



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

**MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD  
GUATEMALA DE GRUPO ALMO**

**Elda Whaleska Lima Pérez**

Asesorado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña

Guatemala, noviembre de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD  
GUATEMALA DE GRUPO ALMO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**ELDA WHALESKA LIMA PÉREZ**

ASESORADO POR LA INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Inga. Sigid Alitza Calderón de León
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DE GRUPO ALMO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 4 de marzo de 2016.

**Elda Whaleska Lima Pérez**



Guatemala, 12 de octubre de 2017.  
REF.EPS.DOC.713.10.17.

Ingeniera  
Christa Classon de Pinto  
Directora Unidad de EPS  
Facultad de Ingeniería  
Presente

Estimada Inga. Classon de Pinto:

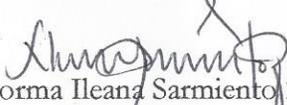
Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Elda Whaleska Lima Pérez, Registro Académico No. 200112628** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DEL GRUPO ALMO.**

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

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

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



NISZ/ra



Guatemala, 12 de octubre de 2017.  
REF.EPS.D.404.10.17

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director a. i.  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Presente

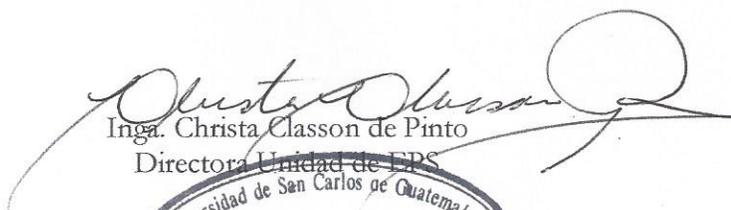
Estimado Ing. Gómez:

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DEL GRUPO ALMO**, que fue desarrollado por la estudiante universitaria, **Elda Whaleska Lima Pérez** quien fue debidamente asesorada y supervisada por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña.

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

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,  
"Id y Enseñad a Todos"

  
Inga. Christa Classon de Pinto  
Directora Unidad de EPS



CCdP/ra

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

REF.REV.EMI.135.017

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DE GRUPO ALMO**, presentado por la estudiante universitaria **Elda Whaleska Lima Pérez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Una firma manuscrita en tinta negra que parece decir 'J. F. Gómez Rivera'.

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2017.

/mgp



REF.DIR.EMI.183.017

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 **MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DE GRUPO ALMO**, presentado por la estudiante universitaria **Elda Whaleska Lima Pérez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR a.i.  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala

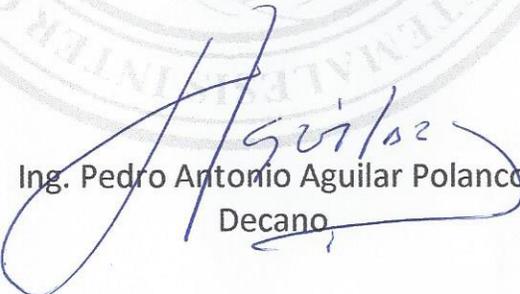


Facultad de Ingeniería  
Decanato

DTG. 535.2017

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: **MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DE GRUPO ALMO**, presentado por la estudiante universitaria: **Elda Whaleska Lima Pérez** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano

Guatemala, noviembre de 2017

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Por permitirme llegar hasta este momento después de tantas luchas y vicisitudes, por darme el entendimiento y sabiduría para salir adelante, por guiarme hacia el camino del éxito y siempre bendecirme hasta lograr alcanzar sus promesas.

### **Mis padres**

Elda Pérez de Lima y Álvaro Lima, por ser esa fortaleza y ejemplo de lucha, por apoyarme en todo momento y por estar junto a mí durante todo este tiempo alentándome y dándome ánimo para continuar con el desafío de la vida.

### **Mis hermanos**

Denisse, Estefany, Melisa y Josué Lima Pérez, por crear en mí ese deseo de superación, por estar a mi lado todo el tiempo, por apoyarme y por soportar cada instante la exigencia de querer ser mejor cada día.

### **Mis sobrinos**

Nathalia y Santiago Mancilla, André Cáceres y Mathias Juárez, por ser fuente de inspiración para ser mejor cada día, por llenar mi vida de alegría y fortalecer mi deseo de superación para algún día llegar a ser un buen ejemplo.

## **Mis amigos**

Por acompañarme durante todo el trayecto hacia el éxito, brindarme ese regalo más grande y valioso, su amistad, por disfrutar junto a mí esos momentos increíbles de universidad. En especial a Saúl Urlá por acompañarme en este trayecto tan difícil, por compartir conmigo las alegrías y tristezas de este camino y por ser esa fortaleza y apoyo en los momentos más críticos de mi vida

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	Por permitirme llegar hasta este momento, después de tantas luchas y vicisitudes, por darme el entendimiento y sabiduría para salir adelante, por guiarme hacia el camino del éxito y siempre bendecirme hasta lograr alcanzar sus promesas.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser esa casa de estudio que influyó en mi carrera profesional.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por brindarme los conocimientos y desarrollar mis habilidades para ser una excelente profesional.
<b>Inga. Norma Sarmiento</b>	Por la paciencia, dedicación y apoyo incondicional durante todo este proceso, compartiendo sus conocimientos y animándome a ser mejor profesional.
<b>Grupo Almo</b>	Por abrir sus puertas y la oportunidad de elaborar el proyecto en tan grande corporación.
<b>Unidad de Seguridad</b>	Por darme la oportunidad de trabajar en la unidad, desarrollar mis habilidades, conocimientos y experiencia profesional.

- Ing. Mauricio Grajeda** Por darme la oportunidad de realizar el proyecto, por todos sus consejos y enseñanzas a nivel personal y profesional.
- Compañeros de trabajo** Por hacerme una mejor persona, por todas sus enseñanzas, por sus palabras de aliento y por siempre apoyarme y darme una mano.
- Lic. Omar Garrido** Por todo el cariño, las anécdotas, por compartir sus conocimientos, por su apoyo y afán de enseñarme y desarrollarme como profesional de alto nivel, por mostrarme ese don de escuchar y prestar atención a los detalles, por desarrollar en mí las ganas de ir más allá, trascender y trabajar para mejorar la vida de las personas.
- Ing. José David Alburez** Por la habilidad de ver donde nadie más puede hacerlo, por confiar en mí, por darme la oportunidad de presentar mis propuestas, por poner la oreja en el piso y generar oportunidades, por crear experiencias en las personas y enseñarme a ser una mejor persona y profesional.
- 100 Compañía de Bomberos Voluntarios de Guatemala** Por ser mi segunda casa, por darme las palabras de aliento para culminar esta fase de mi vida, confiar en mí y por animarme a seguir adelante.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XI
GLOSARIO .....	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DE GRUPO ALMO .....	1
1.1. Descripción de Grupo Almo.....	1
1.2. Descripción de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	1
1.3. Visión.....	3
1.4. Misión .....	3
1.5. Valores .....	3
1.6. Estructura organizacional .....	4
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DE GRUPO ALMO .....	11
2.1. Diagnóstico de la situación actual .....	11
2.1.1. FODA de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	11
2.2. Instalaciones.....	21
2.3. Recurso humano .....	36

2.3.1.	Análisis de reclutamiento de agentes de seguridad.....	40
2.3.2.	Análisis de selección de agentes de seguridad.....	41
2.4.	Departamento de operaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	43
2.4.1.	Cuadre diario.....	43
2.4.2.	Control de agentes de seguridad .....	46
2.4.3.	Supervisión operativa de puestos de seguridad fija.....	48
2.4.4.	Planilla operativa .....	49
2.4.5.	Control de incidencias .....	50
2.4.6.	Control de armas.....	52
2.4.7.	Control de teléfonos .....	56
2.4.8.	Solicitud de servicios de seguridad fija en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo ....	58
2.4.9.	Procedimiento operativo de seguridad fija en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo ....	60
2.5.	Propuesta de mejora en La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	63
2.5.1.	Nuevo modelo de negocio.....	63
2.5.2.	Mejora en instalaciones.....	66
2.5.3.	Selección y reclutamiento de la fuerza operativa de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	67
2.5.4.	Nueva estructura operativa .....	74
2.5.5.	Control de agentes de seguridad .....	86
2.5.5.1.	Programación .....	88
2.5.5.2.	Gestión diaria de la fuerza operativa ....	96
2.5.6.	Cuadre diario.....	99

2.5.7.	Supervisión .....	101
2.5.7.1.	Rutas de supervisión .....	104
2.5.8.	Control de planilla operativa .....	108
2.5.8.1.	Conciliación de facturación y operaciones .....	108
2.5.8.2.	Conciliación de recursos humanos y operaciones .....	111
2.5.8.3.	Control de incidencias operativas .....	113
2.5.9.	Control de armas .....	117
2.5.10.	Control de teléfonos.....	120
2.5.11.	Solicitud de servicios en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	122
2.5.12.	Indicadores .....	132
2.5.13.	Sistema integrado.....	136
2.5.14.	Costos de la propuesta.....	137
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN. PROPUESTA PARA CONSUMO DE PAPEL EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DE GRUPO ALMO .....	139
3.1.	Diagnóstico de la situación actual .....	139
3.2.	Análisis del consumo de hojas de papel y gastos de impresión en los departamentos de la unidad de seguridad..	140
3.3.	Consumo actual mensual de papel .....	143
3.4.	Plan de ahorro en el consumo de hojas de papel.....	144
3.4.1.	Iniciativa <i>paper less</i> .....	145
3.4.2.	Digitalización de boletas de pago .....	146
3.4.3.	<i>Outsourcing</i> del servicio de impresión .....	148
3.4.4.	Reutilización de papel.....	150
3.4.5.	Reciclaje de papel .....	150

3.5.	Costos del plan .....	152
4.	FASE DE DOCENCIA. PLAN DE CAPACITACIÓN.....	155
4.1.	Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	155
4.2.	Plan de capacitación .....	157
4.3.	Evaluación de la capacitación .....	160
4.4.	Costos del plan de capacitación.....	165
	CONCLUSIONES.....	167
	RECOMENDACIONES .....	169
	BIBLIOGRAFÍA.....	171

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama actual de la unidad de seguridad Guatemala del Grupo Almo .....	6
2.	Organigrama de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	7
3.	Organigrama de la jefatura de operaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	10
4.	Matriz Foda de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	18
5.	Formato de diagnósticos de instalaciones de la Unidad de Seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	24
6.	Ubicación de sedes de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	31
7.	Distribución de sedes en región nororiente .....	31
8.	Distribución de sedes en región suroccidente.....	32
9.	Distribución de sedes en región metropolitana .....	32
10.	Ubicación de sede central de La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	33
11.	Flujograma del proceso de selección y reclutamiento de agentes de seguridad .....	42
12.	Flujograma del cuadro diario operativo de agentes de seguridad .....	45
13.	Flujograma del control de agentes de seguridad .....	47
14.	Formato actual del control de agentes de seguridad .....	50
15.	Control de armas y municiones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	55

16.	Flujograma de asignación y control de corporativos en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	57
17.	Hoja de registro de teléfonos operativos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	58
18.	Flujograma de solicitud de servicios de seguridad fija en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	60
19.	Flujograma del proceso operativo de seguridad fija en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	62
20.	Modelo de negocio basado en el control de recursos.....	64
21.	Descriptor de puesto operativo como vigilante de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	68
22.	Descriptor de puesto operativo como Guardia/Guardia para propiedades rústicas de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	69
23.	Descriptor de puesto operativo como Escoltas privados de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	70
24.	Descriptor de puesto operativo como Investigadores privados de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	71
25.	Flujograma del proceso de reclutamiento y selección mejorado de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	73
26.	Diagrama de bloques del pensamiento modelo Lean .....	76
27.	Descriptor y perfil del puesto de jefe de territorio.....	78
28.	Descriptor y perfil del puesto de jefe de planificación .....	80
29.	Descriptor y perfil del puesto de supervisor de operaciones.....	81
30.	Descriptor y perfil del puesto analista de programación .....	82
31.	Descriptor y perfil del puesto analista de central de monitoreo y control.....	83
32.	Descriptor y perfil del puesto monitoreador de GPS .....	84

33.	Descriptor y perfil del puesto operador de central de monitoreo y control .....	85
34.	Propuesta de nueva estructura operativa de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	86
35.	Flujograma del proceso de construcción de la programación .....	90
36.	Creación del cliente y puesto de servicio en hoja de programación.....	93
37.	Creación del horario y días de cobertura en hoja de programación .....	93
38.	Registro de personas enviadas por recursos humanos que pueden ser asignadas a un puesto de servicio .....	94
39.	Asignación de personal a los puestos de servicio incluyendo el día libre .....	95
40.	Resumen de asignaciones realizadas durante los 14 días en la programación .....	96
41.	Hoja de diario para registro de asistencia en la hoja de diario .....	98
42.	Flujograma del proceso de registro de asistencia en la hoja de diario .....	99
43.	Flujograma mejorado del cuadro operativo diario de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	101
44.	Flujograma de procedimiento de monitoreo a supervisores de operaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo ..	103
45.	Asignación y distribución de los GPS asignados a los supervisores a nivel nacional de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	106
46.	Recorridos realizados por los dispositivos en plataforma <i>Webtrack</i> ..	106
47.	Asignación y cumplimiento del plan de trabajo (rutas óptimas) a seguir por el supervisor en plataforma <i>Webtrack</i> .....	107
48.	Vista de plataforma <i>Webtrack</i> de las paradas realizadas por el dispositivo del supervisor .....	107

49.	Flujograma de la conciliación de servicios facturados y programados en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .	110
50.	Flujograma de la conciliación del personal registrado en recursos humanos y programados en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	112
51.	Manual de usuario de aplicación para registro de faltos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	114
52.	Flujograma identificación, registro y gestión de incidencias operativas en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	117
53.	Flujograma de control de armas y municiones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	118
54.	Prototipo de repositorio web para registro y control de armamento de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	119
55.	Flujograma de control de teléfonos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	121
56.	Flujograma de solicitud y atención de requerimientos de servicios de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	124
57.	Manual de usuario para generación de fichas técnicas en las solicitudes de servicios de seguridad fija en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	125
58.	Flujograma de solicitudes de servicios de seguridad a través de una ficha técnica en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	131
59.	Diagrama de integración de procesos e interacciones de departamentos en el negocio de seguridad de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo para la implementación de un sistema integral.....	137

60.	Flujograma del procedimiento de impresión y distribución de boletas de pago de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	142
61.	Diagrama de causa y efecto del alto consumo de papel en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	143
62.	Formato de registro de consumo de papel por tipo y departamento de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	146
63.	Flujograma del procedimiento mejorado de generación y distribución de boletas de pago de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	147
64.	Flujograma del proceso mejorado de impresión de documentos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	149
65.	Cronograma de capacitación para la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	160
66.	Formato de asistencia a capacitación .....	162
67.	Fotografía de capacitaciones impartidas en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	163
68.	Fotografía de capacitaciones impartidas en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	164

## **TABLAS**

I.	Ilustración de hallazgos para análisis y creación de la matriz FODA de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	12
II.	Clasificación de hallazgos y elementos de análisis para FODA.....	15
III.	Hallazgos del análisis de instalaciones .....	34
IV.	Resultados de visitas a las distintas agencias agrupadas por departamentos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	35

V.	Actividades a realizar en las agencias de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	36
VI.	Clasificación de agentes de seguridad privada de acuerdo al decreto número 52-2010 de la ley que regula los servicios de seguridad privada .....	37
VII.	Cuadro de tareas de supervisión y tiempos promedio .....	49
VIII.	Formato para el llenado de información del control de armas de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo .....	54
IX.	Clasificación interna de los agentes de seguridad privada de acuerdo a cumplimiento de funciones.....	72
X.	Justificación de la propuesta de cambio de estructura en el área de operaciones .....	74
XI.	Justificación de la propuesta de cambio de estructura .....	75
XII.	Distribución de territorios y puestos por jefes de territorio .....	87
XIII.	Cuadro sinóptico de indicadores propuestos para la mejora continua de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	134
XIV.	Costos de la propuesta .....	138
XV.	Consumo mensual de hojas de papel y tinta en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	144
XVI.	Plan de ahorro en el consumo de hojas de papel .....	151
XVII.	Costo del plan .....	152
XVIII.	Costo mensual de con la implementación de acciones de ahorro del consumo de papel.....	153
XIX.	Hallazgos de las necesidades de capacitación.....	156
XX.	Plan de capacitación para la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.....	158
XXI.	Costos del plan de capacitación .....	165

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>Hrs</b>	Horas
<b>m</b>	Metro
<b>Q</b>	Quetzales
<b>%</b>	Porcentaje



## GLOSARIO

<b>Acreditación</b>	Certificación de agente de seguridad privada a través de un carné emitido por DIGESP.
<b>Bisoft</b>	Software para el control de armamento y telefonía.
<b>CMC</b>	Central de monitoreo y control.
<b>Cuadre</b>	Coincidencia de número de personas con el número de puestos de servicio.
<b>DIGESP</b>	Dirección general de empresas de seguridad privada.
<b>UDS</b>	Unidad de seguridad.
<b>Visual Hur</b>	Sistema de Microsoft de control y gestión de recurso humano.
<b>XOX</b>	Evaluación-Capacitación-Evaluación.



## **RESUMEN**

La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo cuenta con 50 años de experiencia en seguridad, gestiona tres ramas, las cuales son: seguridad física, seguridad electrónica y seguridad en carretera, con presencia en cinco países de centroamérica, desde Guatemala hasta Panamá, excluyendo Costa Rica, se encarga de ofrecer a sus clientes, soluciones de seguridad que permitan la tranquilidad de quienes contratan los servicios.

Para la colocación de agentes de seguridad, en el que el insumo principal es el recurso humano, es necesario seguir una serie de lineamientos básicos, que garanticen el cumplimiento de lo requerido por cada cliente, sean estas privadas o públicas, por lo que es necesario contar con los procedimientos mínimos, definidos y documentados, que contribuyan a la industria y se adecúen a la velocidad con la que la industria está evolucionando.

Es así donde surge la necesidad de la revisión y documentación de los procesos y procedimientos principales, realizando propuestas de mejoras que permitan el mejor funcionamiento de la gestión operativa de la seguridad física, la ejecución de mejoras en los procesos, en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, permitirá tener la visibilidad del recurso humano, la cantidad de clientes, la disponibilidad de atención de emergencias y obtener resultados eficientes, aportando a la detección y atención de las necesidades de los clientes que requieren servicios de seguridad.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Mejorar los procesos operativos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, para estandarización del negocio de seguridad física.

### **Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, incluyendo las instalaciones, recurso humano y departamento de operaciones.
2. Analizar la estructura organizacional documentando los perfiles de puestos, describiendo las funciones que corresponda a cada puesto principal del departamento de operaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.
3. Diseñar las mejoras en los controles de los recursos operativos, presentando propuestas que relacionen el uso de la tecnología.
4. Diseñar la propuesta del sistema que pueda integrar todos los procesos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.
5. Diseñar un plan de ahorro para el consumo de papel en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, aplicando producción más limpia.

6. Diseñar un plan de capacitación para los colaboradores de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, que se encuentren involucrados con la propuesta de mejora en los procesos.

## INTRODUCCIÓN

La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo siendo pionero de la industria de la seguridad y en el entendido de que la industria se encuentra en una evolución e inclusión de tecnología, debe considerar estar a la vanguardia y generar productos y servicios integrales que se adapten a la necesidad de quienes consumen sus servicios.

Actualmente, en todo el mundo existe una serie de empresas de seguridad privada, que cuentan con acreditaciones y programas que logran posicionarse entre las mejores empresas para trabajar. Este es uno de los objetivos de La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, sin embargo, previo a cualquier acreditación, es necesario realizar una revisión y garantía del cumplimiento de procedimientos y procesos que permitan hacer la gestión de una forma adecuada, para plantear y alcanzar nuevas metas.

En el capítulo 1 se describen las generalidades de La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, la misión y visión, los valores corporativos, también se ilustra la estructura organizacional, y se detallan características de las empresas que conforman La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

El capítulo 2 contiene información sobre la situación actual de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, un análisis Foda que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que serán herramientas para el planteamiento de estrategias, se describen los procesos críticos para la colocación de agentes de seguridad en los servicios requeridos, y finalmente la propuesta de mejora en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

En el capítulo 3 contiene una propuesta para el ahorro de hojas de papel en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, en la que se incluyen las generalidades y la toma de acciones para el ahorro de este recurso.

Por último, en el capítulo 4, se presenta el plan de capacitación que incluye el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el plan y los resultados de la capacitación brindada en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

# **1. GENERALIDADES DE LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DE GRUPO ALMO**

## **1.1. Descripción de Grupo Almo**

La Unidad de Negocio de Seguridad de Grupo Almo tiene presencia en seis países de la región, con más de 8800 colaboradores en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, y Panamá, cuenta con varias certificaciones en temas de seguridad tecnológica por parte de fabricantes y ofrece varios servicios de seguridad como escoltas, agentes de seguridad, investigaciones y poligrafías, cámaras de vigilancia y equipo electrónico, monitoreo y reacción.

Desde sus inicios en los años sesenta hasta la actualidad, mantiene un gobierno corporativo con una visión empresarial, con mira al crecimiento y se enfoca en adquisiciones de empresas de seguridad a lo largo de la región, que han sido guiadas con el respaldo de una corporación guatemalteca en la que se destaca el liderazgo y constante evolución.

## **1.2. Descripción de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo está conformada por tres empresas, seguridad y vigilancia El Ébano, S.A., alarmas de Guatemala y neo seguridad. El Ébano y ADG, se enfocan en la seguridad física a través del recurso humano, mientras que NEO, se enfoca en seguridad electrónica. Estas empresas dieron inicio cada una de forma independiente, pero a lo largo del tiempo fueron fusionadas y actualmente trabajan bajo el respaldo de Grupo Almo.

Las empresas que conforman a la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, tienen más de 40 años de experiencia en el negocio de la seguridad, considerándose así una de las más fuertes en ese giro de negocio.

Las empresas Seguridad Y Vigilancia El Ébano y Alarmas de Guatemala, en el negocio de la seguridad física, son una fuente de trabajo para un aproximado de 3 450 empleados, por lo que el control de la fuerza operativa, tiene una función importante en el desarrollo de la operación diaria; tareas como el correcto uso del recurso humano, medir, controlar y mejorar la gestión operativa, permiten que una empresa de este giro pueda mantenerse a lo largo del tiempo.

Actualmente, en Guatemala existen 112 empresas de seguridad privada que cuentan con una licencia de operación extendida por la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada.<sup>1</sup> Esta entidad es la encargada de regular los servicios de seguridad privada en Guatemala, y entre las solicitudes para permanecer con licencias de operación, establece una serie de obligaciones que las empresas que prestan los servicios de seguridad privada deben cumplir.

En su mayoría, las obligaciones o requisitos que la DIGESSP solicita, corresponde a detalle de personas, puestos de servicio, inventario de armamento, equipo, entre otros, por lo que para la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, un sistema que le permita tener el control de esta información al alcance de un clic, gestionado a través de procedimientos adecuados, se vuelve indispensable para evitar el desgaste operativo de controlar una industria que, aunque cuenta con muchos años, son muy pocos los cambios de ejecución, procedimientos y tecnología a los que ha sido sometido.

---

<sup>1</sup> <http://digessp.gob.gt/empresas-autorizadas/>. Consulta: septiembre de 2017.

### **1.3. Visión**

“Ser la empresa líder en transformar y evolucionar la industria de la seguridad privada a un concepto de globalización y tecnología que el mercado de la seguridad demande en toda la República de Guatemala”.<sup>2</sup>

### **1.4. Misión**

“Diseñar, adaptar y reacondicionar sistemas y servicios integrales de seguridad eficiente y de alta calidad que garanticen a nuestro cliente una inversión rentable y segura.”<sup>3</sup>

### **1.5. Valores**

Grupo Almo, se rige por cuatro valores principales que son las pautas en el actual de cada miembro de la organización.

- “Honestidad: hablar y obrar con sinceridad, actuar con decencia y honradez, administrar adecuadamente lo que se tiene a cargo, seguir principios y valores que, sin importar las presiones externas, permitan actuar con rectitud. La honestidad es amiga del honor.
- Orden: conjunto de normas necesarias para el logro de un objetivo deseado, para la organización de las cosas, la distribución del tiempo y la realización de toda actividad humana. Estructura de vida en todos sus aspectos para alcanzar sus metas.

---

<sup>2</sup> *Visión.* Unidad de Seguridad Guatemala de Grupo Almo.

<sup>3</sup> *Ibíd.*

- Respeto: la esencia del respeto es tratar a otras personas como a ti mismo, apreciar y valorar mi persona, así como a los demás y lo que me rodea, todo ser humano merece un trato digno.
- Responsabilidad: cumplir con el deber de asumir las consecuencias de mis actos, rendir cuentas ante nosotros mismos, ante la familia, ante mis jefes y compañeros”<sup>4</sup>

## **1.6. Estructura organizacional**

En la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, actualmente se desarrolla una estructura matricial en los niveles más altos del organigrama, agrupando cada una de las áreas, de acuerdo a los tipos de gestión que realizan dentro de la organización. En los siguientes niveles, se gestiona a través de una estructura lineal-funcional con algunas dependencias matriciales. Esta estructura garantiza la agrupación de los perfiles idóneos para cada una de las tareas a realizar, permitiendo ser más efectivos en los trabajos que cada una de las áreas de los distintos países desempeña.

La toma de decisiones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, está a cargo del director ejecutivo, a quien reportan las siguientes gerencias regionales:

- Financiero: encargado de dar seguimiento de los resultados financieros por país y la elaboración del análisis financiero de toda la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo para ser presentado a la junta directiva de la corporación.

---

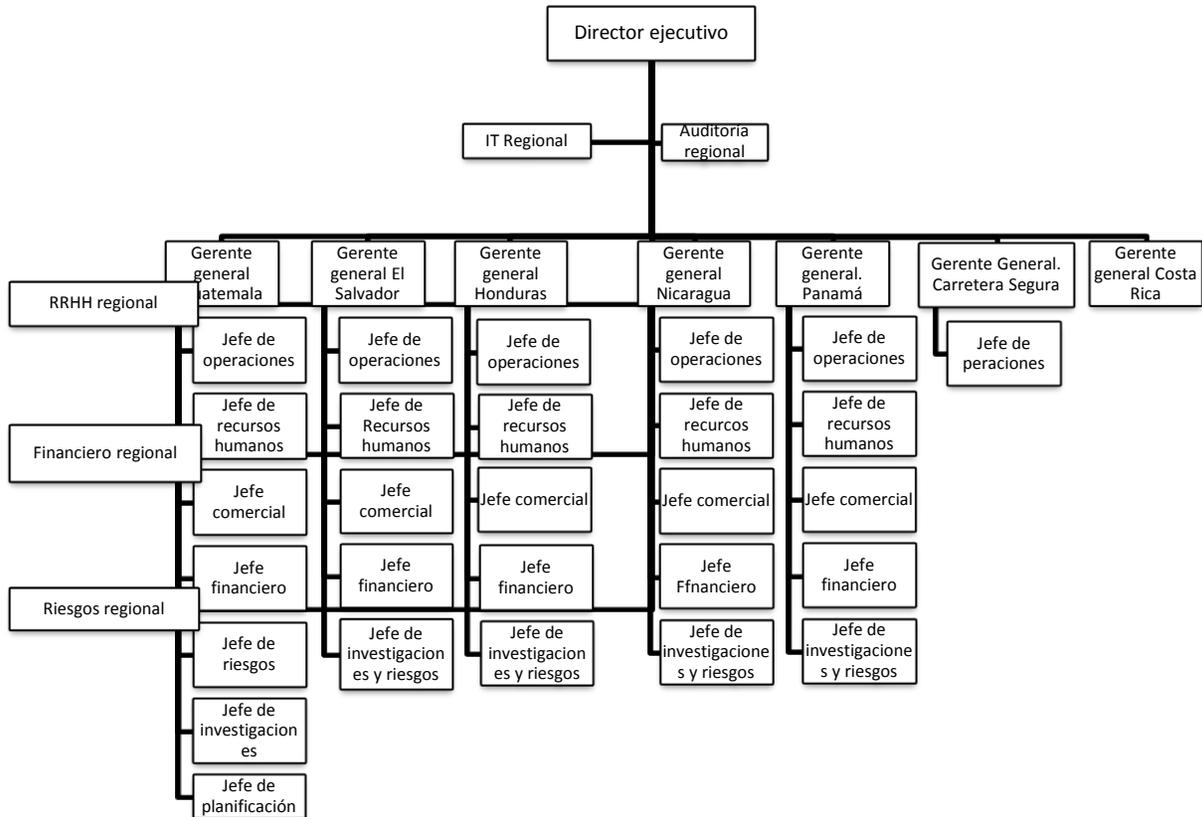
<sup>4</sup> La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

- Recursos humanos: encargado de manejar el clima organizacional, evaluaciones de desempeño y seguimiento a temas relacionados con el recurso humano y desarrollo de los colaboradores en cada país. Además, es el encargado de consolidar los resultados e indicadores de todos los países para ser presentados a la junta directiva de la corporación.
- Riesgos e investigaciones: encargado de promover las investigaciones en cada país como un producto de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo. Asimismo, análisis y seguimiento de los factores de riesgo del negocio en toda la región.
- Auditoría: encargado de velar por el cumplimiento de todas las auditorías internas en la región de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Al director ejecutivo también le reportan los gerentes generales de cada país, quienes a su vez, cuentan con un equipo de trabajo del país, que se encargan de apoyar al cumplimiento de los resultados por país, asimismo, de reportar a las distintas gerencias regionales de acuerdo a si su campo de acción corresponde a cada una de las gerencias regionales establecidas para la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

En la figura 1 se muestra el organigrama que actualmente está diseñado para la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Figura 1. **Organigrama actual de la unidad de seguridad Guatemala del Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia.

