluadas al momento de caducar y antes de renovarlas se analizara si ha cambiado el perfil requerido para algún puesto, esta evaluación será hecha por el jefe de departamento y determinar si es necesario renovarlas, modificarlas o continuar con las mismas.

- Es necesario evaluar mediante una relación de costos si en realidad conviene tener un sistema de selección de personal dentro de la empresa o conviene subcontratar esta parte del proceso de recursos humanos.
- Cada semana se debe revisar si los avances del sistema van de acuerdo al cronograma de actividades que se planteó, así también evaluar los costos del mismo para que no se sobre valore el proyecto.
- Al haber completado la implementación del sistema se efectuará una evaluación general del mismo para determinar la relación Beneficio/Costo y así también darle un tiempo de vida. Una vez cumplido este ciclo; se evaluara cada una de las partes para determinar su actualización o continuación. Este análisis esta bajo la responsabilidad directa del jefe administrativo/financiero.

5.3 Control

La fase de control en el sistema de Recursos Humanos es muy importante, ya que en base a esta fase se puede obtener información sobre el avance de determinados proyectos que se tienen para mejorar el sistema antes mencionado.

El control se llevará por medio de cuadros que tabularan los datos que califiquen cada uno de los sistemas utilizados. Dicha recopilación de información y tabulación de la misma esta bajo la responsabilidad de la secretaria del departamento quien deberá presentarla ante el jefe del mismo para su evaluación.

Para tener control permanente sobre las funciones y perfiles de los puestos es necesario encuestar a las personas que los ocupan para determinar sus funciones y el perfil que poseen, dicha encuesta será elaborada y distribuida por el Departamento Administrativo / Financiero y será revisada por el jefe del departamento.

El diseño de un formato mensual para medir el control de reclutamiento y selección de personal que sirve para medir la eficiencia en el sistema.

Dicho formato se presenta a continuación (figura 14), en este se puede controlar de manera mensual la cantidad de solicitudes que recibe el área de reclutamiento y las personas requeridas en estas. Así también las personas que fueron finalmente contratadas de las mismas. De esta manera obtenemos un indicador de eficiencia de contratación que se puede utilizar como factor de medición para el área de reclutamiento.

Figura 16. Formato mensual de reclutamiento.

MES	AÑO	SOLICITUDES RECIBIDAS	PERSONAS REQUERIDAS	PERSONAS CONTRATADAS	OBSERVACIONES

5.4 Seguimiento

A todas las fases del sistema de Recursos Humanos se les debe de dar seguimiento continuo. Este seguimiento esta bajo la responsabilidad del departamento administrativo financiero con retroalimentación directa de cada uno de los departamento como tal. El período de seguimiento va a variar dependiendo del sistema que esta revisando.

La guía de especificaciones de puestos debe actualizarse o ampliarse ya sea anualmente o al momento de crear un puesto nuevo dentro de la empresa por algún tipo de ampliación del servicio. Esta responsabilidad recae sobre el jefe administrativo financiero.

El Sistema de Recursos Humanos, debe ser dinámico, que genere información constante para tomar decisiones conforme vayan dándose los resultados. Este tipo de seguimiento lo debe hacer el Jefe Administrativo/Financiero junto con los jefes de los diferentes departamentos y la Gerencia General para que en cada área donde se presenten resultados, estos sean evaluados y se tomen medidas de los mismos hacia donde se quiere llegar con el proyecto.

Una vez cumplidas las expectativas de este sistema se debe evaluar el alcance real que se tuvo y el tiempo de vida de este proyecto para determinar el momento en el cual se necesite una actualización de dicho sistema. Este ordenamiento del sistema una vez ejecutado se puede volver a evaluar dentro de 5 años, pero los cambios dentro de la empresa determinaran el tiempo de vida del proyecto.

CONCLUSIONES

1. Se elaboró un Sistema de Recursos Humanos en una empresa de seguridad, dicho sistema se elaboro basado en la recopilación de la información de la empresa, haciéndose un ordenamiento de funciones, puestos, perfiles y procedimientos. Con el fin de optimizar el recurso humano dentro de la empresa, haciéndolo más eficiente.
2. El organigrama de puestos de la empresa se diseño de tal manera que los puestos se identifiquen de una manera rápida, así como la jerarquía de mando de los mismos y el departamento al cual pertenecen.
3. Se desarrolló un análisis de puestos, diseñando con este “La guía de especificaciones y perfiles de puestos”, dicha guía presenta las responsabilidades de cada uno de los mismos y el orden jerárquico que le corresponde.
4. Se propone un sistema de reclutamiento y selección de personal conformado por procedimientos que se adaptan y son viables para una empresa de seguridad.
5. El Sistema de Recursos Humanos diseñado es un conjunto de herramientas elaboradas, con el fin de crear un ordenamiento de la administración del mismo. Proporcionando un documento que sirva de guía para el Departamento Administrativo – Financiero creando una uniformidad en dicha administración.

RECOMENDACIONES

1. El Sistema de Recursos Humanos implementado debe estar constantemente en estudio, para determinar las áreas en las cuales se debe mejorar.
2. El organigrama jerárquico de la empresa debe divulgarse a todos los empleados para que cada uno sepa con quién debe acudir para resolver con la persona idónea el problema que se suscite.
3. Se debe evaluar periódicamente las funciones y perfiles de los puestos, con el objetivo de actualizar constantemente el manual de la empresa
4. Es necesaria la utilización de una guía de especificaciones y perfiles de puestos, para delimitar las funciones y responsabilidades de los puestos, así como los perfiles necesarios para cubrir los mismos.
5. Una vez completada la implementación del Sistema de Recurso Humano, es necesario evaluar el tiempo de vida real del sistema, para plantear un rediseño del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Dessler Gary. **Administración de Personal**, Quinta edición, Grupo Editorial Prentice Hall, 2000.
2. Chiavenato, Adalberto. **Administración de Recursos Humanos**, Segunda edición, Grupo Editorial McGraw Hill, 2000.
3. García Orozco, Oscar Alfredo. Desarrollo o implementación de un sistema de recursos humanos en la empresa Distribuidoras Eficientes S.A. (DIFASA), USAC, FACULTAD DE INGENIERIA, Tesis, 1999.