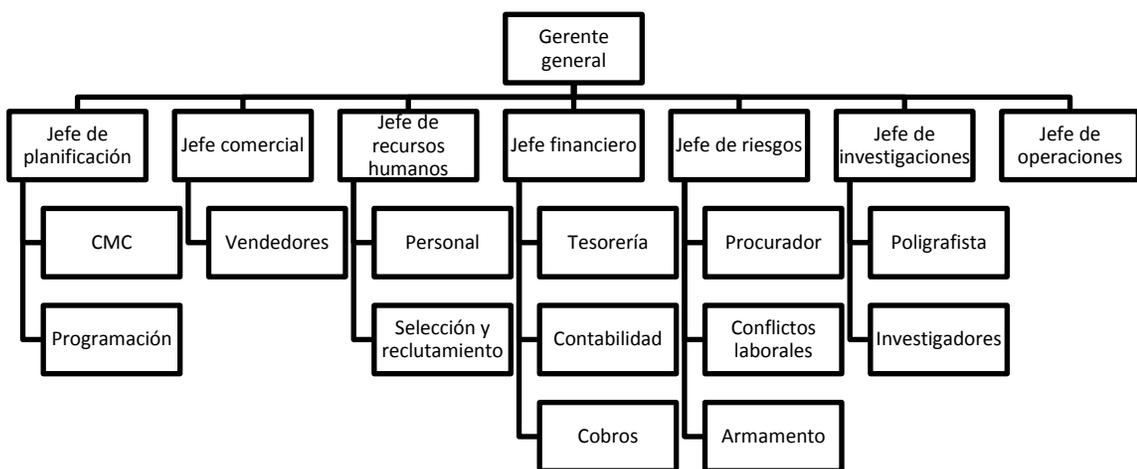
Aunque las decisiones y diseño de las estrategias son responsabilidad del director ejecutivo de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, cada país tiene cierto grado de dependencia para realizar las acciones que sean necesarias para cumplir con los objetivos planeados en toda la región y entrega de los resultados definidos año tras año para cada país.

Siendo Guatemala la operación más grande de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, la estructura organizacional tiene algunas

diferencias respecto a los demás países, y aunque existen algunos departamentos similares, en Guatemala la estructura es más robusta, siendo representada por un ratio de 1 persona administrativa por cada 11 operativos de acuerdo a la observación realizada.

En la figura 2 se muestra que la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, se encuentra organizado de forma funcional, aunque la estructura de toda la unidad también sea matricial.

Figura 2. **Organigrama de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: Unidad de seguridad de Grupo Almo Guatemala.

La jefatura de operaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, es la encargada de velar que en el día a día la solicitud de servicios de seguridad sean cumplidos a cabalidad conforme a lo que el cliente requiera. Gestiona todos los recursos necesarios para la prestación de los servicios de seguridad física, carretera segura y eventos especiales, donde se requiera la colocación de un agente de seguridad o custodio.

A la jefatura de operaciones le reportan los siguientes puestos:

- Asistentes operativos: velan por cumplir los requerimientos que los agentes de seguridad realizan, asimismo son quienes tienen el contacto con los clientes respecto a requerimientos especiales o quejas del servicio.
- Jefes de división metropolitana y del área departamental: deberán encargarse de velar porque el coordinador de cada área cubra los servicios solicitados por el cliente. Es el que tiene la comunicación entre los requerimientos de la organización y los coordinadores del servicio, deberían cumplir con todos los servicios de seguridad solicitados.
- Coordinador de área: realiza la asignación teórica del personal, esto para el área metropolitana, y para el área departamental realiza la asignación teórica y práctica para cada uno de los servicios solicitados, tanto los recurrentes como los especiales solicitados.
- Jefes de vivienda: ejecutan la asignación del personal para cada uno de los servicios solicitados, pero en el área metropolitana. Esto debido a que se cuenta con varias viviendas que albergan aproximadamente a 200 agentes de seguridad, el coordinador de área, es quien gira las instrucciones de la forma en la que el encargado de vivienda debe realizar la asignación y cobertura de los servicios.

Además de realizar el cuadro operativo, es el encargado de velar porque en las viviendas se cumplan las normas de convivencia, se realicen los despachos y se envíen las solicitudes administrativas realizadas por la gerencia de operaciones.

- Los supervisores: son quienes realizan el despacho de los servicios que sean necesarios movilizarse con motocicleta, asimismo, realizan rondas en los puestos de servicios para evaluar algunos requerimientos especiales que realizan los clientes en dichos puestos de servicio.
- El agente de seguridad: es quien realiza la tarea de resguardar el bien del cliente, realizar la escolta o realizar las tareas de seguridad necesarias en los puestos de servicio.

Actualmente la operación de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, tiene siete niveles que permiten gestionar la operación, en la figura 3, se muestra el organigrama de la jefatura de operaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, esta estructura organizacional de la operación está representada por un sistema lineal militarizado, donde se van desarrollando las actividades a través de todos los niveles, esto se ha llevado a cabo durante el tiempo que tiene la empresa de existir y aunque el negocio debería considerar la toma de decisiones de forma ágil, la operación se encuentra dividida en el área metropolitana y departamental, y es en la jefatura de operaciones donde se centran y se toman todas las decisiones del negocio, están sujetas a cumplirse de acuerdo a lo indicado por el jefe de operaciones.

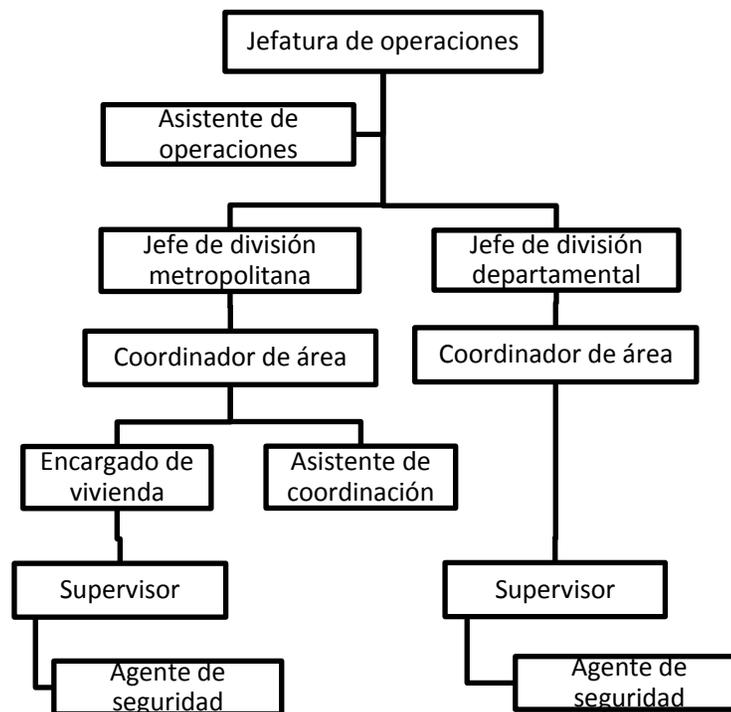
La Unidad de Seguridad Guatemala de Grupo Almo, tiene la operación más grande en la región, con un aproximado de 3 400 colaboradores, por lo que una de las claves de éxito de forma estratégica para alcanzar los resultados, es el enfoque en la cultura con una premisa generada desde la dirección definida como: “Cambiar la vida de las personas a mi alrededor.”<sup>5</sup> Esta premisa está fundamentada en la convicción de que a medida que se puede mejorar la vida

---

<sup>5</sup> Claves de éxito para el cumplimiento de los resultados a partir de 2015 por el Director Ejecutivo de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

de un agente de seguridad, este mejorará la calidad de servicio con el cliente final, logrando consolidar el servicio y un negocio que pueda ser rentable y recurrente para la organización.

Figura 3. **Organigrama de la jefatura de operaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: Unidad de seguridad de Grupo Almo Guatemala.

## **2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. MEJORA DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DE GRUPO ALMO**

### **2.1. Diagnóstico de la situación actual**

Para analizar la situación actual de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, se emplea como primera herramienta el análisis Foda, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se utilizarán para la implementación de acciones y medidas correctivas, además de propuesta de mejoras a los procesos y procedimientos de la unidad.

La generación de información se hizo a través de observaciones directas en las distintas áreas de trabajo, enfocadas en cada uno de los procesos y subprocesos involucrados en la operación, revisión de documentos, entrevistas no estructuradas y reuniones grupales. En estas actividades se incluyó al personal de todas las áreas, desde el personal gerencial, jefaturas y operativas que conforman los distintos equipos de trabajo que ejecuta las acciones en cada área.

#### **2.1.1. FODA de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

Los principales hallazgos obtenidos de las fuentes de información técnicas y herramientas utilizadas, se describen en la tabla I, estos hallazgos serán objeto de análisis para la creación de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Tabla I. **Ilustración de hallazgos para análisis y creación de la matriz FODA de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

Elemento o área de diagnóstico	Hallazgo
Cuadre de personal	<p>Actualmente se realiza el cuadro de personal en hojas de papel de cuadernos que son utilizados por los supervisores o encargados de vivienda, no se cuenta con registro de la documentación, creando dependencia de personas para la gestión y no de procesos, requiriendo una estructura operativa muy robusta para el cumplimiento.</p> <p>Este cuadro se deja a consideración de quien esté de turno (supervisor, encargado de vivienda), y como no se realiza bajo alguna estrategia de asignación o procedimiento establecido, se desconoce el número de puestos que realmente están cubiertos, que no sean cubiertos todos los puestos de servicio y se generan llegadas tarde, por lo que existen reclamos de los clientes y de acuerdo a sus términos y condiciones de servicio, se puede incurrir en penalizaciones monetarias.</p> <p>La planilla quincenal se genera de la asignación realizada a los agentes de seguridad, por lo que existe personal que no ha sido asignado, pero es enviado en el reporte manual para el pago correspondiente, lo que representa un incremento en la planilla operativa por no tener un control o validación del cumplimiento de la asignación.</p> <p>Se desconoce el personal que realmente está cubriendo una posición, no se lleva el control de las faltas justificadas e injustificadas, se incrementa la rotación de los agentes de seguridad en los puestos de servicio, existen componendas entre quienes realizan la asignación y algunos agentes de seguridad, por lo que hay personas que hacen doble o triple turno, lo que disminuye la capacidad de reacción en caso de una eventualidad y crea desconfianza por parte del cliente.</p> <p>En el proceso de cuadro de personal no se cuentan con indicadores, se desconocen las coberturas, turnos. Rotaciones que se deben realizar de acuerdo al cliente o puesto de servicio, por lo que no es posible tener información para análisis de nuevas oportunidades comerciales o toma de decisiones.</p>
Supervisión de puestos de servicio.	<p>A los supervisores le son asignadas varias tareas administrativas, que los desvía de su tarea principal, supervisar, esta falta de supervisión genera reclamos de los clientes y no se logran identificar las necesidades de los puestos de servicio y los agentes de seguridad.</p> <p>La supervisión que se logra realizar no tiene un enfoque, no se realiza bajo algún procedimiento y no existe garantía de que realmente se supervisó un puesto de servicio o cuales han sido supervisados.</p> <p>Debido a la inexistencia de un control de supervisión queda a criterio del supervisor llegar o no a supervisar, él elige los puestos de servicios que quiera supervisar, así como la frecuencia de supervisión.</p> <p>Existen algunos puestos de servicio que se encuentran muy dispersos, están descuidados y no existe una estrategia de supervisión.</p>
Seguimiento de servicios postventa	<p>Cuando un cliente es nuevo, es asignado a operaciones, no existe un seguimiento una vez se convierte en cliente, por lo que fácilmente se descuidan situaciones básicas de los puestos de servicio generando insatisfacción e incremento de la tasa de cancelación de clientes.</p> <p>Operaciones muchas veces desconoce los términos y condiciones del puesto de servicio, por lo que se incurre en la falta de seguimiento de las necesidades de los clientes.</p> <p>Se realizan ventas nuevas, los clientes son entregados a operaciones, sin embargo, no existe un seguimiento por parte de operaciones ni del área comercial.</p> <p>No existe un vínculo entre operaciones y el cliente, prevalece un sentimiento de abandono y falta de seguimiento, lo que dificulta el crecimiento de servicios en los clientes existentes y genera insatisfacción.</p>

## Continuación de la tabla I.

Estructura	<p>Aunque la estructura actual de la Unidad de Seguridad Guatemala de Grupo Almo es bastante robusta, no satisface las necesidades de la operación y los clientes.</p> <p>Las funciones no se encuentran definidas, documentadas y divulgadas, por lo que más de una persona hace una tarea, se asignan tareas que no le corresponden de acuerdo a los puestos y existe desconocimiento de las funciones principales de cada área.</p> <p>Debido al desconocimiento de las funciones, el rendimiento de cuentas y aceptación de responsabilidades es deficiente, por lo que se pierde el seguimiento de proyectos y existe un estancamiento en la mejora de los procesos.</p> <p>El cliente desconoce la matriz de comunicación, por lo que no puede canalizar adecuadamente sus solicitudes o reclamos, existe demora en la solución y falta de seguimiento.</p>
Facturación	<p>Para la colocación de nuevos servicios, el departamento comercial realiza una orden de facturación que es trasladada al departamento de facturación, sin embargo, esa información en la mayoría de las ocasiones, no llega a operaciones, por lo que se desconoce los puestos de servicio nuevos que se debe cubrir y provoca incumplimiento y reclamos por parte del cliente de que se facturó algún servicio que no se colocó.</p> <p>En algunas ocasiones el proceso es a la inversa, operaciones conoce todos los detalles del servicio que debe ser cubierto, sin embargo, no es trasladada la orden de facturación, por lo que se monta el servicio más no se realiza el cobro.</p> <p>Actualmente los departamentos de facturación y operaciones funcionan de forma independiente, no existe comunicación y por ende desconocimiento de los puestos de servicios que están siendo facturados y cubiertos.</p> <p>Se cuenta con sistemas independientes, no se cuenta con el proceso para conciliar información por lo que la diferencia entre los servicios facturados y operados crece.</p>
Cobros	<p>Actualmente existen altas cuentas incobrables que llegan con moras de más de 180 días.</p> <p>Los clientes presentan reclamos y solicitudes para que se les realice el cobro, manifestando que no se les ha cobrado servicios con varios meses de haber sido colocados.</p> <p>Se realiza una gestión de cobro tradicional, con poca efectividad, los estados de cuenta de los clientes están desactualizados, por lo que, se invierte mucho tiempo para la interpretación y explicación de los saldos, y los clientes no sienten confianza de la información.</p> <p>Los clientes han calificado la labor de facturación y cobro como deficiente. Esta situación ha provocado la cancelación de servicios</p>
Reclutamiento y selección de personal.	<p>No se tiene definido y documentado el perfil que se necesita para cubrir las posiciones de seguridad, no se cuenta con las consideraciones especiales por cliente o por servicios.</p> <p>La rotación del negocio es alta, por lo que genera altos costos de selección y reclutamiento, además no se cuenta con una campaña de retención de personal.</p> <p>La estrategia de reclutamiento y selección es la tradicional, por lo que los resultados obtenidos no son los necesarios para suplir la demanda.</p> <p>Existen reclamos por parte de los clientes en los que manifiestan que los agentes de seguridad que son enviados a sus puestos de servicio, no cumplen con los requisitos y funciones específicas del puesto.</p> <p>Se realizan recontrataciones sin validación de motivos de cancelación de la relación laboral previamente.</p> <p>Existe una separación entre el departamento de RRHH y operaciones, por lo que se desconocen las verdaderas necesidades de la operación, no existen sistemas integrados entre estos departamentos.</p>

Continuación de la tabla I.

<p>Capacitación inicial.</p>	<p>El entrenamiento inicial de los candidatos a agentes de seguridad se realiza con personal especializado en los temas definidos en el pensum de estudio, sin embargo, el pensum contempla temas genéricos como agente de seguridad y no contempla las especificaciones y consideraciones especiales de los distintos puestos de servicio, ya que no es lo mismo un agente de seguridad en garita que uno en ruta, por lo que el entrenamiento general cumple con una parte de los requerimientos de los clientes.</p> <p>El personal que está asignado para la labor de entrenamiento inicial no es suficiente para cubrir la demanda de agentes de seguridad en operaciones.</p> <p>Ya que no se cuenta con un proceso y procedimiento de control de vacantes, la capacitación de agentes de seguridad es en función a la cantidad de personas que se tenga reclutadas y seleccionadas, no a la necesidad real de la operación, se inician promociones sin tener fechas definidas, y algunas veces se incorporan candidatos en cualquier módulo, que, aunque reciben la capacitación completa, no se respeta el orden lógico de los temas impartidos.</p>
<p>Entrega de armamento y equipo.</p>	<p>No existe un procedimiento y proceso documentado del registro, control y entrega de armas, tampoco con un sistema que apoye el registro y control de armas.</p> <p>No hay comunicación entre el proceso de armería y operaciones, por lo que los reportes que son enviarlos hacia PNC y DIGECAM, no coinciden con lo real existente, se tiene información desactualizada y no es posible generar un número óptimo de armas para la operación.</p> <p>Cada empresa de negocio base, cuenta con un inventario de armamento para los servicios, sin embargo, la labor de venta se realiza sin alguna estrategia logística o de ahorro respecto a las armas que se tienen. En algunas aperturas de puestos, donde no hay existencia de armamento de determinado cliente, se realizan compras de nuevas armas, mientras que el inventario de las asignadas a la otra empresa crece.</p> <p>Existen contingencias legales por pérdida de armas.</p>

Fuente: elaboración propia.

Derivado de la tabla I donde se detallan los hallazgos, en la tabla II se realiza una clasificación de dichos hallazgos para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

La clasificación y consolidación de hallazgos es lograda después de la observación de los procesos operativos; además, de llevar a cabo una reunión grupal con las jefaturas de los distintos departamentos (comercial, operaciones, electrónica, servicio al cliente, planificación, tecnología), en la que se realiza un enfoque en clientes, productos y procesos de los hallazgos, para luego construir la matriz que resuma el FODA, que será la herramienta para determinar las estrategias de la Unidad.

Tabla II. Clasificación de hallazgos y elementos de análisis para FODA

Elementos de Análisis		Descripción
Fortaleza	Servicios integrales	Se cuenta con una diversidad de productos de seguridad que pueden ser ofrecidos en el mercado, estos como productos separados o como productos que integren más de un servicio o todos los servicios que la unidad de seguridad ofrece.  La unidad de seguridad cuenta con clientes que tienen uno o más productos de los que se ofrecen (investigaciones, agentes de seguridad, equipo electrónico, reacción de patrullas), en su mayoría son clientes del segmento bancario.
	Respaldo corporativo.	Grupo Almo cuenta con varias empresas y distintas líneas de negocio. Tiene más de 40 años de experiencia, ha gestionado cuentas de gobierno, transnacionales y representaciones de marcas importantes, que permiten comercializar los productos de seguridad, siendo respaldados por la corporación y los resultados obtenidos con los distintos negocios.
	Relación comercial con proveedores y fabricantes.	Se cuenta con la representación de algunas marcas reconocidas en el mercado de la seguridad, permite una negociación directa, anticipación de productos locales y lanzamiento de precios competitivos
	Estructura a nivel nacional	Actualmente se cuenta con una estructura a nivel nacional que permite atender la demanda de servicios, productos y atención de emergencia a los clientes. Se ofrece menor tiempo de reacción respecto a la competencia.
	Experiencia.	Más de 40 años de trayectoria en el mercado de la seguridad, permiten el conocimiento del negocio, productos y servicios
	Certificaciones y acreditaciones.	Actualmente la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, cuenta con la certificación de DIGESP, personal calificado y certificado en seguridad, ASIS y manejo de tecnología de seguridad. Lo que otorga un respaldo al momento de comercializar los productos o servicios
Oportunidades	Crecimiento del mercado.	En los últimos años se ha evidenciado un crecimiento de mercado que demanda servicios de seguridad, generando la oportunidad de crear productos innovadores para suplir esa demanda.
	Tendencias de seguridad.	Actualmente más empresas y más personas requieren de servicios de seguridad, debido a la ola de violencia que los países de Centroamérica experimentan.
	Fortalecimiento de leyes y políticas gubernamentales de seguridad.	El fortalecimiento de la DIGESP con sus regímenes, solicitudes y auditorías, generan una oportunidad debido al cumplimiento de cada uno de los compromisos con la Dirección General de Empresas de Seguridad Privada y la promoción de contratación de empresas que se encuentren registradas
	Requerimientos de información.	Más empresas requieren información sobre su mercado, la presencia de 3 400 agentes de seguridad permiten la generación de información de valor para los clientes, entre identificación de riesgos, amenazas y controles de seguridad
	Crecimiento de la tecnología.	La tecnología y la inteligencia de negocios crece de forma exponencial, por lo que la generación de indicadores de seguridad, dispositivos que permitan almacenar información y controles de acceso desde teléfonos inteligentes, crea la oportunidad de desarrollo de nuevos productos o servicios al alcance de un clic
Debilidades	Tiempo lento de respuesta.	La respuesta en la mayoría de procesos es demasiado lenta, está lleno de procedimientos no documentados, no socializados y algunas veces burocráticos que requiere más de una firma, además de autorizaciones de forma lineal, que hace los tiempos más largos que la competencia

Continuación de la tabla II.

	Falta de indicadores.	No se cuentan con indicadores lo que dificulta la visibilidad del negocio, por lo que se generan acciones reactivas y no proactivas
	Falta de herramientas de gestión.	No se genera información que permitan controlar el negocio, así como generar nuevos negocios, productos o servicios que suplan las necesidades de los clientes actuales y potenciales  No se cuenta con un control operativo de agentes de seguridad y puestos de servicio, por lo que es evidente una ineficiencia en el uso de los recursos de acuerdo a los requerimientos existentes
	Tramos de control.	Actualmente la estructura de operaciones tiene una estructura alta, con tramos de control estrechos, lo que provoca ser más lentos en la toma de decisiones
	Cultura organizacional deficiente.	Aunque la cultura organizacional está definida y desarrollada desde la dirección de la organización, en los últimos niveles, no se vive esta cultura, lo que hace que algunos procesos y procedimientos se vean afectados
	Deficiente servicio postventa.	Debido a la estructura que se cuenta actualmente no está definida la figura que le dará seguimiento a los clientes después de la venta, por lo que la percepción de algunos clientes es que no saben con quién comunicarse al momento de tener una emergencia o no saben con quién avocarse para presentar una solicitud o un reclamo.
	Falta de procesos y procedimientos.	No se cuenta con procesos que permitan administrar correctamente los recursos de la operación, por lo que se hace más cara, lenta e ineficiente, incumpliendo con las necesidades de los clientes.  No existe un proceso para solventar las solicitudes y reclamos de los clientes tanto internos (colaboradores) como externos (quienes comprar los productos y servicios)  Falta de procedimientos y procesos de seguridad industrial.  Falta de procesos que permita gestionar la calidad de los servicios y productos que ofrece la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.
	Falta de gestión de calidad.	No se cuenta con un sistema que permita gestionar la calidad de los productos, servicios y procesos para los clientes internos y externos.
	Rotación de personal.	La mano de obra con la que se cuenta para gestionar los servicios de seguridad, es considerada mano de obra barata, cuenta con un perfil en el que el colaborador puede renunciar a su puesto de servicio para cumplir tareas de temporada, como, por ejemplo, en la industria azucarera o procesos agrícolas, para recibir remuneración más alta en pocos períodos de tiempo.  La naturaleza del negocio hace que los agentes de seguridad, después de un tiempo en el puesto de servicio, quieran cambiar de ambiente, aunque pasado los meses quieran volver a la organización.
	Falta de mercadeo y publicidad.	Actualmente no se cuenta con una página web que unifique todas las empresas, todos los productos y servicios, además, existen empresas que conforman la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, que no cuentan con página web. Actualmente no se tiene presencia en las redes sociales. La organización no invierte en mercadeo y/o publicidad por ningún medio.
Amenazas	Competencia desleal.	Las regulaciones establecidas para las empresas de seguridad privada, son incumplidas por otras empresas

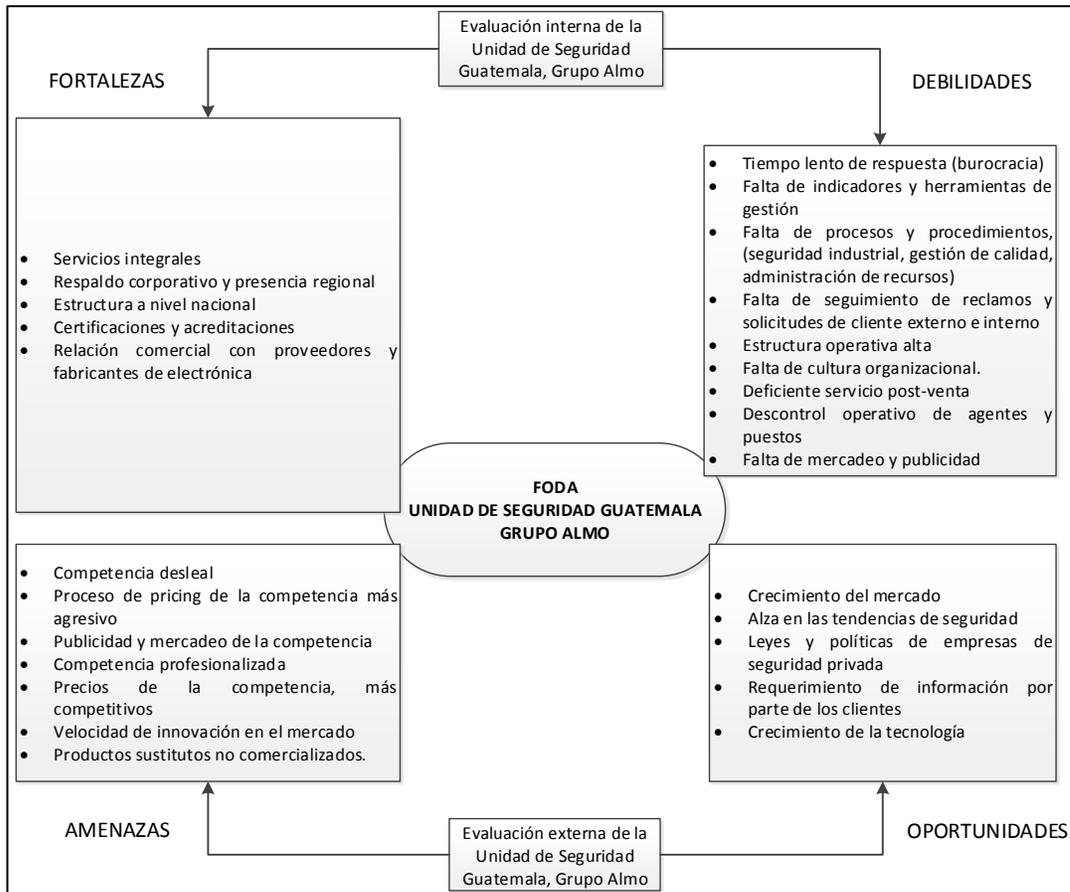
Continuación de la tabla II.

	Velocidad de innovación del mercado de la seguridad.	La necesidad de innovación, crecimiento de la tecnología, hace que se vaya innovando rápidamente la seguridad en Guatemala y resurjan nuevas alternativas de seguridad, como la adquisición de sistemas de cámaras de fácil instalación y de forma disuasiva, aunque estas no cuenten con el respaldo en caso de emergencia.
	Publicidad y mercadeo de la competencia.	La competencia es más agresiva en publicidad y mercadeo de los productos y servicios que ofrece.
	Estructuras planas de la competencia.	La competencia cuenta con estructuras en las que el pago es por destajo o facturado, por lo que permite ofrecer precios más bajos en los servicios.
	Incremento del número de empresas de seguridad	Actualmente existen nuevas empresas de seguridad con menos estructura operativa, administrativa y menores costos
	Estrategia de precios de la competencia.	La competencia tiene estrategia de precios más agresivos, por lo que los clientes argumentan tener mejores precios con la competencia

Fuente: elaboración propia.

Después de describir los hallazgos en la tabla anterior se genera la matriz FODA, representada en la figura 4, para posteriormente desarrollar las estrategias de maximización de fortalezas y oportunidades y minimización de debilidades y amenazas.

Figura 4. **Matriz FODA de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Las estrategias obtenidas a raíz del análisis FODA se describen a continuación:

- **MAXI-MAXI (fortalezas y oportunidades)**
  - Desarrollar un plan de ventas que permita un crecimiento orgánico con todos los clientes en los que actualmente se tiene, por lo

- menos una línea de negocio (agentes de seguridad, seguridad electrónica, carretera segura, investigaciones y poligrafías).
- Realizar ventas cruzadas de todas las líneas de servicios para incrementar los productos colocados en el mercado de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.
  - Aprovechar la presencia regional para fortalecer las relaciones de las marcas con operación en toda la región de Centroamérica y lograr la prestación de servicios a nivel regional.
  - Fortalecer el proceso de certificación de los agentes de seguridad para continuar cumpliendo con las políticas y normas de la dirección general de empresas de seguridad privada.
- MAXI-MINI (fortalezas y amenazas)
    - Implementar el departamento de desarrollo e innovación para generar productos que se adapten al crecimiento tecnológico y ofrecer productos innovadores a los clientes nuevos y actuales.
    - Desarrollar estrategias de precios haciendo alianzas con los fabricantes y proveedores de la seguridad electrónica que permita presentar propuestas atractivas para lograr una buena penetración en el mercado de la seguridad.
    - Diseñar una nueva estructura menos robusta enfocada en tres aristas importantes, un nuevo modelo de negocio de seguridad, un modelo económico de beneficio para la organización y mejorando los perfiles con el objetivo de cumplir con las expectativas de los clientes y accionistas.
    - Diseñar un plan de publicidad y mercadeo enfocado en un posicionamiento de marca, realizando un análisis de mercado para encontrar la cadena de valor importante para los clientes.

- MINI-MAXI (debilidades y oportunidades)
  - Diseñar un nuevo modelo de negocio de la seguridad enfocada en una cultura de mejoramiento de vida de las personas, involucrando a todas las áreas de la organización, minimizando el tiempo de respuesta a las solicitudes y reclamos de los clientes internos y externos.
  - Diseñar un sistema que permita tener la información de ubicación de los agentes de seguridad y controlar la asignación de agentes y puestos de servicio para transmitir confianza y seguridad a los clientes que cuentan con los servicios de seguridad fija.
  - Desarrollar indicadores y controles que permitan obtener información y tomar decisiones enfocadas, utilizando la tecnología y la aplicación de inteligencia de negocios.
  - Diseñar los procesos operativos clave que busquen un ahorro por control de costos fijos y variables, cumpliendo con las normativas de ley y políticas que permitan otorgar la información a los clientes para una correcta toma de decisiones al seleccionar una empresa de seguridad.
  
- MINI-MINI (debilidades y amenazas)
  - Desarrollar mecanismos de control operativo que permita tener la información en tiempo real, compartirla con los clientes antes que la competencia y ser asesores expertos en seguridad.
  - Diseñar sistemas que permitan generar información de valor a los clientes de sus procesos internos, innovando el negocio de la seguridad y que logren colocar a la unidad de seguridad

Guatemala de Grupo Almo en la primera opción de los consumidores de servicios de seguridad.

- Optimización del recurso humano mejorando el proceso de selección y reclutamiento, fortaleciendo la formación, estableciendo controles en las áreas que involucran los gastos e ingresos por servicios, operaciones, facturación y recursos humanos, logrando generar un ciclo de mejora continua y control.
- Incrementar el uso de la tecnología para desarrollar productos o servicios que logren estar a la vanguardia de la seguridad, siguiendo las tendencias de innovación en negocio.

## **2.2. Instalaciones**

Para el cumplimiento de la reacción y cobertura de los servicios de seguridad, las instalaciones o sedes con las que cuenta la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, es importante, ya que puede generar un impacto positivo o negativo en los procedimientos operativos, debido a que las instalaciones son utilizadas como viviendas para los agentes de seguridad, y es allí donde se guarda y entrega el armamento diariamente, recursos que son imprescindibles en la seguridad física.

Para el análisis de las instalaciones se realizan visitas a las 39 sedes o bases, desde las cuales son despachados los agentes de seguridad hacia cada uno de los puestos de servicio, utilizando un formato diseñado para el diagnóstico de cada instalación, formato que se presenta en la figura 5. El objetivo de dicho formato y las visitas, es identificar las condiciones de la agencia, detallando las áreas de oportunidad y realizando una evaluación rápida de la inversión en reparaciones, validar la ubicación y si la agencia está acorde a la cantidad de puestos de servicio del área y la cantidad de agentes de

seguridad que allí viven para generar un aporte a una mejora en costos, ubicación o condiciones.

Actualmente hay sedes que no han sido remodeladas desde que fueron adquiridas, sedes que no cuentan con la cantidad necesaria de ocupaciones respecto a la cantidad de personal que allí se encuentra, sedes en las que la armería no cumple con las condiciones de seguridad necesarias y sedes con un área cuadrada que no se aprovecha al cien por ciento, por la poca cantidad de personal que allí se encuentra destacada, provocando un gasto que no se compensa con los ingresos.

Las 39 sedes están distribuidas en toda Guatemala tal y como se muestra en la figura 6, por lo que se realizó un equipo de trabajo y un plan de visitas que recorrió las tres regiones en las que ha sido dividida para una mejor distribución. Esta distribución de las regiones cuenta con áreas y agencias. La división se encuentra de la siguiente forma:

- Región nororiente: con sedes en Petén, Poptún, Zacapa, Sanarate, El Progreso, Teculután, Gualán, Esquipulas, Chiquimula, Morales, Puerto Barrios, Cobán, Salamá, Jutiapa, Jalapa, Chiquimulilla y Barberena. Que dan servicios a cada uno de los departamentos y municipios de esa región y se observan en la figura 7.
- Región suroccidente: Quetzaltenango, Huehuetenango, San Marcos, Totonicapán, Mazatenango, Retalhuleu, Coatepeque, Tecún Uman, Malacatán, Antigua Guatemala, Chimaltenango, Sololá, El Quiché, Escuintla, Santa Lucía, Puerto San José y Tiquisate siendo esta área una de las más grandes que contemplan el área departamental tal y como se observa en la figura 8.

- Región metropolitana: norte, oriente, San Cristóbal, Villa Nueva y Mixco. Se describen dichas sedes en la figura 9. Es este el campo de acción más grande, ya que la cantidad de puestos que se cubren en el mayor número en Guatemala y con mayor concentración. Es en la región metropolitana, donde se encuentra la sede central, ubicada en la 1ra. calle 3-02 zona 13, Guatemala, Guatemala, en la que los accesos favorecen en gran manera los despachos de los agentes de seguridad tal y como se observa en la figura 10.

En esta sede se manejan más de 400 puestos de servicio aproximadamente, además, se realizan los procedimientos relacionados con la operación, recursos humanos, procedimientos administrativos para todo el personal, por lo que es necesario prestar mayor atención durante su análisis.

Figura 5. Formato de diagnósticos de instalaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo






**FICHA TÉCNICA PARA DIAGNÓSTICO FÍSICO DE AGENCIAS**

**I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL INMUEBLE**

AGENCIA	_____		
DIRECCIÓN	_____	TEL.:	_____
MUNICIPIO	_____	DEPARTAMENTO	_____
JEFE DE AGENCIA	_____	CEL.:	_____
ÁREA DEL TERRENO	_____ 2	ÁREA DEL EDIFICIO	_____ M2
TIPO DE INMUEBLE	URBANO _____	RURAL	_____
CLIMA DEL LUGAR	FRÍO _____	TEMPLADO	_____
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA UBICACIÓN DEL INMUEBLE			
_____			
_____			
BREVE DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL INMUEBLE			
_____			
_____			
_____			

CROQUIS DE DISTRIBUCIÓN Y UBICACIÓN

Continuación de la figura 5.

II. SERVICIOS GENERALES								
SERVICIO	EXISTENCIA		ESTADO		NECESITA REPARACIÓN			
	SI	NO	BUENO	REGULAR	MALO	SI	NO	
ELECTRICIDAD								
AGUA POTABLE								
INSTALACIÓN AGUA DE LLUVIA								
INSTALACIÓN AGUAS NEGRAS								
FOSA SÉPTICA								
POZO DE ABSORCIÓN								
AIRE ACONDICIONADO								
TELÉFONO								
INTERNET								
OBSERVACIONES:								
III. MUROS Y TECHOS								
MUROS	MATERIALES				ESTADO		NECESITA REPARACIÓN	
	BLOCK	MADERA	PREFAB	OTROS	BUENO	REGULAR	MALO	SI
MUROS EXTERIORES								
MUROS INTERIORES								
MURO PERIMETRAL								
TECHOS	MATERIALES				ESTADO		NECESITA REPARACIÓN	
	LOSA	LÁMINA	TEJA	OTROS	BUENO	REGULAR	MALO	SI
CUBIERTA FINAL								
OBSERVACIONES:								

Continuación de la figura 5.

IV. ACABADOS Y COMPLEMENTOS							
ACABADOS	EXISTENCIA		ESTADO			NECESITA REPARACIÓN	
	SI	NO	BUENO	REGULAR	MALO	SI	NO
PINTURA EXTERIOR							
PINTURA INTERIOR							
CIELO FALSO							
PUERTAS INTERIORES							
PUERTAS PRINCIPALES							
VENTANAS							
PISO							
SANITARIOS							
a. Funcionamiento de sapos							
b. Fuga en el tanque de agua							
c. Mingitorios							
d. Problemas con cañería							
e. Funcionamiento de la tapadera							
REGADERAS O DUCHAS							
a. Problemas con cañería							
b. Cortina de baño							
LAVAMANOS							
a. Problemas con cañería							
b. Fuga de agua							
PILA DE LAVAR ROPA							
ZÓCALOS							
ROTULACIÓN INTERIOR							
RÓTULACIÓN EXTERIOR							
OBSERVACIONES:							

Continuación de la figura 5.

<b>V. SISTEMAS DE SEGURIDAD</b>							
SEGURIDAD	EXISTENCIA		ESTADO			NECESITA REPARACIÓN	
	SI	NO	BUENO	REGULAR	MALO	SI	NO
SENSORES DE MOVIMIENTO							
MAGNÉTICOS DE PUERTA							
BOTÓN DE PÁNICO							
CONSOLA							
CEREBRO Y BATERÍA							
RAZOR							
REJAS							
OBSERVACIONES:							
<b>VI. SISTEMAS CONTRA INCENDIOS</b>							
SISTEMA CONTRA INCENDIOS	EXISTENCIA		ESTADO			NECESITA CAMBIO	
	SI	NO	BUENO	REGULAR	MALO	SI	NO
EXTINGUIDOR ABC							
OBSERVACIONES:							

Continuación de la figura 5.

VII. MOBILIARIO Y EQUIPO								
SEGURIDAD	EXISTENCIA		CANTIDAD	ESTADO			REPARACIÓN	
	SI	NO		BUENO	REGULAR	DAÑADO	SI	NO
ESCRITORIO								
SILLA SECRETARIAL								
ARCHIVO								
ARMERIA								
PIZARRÓN								
MESAS (ROTTERDAM)								
SILLAS PLÁSTICAS								
COMEDOR								
MICROONDAS								
ESTUFA DE 2 HORNILLAS								
LOCKERS								
ROTULACIÓN DE ÁREAS								
BANNER DE REGLAMENTO								
BANNER DE VALORES								
LITERAS								
COLCHONETAS								
TENDEDEROS								
OASIS								
BASUREROS								
TONELES DE ARENA								
LUCES DE EMERGENCIA								
COMPUTADORA								
IMPRESORA								
VENTILADORES								
TELÉFONOS								
OBSERVACIONES:								

Continuación de la figura 5.

<b>VIII. PROBLEMAS IDENTIFICADOS</b>	
<b>PROBLEMA 1:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:</b>	
<b>FOTO 1</b>	<b>FOTO 2</b>

Continuación de la figura 5.

DESCRIPCIÓN DE FOTO:	DESCRIPCIÓN DE FOTO:
FOTO 3	FOTO 4
DESCRIPCIÓN DE FOTO:	DESCRIPCIÓN DE FOTO:
CROQUIS O DIAGRAMA DETALLADO DEL PROBLEMA, ANOTANDO TODO TIPO DE MEDIDAS LONGITUDINALES Y DE SUPERFICIE	PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA:
	COSTO DE RENGLÓN SEGÚN CONSTATISTA

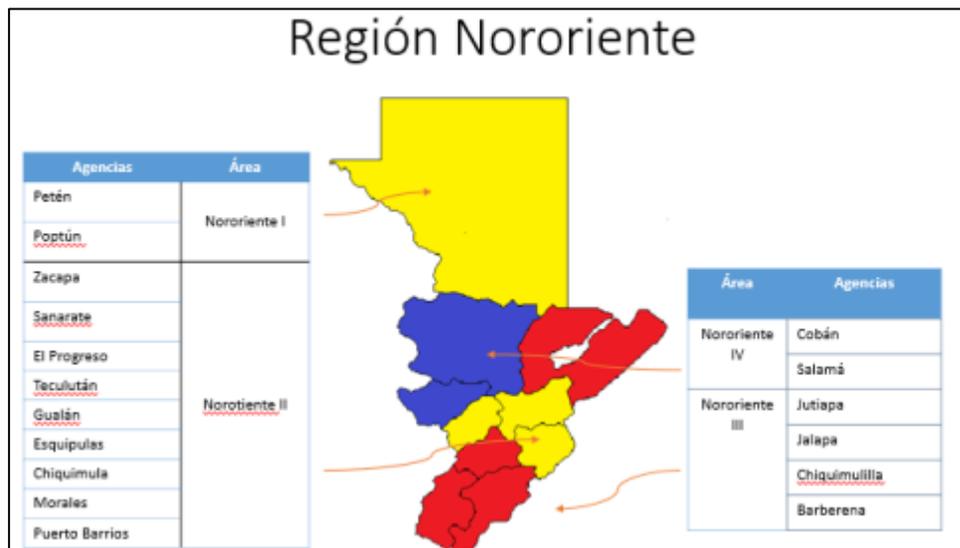
Fuente: elaboración propia.

Figura 6. **Ubicación de sedes de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



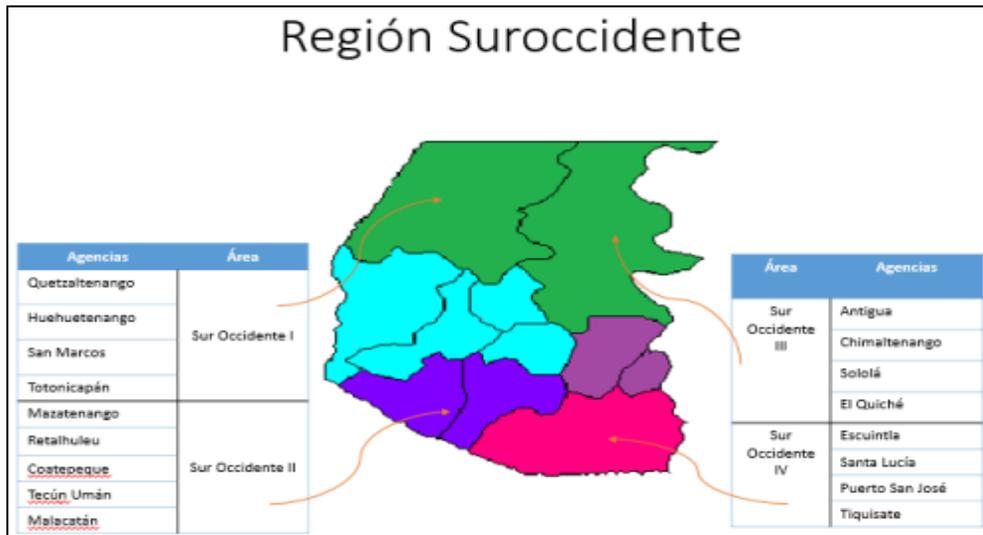
Fuente: Almo Seguridad, Business Intelligence Software V.4.0. Derechos Reservados.

Figura 7. **Distribución de sedes en región nororiente**



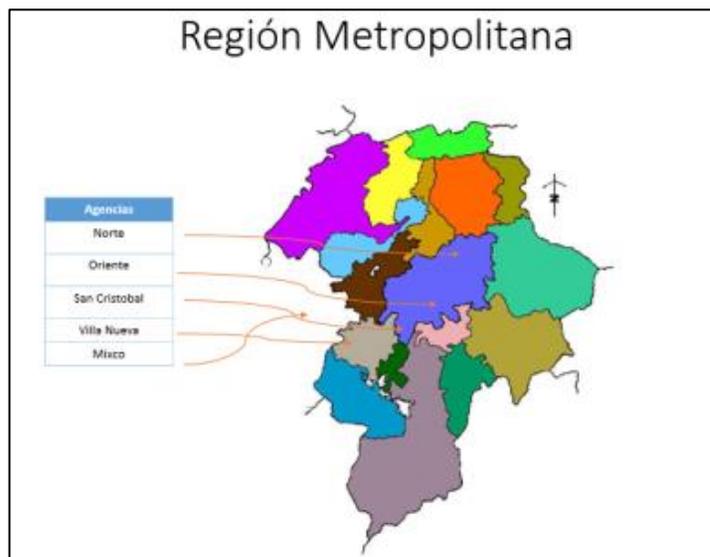
Fuente: elaboración propia, empleando AutoCAD.

Figura 8. **Distribución de sedes en región suroccidente**



Fuente: elaboración propia, empleando AutoCAD.

Figura 9. **Distribución de sedes en región metropolitana**



Fuente: elaboración propia, empleando AutoCAD.

Figura 10. **Ubicación de sede central de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: Business Intelligence Software V.4.0. Derechos Reservados.

Una vez realizadas las visitas, los hallazgos típicos en las sedes son los que se muestran en la tabla III, posteriormente se realiza un detalle de los resultados del diagnóstico y una clasificación de la agencia de acuerdo a la cantidad de puestos de servicio que son atendidos por la agencia y la cantidad de albergados en cada sede.

La clasificación es como sigue:

- Clasificación A: más de 60 puestos de servicio y un número mayor de 25 albergados
- Clasificación B: entre 31 y 60 puestos de servicios y un número entre 7 y 25 albergados
- Clasificación C: menor a 30 puestos de servicio y un número menor a 7 albergados.

Los resultados se agrupan por departamentos y se detallan en la tabla IV, de aquí se desprenden una serie de actividades para las distintas áreas las cuales se detallan en la tabla V.

**Tabla III. Hallazgos del análisis de instalaciones**

Núm.	Área de evaluación	Item	Validación	Hallazgo
1.	Servicios generales	Electricidad	Existente	Necesita reparación
		Agua potable	Existente	
		Aire acondicionado	Inexistente	Colocación por lo menos de 6 ventiladores.
		Teléfono	Existente	Se necesita colocación de control de consumo.
		Internet	Existente	Se necesita colocación de control de consumo.
		Computadoras	Existentes	Mal estado y necesitan cambio.
2.	Muros y techos	Muros exteriores	Existente	Muro de block que necesita mantenimiento.
		Muros interiores	Existente	Necesitan mantenimiento.
3.	Techos	Cubierta	Lámina	Mal estado.
4.	Acabados	Pintura exterior	Existente	Necesita mantenimiento.
		Pintura interior	Existente	Necesita mantenimiento.
		Puertas	Inexistentes	Colocación de puertas.
		Ventanas	Existentes	Cambio de vidrios, mantenimiento de vidrieras y balcones.
		Pisos	Existente	Necesitan limpieza.
		Sanitarios	Existentes	Mejora de funcionamiento, limpieza tuberías.
		Regaderas	Existentes	Mejora en funcionamiento, limpieza tuberías.
		Pilas y tendederos	Inexistentes	No tiene las condiciones necesarias.
5.	Seguridad	Seguridad electrónica	Inexistente	Colocación de sensores de movimiento, botón de pánico alarmas, rejas.
		Sistema contra incendios	Inexistente	Colocación de extintores.
6.	Ubicación	Logística de despacho	Deficiente	Se realiza una inversión de tiempo muy alta, debido a que la ubicación no es la adecuada.
7.	Distribución	Mobiliario y equipo	Deficiente	Área cuadrada muy grande para cantidad de mobiliario y equipo.
		Personal	Deficiente	Área cuadrada muy grande para cantidad de agentes de seguridad que allí se albergan.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Resultados de visitas a las distintas agencias agrupadas por departamentos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

Núm.	Clasificación	Agencia	Fuerza albergada	Total de fuerza	TIPO DE AGENCIA	Gasto previsto	Propuesta para la agencia
1	C	Tecún Úman	2	11	Agencia	Q. 1 500,00	Eliminar vivienda y unificar con otra línea de negocio.
2	B	Mazatenango	20	47	Agencia	Q. 2 100,00	Cambio de ubicación.
3	A	Escuintla	21	128	Agencia	Q. 5 000,00	Mejorar condiciones de habitación.
4	A	Santa Lucia	15	65	Agencia	Q. 1 200,00	Mejorar condiciones de habitación.
5	B	Chiquimula	14	33	Agencia	Q. 2 000,00	Cambio de ubicación.
6	C	Puerto Barrios	5	24	Agencia	Q. 3 150,00	Cambio de ubicación.
8	C	Barberena	7	30	Agencia	Q. 2 200,00	Cambio de ubicación.
9	A	Jutiapa	14	62	Agencia	Q. 1 750,00	Cambio de ubicación.
10	B	Puerto de San José	10	38	Agencia	Q. 2 000,00	Cambio de ubicación.
13	C	San Marcos	6	20	Agencia	Q. 1 500,00	Cambio de ubicación.
COSTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA						<b>Q. 17 050,00</b>	

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Actividades a realizar en las agencias de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

Núm.	Actividad	Área o departamento responsable
1	Terminación de contratos	Legal
2	Elaboración de inventarios	Operaciones – finanzas
3	Validación de solvencia de pagos de servicios.	Operaciones – finanzas
4	Cartas de solicitud de cambio o cancelación de servicios varios (Internet, telefonía, entre otros.)	Operaciones – legal – IT
5	Búsqueda de nuevas instalaciones	Operaciones
6	Análisis de riesgos	Riesgos
7	Negociación de precios y condiciones	Legal
8	Elaboración de contratos	Legal
9	Pintura, mantenimiento y limpieza del inmueble	Mantenimiento
10	Equipo de seguridad para inmueble y equipo.	Electrónica - operaciones
11	<i>Lay out</i>	Operaciones
12	Traslado	Operaciones

Fuente: elaboración propia.

### 2.3. Recurso humano

El personal que busca empleo como agente de seguridad regularmente carece de algún grado de educación, por lo que no consideran el riesgo y las actividades que conllevan las funciones de un agente de seguridad, aun así, existe mucho personal que tiene algún tipo de entrenamiento militar, por lo que tiene conocimientos en el uso de armamento.

En Guatemala, es la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada, DIGESSP, la encargada de realizar las regulaciones pertinentes de

capacitación que debe recibir el recurso humano, sin embargo, actualmente existen varios agentes de seguridad que no cumplen con el grado de escolaridad requerido y con otros condicionantes que la DIGESSP indica. Al entrevistar al personal encargado de velar el cumplimiento, se evidencia que no existen los perfiles de puestos operativos y administrativos operativos o no han sido actualizados, por lo que una misma tarea es realizada por varias personas, y existen tareas que no son realizadas.

La DIGESP establece en el decreto número 52-2010 <sup>6</sup>, la clasifica de los tipos de agentes de seguridad, los cuales se resumen en la tabla VI.

**Tabla VI. Clasificación de agentes de seguridad privada de acuerdo al decreto número 52-2010 de la ley que regula los servicios de seguridad privada**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Vigilantes	Son personas debidamente uniformadas con identificación visible y certificada para brindar servicios de vigilancia privada en el interior de sitios, edificios, establecimientos educativos, industriales, comerciales, financieros, agropecuarios, residencias, colonias, urbanizaciones y otros, de conformidad con el plan de seguridad elaborado por el prestador de servicios de seguridad privada, sin el uso de armas de fuego. <sup>7</sup>
Guardias	Son personas debidamente uniformadas, con identificación visible, y certificadas para brindar vigilancia y protección en el interior de sitios, edificios, establecimientos industriales, comerciales, financieros, agropecuarios y otros, vehículos de transporte de valores o mercancías, y protección de personas.  Desempejarán sus funciones dentro del ámbito en que prestan sus servicios, portando el equipo de defensa y las armas de fuego aprobadas según el plan de seguridad elaborado por el prestador de servicios de seguridad privada. <sup>8</sup>

<sup>6</sup> Ley que regula los servicios de seguridad privada.

<sup>7</sup> Artículo 45 del Decreto 52-2010.

<sup>8</sup> Artículo 46 del Decreto 52-2010.

Continuación de la tabla VI.

Guardias para propiedades rústicas	Los guardias para propiedades fuera del perímetro urbano de las poblaciones son personas que ejercen las funciones de vigilancia y protección de la propiedad; deberán llenar los requisitos establecidos en el artículo cuarenta y cinco de la presente Ley y tener una identificación personal visible, certificados para al desempeño de sus funciones de acuerdo con lo establecido en la ley. Podrán portar el equipo de defensa, las armas de fuego de uso civil o deportivas autorizadas por la Dirección General de Control de Armas y Municiones, y se atenderán al régimen establecido en la ley. Prestarán sus servicios exclusivamente dentro de los linderos de la propiedad. <sup>9</sup>
Escortas privados	Escortas privados son personas individuales o trabajadores de empresas de seguridad privada certificadas para brindar vigilancia, protección y custodia de personas. Podrán portar el equipo de defensa o armas de fuego debidamente autorizadas por la Dirección General de Control de Armas y Municiones -DIGECAM-, de acuerdo con el plan de seguridad de personas elaborado por el prestador de servicios de seguridad privada autorizado por la Dirección. <sup>10</sup>
Investigadores privados	Son personas capacitadas y certificadas que prestan servicios de investigación de carácter estrictamente privado. No pueden invadir el ámbito de acción del ministerio público y de las instituciones encargadas de velar por la seguridad pública y defensa nacional, así como cualquier otra institución de inteligencia del estado. Si en el desempeño de sus funciones tiene conocimiento de un hecho delictivo, debe hacerlo saber al ministerio público para la investigación correspondiente. En el desempeño de sus funciones deben portar siempre su respectiva identificación. <sup>11</sup>

Fuente: Decreto 52-2010 en sus artículos del 45 al 49 de la Ley que regula los Servicios de Seguridad Privada.

La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo cuenta con algunos perfiles de puestos administrativos y no han sido actualizados desde el 2013 y el personal de primera línea en el departamento de operaciones no conoce sus funciones.

En la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, existen agentes de seguridad únicamente primaria, algunos completa e incompleta, estudios a nivel básico completa e incompleta y una minoría graduados a nivel diversificado, en su mayoría, este grupo de agentes graduados, han recibido apoyo de la Fundación Almo.

<sup>9</sup> Artículo 47 del Decreto 52-2010

<sup>10</sup> Artículo 48 del Decreto 52-2010

<sup>11</sup> Artículo 49 del Decreto 52-2010

Fundación Almo de acuerdo al tiempo que los colaboradores tienen en la organización, y a través de alianzas con colegios, promueven que los agentes de seguridad que así lo deseen, tomen clases durante los fines de semana, otorgando los permisos correspondientes operativamente, para que puedan impartirse las clases en todas las agencias de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo. Aunque la organización otorga estas oportunidades el 75 % de los colaboradores cumplen con la escolaridad requerida por el puesto que desempeñan.

La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo cuenta con una planilla de aproximadamente 2 900 empleados operativos quienes oscilan entre los 18 y 35 años, y entre las filas únicamente 15 mujeres, 150 empleados administrativos operativos y 400 empleados administrativos. Este personal es registrado, dado de alta y controlado por un sistema llamado Visual Hur.

La planilla administrativa operativa de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo es liderada por un jefe de operaciones con título de coronel, por lo que la administración tiene influencia militar y todas las instrucciones son lineales y recorren 7 niveles, lo que dificulta comunicarse con el último nivel que lo conforman los agentes de seguridad.

A la observación es evidente que las bases de datos se encuentran desactualizadas, no se tiene el control del personal que realmente se encuentra de alta y las bajas no se procesan en tiempo. El procedimiento fuera de tiempo genera gastos adicionales ya que todos los agentes de seguridad se encuentran en planilla y cuentan como beneficio con un seguro de vida, el cual es pagado por la empresa mensualmente, además que es una de las pocas empresas de seguridad que cumplen con incluir en planilla a todos sus colaboradores y otorgarles el seguro social.

La contratación de agentes de seguridad está basado en cumplir las solicitudes de operaciones, quienes recogen las necesidades de los clientes, sin embargo, no se tiene un procedimiento definido y documentado para perfilar o clasificar a los agentes de seguridad de acuerdo a los puestos requeridos.

### **2.3.1. Análisis de reclutamiento de agentes de seguridad**

Los canales utilizados para el reclutamiento de personal son a través de publicaciones de prensa, publicaciones en páginas de reclutamiento en internet, tales como computrabajo.com, a través de referidos con los agentes de seguridad, colocación de pancartas, entrega de volantes, pero en su mayoría a través de reclutadores externos, quienes aunque recorren todos los departamentos de Guatemala, el 85 % de las personas reclutadas son personas de la región noroccidente, específicamente del departamento de Alta Verapaz, por lo que se ha evidenciado a través de entrevistas a algunos clientes y personal operativo, que la dificultad del lenguaje, el ser movilizados desde sus lugares de origen hacia áreas de la república que no cumplen con sus costumbres, culturas, climas, entre otros, generan una alta rotación de personal o insatisfacción con los clientes.

Los reclutadores reciben una comisión por persona que es llevada a las instalaciones de la sede central, para llenar las vacantes de agentes de seguridad, sin embargo, el reclutamiento realizado no es basado en algún parámetro por lo que estos reclutadores se enfocan en un número de personas y no en el cumplimiento de lo que la operación requiere.

En todos los medios de reclutamiento deberán presentarse a las instalaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo al departamento de recursos humanos y llenar el formulario de solicitud de empleo para pasar el proceso de selección.

### **2.3.2. Análisis de selección de agentes de seguridad**

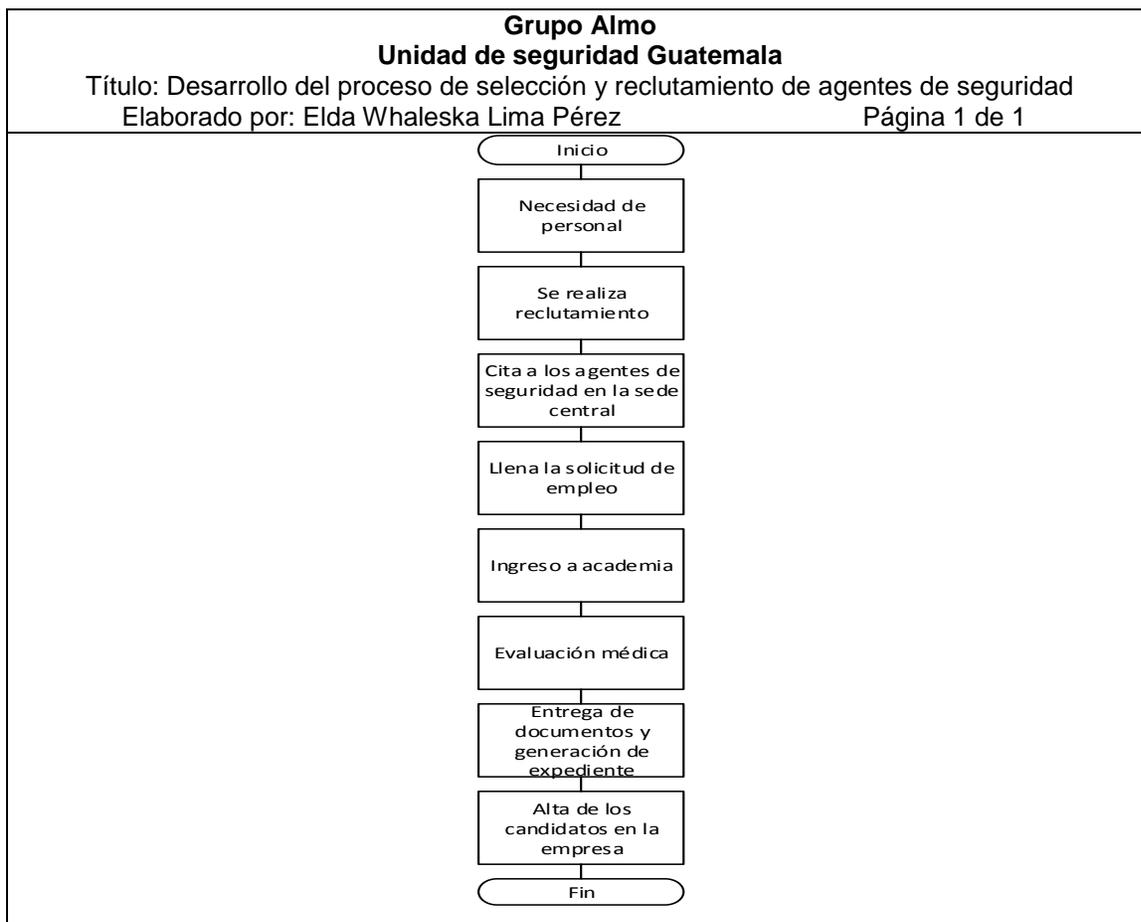
Todos los colaboradores son entrevistados por el personal de recursos humanos, sin embargo, la presión operativa de cumplir con llenar los puestos vacantes de algunos clientes que generan penalización por las mismas, hace que no necesariamente se realice el perfilamiento del agente de seguridad. El candidato es contratado si al menos es mayor de 18 años o algunas veces esté próximo a cumplir la mayoría de edad y no tenga alguna discapacidad notable.

En la selección en algunos casos se realiza poligrafía para los candidatos, todos deberán realizar el examen médico, y es el médico quien otorgará la recomendación de si puede o no ser contratado, sin embargo, por la poca oferta de personal que quiera trabajar como agente de seguridad, no tener un procedimiento definido y la presión operativa de cumplimiento de personal, es obviada la recomendación del médico e incluso algunos resultados de la poligrafía siendo estos analizados previamente.

Antes de la contratación los candidatos ingresan a la capacitación que no necesariamente cumple con un orden de ingreso, los candidatos pueden ingresar en cualquier módulo y se van graduando una vez culminen todos los módulos, pero este procedimiento no colabora para tener el control de la cantidad de personas que ingresarán a la operación y es agotador para los instructores. Únicamente existe un instructor y la capacitación teórica es impartida en horario de oficina.

Actualmente no se sigue un determinado orden en la selección, algunas veces el examen médico se realiza mientras están en la capacitación, entran a la capacitación sin haber completado todos los documentos necesarios para el expediente o incluso llegan a la contratación sin haber pasado por la evaluación médica y validación de documentos, por lo que en la figura 11 se muestra el proceso actual de selección y reclutamiento, que más se apega a la frecuencia de las observaciones realizadas.

**Figura 11. Flujograma del proceso de selección y reclutamiento de agentes de seguridad**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

## **2.4. Departamento de operaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

El departamento de operaciones es el más importante de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, es allí donde se realiza la gestión de colocar a los agentes de seguridad en cada uno de los puestos de servicio, siendo este departamento con todas sus actividades un punto crítico para el manejo y control del negocio de seguridad privada, a pesar de eso, operaciones no juega un papel protagonista, ya que el departamento de finanzas limita la operación diaria a través de controles que no responden a las necesidades de los clientes, provocando insatisfacción al no cumplirlas a la velocidad que se necesitan.

Muchas de las tareas del departamento de operaciones son realizadas fuera de tiempo, algunas veces limitados por otros departamentos y otra veces por no tener la destreza de utilizar equipo y paquetes de computo, por lo que regularmente la operación se gestiona con el sentido de urgencia y debido a que el departamento se encuentra enfocado en las actividades operativas como tal, se descuida el contacto con el cliente final, lo que no permite conocer las necesidades de los clientes y las pocas que se llegan a conocer, se resuelven de forma inoportuna.

A continuación se realiza el análisis de las actividades del departamento de operaciones.

### **2.4.1. Cuadre diario**

El cuadro es el procedimiento en el que los encargados de vivienda o supervisores, de acuerdo al lugar de donde se realiza, genera un listado de los

puestos que debe cubrir con el personal, asimismo, lista el recurso humano que estará fuera de su puesto por incapacidad, vacaciones o cualquier otro tipo de permiso. Estos permisos son solicitados por los agentes de seguridad a cualquiera de los encargados de vivienda, supervisores o asistente de operaciones, sin embargo, muchos de estos permisos son solicitados directamente a recursos humanos, quienes no notifican a operaciones, por lo que se genera una dificultad operativa al momento de realizar el cuadro.

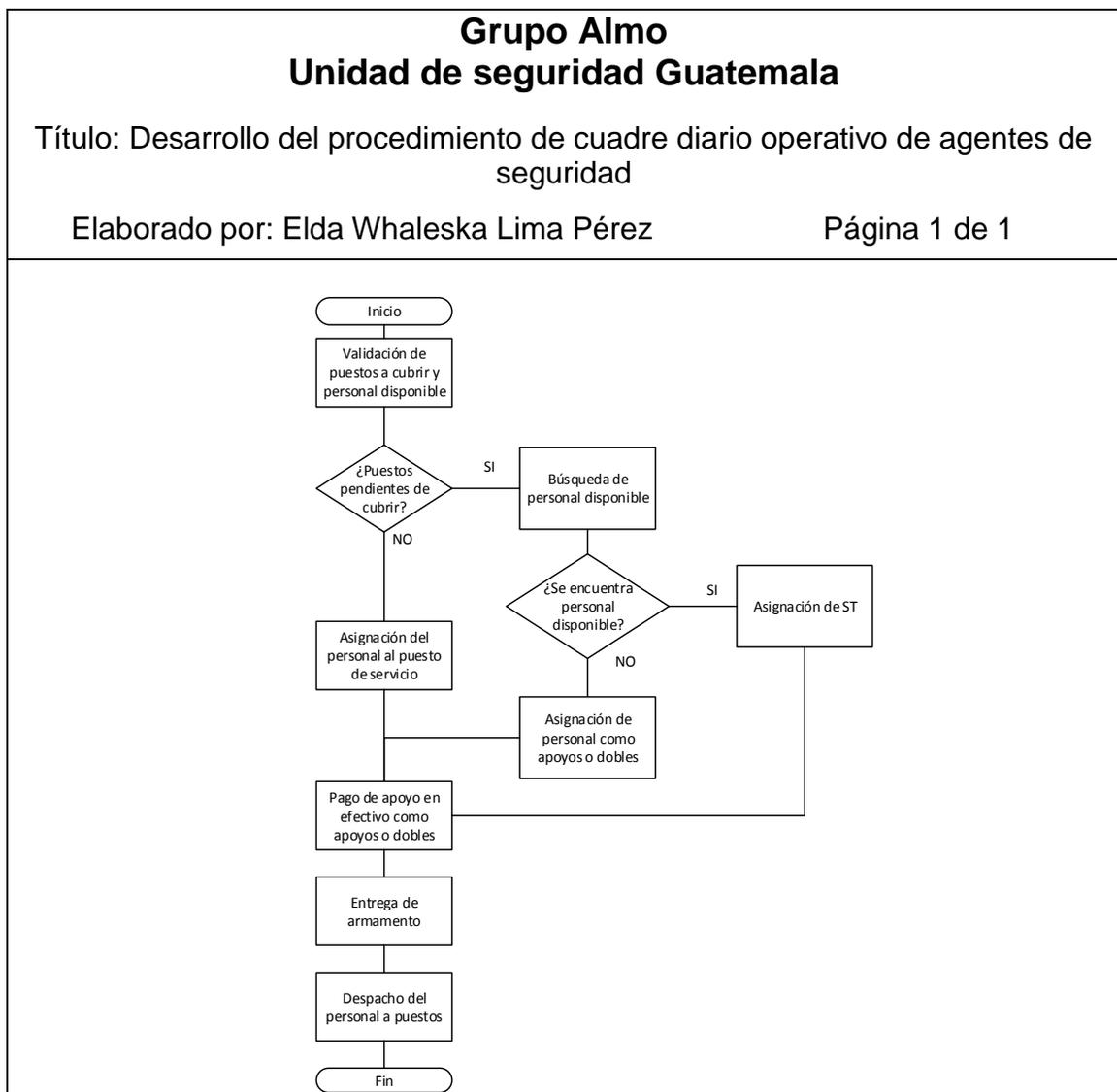
Diariamente el encargado de vivienda debe estar revisando la cantidad de puestos a cubrir y la cantidad de personal con el que cuenta, en caso de que tenga alguna faltante, deberá ser sustituido por otra persona que tenga disponible, que puede ser personal que se encuentra en planillas o un personal temporal, incluso por un supervisor, no existe el procedimiento documentado y tampoco queda registro como fue la cobertura, los cambios o faltos que hubo durante el día, ya que este cuadro es realizado en pizarras, cuadernos u hojas de papel que son desechadas al finalizar la jornada.

Por los distintos horarios de cobertura de puestos, que son en función a los distintos giros de negocio de los clientes de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, el cuadro se puede realizar en varios horarios, y a continuación se describen dichos horarios.

- Custodios en ruta: diferentes horarios todos los días, disminuyendo la demanda, los sábados por la tarde, domingo u días festivos, o actividades en las que se restringe al transporte pesado en ruta.
- Clientes de distribución: 04:00 a 06:00 horas
- Otros negocios: 06:00 en adelante durante todo el día, disminuyendo la demanda aproximadamente a las 10:00 horas, y siendo menos por la tarde y noche.

El procedimiento de cuadro diario, tal y como se muestra en la figura 12, no se encuentra documentado y socializado, y muchas decisiones importantes quedan a criterio de los jefes de vivienda o supervisores.

Figura 12. **Flujograma del cuadro diario operativo de agentes de seguridad**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

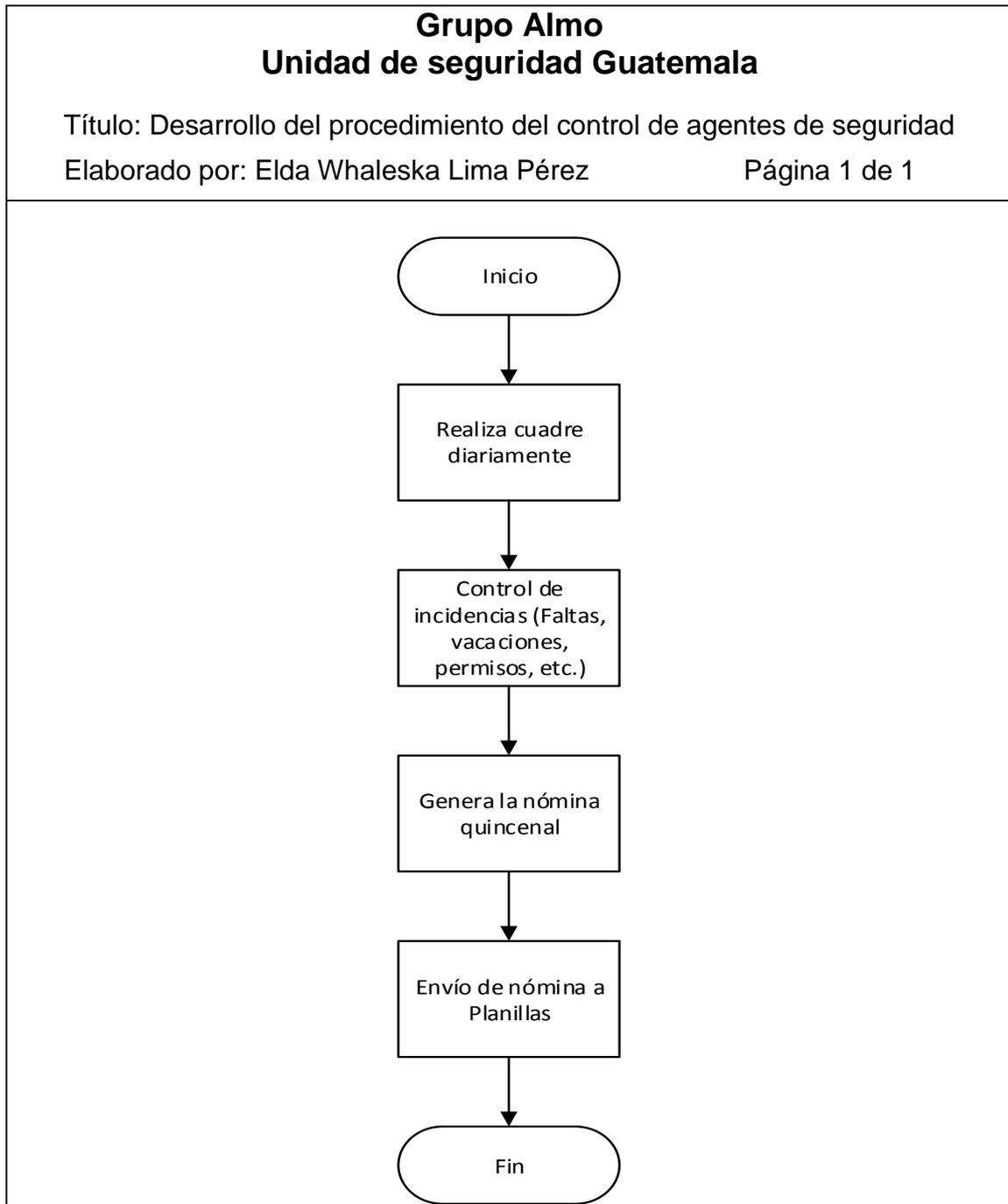
#### **2.4.2. Control de agentes de seguridad**

Actualmente, no se cuenta con un control diario documentado de los agentes de seguridad que están asignados a los distintos puestos de servicio, por lo que se desconoce que agente de seguridad se encuentra laborando, el puesto, el cliente, en qué horario o que agente de seguridad se encuentra de descanso o ausente.

El control de los agentes de seguridad es gestionado por los encargados de vivienda quienes laboran en turnos de 24X24 en el que trabajan jornadas de 24 horas y descansan jornadas de 24 horas, por lo que cada uno ve el control de los agentes de seguridad en días diferentes y gestionan de acuerdo a la experiencia y de forma subjetiva, ya que no se rigen por un procedimiento estandarizado.

En la figura 13 se muestra el procedimiento que actualmente se realiza para llevar el control de los agentes de seguridad.

Figura 13. **Flujograma del control de agentes de seguridad**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

### **2.4.3. Supervisión operativa de puestos de seguridad fija**

La supervisión que actualmente se realiza a los distintos puestos de servicio, no cuenta con una asignación o control de rutas de supervisión, no existe una distribución eficiente de los supervisores de acuerdo a las áreas de cobertura.

Los supervisores tienen una serie de tareas que no corresponden a las funciones de supervisión, estas regularmente corresponden a tareas administrativas y administrativas – operativas que tiene que ver con activaciones de alarmas, cuadro de personal, traslado de personal hacia los distintos puestos de servicio, sean estos puestos recurrentes o emergentes.

Los supervisores no cuenta con un formato para supervisar, existen algunos formatos que fueron creados años atrás, sin embargo, no están estandarizados, y no todos los supervisores conocen dichos formatos.

Las rondas de supervisión, las realizan de acuerdo al criterio de cada supervisor o bien al cliente que tiene asignado en su agencia. Existen clientes que se visitan más de 5 veces al día y clientes que no se les ha realizado alguna visita en meses.

El turno de un supervisor es de 24X24, por lo que durante ese período de tiempo deberá cumplir con las funciones que, aunque no están definidas en un manual de funciones, son establecidas por el jefe de vivienda o las necesidades de la operación.

En la tabla VII se describe la lista de actividades regulares que realizan los supervisores y los tiempos promedio por cada tarea, ya que el tiempo en se

invierte en otras tareas, se resta del tiempo que es necesario supervisar los puestos de servicio y garantizar el cumplimiento de cobertura.

Tabla VII. **Cuadro de tareas de supervisión y tiempos promedio**

<b>Tarea</b>	<b>Tiempo promedio en minutos</b>
Reacción a activación de alarma	120 minutos
Acudir a corte de cajeros	60 minutos
Llenado de formatos administrativos	60 minutos
Cobertura de almuerzos	45 minutos
Cubrir emergencias de los clientes VIP	60 minutos
Colocación de agentes de seguridad en un puesto de servicio recurrente	30 minutos
Colocación de agentes de seguridad para cobertura de carretera segura	60 minutos
Realización de cuadro diario	180 minutos
Entrega de armamento	60 minutos
<b>TOTAL</b>	<b>615 minutos</b>

Fuente: elaboración propia.

#### **2.4.4. Planilla operativa**

Aunque el control no se lleva diariamente, quincenalmente se realiza una nómina en excel, la cual se muestra en la figura 14, que es enviada vía correo electrónico al departamento de planillas que pertenece al área de finanzas, y lleva el histórico de dichas nóminas.

En este formato se colocan las incidencias y el registro de todo el personal. Debido a que es un formato excel sin seguridad, es vulnerable a que la información pueda ser modificada o llenada a conveniencia de la persona que lo realiza quincenalmente, o de forma errónea.

La información es enviada de todas las sedes, dividida por empresa, ya sea de Seguridad y vigilancia El Ebanó (EBN) o Alarmas de Guatemala (ADG).

Figura 14. Formato actual del control de agentes de seguridad

Seguridad y Vigilancia El Ebanó, S. A. Agencia Jalapa											
NOMINA DE PERSONAL ACTIVO FIJO											
No.	Ant.	Código VH	Nombre del empleado	Código	Local	Bono	Viático	DIAS	Horario	Turno	Nombre del Cliente
1	70228	36208	GONZALEZ ZABAETA, WILLIAN WILFREDO	1	90	0.00	0.00	15	12	L-S	Cliente 1
2	68765	20979	MANUEL MATIAS, ALBERTO DE JESUS	1	90	0.00	0.00	15	12	L-S	Cliente 2
3	67074	754	NAJERA PEREZ, LORENZO	1	174	0.00	0.00	15	12	L-S	Cliente 3
4	58705	770	PEREZ DOMINGUEZ, CARLOS AUGUSTO	1	174	0.00	0.00	15	12	L-S	Cliente 3
5	72365	150580	GONZALEZ ROMAN, FREDY ADAN	1	288	0.00	0.00	15	12	L-S	Cliente 4
6	72456		LUIS ALFREDO ARREAGA HERNANDEZ	1	288	0.00	0.00	15	12	L-S	Cliente 4
7	70581	138216	LOPEZ NAJERA, HEBERTO DE JESUS	700	133	50.00	0.00	15	12	L-S	Cliente 5
8	66085	1204	CRUZ BONILLA, JOSE BILDER	700	133	50.00	0.00	15	12	L-S	Cliente 5
9	65015	1214	JIMENEZ Y JIMENEZ, JOB	700	133	50.00	0.00	15	12	L-S	Cliente 6
31	11748	1212	GOMEZ MATEO, ADOLFO SERGIO	99994	12	0.00	0.00	15	24	L-D	SUSPENDIDO IGSS
32	50456	1216	GOMEZ AGUSTIN, VIDAL	99994	12	0.00	0.00	15	24	L-D	SUPERVISOR DE AREA
33	37799	1211	LOPEZ GOMEZ, NOE DE JESUS	99994	13	0.00	0.00	15	12	L-D	PATRULLERO
34	72867	153856	AGUSTIN CARDONA OTONIEL	160	271	0.00	0.00	15	12	L-D	Vacaciones
35	71890	148529	GOMEZ AGUSTIN, VICTOR ROMEO	160	271	0.00	0.00	15	12	L-D	TORRE RAIZALES CERRO JUMAY KM. 140 JALAPA
36	78373		CARLOS AMILCAR RAYMUNDO CONTRERAS								DESCANCERO
68475		11237 SANTOS FERNANDO NAJERA JIMENEZ		DISPONIBLE EN AGENCIA, PENDIENTE DE ASIGNACION.							

Fuente: La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

## 2.4.5. Control de incidencias

Diariamente en la operación de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, se registran las incidencias operativas que deben ser enviadas para realizar los descuentos, pagos o notificaciones a las áreas que correspondan, estas incidencias diariamente son tomadas por los supervisores

y jefes de vivienda, y son anotadas en pizarras, cuadernos y hojas, luego son registrados en el formato excel que servirá para el control de planilla.

Este control de incidencias dependerá de lo que indiquen los supervisores, jefes de vivienda, coordinadores, y como no se cuenta con el registro de una programación inicial, no es posible confirmar si todas las incidencias fueron confirmadas y cubiertas.

Cada incidencia genera un pago adicional, ya que, al momento de no cubrirse el puesto con el agente de seguridad titular, es necesario enviar a otro agente de seguridad.

Las incidencias que deben ser reportadas son las siguientes:

- Vacaciones: todo colaborador es acreedor de 15 días para gozar sus vacaciones al cumplimiento de su aniversario de labores. Esto es notificado por el departamento de planillas cada inicio de mes.
- Faltas injustificadas: son faltas en las que el colaborador no se presenta a laborar y tampoco presenta una excusa por su falta, representan el descuento del día no laborado y del séptimo día. Esta incidencia debe ser reportada al departamento de recursos humanos o a la inspección de trabajo dependiendo de cuál sea el caso.
- Faltas justificadas: corresponde a todas las faltas en las que el colaborador presenta o tiene una excusa de su ausencia. Estas pueden ser: asistencias a IGSS, ministerio de trabajo, juzgado, nacimiento de hijo, fallecimiento de familiar y todas las que se encuentran contempladas en el código de trabajo.
- Permisos sin goce de salario: son los permisos en los que se ha llegado a un acuerdo con el colaborador, que no están contemplados en el

código de trabajo, pero que son necesarios para el colaborador. Estos permisos, representan el descuento del día no laborado.

- Suspensión por IGSS: suspensiones generadas por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Las notificaciones extendidas por el IGSS, deberán ser llevadas al departamento de recursos humanos de la empresa.

Todas estas incidencias generan buscar un reemplazo de los agentes de seguridad que las provocan, por lo que al personal que estará cubriendo las posiciones, siempre se les deberá generar pago, lo que representa el pago de turnos adicionales para la empresa.

Este procedimiento nuevamente depende de si la persona encargada lo envía o no, si lo envía en tiempo o no, y si la información enviada es la correcta, lo que genera una contingencia en el control de los descuentos a realizar, y los pagos por turnos adicionales que están involucrados.

#### **2.4.6. Control de armas**

El negocio de la seguridad privada, viene acompañado del manejo y control de armamento. Este control debe ser llevado cumpliendo de conformidad con lo estipulado en la ley y ser presentado de forma mensual a DIGECAM.<sup>12</sup>

Además de gestionar el control y envío de a DIGECAM, la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada, también requiere que sea enviado

---

<sup>12</sup> Según lo estipulado en el artículo 71 de la Dirección General de Control de Armas y Municiones.

un inventario de las armas y municiones en uso y las que se encuentran almacenadas en el lugar autorizado para ese efecto.<sup>13</sup>

Debido a que este control está regido por dos direcciones, además de representar una inversión fuerte por la cantidad de puestos que actualmente maneja la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, y que el mal manejo y descontrol de estos activos puede representar un impacto fuerte en los gastos de la organización, además de generar contingencias por armas extraviadas o robadas.

El procedimiento que actualmente se realiza para el control de las armas y municiones se describe en la figura 15.

Este control es llevado en excel, que debe ser llenado por los jefes de vivienda, coordinadores o supervisores, quienes deben detallar la información que el departamento de armamento necesita. El formato que actualmente se maneja para el control de armamento es un formato de excel y se muestra en tabla V. La información es enviada mensualmente y generada desde las distintas agencias de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, sin embargo, hay agencias que no envían la información por lo que el departamento de armamento asume que la información es igual a la del mes anterior, por lo que no se realiza modificación del informe.

---

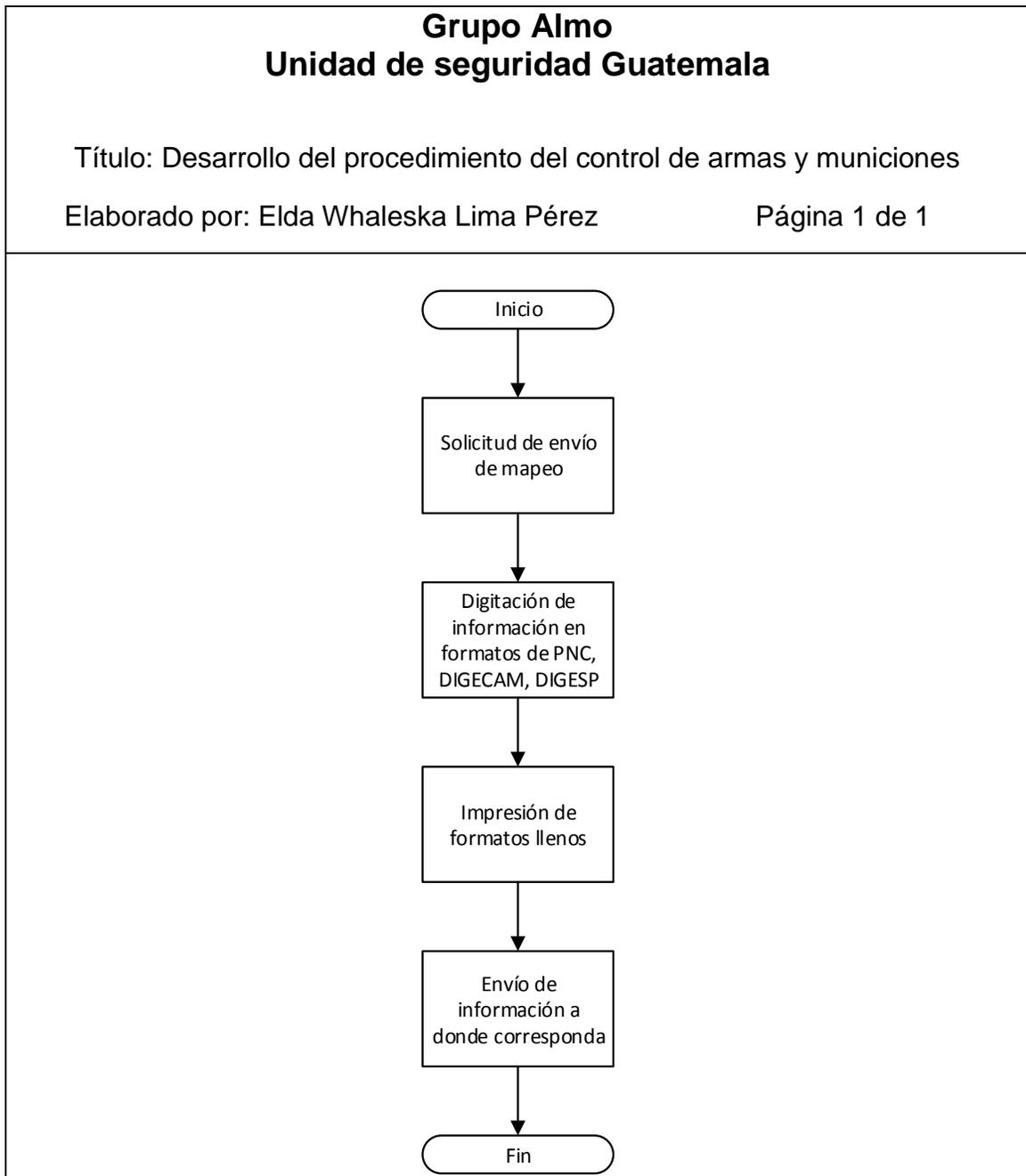
<sup>13</sup> Según lo estipulado en el artículo 30, literal a, numeral 2, de la ley que regula los servicios de seguridad privada anotada y otros documentos, DIGESP.

Tabla VIII. **Formato para el llenado de información del control de armas de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

EBN	ADG	ADG	ADG	ADG	EMPRESA
SIT	SIT	SIT	SIT	SIT	AGENCIA
CARLOS GÓMEZ	NOMBRE SUPERVISOR				
1507	1507	1507	1507	1507	COD
38	38	38	38	38	LOCAL
GUATEM S.A.	NOMBRE CLIENTE				
0	0	0	0	0	Pistola
0	0	0	0	0	tolvas
0	0	0	0	0	Revolver
1	1	1	1	1	Escopeta
1	1	1	1	1	TOTAL
12345	12345	12345	12345	12345	No. Registro
478954	123654	541254	12345	12345	Carne de Portacion
3/02/2016	22/07/201	14/12/201	19/06/201	19/06/201	Fecha de Vencimiento
A	A	A	A	12MM	Tipo municion
150	150	150	150	150	Cantidad municion
Rondin	Rondin	Rondin	Rondin	Rondin	Puesto
12541	12541	12541	12541	12541	CVH
Nombre, Apellido	Nombre				
Sede 4	Sede 3	Sede 2	Sede 1	Sede 1	Sede
Mal estad	Mal estad				Observaciones

Fuente: Grupo Almo. Departamento de armamento de la unidad de seguridad Guatemala.

Figura 15. **Control de armas y municiones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

#### **2.4.7. Control de teléfonos**

Cada puesto de servicio debe tener un medio de comunicación en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo utiliza teléfonos celulares en un 90 % de los puestos. Aunque estos celulares pertenecen a un plan corporativo en el que el costo es más favorable que una compra convencional.

Actualmente no hay un departamento encargado de tener el inventario de corporativos, de asignar y desasignar los mismo al finalizar algún puesto de servicio. Durante la observación y entrevistas se detectan corporativos que están dados de alta, asignados de acuerdo a los registros a un determinado puesto de servicio, y al realizar la verificación, este corporativo está siendo utilizado por algún familiar del personal o no se encuentra en el puesto que indican los registros.

Muchos de los celulares fueron extraviados y no fueron reportados para la cancelación, por lo que únicamente se asigna un nuevo corporativo, y el extraviado sigue activo generando un pago y no está siendo utilizado, esto incrementa el gasto de telefonía en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, que asciende a un monto aproximado de Q.124 800,00 mensuales por el registro de un número aproximado de 3 200 aparatos.<sup>14</sup>

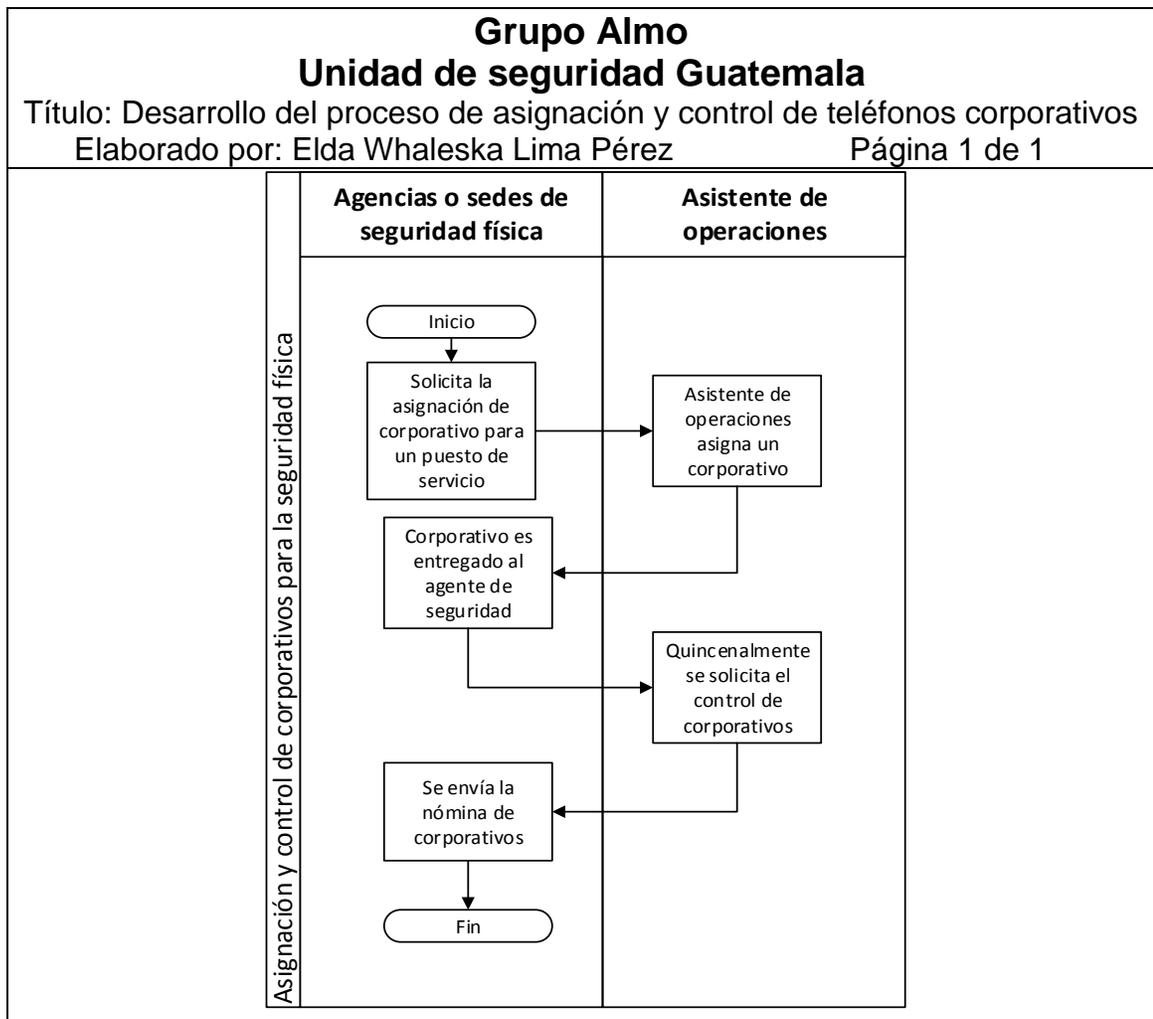
El procedimiento actual de la asignación y control de teléfonos corporativos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo se muestra en la figura 16, en el que el registro también es realizado en formatos de excel que son llenados desde las distintas agencias y no se tiene un formato estandarizado, la información que se envía se muestra en la figura 17, y nuevamente la información puede ser enviada de forma incorrecta por la falta

---

<sup>14</sup> Cálculo de acuerdo a datos obtenidos en observaciones y entrevistas.

de seguridad de los formatos, la información depende de los encargados de vivienda o supervisores, no se cuenta con un inventario de teléfonos, no existe un control general de a donde fueron asignados y no existe un responsable directos del control de estos activos, si no que la información es generada como directorio y enviado a las asistentes operativas.

Figura 16. **Flujograma de asignación y control de corporativos en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Figura 17. Hoja de registro de teléfonos operativos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo

No.	NUMERO	MAR CA	ASIGNADO A	ANT.	CARGO	PUESTO DE SERVICIO	CODIGO	Local	TURNO
1	58580188	Nokia	SAMUEL VASQUEZ ROQUE	67173	Agente Seguridad	Puesto 1	1	36	12Hrs L-S
2	56955236	Nokia	ALBERTO CHUB CDC	64087	Agente Seguridad	Puesto 2	1	187	12Hrs L-S
3	41510074	Nokia	FREDY OTTONIEL MENENDEZ MERLOS	70865	Agente Seguridad	Puesto 3	1	311	12Hrs L-D
4	47407488	Nokia	MAXIMO VASQUEZ	68295	Agente Seguridad	Puesto 4	254	270	12Hrs L-S
5	54113793	Nokia	ISAAC CORADO SARCEÑO	62334	Agente Seguridad	Puesto 5	254	307	12Hrs L-S
6	41516706	Claro	LUIS FERNANDO LOPEZ RAX	72948	Agente Seguridad	Puesto 14	16562	0	12Hrs L-D
7	56955362	Nokia	GERMAN LOPEZ PEREZ	71788	Agente Seguridad	Puesto 15	1069	194	12Hrs L-S
8	56955407	Nokia	SANTOS GABINO LORENZO CERVANTES	71869	Agente Seguridad	Puesto 16	1069	122	12Hrs L-S
9	56955350	Nokia	SANTIAGO ENRIQUE GUTIERREZ ORTIZ	71767	Agente Seguridad	Puesto 17	1069	193	12Hrs L-S
10	56955364	Nokia	ALFONSO CUJDL	71868	Agente Seguridad	Puesto 18	1069	197	12Hrs L-S
11	56955367	Nokia	ESVIN ROBERTO GONGORA VELASQUEZ	72097	Agente Seguridad	Puesto 19	1069	196	12Hrs L-S
12	56955233	Nokia	JULIO GOSELINE MAQUIN XUC	72502	Agente Seguridad	Puesto 20	1069	270	12Hrs L-S
13	47407266	Nokia	ADOLFO PABLO PLEITEZ	44647	Supervisor	Puesto 21	99983	12	24Hrs L-D
14	47407632	Nokia	ESVIN RENE GARCIA PEREZ	72199	Supervisor	Puesto 22	99983	12	24Hrs L-D
15	59220687	Nokia	LORENZO CHOCUJ CHUB	5273	Agente Seguridad	Puesto 23	235	22	24Hrs L-D
16	41516103	Nokia	ALFREDO Pérez García	9448	Agente Seguridad	Puesto 24	1488	17	12Hrs L-S
17	47407415	Nokia	DAVID MAURICIO AYALA ALVARADO	71958	Coordinador	Puesto 25	99983	20	12Hrs L-S
18	56955347	Nokia	ARMANDO COY CACAO	8653	Agente Seguridad	Puesto 26	351	10	12Hrs L-S
19	55933189	Nokia	TORIBIO DE JESUS ARIAS	72652	Agente Seguridad	ALIMENTOS Y BEBIDAS RUTA NARANJO	1234	10	12Hrs L-S
20	55143573	Nokia	SERVICIOS ESPECIALES CARMELITA	-----	-----	ALIMENTOS Y BEBIDAS RUTA NARANJO	1234	10	12Hrs L-S
21	47407124	Nokia	ALBERTO LOPEZ GOMEZ	70814	Agente Seguridad	MISION TAIWAN	16692	0	12Hrs L-D
22	34048819	Claro	EDYN GEOVANNI URRUTIA AGUSTIN	72884	Agente Seguridad	ANTENA MELCHOR	160	311	24Hrs L-D
23	34048920	Claro	JOHANN JOSUE AYALA DUARTE	72875	Agente Seguridad	ANTENA POPTUN	160	291	12Hrs L-D
24	34048922	Claro	PABLO EMILIANO CHOC CHIAC	72788	Agente Seguridad	ANTENA CANCHACAN	160	278	12Hrs L-D

Fuente: Departamento de operaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

#### 2.4.8. Solicitud de servicios de seguridad fija en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo

Uno de los procedimientos más importantes en la operación es la solicitud de los servicios, ya que, de acuerdo a las condiciones de la solicitud, puede generar una dificultad operativa que incurre en gastos operativos que no son identificados fácilmente.

Operaciones es quien ejecuta la colocación de los servicios, sin embargo, es el departamento comercial quien tiene el contacto con los clientes, quienes pueden hacer solicitudes a través de correo electrónico, por referidos o por llamada telefónica, esta última, muchas veces no es recibida ya que no existe un departamento de servicio al cliente del negocio de seguridad fija. De acuerdo

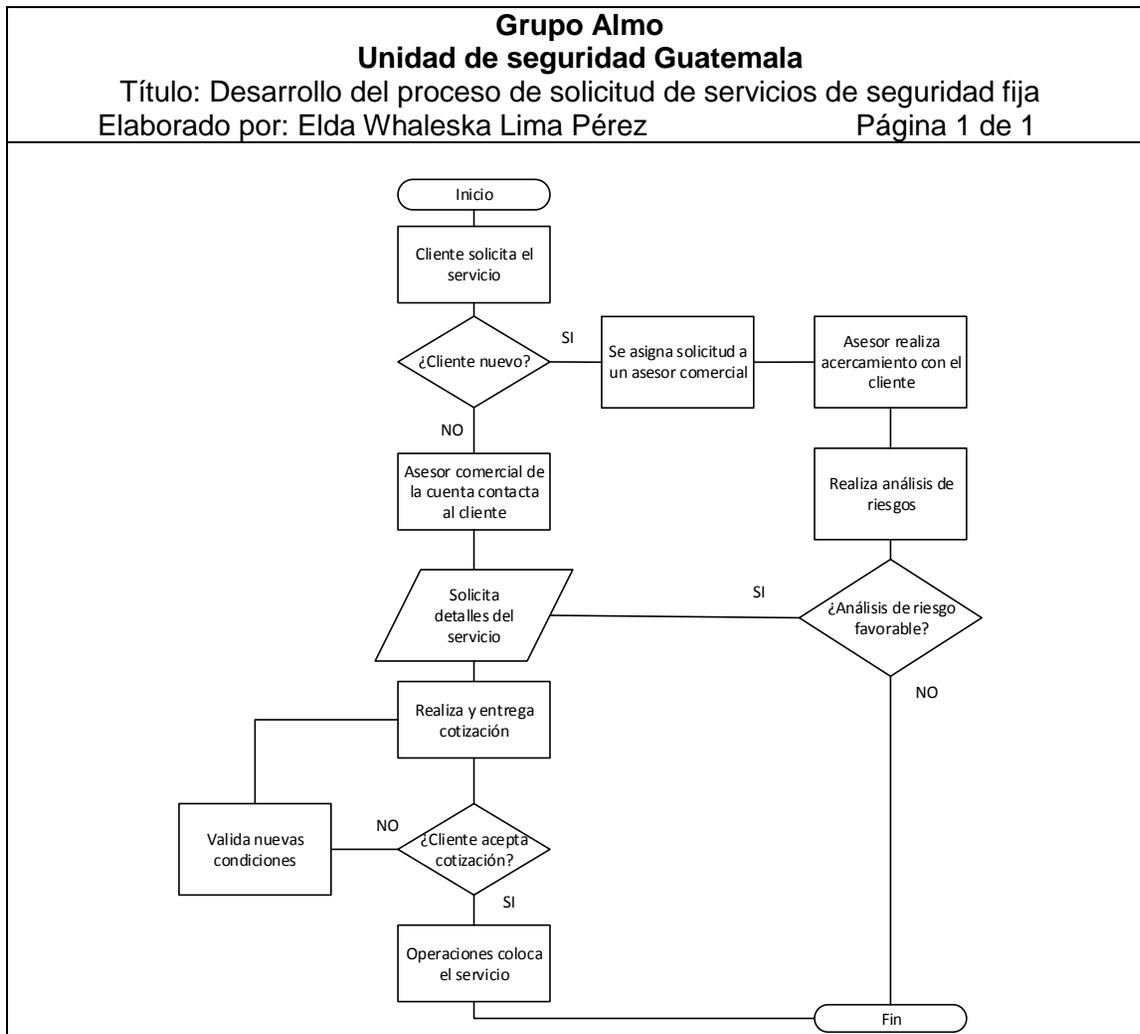
a entrevistas realizadas a algunos clientes potenciales y el departamento de operaciones, muchas de las solicitudes no son atendidas en tiempo no se genera una relación comercial.

Debido a que los departamentos que actualmente interactúan en este proceso gestionan de forma aislada y no existe comunicación efectiva en las solicitudes, el departamento comercial al realizar la solicitud se siguen dos vías, las cuales generan que facturación no tenga la información en tiempo y forma, provocando una mala facturación, o facturar un servicio que no ha sido colocado, y en el peor de los casos servicios que se estén colocando, pagando, pero facturando.

Actualmente la elaboración de las cotizaciones está enfocada en las solicitudes de los clientes, los análisis de riesgos o condiciones para los agentes de seguridad no son consideradas en todos los casos, por lo que algunos puestos son colocados, pero generando una dificultad operativa fuerte o no cumple las condiciones mínimas para los agentes de seguridad.

El procedimiento que actualmente se realiza para recibir y colocar las solicitudes de servicios de seguridad fija, se muestra en la figura 18. En el flujograma no se garantiza una facturación de dicho servicio, ya que es después de la colocación del servicio en el que se elabora una orden de facturación, que nuevamente depende del agente comercial y no de un proceso que garantice el ingreso de la prestación del servicio de seguridad física.

Figura 18. **Flujograma de solicitud de servicios de seguridad fija en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

#### 2.4.9. **Procedimiento operativo de seguridad fija en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

Luego de realizar una cotización de servicios de seguridad fija, que fue aceptada por un cliente, se procede a realizar el traslado de información al

departamento de operaciones y facturación simultáneamente. Este procedimiento regularmente es realizado después de llegar a un acuerdo verbal con el cliente, de la fecha de inicio de los servicios. No se realiza la firma de algún documento que avale la negociación, por lo que algunas veces los servicios son colocados sin ser facturados o son facturados y el cliente posteriormente al recibir la factura no acepta los términos y condiciones de pago.

En el procedimiento actual una vez el asesor comercial hace la orden de facturación, notifica el servicio a operaciones y a facturación, estas áreas se encuentran separadas y no existe un sistema o procedimiento que permita integrar la información, por lo que el riesgo de que facturación emita una factura de un servicio que no se ha colocado, u operaciones coloque un servicio que no se ha facturado, es alto, y ha pasa en repetidas ocasiones, debido a que son procedimientos completamente separados uno del otro, lo que genera dejar de percibir ingresos o insatisfacción del cliente al recibir facturas que no corresponden, aunado a la sensación de desorden y falta de comunicación. muchas ocasiones

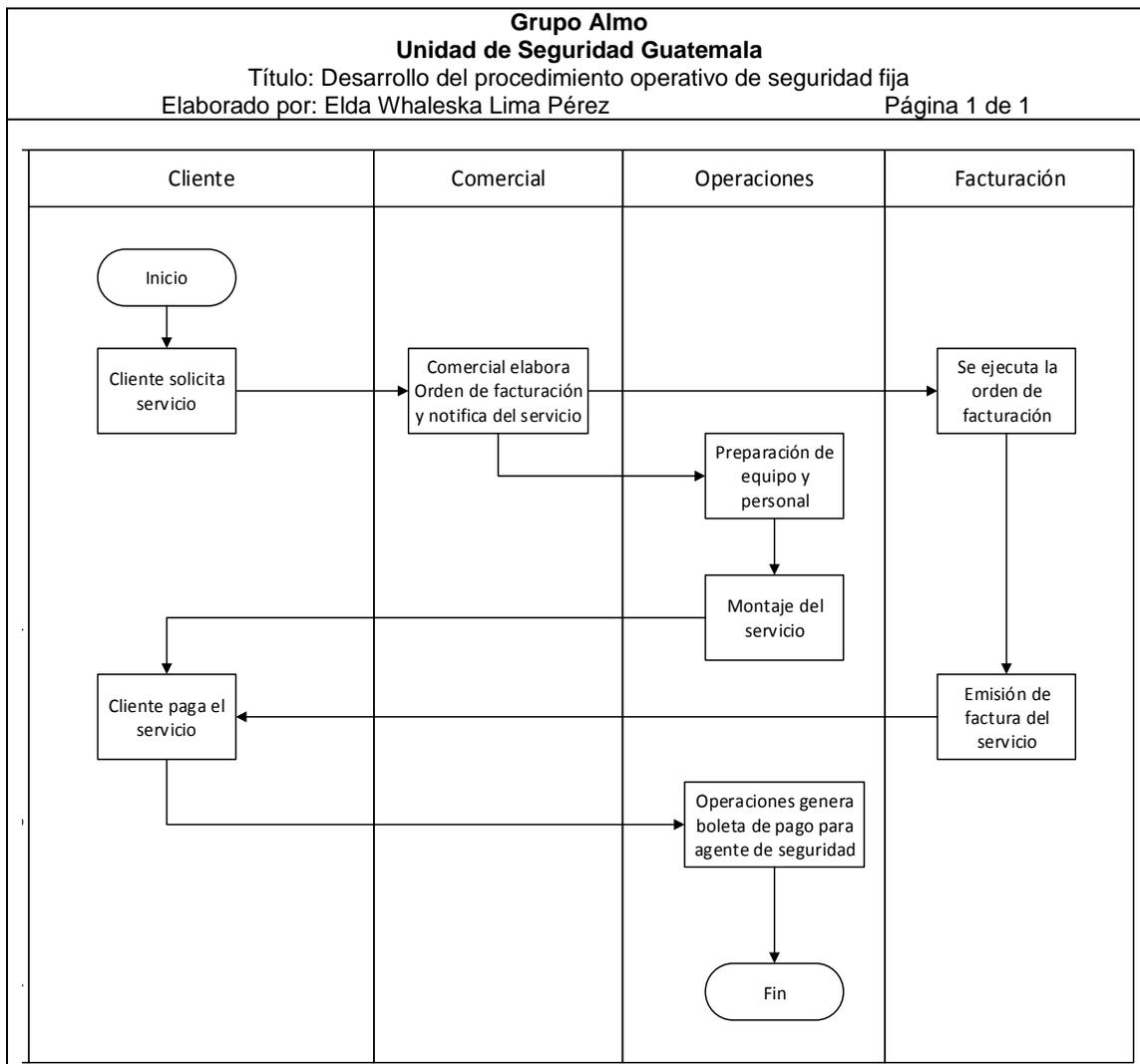
Durante este procedimiento es necesario preparar al personal que cubrirá el servicio, el equipo que se utilizará, uniformes y algún requerimiento especial. Debido a que la información regularmente no llega en un tiempo oportuno, en la mayoría de las veces, se colocan los servicios de forma emergente para cumplir con las fechas de inicio de servicio, y se asigna personal de otro puesto de servicio, afectando la cobertura.

Para la facturación de estos servicios, deberá realizar una orden de facturación, que también servirá como soporte para la generación del pago para el agente de seguridad, por lo que, al tener alguna demora en la generación de

dicha orden de facturación, se deja de percibir el ingreso y el agente de seguridad deja de percibir su pago.

El procedimiento actual operativo se muestra en la figura 19.

Figura 19. **Flujograma del proceso operativo de seguridad fija en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

## **2.5. Propuesta de mejora en La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

Debido a la necesidad de mejorar los procesos críticos operativos en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, se propone la implementación de un nuevo modelo de negocio enfocado en la operación, desarrollar una estrategia enfocada en rentabilidad y recurrencia, mejorando la calidad de vida de los colaboradores, documentación de las funciones de puestos, diseñar una nueva estructura operativa más eficiente, que aporte a la generación de más negocios en seguridad.

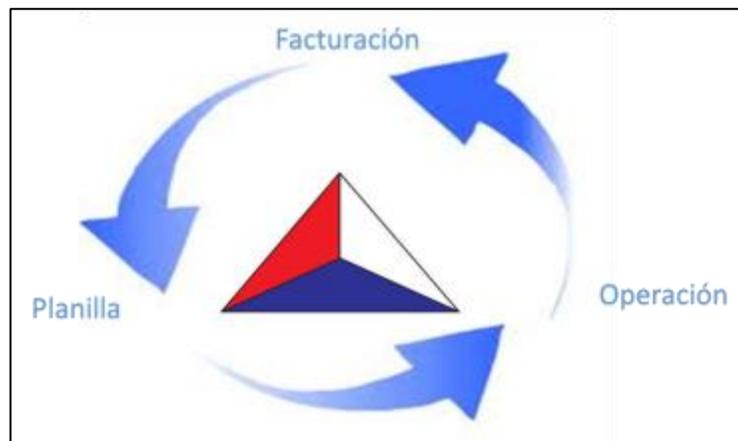
La propuesta de nuevos formatos diseñados de forma amigable para los usuarios, utilizando la innovación tecnológica y que ayuden a disminuir la resistencia al cambio, la propuesta de sistemas integrados que aporten a la estandarización y controles operativos, y el establecimiento, mejora, documentación y socialización de los procedimientos clave de la operación, contribuyen al control y mejora de los recursos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, dando un giro del negocio de la seguridad fija.

### **2.5.1. Nuevo modelo de negocio**

El nuevo modelo del negocio se fundamenta en contrarrestar la lucha de precios y mercado desleal de la seguridad privada, estableciendo las bases que permitan tener un negocio sostenible en el tiempo, generando valor para los clientes a través de diferenciadores, creando una cultura que lo fortalezca a través de ordenamiento, control, seguimiento e innovación en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Este modelo se enfoca en el manejo de los recursos y en el control de tres estructuras principales, recursos humanos, operaciones y facturación. Estas son las que mueven el negocio, por lo que al funcionar de forma conjunta se evidencian las áreas de oportunidad y permiten ser controlados y gestionados de forma proactiva y no reactiva. En la figura 20 se muestran las aristas de control, siendo la operación la más importante, ya que allí se encuentran todos los recursos necesarios para prestar el servicio, de allí se desprende una planilla, que se resumirá en el recurso humano que es necesario para la gestión operativa y por último la facturación que garantizará que cada servicio colocado se encuentre facturado.

Figura 20. **Modelo de negocio basado en el control de recursos**



Fuente: unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Las otras estructuras que soportarán el nuevo modelo de negocio, y fortalecerán el cumplimiento de ciclo operativo serán:

- Ventas
- Finanzas

- Tecnología
- Logística

Las estructuras de soporte tendrán actividades específicas que garanticen que la operación funcione de forma óptima y eficiente. Estas tareas son estas tareas son:

- Crecimiento focalizado: búsqueda de clientes específicos, realizando estudios de mercado para encontrar los nichos que puedan ser explotados.
- Aplicar técnicas de inteligencia de negocios con análisis antropológicos que permitan encontrar las características para agrupar los clientes que pueden ser clientes potenciales para la seguridad fija.
- Encontrar segmentos de mercado que tengan poca dificultad operativa y mayor concentración de recurso humano para la colocación de puestos de servicio. Por ejemplo: terminales de transportes, centros comerciales de considerable tamaño, condominios y buscar el crecimiento orgánico.
- Innovación y control operativo: utilizar la innovación tecnológica para mantener y controlar el triángulo del negocio (facturación, planilla y operaciones), integrando los servicios y la gestión de los mismos en un solo sistema de control.
- Ordenamiento de control de recursos: analizar la tendencia de uso de los recursos principales operativos de seguridad fija para la toma de decisiones oportunamente.

- Optimización de la estructura operativa y administrativa: analizar y optimizar las funciones de los puestos, organizando las tareas y depurar los puestos no funcionales que hayan sido creados producto del desorden.
- Optimización de recursos de transportes: implementar control de registros de combustible y mantenimiento de vehículos
- Control de recursos de comunicación: control y mantenimiento de inventarios de los recursos de comunicación, realizar alianzas estratégicas con compañías de telecomunicación.
- Control de armas y municiones: control y manejo del inventario de armamento a nivel nacional implementando un sistema que integre la información de todas las sedes a través de código de barras para la identificación de las más de 1 200 armas con las que cuenta la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.
- Control de contingencias laborales o penales: seguimiento a las contingencias actuales laborales o penales que tiene la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, controlando que no exista incremento en las mismas, analizando los motivos comunes de las contingencias para la toma de decisiones en base a la información y no supuestos.

### **2.5.2. Mejora en instalaciones**

La cultura basada en ofrecer servicios de calidad a través de mejoras a los agentes de seguridad, conlleva a realizar los análisis financieros correspondientes para realizar la inversión de mejoras en las instalaciones de cada una de las sedes de la operación de negocio de seguridad fija.

Por lo anterior y después de realizar las visitas a las sedes, se presenta las propuestas de mejora para las instalaciones que deberá ser abordado por la gerencia general y el área financiera para el análisis de viabilidad de la generación del proyecto y búsqueda del presupuesto para la elaboración de dichas mejoras en un formato diseñado en excel y tal y como se muestra en la tabla IV, las mejoras en las instalaciones están orientadas en lo siguiente:

- Mejora en las condiciones de habitación de las instalaciones.
- Mejora en la ubicación de las sedes.
- Cancelación de contratos de arrendamiento en las agencias que no tienen un número significativo de puestos de servicio.
- Cambio de camas y colchonetas para el personal albergado.
- Cambio de estufas.
- Colocación de extintores.
- Capacitación para el uso de extintores.

### **2.5.3. Selección y reclutamiento de la fuerza operativa de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

La búsqueda en proporcionar un servicio de calidad para el cliente a través de las mejoras en los agentes de seguridad, inicia en tener a los agentes de seguridad perfilados y capacitados de acuerdo a las tareas que tendrá que desempeñar en los puestos de servicio.

Derivado de la clasificación realizada por el Decreto Número 52-2010, se realizan los descriptores de puestos y clasificación para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de los agentes de seguridad tal y como se muestran en las figuras 21 a la 24.

Figura 21. **Descriptor de puesto operativo como vigilante de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

 Unidad de Seguridad																	
<b>Parte I</b>																	
Título del puesto:	Vigilante																
Nombre de la plaza:	Agente de seguridad																
Departamento:	Operaciones																
Puesto al que reporta:	Supervisor																
<b>Parte II</b>																	
Función Principal:	Vigilancia privada en el interior de sitios, edificios, establecimientos educativos, industriales, comerciales, financieros agropecuarios, residencias, colonias, urbanizaciones y otros, sin el uso de armas de fuego.																
<b>Parte III</b>																	
Responsabilidades Principales del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de entradas y movimiento de personal y tráfico de vehículos</li> <li>• Identificación de personas y registro de vehículos</li> <li>• Identificar cualquier situación de alerta en el área en el que se encuentra su puesto de servicio</li> <li>• Realizar el cacheo necesario para identificar algún cuerpo sospechoso</li> <li>• Realizar patrullaje del recinto en el que se presta el servicio tanto dentro de las instalaciones y los perímetros</li> <li>• Tratar y realizar los procedimientos necesarios para control de personas perturbadas</li> <li>• Redacción de informes</li> <li>• Inspección de seguridad y exposición de incendios</li> <li>• Respuesta de emergencias</li> </ul>																
<b>Parte IV</b>																	
<i>Relaciones del puesto:</i>																	
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Agentes de seguridad</li> </ul>																
Externas	Clientes																
Supervisa a:	Ninguno																
<b>Parte V</b>																	
<i>Especificaciones del puesto</i>																	
<b>Requisitos Académico:</b>																	
Escolaridad:	Mínimo cuarto año de educación primaria																
Edad:	Mínimo 18 años cumplidos																
Idiomas:	Español																
Otros conocimientos:	Capacitación como vigilante de acuerdo al pensum desarrollado por DIGESP Conocimientos básicos en el uso de radio y teléfono celular																
Competencias: (marcar con una X, las que apliquen según el puesto)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Orientación al servicio</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;">Respeto</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td></td> <td>Conocimiento del negocio</td> <td>Resolución de problemas / conflictos</td> </tr> <tr> <td>Integridad</td> <td></td> <td>Planificación y organización</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>Orden</td> <td></td> <td>Orientación de resultados</td> <td>Desarrollo personal</td> </tr> </table>	Orientación al servicio		Respeto		Relaciones Interpersonales		Conocimiento del negocio	Resolución de problemas / conflictos	Integridad		Planificación y organización	Responsabilidad	Orden		Orientación de resultados	Desarrollo personal
Orientación al servicio		Respeto															
Relaciones Interpersonales		Conocimiento del negocio	Resolución de problemas / conflictos														
Integridad		Planificación y organización	Responsabilidad														
Orden		Orientación de resultados	Desarrollo personal														
<b>Experiencia:</b>																	
Años de experiencia mínima:	Como promoción interna debe poseer mínimo 6 meses en el puesto de Agente de Seguridad. Como contratación externa debe tener mínimo 1 año de experiencia en puestos similares. Portar con el Carné de acreditación de DIGESP																
<b>Elaborado por:</b> Whaleska Lima <b>Revisado por:</b> Jefe de Recursos Humanos <b>Autorizada por:</b> Jefe de Operaciones																	

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. **Descriptor de puesto operativo como Guardia/Guardia para propiedades rústicas de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

 Unidad de Seguridad																									
<b>Parte I</b>																									
Título del puesto:	Guardia / Guardia para propiedades rústicas																								
Nombre de la plaza:	Agente de seguridad																								
Departamento:	Operaciones																								
Puesto al que reporta:	Supervisor																								
<b>Parte II</b>																									
Función Principal:	Vigilancia y protección en el interior de sitios, edificios, establecimientos industriales, comerciales, financieros, agropecuarios y otros, vehículos de transporte de valores o mercancías, y protección de personas ya sea en área dentro o fuera del perímetro urbano, portando el equipo de defensa y armas de fuego de acuerdo a los puestos de servicio asignados																								
<b>Parte III</b>																									
Responsabilidades Principales del puesto:	Control de entradas y movimiento de personal y tráfico de vehículos Identificación de personas y registro de vehículos Identificar cualquier situación de alerta en el área en el que se encuentra su puesto de servicio Realizar el cacheo necesario para identificar algún cuerpo sospechoso Realizar patrullaje del recinto en el que se presta el servicio tanto dentro de las instalaciones y los perímetros Tratar y realizar los procedimientos necesarios para control de personas perturbadas Redacción de informes Dar el uso correcto del arma de fuego asignada para su puesto de servicio Reportar el vencimiento de carné de portación de arma de fuego de forma oportuna Atender asignaciones especiales asignadas de acuerdo al puesto de servicio Inspección de seguridad y exposición de incendios Respuesta de emergencias																								
<b>Parte IV</b>																									
<i>Relaciones del puesto:</i>																									
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Agentes de seguridad</li> </ul>																								
Externas	Clientes																								
Supervisa a:	Ninguno																								
<b>Parte V</b>																									
<i>Especificaciones del puesto</i>																									
<b>Requisitos Académico:</b>																									
Escolaridad:	Ciclo básico culminado																								
Edad:	Mínimo 18 años cumplidos																								
Idiomas:	Español																								
Otros conocimientos:	Manejo de armas Capacitación como guardia de acuerdo al pensum desarrollado por DIGESP Conocimientos básicos en el uso de radio y teléfono celular																								
Competencias: (marcar con una X, las que apliquen según el puesto)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Orientación al servicio</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 30%;">Respeto</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 30%;">Iniciativa</td> <td style="width: 5%;"></td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Conocimiento del negocio</td> <td></td> <td>Resolución de problemas / conflictos</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Integridad</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Planificación y organización</td> <td style="text-align: center;">Y</td> <td>Responsabilidad</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Orden</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Orientación de resultados</td> <td></td> <td>Desarrollo personal</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>	Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa		Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio		Resolución de problemas / conflictos	X	Integridad	X	Planificación y organización	Y	Responsabilidad	X	Orden	X	Orientación de resultados		Desarrollo personal	X
Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa																					
Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio		Resolución de problemas / conflictos	X																				
Integridad	X	Planificación y organización	Y	Responsabilidad	X																				
Orden	X	Orientación de resultados		Desarrollo personal	X																				
<b>Experiencia:</b>																									
Años de experiencia mínima:	Como promoción interna debe poseer mínimo 6 meses en el puesto de agente de seguridad. Como contratación externa debe tener mínimo 1 año de experiencia en puestos similares. Portar su carné de acreditación de DIGESP																								
<b>Elaborado por:</b>	Whaleska Lima																								
<b>Revisado por:</b>	Jefe de recursos humanos																								
<b>Autorizada por:</b>	Jefe de Operaciones																								

Fuente: elaboración propia.

Figura 23. **Descriptor de puesto operativo como Escoltas privados de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

 Unidad de Seguridad																									
<b>Parte I</b>																									
Título del puesto:	Escoltas privados																								
Nombre de la plaza:	Escolta																								
Departamento:	Operaciones																								
Puesto al que reporta:	Supervisor																								
<b>Parte II</b>																									
Función Principal:	Vigilancia, protección y custodia de personas, portando equipo de defensa o armas de fuego autorizadas.																								
<b>Parte III</b>																									
Responsabilidades Principales del puesto:	Realizar una comunicación efectiva durante todo el proceso de escolta Control de su lenguaje corporal Cumplir con las normas de etiqueta y protocolo Cumplir con la pirámide del uso de la fuerza para la aplicación del éxito progresivo y diferenciado de la fuerza Mantener una presentación personal impecable Estar siempre alerta de las situaciones mientras realiza su escolta Cumplir con las técnicas de reacción que permitan salvaguardar la integridad del principal y la propia ante una amenaza Cumplir con el Sistema PARRR ante el enfrentamiento de cualquier situación Realizar la manipulación correcta de su arma de fuego Seguir el decálogo de seguridad de armas de fuego Manejar adecuadamente las distracciones, situaciones de estrés y emociones mientras realiza su escolta Cumplir a cabalidad la cadena de reacciones de acuerdo a las situaciones presentadas Realizar escolta a personas que necesitan asistencia por una enfermedad o discapacidad física si la situación lo permite Dar el uso correcto del arma de fuego asignada para su puesto de servicio Reportar el vencimiento de carné de portación de arma de fuego de forma oportuna Atender asignaciones especiales asignadas de acuerdo al puesto de servicio Inspección de seguridad y exposición de incendios Respuesta de emergencias																								
<b>Parte IV</b>																									
<i>Relaciones del puesto:</i>																									
Internas	Operaciones Recursos Humanos Supervisor Agentes de seguridad Jefe de Operaciones																								
Externas	Principal Cliente																								
Supervisa a:	Ninguno																								
<b>Parte V</b>																									
<i>Especificaciones del puesto</i>																									
<b>Requisitos Académico:</b>																									
Escolaridad:	Ciclo diversificado culminado																								
Edad:	Mínimo 21 años cumplidos																								
Idiomas:	Español																								
Otros conocimientos:	Manejo de armas Capacitación como escolta de acuerdo al pensum desarrollado por DIGESP Comunicación efectiva y uso del manejo del alfabeto fonético Defensa personal (deseado)																								
Competencias: (marcar con una X, las que apliquen según el puesto)	<table border="1"> <tr> <td>Orientación al servicio</td> <td>X</td> <td>Respeto</td> <td>X</td> <td>Iniciativa</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td>X</td> <td>Conocimiento del negocio</td> <td></td> <td>Resolución de problemas / conflictos</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Integridad</td> <td>X</td> <td>Planificación organización</td> <td>Y</td> <td>Responsabilidad</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Orden</td> <td>X</td> <td>Orientación resultados</td> <td>de</td> <td>Desarrollo personal</td> <td>X</td> </tr> </table>	Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X	Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio		Resolución de problemas / conflictos	X	Integridad	X	Planificación organización	Y	Responsabilidad	X	Orden	X	Orientación resultados	de	Desarrollo personal	X
Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X																				
Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio		Resolución de problemas / conflictos	X																				
Integridad	X	Planificación organización	Y	Responsabilidad	X																				
Orden	X	Orientación resultados	de	Desarrollo personal	X																				
<b>Experiencia:</b>																									
Años de experiencia mínima:	Como promoción interna debe poseer mínimo 6 meses en el puesto de Agente de Seguridad. Como contratación externa debe tener mínimo 1 año de experiencia en puestos similares. Portar su carné de acreditación de DIGESP																								
Elaborado por: Whaleska Lima																									
Revisado por: Jefe de Recursos Humanos																									
Autorizada por: Jefe de Operaciones																									

Fuente: elaboración propia.

Figura 24. **Descriptor de puesto operativo como Investigadores privados de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

 Unidad de Seguridad																									
<b>Parte I</b>																									
Título del puesto:	Investigadores privados																								
Nombre de la plaza:	Investigador																								
Departamento:	Riesgos																								
Puesto al que reporta:	Jefe de investigaciones																								
<b>Parte II</b>																									
Función Principal:	Realizar investigaciones de carácter estrictamente privado sin invadir el ámbito de acción del Ministerio Público y de las instituciones encargadas de velar por la seguridad pública y defensa nacional, portando en todo momento su identificación.																								
<b>Parte III</b>																									
Responsabilidades Principales del puesto:	Obtener y aportar información y pruebas acerca de hechos o sobre conducta de personas o solicitudes de los clientes Regirse bajo los principios rectores de un investigador privado Realizar su labor con profesionalismo Manejo de información con discreción y confidencialidad Cumplir con el proceso investigativo definido en el manual de Investigadores Privados de DIGESP Mantener un control del ámbito de actuación durante la investigación Presentar los resultados de la investigación con los resultados de análisis realizados y siguiendo la ética Disminuir o mitigar los riesgos de la realización de una investigación privada Cumplir con las normas de etiqueta y protocolo Manejar adecuadamente las distracciones, situaciones de estrés y emociones para no afectar los resultados de la investigación Realización de informes parciales de la investigación Elaborar el informe final de la investigación cumpliendo con la estructura adecuada Manejo y control de las disposiciones legales y jurídicas relacionadas con las investigaciones privadas																								
<b>Parte IV</b>																									
<i>Relaciones del puesto:</i>																									
Internas	Operaciones Riesgos Investigaciones Supervisor Agentes de seguridad Jefe de Operaciones																								
Externas	Cliente																								
Supervisa a:	Ninguno																								
<b>Parte V</b>																									
<i>Especificaciones del puesto</i>																									
<b>Requisitos Académico:</b>																									
Escolaridad:	Mínimo graduado a nivel técnico universitario, estudiante universitario u oficial graduado de los centros de formación de instituciones de seguridad del Estado.																								
Edad:	Mínimo 21 años cumplidos																								
Idiomas:	Español																								
Otros conocimientos:	Capacitación como escolta de acuerdo al pensum desarrollado por DIGESP Conocimiento de disposiciones legales y jurídicas respecto a investigaciones privadas																								
Competencias: (marcar con una X, las que apliquen según el puesto)	<table border="1"> <tr> <td>Orientación al servicio</td> <td>X</td> <td>Respeto</td> <td>X</td> <td>Iniciativa</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td>X</td> <td>Conocimiento del negocio</td> <td>X</td> <td>Resolución de problemas / conflictos</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Integridad</td> <td>X</td> <td>Planificación y organización</td> <td>X</td> <td>Responsabilidad</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Orden</td> <td>X</td> <td>Orientación de resultados</td> <td></td> <td>Desarrollo personal</td> <td>X</td> </tr> </table>	Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X	Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio	X	Resolución de problemas / conflictos	X	Integridad	X	Planificación y organización	X	Responsabilidad	X	Orden	X	Orientación de resultados		Desarrollo personal	X
Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X																				
Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio	X	Resolución de problemas / conflictos	X																				
Integridad	X	Planificación y organización	X	Responsabilidad	X																				
Orden	X	Orientación de resultados		Desarrollo personal	X																				
<b>Experiencia:</b>																									
Años de experiencia mínima:	Deseable experiencia como investigador como mínimo de 1 año. Como promoción, estudios enfocados en investigaciones y/o riesgos y 2 años en puestos operativos Portar su carné de acreditación de DIGESP																								
<b>Elaborador por:</b> Whaleska Lima																									
<b>Revisado por:</b> Jefe de Recursos Humanos																									
<b>Autorizada por:</b> Jefe de Investigaciones y Riesgos																									

Fuente: elaboración propia.

Una vez con los descriptores de puestos y considerando los requisitos mínimos de cada uno de los agentes de seguridad, se clasificarán internamente de acuerdo al giro de negocio al que pueden ser colocados y a los requerimientos de los clientes. Esta clasificación mostrada en la tabla IX, será la base para la solicitud del personal que se necesita para la cobertura de las vacantes generadas por la rotación natural del negocio en la generación de la ficha técnica.

**Tabla IX. Clasificación interna de los agentes de seguridad privada de acuerdo a cumplimiento de funciones**

<b>Agente tipo</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Agente de seguridad con nivel diversificado iniciado o culminado, estatura mayor a 1,60 mts, fluidez de español y escritura.
<b>B</b>	Agente de seguridad con nivel básico finalizado, estatura entre 1,55 mts, y 1,60 mts, fluidez de español y escritura.
<b>C</b>	Agente de seguridad con nivel primario iniciado o finalizado, estatura entre 1,50 mts, y 1,55 mts.
<b>D</b>	Personal temporal

Fuente: elaboración propia.

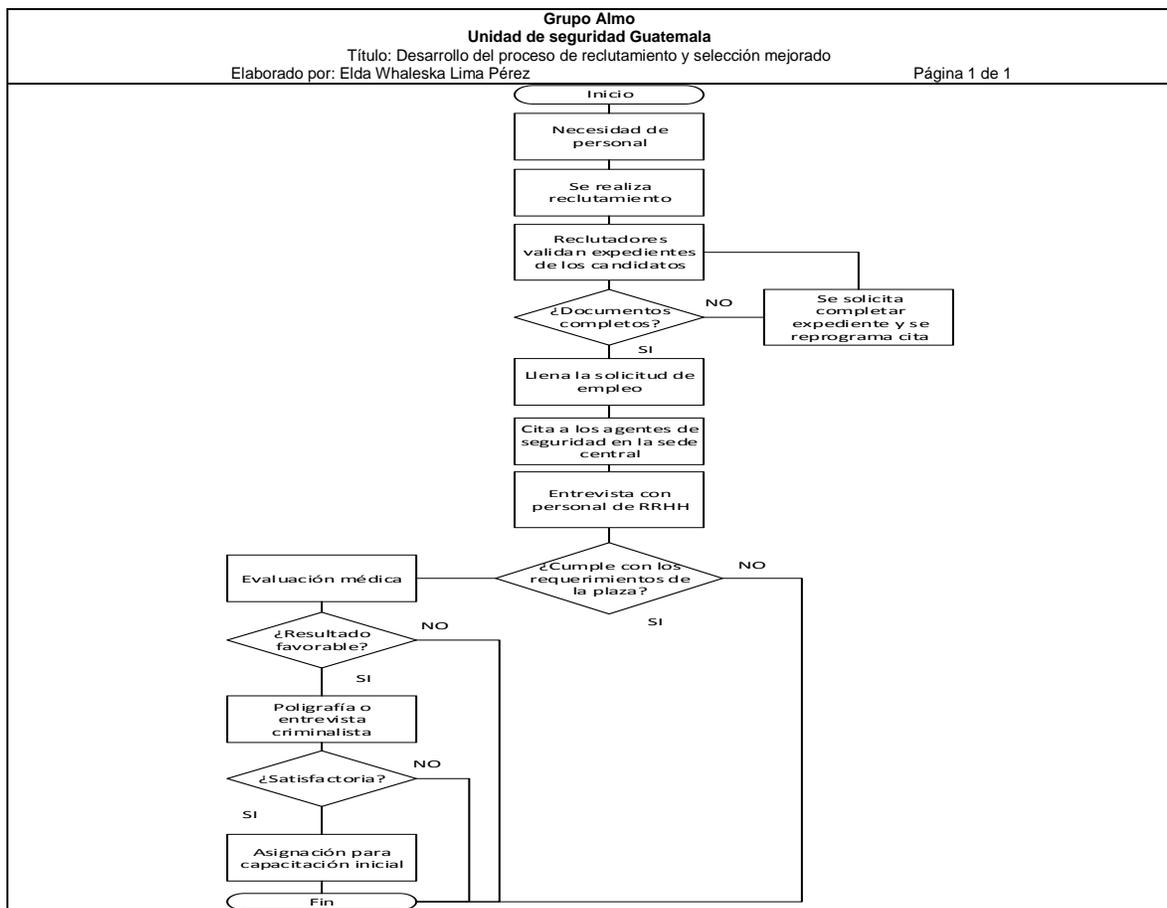
Una vez realizada la clasificación y perfiles de puestos, se procede a realiza la propuesta del proceso de reclutamiento y selección mejorado, que se muestra en la figura 25. Este se basa en un ordenamiento de los pasos para hacer la revisión oportuna y así perfilar al candidato, velar por el cumplimiento de la documentación que corresponde a cada uno de los puestos, para generar una optimización de tiempo en el proceso para la cobertura de las vacantes del negocio.

Este proceso contempla que los reclutadores externos antes de llevar a los candidatos a la sede central para dar inicio al proceso, realice la validación de cumplimiento de documentos y perfil, para evitar un pago de comisión por

personal reclutado que no luego de unos días no cumpla con los requerimientos.

Además, la elaboración de una entrevista criminalista o prueba poligráfica a todos los candidatos, con el objetivo de garantizar que el personal que ingresa a cubrir los puestos de servicios no tenga ninguna situación que ponga en riesgo la integridad de la organización.

Figura 25. **Flujograma del proceso de reclutamiento y selección mejorado de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

## 2.5.4. Nueva estructura operativa

De acuerdo a los análisis realizados se propone una nueva estructura con menos niveles de control y enfocada a servicio al cliente externo (consumidores de los servicios de la unidad de seguridad Guatemala de grupo almo) y cliente interno (agentes de seguridad fija), seguirá siendo una estructura vertical, sin embargo, al disminuir los niveles de mando, mejorar la comunicación por ende el desempeño de la operación y el negocio de seguridad fija.

Para realizar el cambio de estructura en la tabla X se presenta la justificación de esta reducción en el área de operaciones y en la tabla XI se presenta la justificación de la adición del área de planificación.

Tabla X. **Justificación de la propuesta de cambio de estructura en el área de operaciones**

Área y puesto	Acción	Función vigente	Función principal propuesta
Área: Operaciones Puesto: jefe de división metropolitana – departamental	Eliminación de la jefatura de división y creación de Jefe de territorio mejorando el perfil	Despacho de los agentes de seguridad a cada puesto de servicio	Planificación, seguimiento y control de los puestos de servicio, garantizar el servicio de calidad para los clientes, realización de análisis de servicio para detectar áreas de oportunidad en el servicio, presentación de propuestas e implementación para la garantía de los servicios. Seguimiento a los clientes, generación de negocios nuevos y crecimiento orgánico.
Área: Operaciones Puesto: Coordinador de área	Eliminación del puesto	Duplicidad de funciones con el jefe de división	Ninguna
Área: Operaciones Puesto: asistente de coordinador	Eliminación del puesto	Duplicidad de funciones con el jefe de división coordinador de área	Ninguna
Área: Operaciones Puesto: encargado de vivienda	Se alinea con el nivel del supervisor (eliminación de un nivel)	Encargado de velar por el cuadro diario y despacho de agentes de seguridad al igual que un supervisor	Velar por el cuadro diario y despacho de agentes de seguridad

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Justificación de la propuesta de cambio de estructura**

Área y puesto	Acción	Función vigente	Función principal propuesta
Área: planificación Puesto: jefatura de planificación	Creación del puesto y mejora de perfil	No existe	Seguimiento a la elaboración de la planificación de los puestos de servicio y control del ciclo operativo del nuevo modelo de negocio (operaciones, planilla y facturación)
Área: planificación Puesto: analista de programación	Creación del puesto y mejora del perfil	No existe	Creación de la programación en el sistema de programación, seguimiento a los cambios operativos y control de asignaciones de agentes de seguridad en los puestos de servicio
Área: planificación Puesto: analista de cmc	Creación del puestos y mejora del perfil	No existe	Control de la asistencia diaria y elaboración de reportes para la generación de planilla, validación de cumplimiento de la programación
Área: planificación Puesto: operador cmc	Creación del puestos y mejora del perfil	No existe	Toma de asistencia, de los puestos programados, no programados, registro de turnos dobles y apoyo para la generación de pago
Área: planificación Puesto: monitoreador de gps	Creación del puestos y mejora del perfil	No existe	Control y seguimiento a los supervisores operativos, planificación de las rutas de supervisión y validación de cumplimiento de rutas.

Fuente: elaboración propia.

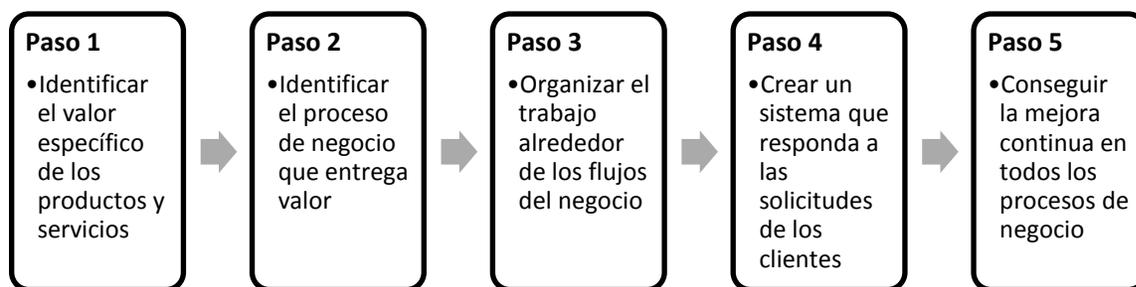
La reestructuración de la operación de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo se establecerá conforme los siguientes niveles:

- Nivel 1: este nivel le compete a la jefatura de operaciones y jefatura de planificación, será el nivel superior operativo y donde se inicie la planificación y comunicación de las nuevas estrategias de negocio.
- Nivel 2: lo representan el jefe de territorio, analista de programación, analista de la central de monitoreo y monitoreador de GPS. Es en este nivel donde se deberá garantizar la planificación, organización, coordinación, ejecución y la supervisión de los planes estratégicos y tácticos tanto administrativos como operativos. En este nivel se plantearán estrategias con el pensamiento del modelo LEAN, descrito en

la figura 26, para ir identificando la estrategia de control que se desea implementar en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

- Nivel 3: lo representan los supervisores departamentales como metropolitanos, el encargado de vivienda y el operador de la central de monitoreo. En este nivel es donde se supervisará el cumplimiento de las tareas asignadas, programación, controles y manejo de toma de decisiones que permitan una acción rápida para el cumplimiento de la calidad de servicio y generación de valor para los clientes finales, viviendo una cultura y una estrategia enfocada en optimización de recursos y mejora continua aplicando el pensamiento del modelo LEAN<sup>15</sup>
- Nivel 4: lo representan todo el personal operativo, encargado de ejecutar las funciones descritas en cada uno de sus puestos de trabajo, cumpliendo con los requerimientos del cliente, generando información que permita tomar decisiones estratégicas y de negocio para la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Figura 26. **Diagrama de bloques del pensamiento modelo Lean**



Fuente: NOREEN, Erick W.; BREWER, Peter C.; GARRISON, Ray H. *Managerial Accounting for Managers*. p. 9.

<sup>15</sup> NOREEN, Erick W.; BREWER, Peter C.; GARRISON, Ray H. *Managerial Accounting for Managers*. p. 9.

En esa nueva estructura se adiciona el puesto de jefe de territorio, el descriptor de puesto se describe en la figura 27 y para el éxito de esta nueva estructura se realiza una perfilación y capacitación con el objetivo de identificar la idoneidad de las personas que ocuparán el puesto clave de jefes de territorio, quienes serán los encargados de la administrar y generar eficiencia de la fuerza operativa con el objetivo de cumplir las estrategias de negocio a aplicar.

Considerando que para establecer un nuevo diseño de estructura operacional, se documenta la descripción de los puestos de jefe de territorio, analista de programación, analista de la central de monitoreo, operador de la central de monitoreo y monitoreador de GPS, además, se redefinen las tareas y funciones del supervisor de operaciones, para el funcionamiento adecuado de la nueva estructura operativa. Estos descriptores de puestos y perfiles se detallan en la figura 28 a la figura 32.

El objetivo principal de la generación de un jefe de territorio es la división de las áreas operativas en toda la república, esto para tener un mejor alcance de control en las tareas que deberá realizar. Esta distribución se realizará en 14 jefes de territorio.

Figura 27. Descriptor y perfil del puesto de jefe de territorio

 Unidad de seguridad	
<b>Parte I</b>	
Título del puesto:	Jefe de territorio
Nombre de la plaza:	Jefe de territorio
Departamento:	Operaciones
Puesto al que reporta:	Jefe de operaciones
<b>Parte II</b>	
Función Principal:	Administrar el territorio en tareas administrativas y operativas con seguimiento a la cartera de clientes asignada, garantizando la planificación, organización, coordinación, ejecución y supervisión del cumplimiento de los planes estratégicos y tácticos.
<b>Parte III</b>	
Responsabilidades principales del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar efectivamente el seguimiento a la cartera de clientes asignada al territorio, diario.</li> <li>Contactar al cliente</li> <li>Reunirse para identificar nuevas necesidades</li> <li>Atender solicitudes de los clientes</li> <li>• Asegurar la correcta atención a los clientes externos, la búsqueda de información sobre sus problemas, las alternativas para solucionarlos y su asesoramiento</li> <li>Contactar al cliente</li> <li>Reunirse para identificar nuevas necesidades</li> <li>Atender solicitudes de los clientes</li> <li>• Diseñar y mantener una estrategia de seguimiento administrativo para el envío de reportes en el tiempo requerido.</li> <li>Unificar la información requerida diaria, semanal, catorcenal y mensual.</li> <li>• Controlar por medio de la pre-programación la cobertura catorcenal de los puestos asignados en el territorio.</li> <li>Identificar puesto por puesto la asignación de cobertura catorcenal.</li> <li>• Evitar la rotación de personal operativo asignada a los puestos del territorio a diario.</li> <li>Identificar por medio de la supervisión diaria puesto por puesto la asignación de cobertura sin movimiento alguno a diario.</li> <li>• Llevar control de bajas y altas tanto de clientes como de personal operativo en el territorio a diario.</li> <li>Identificar por medio de la supervisión diaria puesto por puesto la asignación de cobertura sin movimiento alguno a diario.</li> <li>• Cumplir con el envío de liquidaciones de cajas chicas, pago de turnos, servicios especiales en el tiempo que se requiere semanal.</li> <li>Ordenar las órdenes de servicios para la liquidación semanal.</li> <li>• Estar en la disposición de atender una incidencia en horario extraordinario.</li> <li>Atender las llamadas para cubrir reacciones con el equipo de supervisión a diario.</li> <li>• Crear y documentar los manuales de función de los puestos asignados al territorio eventualmente.</li> <li>Asistir al puesto eventualmente para la documentación de las actividades del agente en el puesto.</li> <li>• Levantar y documentar por medio del sistema de gestión integrado (sgi) los puestos asignados al territorio eventualmente.</li> <li>Asistir al puesto eventualmente para la documentación de las actividades del agente en el puesto.</li> <li>• Realizar y documentar análisis de riesgo en los puestos asignados al territorio semestralmente.</li> <li>Analizar los puntos vulnerables del puesto eventualmente.</li> <li>• Capacitar y dar seguimiento a los agentes en los puestos asignados al territorio eventualmente.</li> <li>Asistir al puesto a dar seguimiento de las funciones del agente por medio de capacitación continua, eventual.</li> <li>• Resolver solicitudes del cliente relacionadas a los puestos asignados al territorio eventualmente.</li> <li>Atender la solicitud y coordinar la solución eventual.</li> <li>• Visitar y dar seguimiento a cada cliente de la cartera asignada por territorio cumpliendo con el 80/20 eventualmente.</li> <li>Contactar al cliente</li> <li>Reunirse para identificar nuevas necesidades</li> <li>Atender solicitudes de los clientes</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los valores corporativos en el territorio asignado a diario.</li> <li>Por medio de la supervisión fortalecer los valores.</li> <li>• Animar y motivar al equipo de trabajo que conforma el territorio bajo su dirección a diario.</li> <li>Construir una relación laboral fortalecida en la confianza a diario.</li> <li>• Dar seguimiento a las solicitudes coordinadas por el departamento operaciones a diario.</li> <li>Documentar las solicitudes para el seguimiento ordenado.</li> <li>• Enviar reportes directamente solicitados por clientes clave en el territorio eventualmente.</li> <li>Redactar y analizar la información a ser enviada.</li> </ul>

Continuación de la figura 27.

<b>Parte IV</b>						
<i>Relaciones del puesto:</i>						
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Investigaciones</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Agentes de seguridad</li> <li>• Jefe de operaciones</li> </ul>					
Externas	Cliente, Gerencia regionales					
Supervisa a:	Supervisores					
<b>Parte V</b>						
<i>Especificaciones del puesto</i>						
<b>Requisitos Académico:</b>						
Escolaridad:	Mínimo, pensum cerrado en carreras de Ingeniería, Administración de empresas o carreras afines					
Edad:	25 años					
Idiomas:	Español / Inglés					
Otros conocimientos/habilidades:	Deseable: sistemas de seguridad, liderazgo, manejo de paquetes de office, habilidades de comunicación, conocimientos financieros, manejo de personal					
Competencias: (marcar con una X, las que apliquen según el puesto)	Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X
	Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio	X	Resolución de problemas / conflictos	X
	Integridad	X	Planificación y organización	X	Responsabilidad	X
	Orden	X	Orientación de resultados	X	Desarrollo personal	X
<b>Experiencia:</b>						
Años de experiencia mínima:	Deseable, experiencia de 2 años en puestos similares					
<b>Elaborado por:</b>	Whaleska Lima					
<b>Revisado por:</b>	Jefe de Recursos Humanos					
<b>Autorizada por:</b>	Jefe de operaciones					

Fuente: elaboración propia.

Figura 28. Descriptor y perfil del puesto de jefe de planificación

Unidad de Seguridad																										
<b>Parte I</b>																										
Título del puesto:	Jefe de planificación																									
Nombre de la plaza:	Jefe de planificación																									
Departamento:	Operaciones																									
Puesto al que reporta:	Gerente General																									
<b>Parte II</b>																										
Función Principal:	Controlar y garantizar el cumplimiento de la programación, seguimiento a los indicadores operativos, análisis de información capturada a través de la central de monitoreo, controlar el ratio operativo, garantizando el cumplimiento de las acciones estratégicas operativas para el control de la mano de obra.																									
<b>Parte III</b>																										
Responsabilidades Principales del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control del ratio operativo.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reportar el ratio operativo a la gerencia general</li> <li>○ Validar el <i>head count</i> operativo reportado y operado, diariamente</li> </ul> </li> <li>• Asegurar la correcta programación de los puestos de servicio                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Validar el cumplimiento de la programación de puestos de servicio</li> <li>○ Validar la notificación oportuna de los cambios a realizarse en la programación de algún territorio</li> <li>○ Validación la programación catorcenal e identificar la cantidad de agentes de seguridad que quedan fuera de la programación, catorcenalmente</li> </ul> </li> <li>• Realizar el cuadro de puestos de servicios programados, operados y facturados.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unificar la información requerida diaria, semanal, catorcenal y mensualmente.</li> <li>○ Generar las alertas correspondientes de las diferencias entradas en el cuadro, diaria, semanal, catorcenal y mensualmente.</li> </ul> </li> <li>• Seguimiento a los agentes de seguridad que no se encuentran programados                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informar al jefe de operaciones para que se puedan generar las acciones de personal correspondientes</li> <li>○ Dar seguimiento a la programación del personal no programado</li> <li>○ Identificar los puestos y territorios con mayor número de personal no programado.</li> </ul> </li> <li>• Seguimiento al cuadro operativo y de recursos humanos.</li> <li>• Identificar e informar de las diferencias encontradas para el seguimiento por parte del Jefe de territorio.</li> <li>• Administrar el sistema kairos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generación de usuarios</li> <li>○ Validación de que el sistema funcione correctamente</li> </ul> </li> <li>• Garantizar el 100 % de reporte de los agentes de seguridad hacia la Central de Monitoreo y Control</li> <li>• Controlar la planilla operativa</li> <li>• Generar indicadores de los servicios especiales prestados</li> <li>• Generación de eficiencias generando indicadores operativos para el control de los gastos variables derivados de la mano de obra.</li> </ul>																									
<b>Parte IV</b>																										
<i>Relaciones del puesto:</i>																										
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Investigaciones</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Agentes de seguridad</li> <li>• Jefe de operaciones</li> </ul>																									
Externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia regionales</li> </ul>																									
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista de programación, analista de central de monitoreo y control, operadores de CMC, Monitoreador de GPS</li> </ul>																									
<b>Parte V</b>																										
<i>Especificaciones del puesto</i>																										
<b>Requisitos académico:</b>																										
Escolaridad:	Mínimo, pensum cerrado en carreras de Ingeniería, Administración de empresas o carrera afín.																									
Edad:	25 años																									
Idiomas:	Español / Inglés																									
Otros conocimientos/habilidades:	Deseable: Sistemas de seguridad, liderazgo, manejo de paquetes de office, habilidades directivas, conocimientos financieros, manejo de personal																									
Competencias: (marcar con una X, las que apliquen según el puesto)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Orientación al servicio</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 30%;">Respeto</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 20%;">Iniciativa</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Conocimiento del negocio</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Resolución de problemas / conflictos</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Integridad</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Planificación y organización</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Responsabilidad</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Orden</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Orientación de resultados</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Desarrollo personal</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>		Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X	Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio	X	Resolución de problemas / conflictos	X	Integridad	X	Planificación y organización	X	Responsabilidad	X	Orden	X	Orientación de resultados	X	Desarrollo personal	X
Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X																					
Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio	X	Resolución de problemas / conflictos	X																					
Integridad	X	Planificación y organización	X	Responsabilidad	X																					
Orden	X	Orientación de resultados	X	Desarrollo personal	X																					
<b>Experiencia:</b>																										
Años de experiencia mínima:	Deseable, experiencia de 2 años en puestos similares																									
<b>Elaborado por:</b>	Whaleska Lima																									
<b>Revisado por:</b>	Jefe de recursos humanos																									
<b>Autorizada por:</b>	Gerente General																									

Fuente: elaboración propia.

**Figura 29. Descriptor y perfil del puesto de supervisor de operaciones**

Unidad de seguridad						
<b>Parte I</b>						
Título del puesto:	Supervisor de operaciones					
Nombre de la plaza:	Supervisor					
Departamento:	Operaciones					
Puesto al que reporta:	Jefe de territorio					
<b>Parte II</b>						
Función principal:	Verificar la eficiencia del servicio prestado, así como tomar acciones diversas para resolver contingencias que puedan darse en el cumplimiento de las labores realizadas por los oficiales de seguridad en sus puestos de trabajo.					
<b>Parte III</b>						
Responsabilidades Principales del puesto:	<p>Supervisar la gestión del agente de seguridad</p> <p>Verificar que el equipo y armamento asignado al agente de seguridad se encuentre en buen estado.</p> <p>Llevar un registro del armamento asignado a sus puestos de servicio</p> <p>Verificar ausencias diariamente de los agentes de seguridad y registrarlas para ser trasladadas al departamento de recursos humanos</p> <p>Llevar un registro del equipo de comunicación (radio/celulares) asignado a sus proyectos. (diario)</p> <p>Apoyar al jefe de vivienda a la sustitución de agentes de seguridad que generaron alguna incidencia (ausentes o faltantes por permiso justificado o injustificado).</p> <p>Distribuir el armamento a agentes de seguridad de acuerdo a los puestos de servicio que así lo ameriten.</p> <p>Trasladar al jefe de territorio las solicitudes de equipo para los agentes de seguridad (uniformes, trajes, chalecos y otros).</p> <p>Solicitar a jefe de territorio se programe capacitación según la necesidad, en el puesto de servicio.</p> <p>Apoyar la distribución del personal a los puestos de servicio.</p> <p>Dar seguimiento a requerimientos de los clientes y trasladar los requerimientos hacia el jefe de territorio</p> <p>Dar seguimiento a cambio de personal, cambio de equipo u otras solicitudes realizadas por el cliente o detectadas en sus rondas de supervisión</p> <p>Validar que las armas portadas por los agentes de seguridad tengan su portación vigente y notificar en forma oportuna el próximo vencimiento.</p> <p>Entregar al jefe de territorio las notificaciones de suspensiones, altas del igss y renuncias.</p> <p>Verificar que todos los oficiales de seguridad estén ubicados debidamente en sus puestos.</p> <p>Notificar la identificación durante sus rutas de supervisión si algún puesto de servicio no cumple con las condiciones adecuadas para los agentes de seguridad</p> <p>Cumplir con la ruta de supervisión asignada</p> <p>Responder las llamadas de los monitores de gps cuando se necesite realizar validaciones de ubicación.</p> <p>Reportar novedades detectadas en los puestos de trabajo</p> <p>Poner en práctica los valores y la visión de servicio de grupo almo</p>					
<b>Parte IV</b>						
<i>Relaciones del puesto:</i>						
Internas	Operaciones Supervisor Agentes de seguridad Jefe de planificación					
Externas	Clientes					
Supervisa a:	Agentes de seguridad					
<b>Parte V</b>						
<i>Especificaciones del puesto</i>						
<b>Requisitos Académico:</b>						
Escolaridad:	Diversificado culminado					
Edad:	Mínimo 20 años					
Idiomas:	Español					
Otros conocimientos/habilidades:	Excel, office, manejo de computadoras, control básico de radio y/o teléfono inteligente, manejo y control de armas, manejo de motocicleta, conocimientos básicos de mecánica de motos Habilidad de comunicación, buenas relaciones interpersonales, vocación de servicio al cliente.					
Competencias: (marcar con una X, las que apliquen según el puesto)	Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X
	Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio	X	Resolución de problemas / conflictos	X
	Integridad	X	Planificación y organización	X	Responsabilidad	X
	Orden	X	Orientación de resultados		Desarrollo personal	X
	Toma de decisiones	X	Asertividad	X	Liderazgo	X
<b>Experiencia:</b>						
Años de experiencia mínima:	Promoción interna: Mínimo 1 años como agente de seguridad Nuevo ingreso: De 1 a 3 años en posiciones similares					
Elaborado por: Whaleska Lima						
Revisado por: Jefe de recursos humanos						
Autorizada por: Jefe de operaciones						

Fuente: elaboración propia.

Figura 30. Descriptor y perfil del puesto analista de programación

UNIDAD DE SEGURIDAD																										
<b>Parte i</b>																										
Título del puesto:	Analista de programación																									
Nombre de la plaza:	Analista de programación																									
Departamento:	Operaciones																									
Puesto al que reporta:	Jefe de planificación																									
<b>Parte ii</b>																										
Función principal:	Garantizar que la programación sea ingresada correctamente y programada cumpliendo con los criterios operativos y generando información para el correcto control de la planilla operativa																									
<b>Parte iii</b>																										
Responsabilidades Principales del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la programación en el sistema de forma correcta</li> <li>• Identificar los errores de programación enviados por los jefes de territorio</li> <li>• Garantizar que todos los agentes de seguridad activos se encuentran programados</li> <li>• Garantizar que los agentes de seguridad cumplan con el número de asignaciones en la catorcena                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generar la información, semanalmente</li> <li>○ Enviar la información a los jefes de territorio para que confirmen la información</li> <li>○ Dar seguimiento a los agentes de seguridad que tiene más o menos asignaciones en la catorcena</li> </ul> </li> <li>• Dar de alta los nuevos puestos de servicio en el sistema para que sea asignado un agente de seguridad</li> <li>• Dar de baja los servicios que son reportados por parte de facturación, comercial u operaciones</li> <li>• Seguimiento a los puestos vacantes planificando y controlando las mismas prever contingencias</li> </ul>																									
<b>Parte iv</b>																										
<i>Relaciones del puesto:</i>																										
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Agentes de seguridad</li> <li>• Jefe de planificación</li> </ul>																									
Externas																										
Supervisa a:																										
<b>Parte v</b>																										
<i>Especificaciones del puesto</i>																										
<b>Requisitos académico:</b>																										
Escolaridad:	Deseable, 4to año universitario en carreras de ingeniería, administración de empresas o carrera afín.																									
Edad:	Mínimo 20 años																									
Idiomas:	Español																									
Otros conocimientos/habilidades:	Excel, gráficos, estadísticos, análisis de datos, office. Habilidad de comunicación, buenas relaciones interpersonales																									
Competencias: (marcar con una x, las que apliquen según el puesto)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Orientación al servicio</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 33%;">Respeto</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 14%;">Iniciativa</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Conocimiento del negocio</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Resolución de problemas / conflictos</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Integridad</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Planificación organización</td> <td style="text-align: center;">Y</td> <td>Responsabilidad</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Orden</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Orientación de resultados</td> <td></td> <td>Desarrollo personal</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>		Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X	Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio	X	Resolución de problemas / conflictos	X	Integridad	X	Planificación organización	Y	Responsabilidad	X	Orden	X	Orientación de resultados		Desarrollo personal	X
Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X																					
Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio	X	Resolución de problemas / conflictos	X																					
Integridad	X	Planificación organización	Y	Responsabilidad	X																					
Orden	X	Orientación de resultados		Desarrollo personal	X																					
<b>Experiencia:</b>																										
Años de experiencia mínima:	Deseable, experiencia en control de datos, planificación, programación de producción																									
<b>Elaborado por:</b>	whaleska lima																									
<b>Revisado por:</b>	jefe de recursos humanos																									
<b>Autorizada por:</b>	jefe de planificación																									

Fuente: elaboración propia.

Figura 31. **Descriptor y perfil del puesto analista de central de monitoreo y control**

<b>UNIDAD DE SEGURIDAD</b>						
<b>Parte I</b>						
Título del puesto:	Analista de central de monitoreo y control					
Nombre de la plaza:	Analista de central de monitoreo y control					
Departamento:	Operaciones					
Puesto al que reporta:	Jefe de Planificación					
<b>Parte II</b>						
Función Principal:	Coordinar y controlar la atención telefónica de los agentes de seguridad operativos en el inicio de sus labores para optimizar la generación de la planilla operativa					
<b>Parte III</b>						
Responsabilidades Principales del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la ventana horaria con radio operadores                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Analizar el dimensionamiento de llamadas para distribuir a los operadores en los horarios que se necesitan.</li> <li>○ Realizar la asignación de horarios a los nuevos miembros del equipo</li> <li>○ Coordinar los horarios especiales (asuetos, feriados, entre otros.)</li> </ul> </li> <li>• Verificar y analizar las ausencias de los agentes de seguridad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisar la hoja de reporte diario para identificar los agentes faltantes</li> <li>○ Validar las observaciones de los radio operadores para validar motivos de faltantes</li> </ul> </li> <li>• Realizar informes para su debida notificación.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidar informe de asistencias de los agentes de seguridad.</li> <li>○ Reunir y efectuar las solicitudes de modificaciones en la programación solicitadas.</li> <li>○ Envío del reporte consolidado de asistencia de los agentes de seguridad a los jefes de territorio, jefe y gerente de operaciones</li> </ul> </li> <li>• Envío de faltantes y días trabajados a planillas. Esta tarea se deberá realizar diariamente.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar el vaciado de información de los agentes reportados y faltantes.</li> <li>○ Envío de información a planilla para que posteriormente sea validada la información de pago.</li> <li>○ Validar con planillas las faltantes reportadas durante la quincena, esta tarea se deberá realizar quincenalmente.</li> </ul> </li> <li>• Cuadre de head count reportado por recursos humanos y el head count reportado a la central de monitoreo y control</li> <li>• Realiza reportes de indicadores, estadísticas según la información del personal reportado a cmc</li> <li>• Efectúa archivos de control de recursos humano del personal operativo (agentes de seguridad), para mantener las altas establecidas y reporte de bajas de personal, así como incidencias</li> <li>• Pronósticos de incidencias a través de históricos validando que se encuentren registradas previo a la generación de la planilla operativa</li> </ul>					
<b>Parte IV</b>						
<i>Relaciones del puesto:</i>						
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Agentes de seguridad</li> <li>• Jefe de planificación</li> </ul>					
Externas						
Supervisa a:	Operador de central de monitoreo y control					
<b>Parte V</b>						
<i>Especificaciones del puesto</i>						
<b>Requisitos Académico:</b>						
Escolaridad:	Deseable, 4to año universitario en carreras de Ingeniería, Administración de empresas o carrera afín.					
Edad:	Mínimo 20 años					
Idiomas:	Español					
Otros conocimientos/habilidades:	Excel, gráficos, estadísticos, análisis de datos, office. Habilidad de comunicación, buenas relaciones interpersonales					
Competencias: (marcar con una X, las que apliquen según el puesto)	Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X
	Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio	X	Resolución de problemas / conflictos	X
	Integridad	X	Planificación organización	Y	Responsabilidad	X
	Orden	X	Orientación resultados	de	Desarrollo personal	X
<b>Experiencia:</b>						
Años de experiencia mínima:	Deseable, experiencia en control de datos, planificación, programación de producción, supervisión de cobranza o <i>call center</i>					
<b>Elaborado por:</b>	Whaleska Lima					
<b>Revisado por:</b>	Jefe de recursos humanos					
<b>Autorizada por:</b>	Jefe de Planificación					

Fuente: elaboración propia.

Figura 32. Descriptor y perfil del puesto monitoreador de GPS

Unidad de seguridad																									
																									
<b>Parte i</b>																									
Título del puesto:	Monitoreador de gps																								
Nombre de la plaza:	Monitoreador de gps																								
Departamento:	Operaciones																								
Puesto al que reporta:	Jefe de planificación																								
<b>Parte ii</b>																									
Función principal:	Diseñar las rutas de supervisión y controlar el cumplimiento de las rutas planificadas para cada supervisor																								
<b>Parte iii</b>																									
Responsabilidades Principales del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de plataforma de GPS.</li> <li>• Generador de usuarios y asignación de perfiles.</li> <li>• Monitoreo del recorrido de los supervisores.</li> <li>• Llamadas de seguimiento a los supervisores.</li> <li>• Generar indicadores y reportes (kilometraje, velocidad, transmisión de señal, eficiencia en planes de trabajo, paradas, paradas no programadas).</li> <li>• Programación y asignación de planes de trabajo.</li> <li>• Control del buen funcionamiento de la plataforma de GPS.</li> <li>• Velar porque todos los dispositivos estén reportando correctamente.</li> <li>• Tener control de la consola de alertas.</li> <li>• Reportar los inconvenientes que se tengan con la plataforma y dispositivos GPS.</li> </ul>																								
<b>Parte iv</b>																									
Relaciones del puesto:																									
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Agentes de seguridad</li> <li>• Jefe de planificación</li> </ul>																								
Externas																									
Supervisa a:																									
<b>Parte v</b>																									
Especificaciones del puesto																									
<b>Requisitos académico:</b>																									
Escolaridad:	Diversificado culminado, deseable con estudios universitarios																								
Edad:	Mínimo 20 años																								
Idiomas:	Español																								
Otros conocimientos/habilidades:	Excel, gráficos, estadísticos, análisis de datos, <i>office</i> . Habilidad de comunicación, buenas relaciones interpersonales																								
Competencias: (marcar con una x, las que apliquen según el puesto)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Orientación al servicio</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 20%;">Respeto</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 20%;">Iniciativa</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Conocimiento del negocio</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Resolución de problemas / conflictos</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Integridad</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Planificación y organización</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Responsabilidad</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Orden</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Orientación de resultados</td> <td></td> <td>Desarrollo personal</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>	Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X	Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio	X	Resolución de problemas / conflictos	X	Integridad	X	Planificación y organización	X	Responsabilidad	X	Orden	X	Orientación de resultados		Desarrollo personal	X
Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X																				
Relaciones Interpersonales	X	Conocimiento del negocio	X	Resolución de problemas / conflictos	X																				
Integridad	X	Planificación y organización	X	Responsabilidad	X																				
Orden	X	Orientación de resultados		Desarrollo personal	X																				
<b>Experiencia:</b>																									
Años de experiencia mínima:	Deseable, manejo de gps, monitoreo, <i>call center</i>																								
<b>Elaborado por:</b> whaleska lima																									
<b>Revisado por:</b> jefe de recursos humanos																									
<b>Autorizada por:</b> jefe de planificación																									

Fuente: elaboración propia.

Figura 33. Descriptor y perfil del puesto operador de central de monitoreo y control

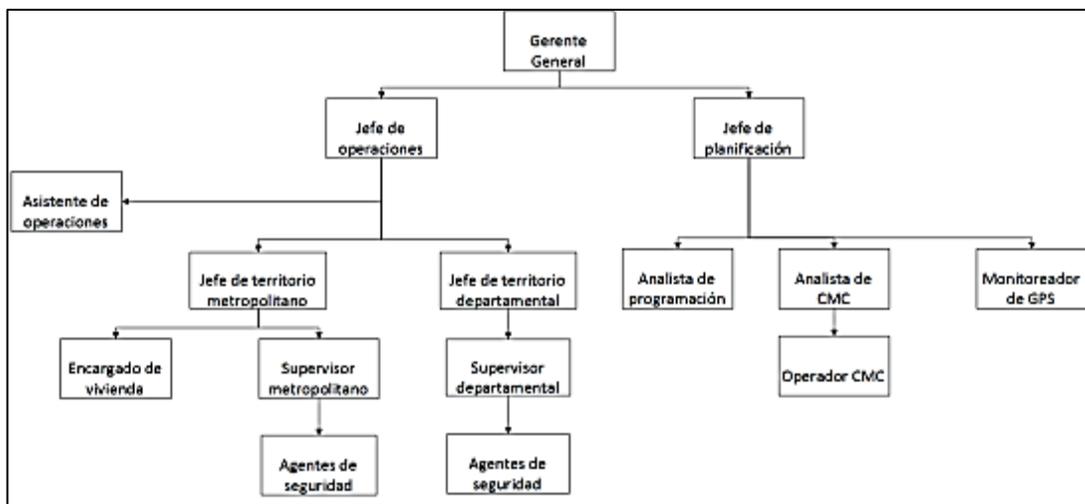
UNIDAD DE SEGURIDAD						
<b>Parte i</b>						
Título del puesto:	Operador de central de monitoreo y control					
Nombre de la plaza:	Operador CMC					
Departamento:	Operaciones					
Puesto al que reporta:	Analista de central de monitoreo y control					
<b>Parte ii</b>						
Función principal:	Capturar la asistencia de los agentes de seguridad					
<b>Parte iii</b>						
Responsabilidades Principales del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar la clave de asistencia a todos los agentes de seguridad</li> <li>• Realizar la captura adecuada en el sistema</li> <li>• Realizar los cambios o reemplazos de acuerdo a lo que reportan los agentes de seguridad</li> <li>• Cumplir los horarios asignados</li> <li>• Llenar adecuadamente la información de los puestos o personal no programado</li> <li>• Reportar alguna anomalía detectada durante las llamadas</li> <li>• Atender las solicitudes adicionales solicitadas por el analista de CMC o jefe de planificación</li> <li>• Orientar a los agentes de seguridad para reportarse a través de la aplicación</li> </ul>					
<b>Parte iv</b>						
Relaciones del puesto:						
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Agentes de seguridad</li> <li>• Jefe de planificación</li> </ul>					
Externas						
Supervisa a:						
<b>Parte v</b>						
Especificaciones del puesto						
<b>Requisitos académico:</b>						
Escolaridad:	Diversificado culminado, deseable con estudios universitarios					
Edad:	Mínimo 20 años					
Idiomas:	Español					
Otros conocimientos/habilidades:	Excel, office. Habilidad de comunicación, buenas relaciones interpersonales, vocación de servicio al cliente.					
Competencias: (marcar con una x, las que apliquen según el puesto)	Orientación al servicio	X	Respeto	X	Iniciativa	X
	Relaciones interpersonales	X	Conocimiento del negocio		Resolución de problemas / conflictos	X
	Integridad	X	Planificación y organización	X	Responsabilidad	X
	Orden	X	Orientación de resultados		Desarrollo personal	X
<b>Experiencia:</b>						
Años de experiencia mínima:	Deseable 1 año de experiencia en <i>call center</i> , servicio al cliente					
<b>Elaborado por:</b> whaleska lima						
<b>Revisado por:</b> jefe de recursos humanos						
<b>Autorizada por:</b> jefe de planificación						

Fuente: elaboración propia.

La nueva estructura operativa prevé la reducción de 7 a 4 niveles. Esta nueva estructura se muestra en la figura 34, en la que se observa una eficiencia de 295 personas de los 7 niveles sin considerar a los agentes de seguridad a

119 personas en la estructura de 4 niveles planteada. Asimismo, se plantea el cambio de la línea gerencial a una línea de jefaturas cambiando la cultura para fomentar la comunicación directa.

Figura 34. **Propuesta de nueva estructura operativa de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia.

### 2.5.5. Control de agentes de seguridad

El procedimiento que serán el soporte del control operativo serán la planificación que será llamado como proceso de programación y la gestión de la fuerza operativa será a través de la central de monitoreo y control con una herramienta diseñada para el control diario al que se le llamará hoja de diario.

Para tener un mejor alcance de control se realizará la división de la gestión operativa y se separarán las áreas de trabajo considerando dos factores importantes: el territorio o campo de acción y la cantidad de agentes de

seguridad, que podrá ser por tipo de cliente o número de puestos. La distribución se muestra en la tabla X, en que se encuentra el total de clientes actuales de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, el resumen del total de agentes de seguridad que están distribuidos en su territorio por los clientes asignados en el mismo, así como el número de agentes de seguridad que corresponden a otro cliente, pero que el servicio se presta en el territorio asignado.

En el caso de El Petén, la distancia entre puestos de servicio es larga, por lo que se asigna un solo jefe de territorio en esa región, y en el caso de la región en la que se abarcan las zonas 9, 10, 11, 12, 13, 14, San Cristóbal, Mixco Sur, carretera a El Salvador, San José Pinula y Santa Catarina Piula, corresponde a la sede más grande del área metropolitana.

**Tabla XII. Distribución de territorios y puestos por jefes de territorio**

Núm.	Área de control	Total de clientes en territorio	Agentes clientes	Agentes territorio
1	Sacatepequez, Chimaltenango, Sololá, Quiché	1	3	12
2	Huehuetenango, Quetzaltenango, Totonicapán, San Marcos	1	3	22
3	Malacatán, Tecún Uman, Coatepeque, Retalhuleu, Mazatenango		1	15
4	Escuintla, Puerto de San José, Santa Lucía Cotz., Tiquisate	1	3	23
5	Santa Rosa, Jalapa, Jutiapa		1	13
6	Chiquimula, Zacapa, Morales, Puerto Barrios	1	4	18
7	El Petén			4
8	Alta Verapaz, Baja Verapaz	1	3	11
9	Zonas: 1, 2,3, 4, 5, 6, 8, 16, 17, 18 y Palencia	4	26	27
10	Zonas: 9, 10, 11, 12, 13, 14, San Cristóbal, Mixco Sur, Carretera a El Salvador, Pinulas	9	32	31
11	Villa Canales, Villa Hermosa, Villa Nueva, Amatitlán	4	15	20
12	Zona 7, 19, El Naranjo, Mixco	4	17	28
13	Clientes Top 10	1	68	16
14	Clientes Top 10		62	8
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>324</b>	<b>2 441</b>	<b>2 551</b>

Fuente: unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Una vez realizada la distribución serán los jefes de territorio los encargados de generar la programación inicial y velar porque la gestión operativa se realice de acuerdo a la misma, esto permitirá conocer que agentes de seguridad están en que puesto, y cotejar la información para validar el cumplimiento de cobertura para el cliente final, además que se podrá identificar las incidencias más fácilmente, considerando la premisa de que todos serán faltos hasta que demuestren lo contrario, con la asistencia o con las constancias de las incidencias.

#### **2.5.5.1. Programación**

Una vez se define la necesidad de establecer un puesto de servicio, es importante definir las características de dicho puesto. Algunas de las características son:

- Jornada (diurna, nocturna)
- Turno (12 o 24 horas)
- Días de cobertura
- Dirección de servicio
- Tipo de puesto
- Cliente, entre otros

Todas estas características se reunirán en el formato de programación de servicio que corresponde a una calendarización. Inicialmente será catorcenal, en donde se identificará a la fuerza operativa y los puestos que se deberán cubrir.

Los jefes de territorio por una única vez deberán asignar a los agentes de seguridad de su área a un puesto de servicio, posteriormente será el área de

planificación el encargado de velar por el cumplimiento de esa asignación y garantizar que la programación se cumpla. Las variantes podrán ser reportadas a través de registrar un cambio en la programación, y el encargado de solicitar dicho cambio es el jefe de territorio.

Este control garantizará que todo el personal de alta, y al que se le genera un salario, esté cumpliendo con la función por la que fue contratado, optimizando el recurso humano y generando eficiencia en el pago de mano de obra, controlando el cumplimiento de la programación diariamente, a través de la hoja de diario.

La hoja de programación contiene:

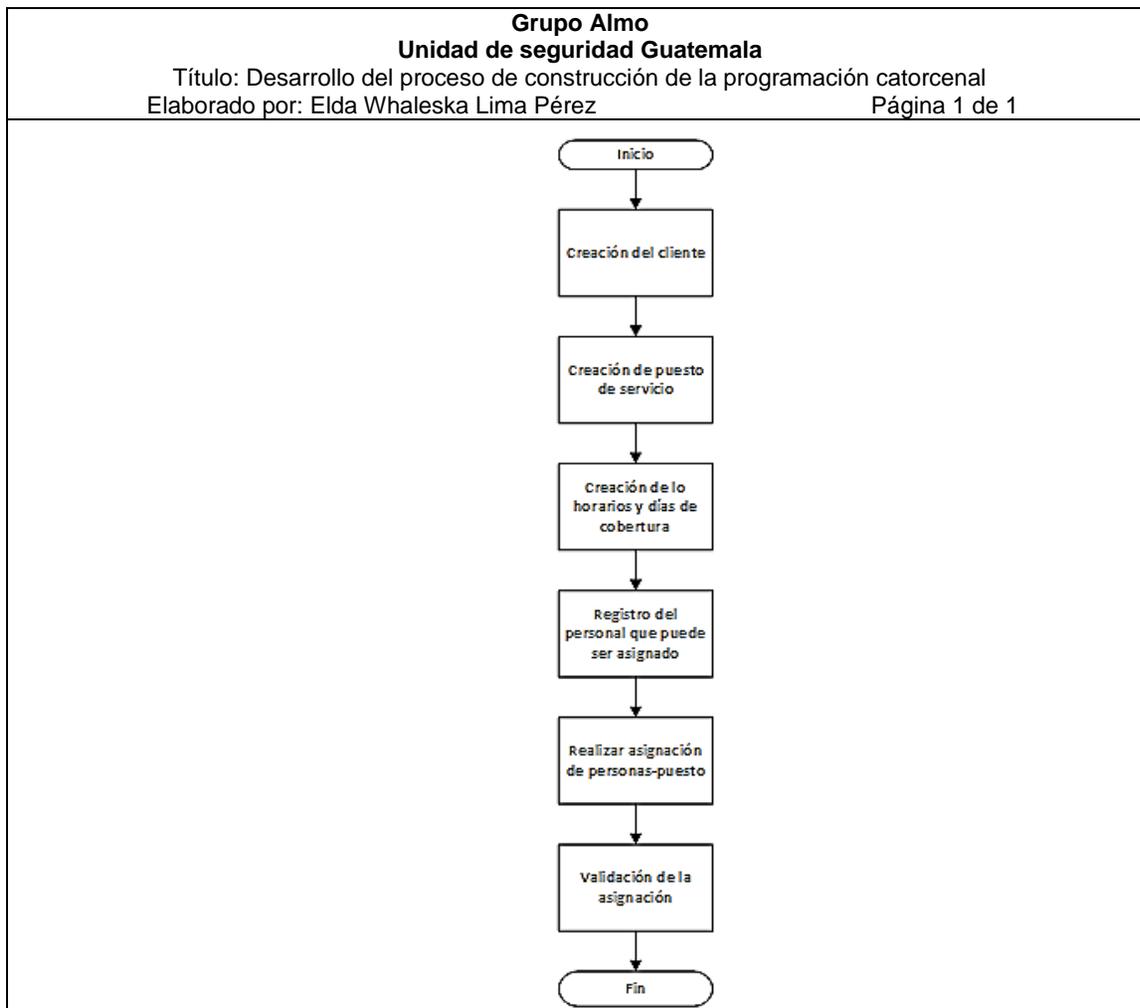
- La identificación de todos los puestos de servicio de la seguridad fija.
- Días de cobertura del servicio.
- Empresa que presta el servicio.
- Turno de cobertura.
- Días libres de los agentes de seguridad.
- Horarios en los que se presta el servicio.
- Cantidad de días asignados durante la catorcena.
- Personal que no fue asignado.

Para que la programación pueda funcionar se debe obtener información de distintas áreas, las que hacen que se cumpla la estrategia de negocio, facturación, recursos humanos y operaciones. Cada uno proveerá la información que conformará la programación. Facturación será el encargado de enviar los puestos que están facturados, para garantizar que todos los puestos que operaciones esté montando generen un ingreso para la organización. Operaciones será el encargado de enviar las características del puesto de

servicio a cubrir y recursos humanos deberá proporcionar el listado de agentes de seguridad que están dados de alta y disponibles para ser asignados a un puesto de servicio.

La construcción de la programación que será la que alimente la hoja de diario, se muestra como procedimiento en la figura 35.

Figura 35. **Flujograma del proceso de construcción de la programación**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Del procedimiento que se definió para construir la programación se desprende una serie de formatos que garantizarán la creación de los campos necesarios y que la información pueda llenarse de acuerdo a las necesidades del negocio.

En la figura 36 se muestra la hoja de excel con la que se creará el cliente y puesto de servicio antes de ser programado y asignado. La creación de los clientes, permitirá agrupar todos los servicios por este rubro, por lo que será fácil analizar a los clientes con las características de los servicios que tiene. En esta parte del procedimiento se crea el código del cliente, y será el código de búsqueda en el departamento facturación para garantizar la emisión de cobro de los servicios adquiridos.

Luego de la creación del cliente y puesto, es importante definir los horarios y días de cobertura, esta información permitirá determinar la cantidad de recurso humano que se necesitan para cumplir con la cantidad de servicios requeridos. En la figura 37 se muestra el formato que se deberá utilizar para la creación de los horarios, validación de los turnos y la asignación de los días de cobertura. En la creación de los horarios y días de cobertura, se contabilizará el total de horas que un agente de seguridad laborará por turno y los turnos que serán asignados al puesto de servicio.

Para la programación es necesario contar con el personal que puede ser asignado a un puesto de servicio, y de acuerdo a la cobertura de los servicios requeridos por los clientes, será necesario. Para el control de todo el recurso que se tiene disponible para la asignación y programación, se definió un formato para dicho control, que se muestra en la figura 38 en el que se detalla el código de empleado, el nombre del colaborador, la empresa a la que pertenece, y una vez asignado, la cantidad de días en las que se encuentra

asignado a un puesto durante la programación catorcenal. Este total de días variará de 7 a 14 de acuerdo al turno del puesto, 12 o 24 horas, ya que de ser de 24 horas, no se podrá asignar todos los días de la catorcena.

El registro de las personas disponibles para la asignación corresponde a información que debe ser enviada por el departamento de recursos humanos. Ese listado deberá contener únicamente al personal de alta que no tiene ningún tipo de suspensión para que sea asignado.

Para realizar la asignación de una persona a un puesto de servicio de acuerdo a los días y horas de cobertura definidos previamente, se desarrolló un formato en el que se vinculará la información de los clientes, puestos, horarios, días de cobertura y el personal. A esa vinculación se le llamará asignación y el formato definido para realizar esa vinculación se muestra en la figura 39. Al finalizar con la asignación, este formato permitirá contar con la información de la programación realizada durante los catorce días siguientes.

Una vez finalizado el proceso, se procede a la verificación de que la programación sea correcta respecto a las condiciones que se deben cumplir. Esta validación se realiza en la hoja resumen, en la que al encontrar alguna anomalía puede ser corregida antes de vincular la información de la programación a la hoja de diario. Esta información resumen se muestra en la figura 40.

Figura 36. Creación del cliente y puesto de servicio en hoja de programación

#	Codigo Cliente	Cliente	Puesto	Empresa
1	203033	CASA MARTIZ	CM-RECE	ADG
2	Casa M.	CASA MARTIZ	CM-AT-01	ADG
3	Casa M.	CASA MARTIZ	CM-AT-02	ADG
4	Casa M.	CASA MARTIZ	CM-AT-03	ADG
5	Casa M.	CASA MARTIZ	CM-CO-01	ADG
6	Casa M.	CASA MARTIZ	CM-CO-02	ADG
7	Casa M.	CASA MARTIZ	CM-CO-03	ADG
8	MARAÑ	EL MARAÑON	MA-AT-01	EBN
9	MARAÑ	EL MARAÑON	MA-AT-02	EBN
10	MARAÑ	EL MARAÑON	MA-AT-03	EBN
11	1	BANCO INDUSTRIAL, S.A.	BI 1 SAT-1-1-14-ENTRADA PRINCIPAL	EBN
12	1	BANCO INDUSTRIAL, S.A.	BI 1 SAT-1-1-14-GARITA	EBN
13				EBN
14				

Fuente: Grupo Almo. Unidad de seguridad Guatemala.

Figura 37. Creación del horario y días de cobertura en hoja de programación

HORARIOS	Cantidad de Turnos	Tipo Turno	Horas por Turno	LUNES 1	MARTES 2	MIÉRCOLES 3	JUEVES 4	VIERNES 5	SABADO 6	DOMINGO 7	LUNES 8	MARTES 9	MIÉRCOLES 10	JUEVES 11	VIERNES 12	SABADO 13	DOMINGO 14
LIBRE				TURNOS													
05:00-15:00	12		10	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
06:00-18:00	24		12	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2
07:00-07:00	14		24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
07:00-15:00	14		8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
07:00-19:00	24		12	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0
	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Grupo Almo. Unidad de seguridad Guatemala.

Figura 38. **Registro de personas enviadas por recursos humanos que pueden ser asignadas a un puesto de servicio**

		Asignado N° EMPI VH		APELLIDO	NOMBRE	EMPRESA	Dias Asignado
1	SI	14193	147348	ALABARCA	ARGELIS	ADG	7
2	SI	15415	151904	ALLEYNE QUINN	LESLIE AMY	ADG	7
3	SI	15612	152754	ALONZO DOMINGUEZ	ILEANA ARLEEN	ADG	12
4	NO	14355	147939	ALVAEZ VEGA	IROVYS YASMEYRA	ADG	0
5	NO	15550	152465	ALVAREZ	JEFFREY E.	ADG	0
6	SI	14620	148870	ALVARO CORTES	LILIANA LINETH	ADG	14
7	NO	14582	148921	APOLAYO GONGORA	YOHELIS MAYRETH	ADG	0
8	NO	15551	152466	ARBOLEDA	SEBASTIAN	ADG	0
9	NO	15613	152755	ARBOLEDA BEDOYA	DANIS MARIOLIZ	ADG	0
10	NO	14233	36314	AREVALO DUARTE	LILIANA ITZEL	ADG	0
11	SI	15139	151424	ARGUELLES AGÜERO	IVANETH ANAT	ADG	12
12	SI	15583	146397	ATENCIO VALDES	FIDEDIGNA ESTELA	ADG	12
13	NO	15632	152735	AUSTIN MEJIA	YOMAIRI LIZBETH	ADG	0
14	SI	15633	152736	AVILA GONZALEZ	AIDA ESTHER	EBN	12
15	SI	15031	150546	AYARZA CASTELLANOS	MANUEL DE JESUS	EBN	12
16	NO	14619	148787	BARKER WILKINS	CARLA ROMELIS	EBN	0
17	NO	15409	151889	BARNES URRUTIA	DAVID ANTONIO	EBN	0
18	NO	15614	152756	BARRENO CONCEPCION	SHEIRY MACIEL	EBN	0

Fuente: Grupo Almo. Unidad de seguridad Guatemala.

Figura 39. Asignación de personal a los puestos de servicio incluyendo el día libre

#	Ej	Nº EU	Cédu	Apellidos	Nombres	Categor	Arel	LUNES				MARTES				MIÉRCOLES				JUEVES				VIERNES							
								Pto	HORAR	Pto	HORAR	Pto	HORAR	Pto	HORAR	Pto	HORAR	Pto	HORAR	Pto	HORAR	Pto	HORAR	Pto	HORAR	Pto	HORAR	Pto	HORAR		
1	ADG	14193	147348	ALABARCA	ARGELIS	CATEGORIA	NORTE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	
2	ADG	15415	151904	ALLEYNE QUIJH	LESLIE AMY	CATEGORIA	NORTE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	LIBRE	CM-AT-01	07:00-07:00	
3	ADG	15612	152754	ALDIZO DOMINGUEZ	ILEANA ARLEEN	CATEGORIA	NORTE	CM-AT-02	05:00-15:00	CM-AT-02	05:00-15:00	CM-AT-02	05:00-15:00	CM-AT-02	05:00-15:00	CM-AT-02	05:00-15:00	CM-AT-02	05:00-15:00	CM-AT-02	05:00-15:00	CM-AT-02	05:00-15:00	CM-AT-02	05:00-15:00	CM-AT-02	05:00-15:00	CM-AT-02	05:00-15:00	CM-AT-02	05:00-15:00
4	ADG	14620	148870	ALVARO CORTES	LULIANA LUIETH	CATEGORIA	SUR	CM-CO-01	07:00-15:00	CM-CO-01	07:00-15:00	CM-CO-01	07:00-15:00	CM-CO-01	07:00-15:00	CM-CO-01	07:00-15:00	CM-CO-01	07:00-15:00	CM-CO-01	07:00-15:00	CM-CO-01	07:00-15:00	CM-CO-01	07:00-15:00	CM-CO-01	07:00-15:00	CM-CO-01	07:00-15:00	CM-CO-01	07:00-15:00
5	ADG	15663	146397	ATENICIO VALDES	FIDELGUA ESTELA	CATEGORIA	SUR	CM-CO-01	06:00-18:00	LIBRE	CM-CO-01	06:00-18:00	LIBRE	CM-CO-01	06:00-18:00	LIBRE	CM-CO-01	06:00-18:00	LIBRE	CM-CO-01	06:00-18:00	LIBRE	CM-CO-01	06:00-18:00	LIBRE	CM-CO-01	06:00-18:00	LIBRE	CM-CO-01	06:00-18:00	
6	ADG	15139	151424	ARGUELLES AGUIERO	IVANIETH ANAT	CATEGORIA	SUR	CM-CO-01	06:00-18:00	CM-CO-01	06:00-18:00	CM-CO-01	06:00-18:00	CM-CO-01	06:00-18:00	CM-CO-01	06:00-18:00	CM-CO-01	06:00-18:00	CM-CO-01	06:00-18:00	CM-CO-01	06:00-18:00	CM-CO-01	06:00-18:00	CM-CO-01	06:00-18:00	CM-CO-01	06:00-18:00	CM-CO-01	06:00-18:00
7	EBN	15633	152736	AVILA GONZALEZ	AIDA ESTHER	CATEGORIA	ORIENTE	14-ENTRAL	07:00-19:00	14-ENTRAL	07:00-19:00	14-ENTRAL	07:00-19:00	14-ENTRAL	07:00-19:00	14-ENTRAL	07:00-19:00	14-ENTRAL	07:00-19:00	14-ENTRAL	07:00-19:00	14-ENTRAL	07:00-19:00	14-ENTRAL	07:00-19:00	14-ENTRAL	07:00-19:00	14-ENTRAL	07:00-19:00	14-ENTRAL	07:00-19:00
8	EBN	15031	150546	AYARZA CASTELLANOS	MANUEL DE JESUS	CATEGORIA	ORIENTE	T-4-1-14-C	07:00-19:00	T-4-1-14-C	07:00-19:00	T-4-1-14-C	07:00-19:00	T-4-1-14-C	07:00-19:00	T-4-1-14-C	07:00-19:00	T-4-1-14-C	07:00-19:00	T-4-1-14-C	07:00-19:00	T-4-1-14-C	07:00-19:00	T-4-1-14-C	07:00-19:00	T-4-1-14-C	07:00-19:00	T-4-1-14-C	07:00-19:00	T-4-1-14-C	07:00-19:00

Fuente: Grupo Almo. Unidad de seguridad Guatemala.

Figura 40. **Resumen de asignaciones realizadas durante los 14 días en la programación**

Total	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
ASIGNADOS	7	6	7	7	5	7	5	7	6	7	7	5	7	5
LIBRES	1	2	1	1	3	1	3	1	2	1	1	3	1	3

Fuente: Grupo Almo. Unidad de seguridad Guatemala.

### 2.5.5.2. Gestión diaria de la fuerza operativa

Parte de la gestión LEAN se basa en la estructuración de proyectos prioritario disminuyendo actividades que no generen valor y realizar revisiones que sean encaminadas a una mejora continua validadas diariamente.

Este es el enfoque de tener una hoja de control diario y auditoría del cumplimiento de la programación, siendo la programación una propuesta de valor para el cliente, ya que el control disminuye la rotación y garantiza la cobertura de los puestos de servicio, por lo que los clientes pueden saber de antemano quien estará en cada uno de los puestos de servicio contratado con la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Esta labor está a cargo de los operadores de la central de monitoreo y control, quienes son los encargados de realizar la captura de asistencia de todos los agentes de seguridad y registrarlo en la hoja de diario.

Para la captura de la asistencia se propone implementar un formato en excel donde se toma la asistencia del personal asignado a un puesto de servicio, consultando el CVH, puesto en el que está asignado y registrando el horario de reporte.

La central de monitoreo y control es el área donde se centraliza diariamente la asistencia de la fuerza operativa, por lo que juega un papel importante en la recogida de información a través de la hoja de diario. El procedimiento de toma de asistencia se basa en la fuerza operativa asignada, debe comunicarse al ingresar a su puesto de servicio asignado a través de teléfonos corporativos o radios asignados a los puestos de servicios. La comunicación al CMC, deberá ser de forma diaria al ingresar a su puesto de trabajo o en caso de ser un servicio especial, la comunicación será de forma eventual de acuerdo a las fechas de cobertura de los servicios no recurrentes.

La captura realizada por el equipo de operadores de la central de monitoreo y control, se muestra en la figura 41. La información capturada diariamente en la hoja de diario, debe ser consolidada, analizada y enviada como reporte, por el analista de la central de monitoreo y control, quien tendrá comunicación con el departamento de planillas para el envío de las validaciones de la planilla diaria.

La hoja para la captura de información cuenta con celdas bloqueadas para seguridad de la información, macros que para la optimización del tiempo registra la hora exacta de reporte y los espacios para generación de cambios y registro de la clave de confirmación de asistencia.

Es generada una hoja por cada día de la catorcena y variará de acuerdo al día, asignación de días libres y asignación de turnos de los puestos de servicio y genera información como la cantidad de agentes asignados en el día, los que se encuentran en día libre, el total de la fuerza operativa, y durante el avance del registro de asistencia se van alimentando indicadores operativos como faltos, dobles y apoyos de la operación.

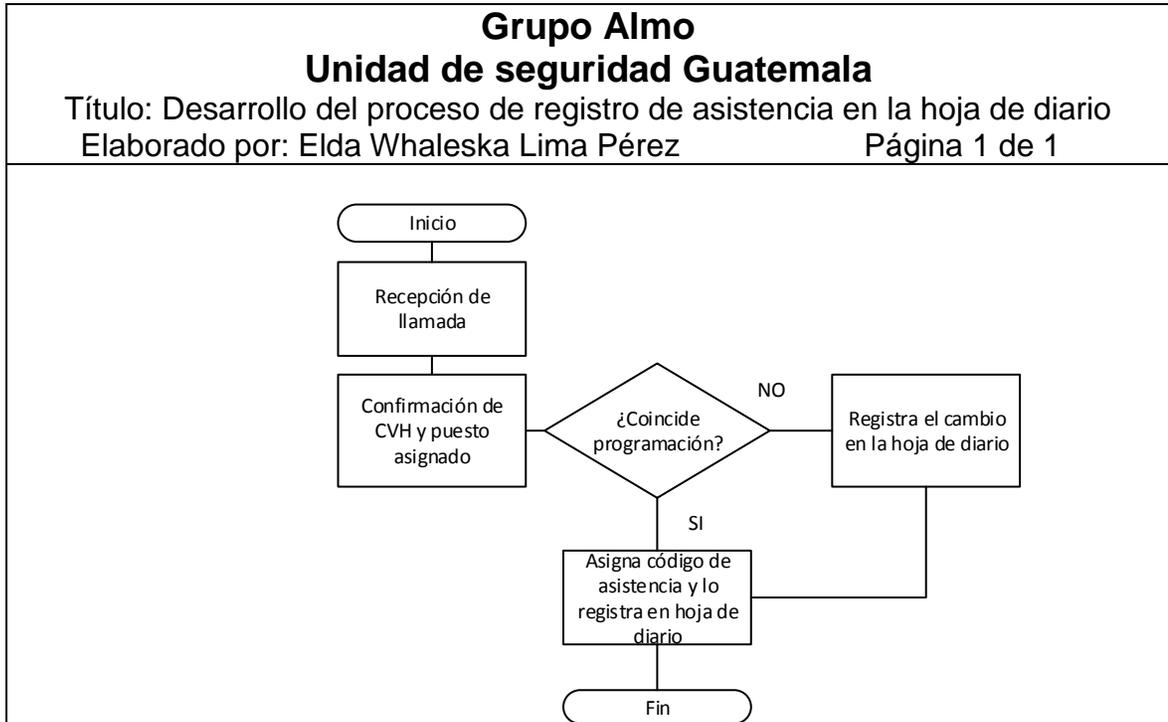
La hoja de diario se alimenta de la programación, y el procedimiento que deberá ser realizado por CMC se detalla en la figura 42.

Figura 41. Hoja de diario para registro de asistencia en la hoja de diario

Dia T		06:00 - 19:00										19:00 - 06:00					
TOTAL	3077	SIN REPORTAR 2476										REPORTADOS 0					
AGENTES ASG.	2476	APOYO 0										FALTOS 0 CAMBIOS 0					
LIBRES	601	DOBLES 0										SIN AGENTE ASIGNADO 0					
HRS	EMPRESA	Area	PTOS	Hora de			OBSERVACIONES	Falta	Cambio	#EMP.	Ant	Agente Asignado		Agente Ajuste		Oto.	
				Entrada	Salida	Repete						APELLIDO	NOMBRE	#EMP.	Cédula		APELLIDO
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC BI I SAT - EN		7:00	19:00				2606		39672	VELASQUEZ	CLARO	POLITO			
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC BI III OCCIDE		7:00	19:00				33527		89794	MELGAR DE I	HERVIN	ESTUARDO			
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC BI I SAT - GA		7:00	19:00				154833		73033	KAR SIMON	PATRICIO				
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC BI II SAN LUJ		7:00	19:00				140049		70889	GARCIA CHAI	JOSE	ARMIN			
08:00-20:00	EBN	JUAN FRANC BI C.C. LAS P.		8:00	20:00				152885		72663	FARIEL LOPEZ	SAMUEL	ENRIQUE			
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC BI II SAN LUJ		7:00	19:00				57157106		74386	CHAVEZ PELJ	SILVERIO				
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC G&T CALZAD		7:00	19:00				2590		56683	RANCHO PER	JESUS				
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC G&T CALZAD		7:00	19:00				154716		73001	HERNANDEZ	JOSE	ANTONIO			
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC G&T RECOLE		7:00	19:00				636		80814	VALLE VASCO	BERNANDO				
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC G&T RECOLE		7:00	19:00				153363		72911	GONZALEZ G	SELVIN	ELIAS			
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC BANTRAB SA		7:00	19:00				148146		71713	SEBACQUIAY	SERGIO	RODOLFO			
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC BANTRAB SA		7:00	19:00				148267		71782	RODRIGUEZ	MARGARITO				
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC BANTRAB AN		7:00	19:00				148633		71928	TUBAC CALIC	GERONIMO				
07:00-19:00	EBN	JUAN FRANC BANTRAB AN		7:00	19:00				148145		71715	ORON CHAVI	ADOLFO				

Fuente: Grupo Almo. Unidad de seguridad Guatemala.

Figura 42. **Flujograma del proceso de registro de asistencia en la hoja de diario**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

### 2.5.6. Cuadre diario

Debido al cambio de estructura, integración de información y el diseño de un nuevo modelo de negocio basado en control, el cuadre diario ya no es responsabilidad del supervisor o del jefe de vivienda, es decir, ya no depende de una persona, sino que se enfoca en los departamentos base del nuevo modelo de negocio, operaciones, facturación y panillas, soportado por las otras áreas de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

La función principal del cuadro diario es el control de las incidencias, mismas que, en su mayoría no son reportadas en tiempo, por lo que la generación de una mejora en el control de cuadro en la que haya interrelación en todas las áreas, generará una mejora en el registro de estas incidencias y los efectos.

En el nuevo procedimiento de cuadro diario, las áreas de planificación, operaciones y planillas deben interactuar de forma directa y diaria, iniciando con la planificación de los servicios y asignación de los agentes de seguridad a los puestos. Operaciones a través de los encargados de vivienda, jefe de territorio o supervisores, deberán validar si la programación se cumplirá o no, en caso de no cumplirse, se deberá generar la incidencia que corresponde para realizar los descuentos que correspondan o no afectar al agente de seguridad que presente su justificación.

Una vez generada la programación, el agente de seguridad deberá reportar su asistencia diariamente a la central de monitoreo y control, donde el operador captura la asistencia, valida la información y registra los datos que correspondan. Por último y con un día de desfase, se deberá generar el reporte que será enviado a planillas para la consolidación de la planilla quincenal y semanal para los agentes de seguridad. En la figura 43 se describe el proceso del cuadro, en el que se muestra la interrelación de todos los departamentos para obtener el control y garantizar optimización de los recursos, eficiencias y satisfacción de los clientes.



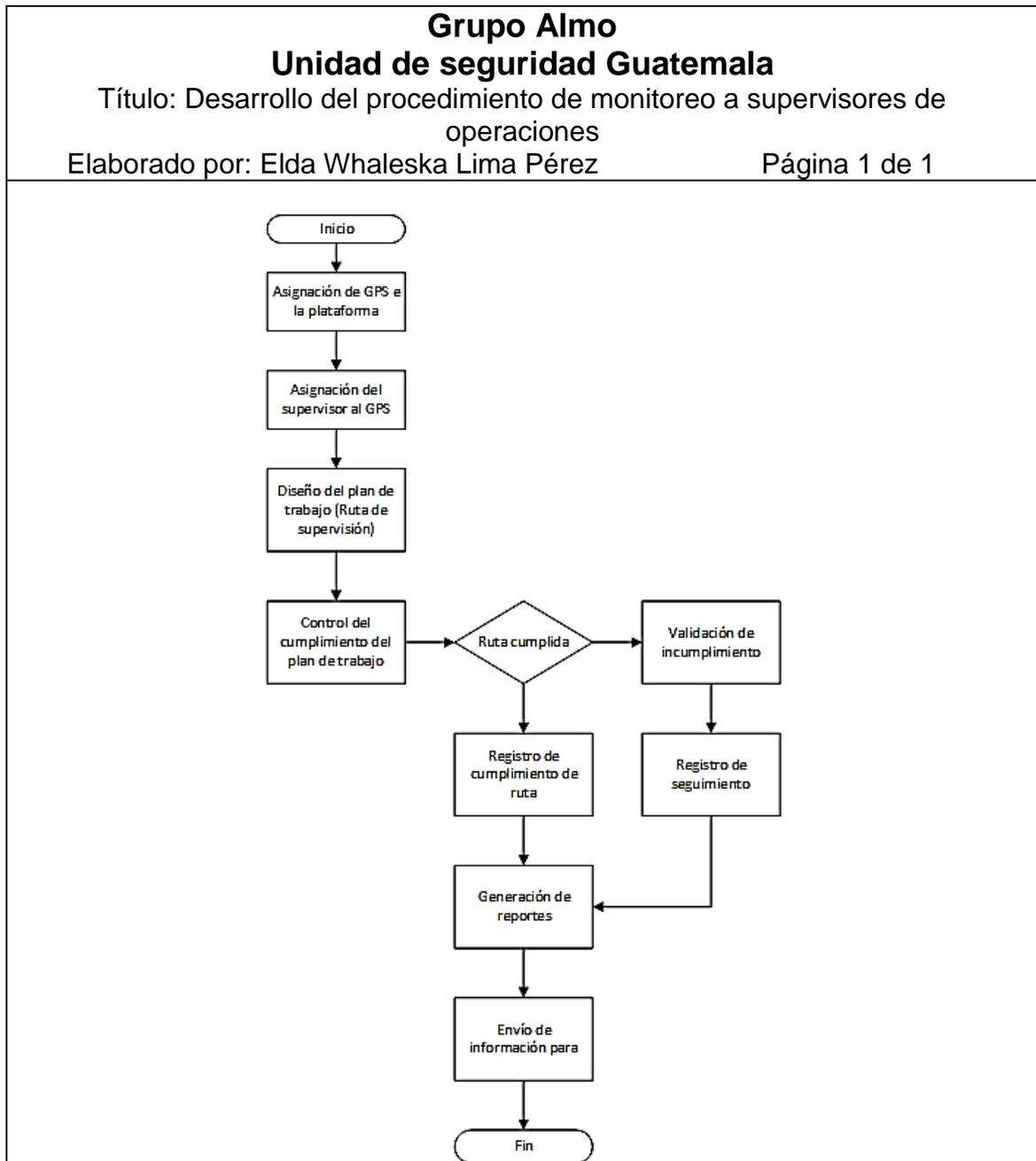
información para la toma de decisiones y el control de los agentes de seguridad, a través de la supervisión.

Debido a que los supervisores son un recurso importante para el control y estandarización, también se definió un procedimiento que permitirá realizar una planificación de las rutas de supervisión y validar el cumplimiento de las mismas, y aquí es donde se relacionan los supervisores con la nueva posición de monitreador de GPS, ya que será esa posición la que valide las rutas, realice la programación de rutas y el cumplimiento. Este procedimiento se muestra en la figura 44.

En esta propuesta se desea aplicar tecnología, innovando para realizar una supervisión para recoger y tabular la información de forma real e inmediata a través de aplicaciones para teléfonos inteligentes, colocación de dispositivos gps portátiles para los supervisores que podrán ser monitoreados en todo momento.

Se entregan los GPS portátiles a cada uno de los supervisores, además de teléfonos de alta gama que serán parte de las herramientas de trabajo. Estos dispositivos serán asignados a nivel república, a cada uno de los supervisores activos, y serán cargados a una plataforma que permite identificar en tiempo real de la ubicación de cada dispositivo.

Figura 44. **Flujograma de procedimiento de monitoreo a supervisores de operaciones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

### **2.5.7.1. Rutas de supervisión**

La definición de las rutas de supervisión se basan en la necesidad de controlar a los supervisores, generar información de cada negocio y mejorar la eficiencia de la gestión que actualmente se realiza, además de cumplir con el compromiso adquirido con los clientes, de garantizar la calidad de servicio en los puestos de trabajo de los servicios contratados con la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Esta tarea es realizada por el monitoreador de GPS quien también será el auditor del cumplimiento de dichas rutas, para cumplir ese objetivo se contará con una persona dedicada al diseño y seguimiento de las rutas, que también puede realizar el jefe de territorio de acuerdo a sus necesidades. La gestión de las rutas de supervisión, permite controlar u optimizar el tiempo de supervisión, cumpliendo con el objetivo de supervisar todos los puestos de servicio y generando la sensación de tranquilidad a los clientes.

Una vez cargados y asignados los dispositivos GPS se podrán localizar en el mapa de la plataforma, tal y como se muestra en la figura 45.

La plataforma asignada para el control de la supervisión, cuenta con la capacidad de identificar las rutas que se han asignado la ubicación y los nombres de los GPS que se han asignado. Para definir la mejor ruta, se plantea una estructura de dos monitoreadores en turnos de 24 horas que estarán dando seguimiento a los supervisores y al cumplimiento de la ruta que haya sido asignada.

La asignación de la ruta, se realiza con un análisis logístico a través de una estructura estrella, para que no se permita prever la ruta que tomará el

supervisor al día siguiente, con esto se disminuye el riesgo de que el supervisor pueda ser controlado e interceptado para el robo de su armamento o de la motocicleta donde se desplaza.

Una vez entregado el GPS al supervisor, se podrá monitorear la ruta que realiza, las paradas y su duración y el recorrido realizado durante todo el turno. En la figura 46, muestra el mapa de la plataforma en el que dibuja los recorridos.

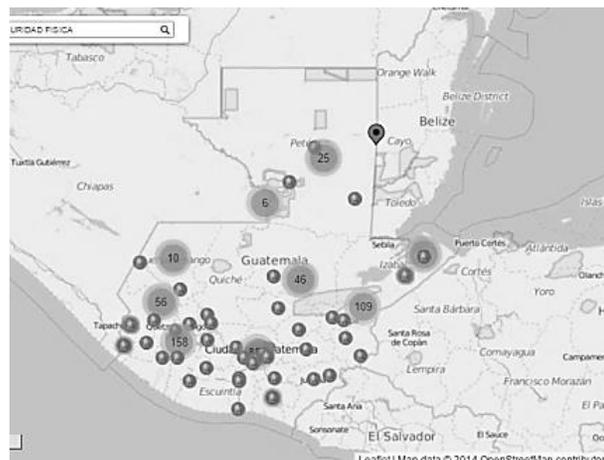
La asignación de rutas se realiza respecto al turno del supervisor y los recorridos que debe realizar o bien si el supervisor está asignado a una cuenta específica. Se deberá generar el período en el que se deberá cumplir la ruta y la definición de ruta corta o ruta larga, ya que dependerá también de la distancia que haya entre un puesto y otro. En la figura 47 se muestra la pantalla de la plataforma en la que se resume la asignación de las rutas.

En cuando al seguimiento y monitoreo de los supervisores, es necesario realizar la validación del cumplimiento de las rutas programadas y asignadas a cada supervisor. La optimización del tiempo de los supervisores, está basada en el cumplimiento de las rutas y también en la duración de las paradas.

Las paradas están autorizadas para cada supervisor, pero deberán ser informadas, solicitadas o bien identificadas si son específicas del puesto, pudiéndose georreferenciar en la plataforma, para no afectar la productividad de los supervisores y se puede determinar si dicha parada no corresponde a parte de su gestión o recorrido.

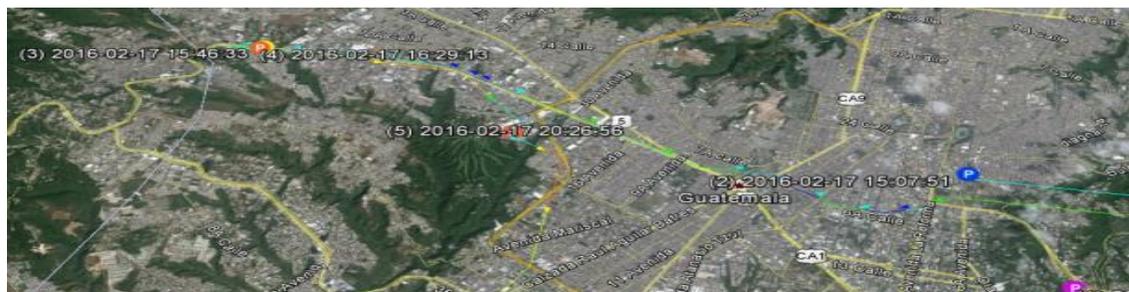
La plataforma de monitoreo muestra el detalle de las paradas por lo que en la figura 48, muestra el detalle, que posteriormente es generado como reporte y enviado a los jefes de territorio para el seguimiento.

Figura 45. **Asignación y distribución de los GPS asignados a los supervisores a nivel nacional de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: Plataforma de control de GPS *Webtrack*.

Figura 46. **Recorridos realizados por los dispositivos en plataforma *Webtrack***



Fuente: Plataforma de control de GPS *Webtrack*.

Figura 47. **Asignación y cumplimiento del plan de trabajo (rutas óptimas) a seguir por el supervisor en plataforma *Webtrack***

Clic sobre la fila para ver detalles

Contr.	ID Plan	Nombre Plan	Boleta	Periodo	Total Visitas	Visitas Programadas	Visitas No Programadas	Pendientes	Perdidos
1	2	visita corta		2016-02-19 16:00:00 - 2016-02-19 23:59:59	14	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	14 (100%)
15	4	visita corta		2016-02-19 16:00:00 - 2016-02-19 23:59:59	17	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)
32	6	visita corta		2016-02-19 16:00:00 - 2016-02-19 23:59:59	17	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)
49	8	visita corta		2016-02-19 16:00:00 - 2016-02-19 23:59:59	17	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)
66	10	visita corta		2016-02-19 16:00:00 - 2016-02-19 23:59:59	17	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)
83	12	visita corta		2016-02-19 00:00:00 - 2016-02-19 23:59:59	17	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)
100	14	visita corta		2016-02-19 16:00:00 - 2016-02-19 23:59:59	17	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)
117	15	visita corta		2016-02-19 08:00:00 - 2016-02-19 23:59:59	17	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)
134	17	VALIDACIÓN DE RUTA		2016-02-19 18:00:00 - 2016-02-19 23:59:59	17	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (100%)
151	18	VALIDACIÓN DE RUTA		2016-02-22 00:00:00 - 2016-02-22 23:59:59	17	1 (5.88%)	0 (0%)	0 (0%)	16 (94.12%)
168	19	VALIDACIÓN DE RUTA		2016-02-22 00:00:00 - 2016-02-25 23:59:59	17	1 (5.88%)	0 (0%)	0 (0%)	16 (94.12%)
185	21	SEGUIMIENTO SUPERVISORES		2016-02-24 08:00:00 - 2016-02-25 12:00:00	2	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
187	23	PRUEBA1		2016-02-29 00:00:00 - 2016-02-29 23:59:59	6	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (100%)

Fuente: Plataforma de control de GPS *Webtrack*.

Figura 48. **Vista de plataforma *Webtrack* de las paradas realizadas por el dispositivo del supervisor**

Contr.	Fecha	Georreferencia	Velocidad	Odómetro	Alerta
1	05/03/2016 4:00	535.28 m. O de JALAPA, Jalapa	5.9		Normal
2	05/03/2016 4:02	877.04 m. O de JALAPA, Jalapa	P 00:20		Normal
3	05/03/2016 4:15	897.29 m. SO de JALAPA, Jalapa	28.4		Normal
4	05/03/2016 4:16	GÉT JALAPA	P 03:07		Normal
5	05/03/2016 7:26	GÉT JALAPA	5.3		Normal
6	05/03/2016 7:27	GÉT JALAPA	0		Normal
7	05/03/2016 7:28		0		Encendido
8	05/03/2016 7:28	GÉT JALAPA	P 00:42		Normal
9	05/03/2016 8:14	GÉT JALAPA	4.7		Normal
10	05/03/2016 8:16	GÉT JALAPA	0.6		Normal
11	05/03/2016 8:17	GÉT JALAPA	5.3		Normal
12	05/03/2016 8:19	GÉT JALAPA	P 00:05		Normal
13	05/03/2016 8:26	GÉT JALAPA	4.1		Normal
14	05/03/2016 8:29	GÉT JALAPA	3.1		Normal
15	05/03/2016 8:33	GÉT JALAPA	4.5		Normal
16	05/03/2016 8:50	GÉT JALAPA	P 00:20		Normal
17	05/03/2016 9:21	GÉT JALAPA	3.3		Normal
18	05/03/2016 9:22	GÉT JALAPA	5.2		Normal
19	05/03/2016 9:24	GÉT JALAPA	8.6		Normal
20	05/03/2016 9:27	GÉT JALAPA	0.5		Normal
21	05/03/2016 9:28	GÉT JALAPA	3.3		Normal

Fuente: Plataforma de control de GPS *Webtrack*.

## **2.5.8. Control de planilla operativa**

Derivado del control y estandarización que se plantea con la propuesta de mejora en los procesos y con el entendido del triángulo de gestión, se determina la necesidad de realizar un control diario del personal que se encuentra registrado en el sistema de gestión de recursos humanos Visual Hur.

El procedimiento corresponde a la conciliación de la cantidad de puestos los de servicio facturados y operados, y a la vez la conciliación de los agentes de seguridad dados de alta en recursos humanos y los que están asignados en la operación. Esta conciliación a través de una correcta gestión, en la que se aplicó la teoría de conjuntos de intersección, se define que todos los elementos de los conjuntos, en este caso, las unidades facturadas, operadas y asignadas, deben corresponder a la intersección de los tres conjuntos de información, es decir, la intersección de una familia de conjuntos.

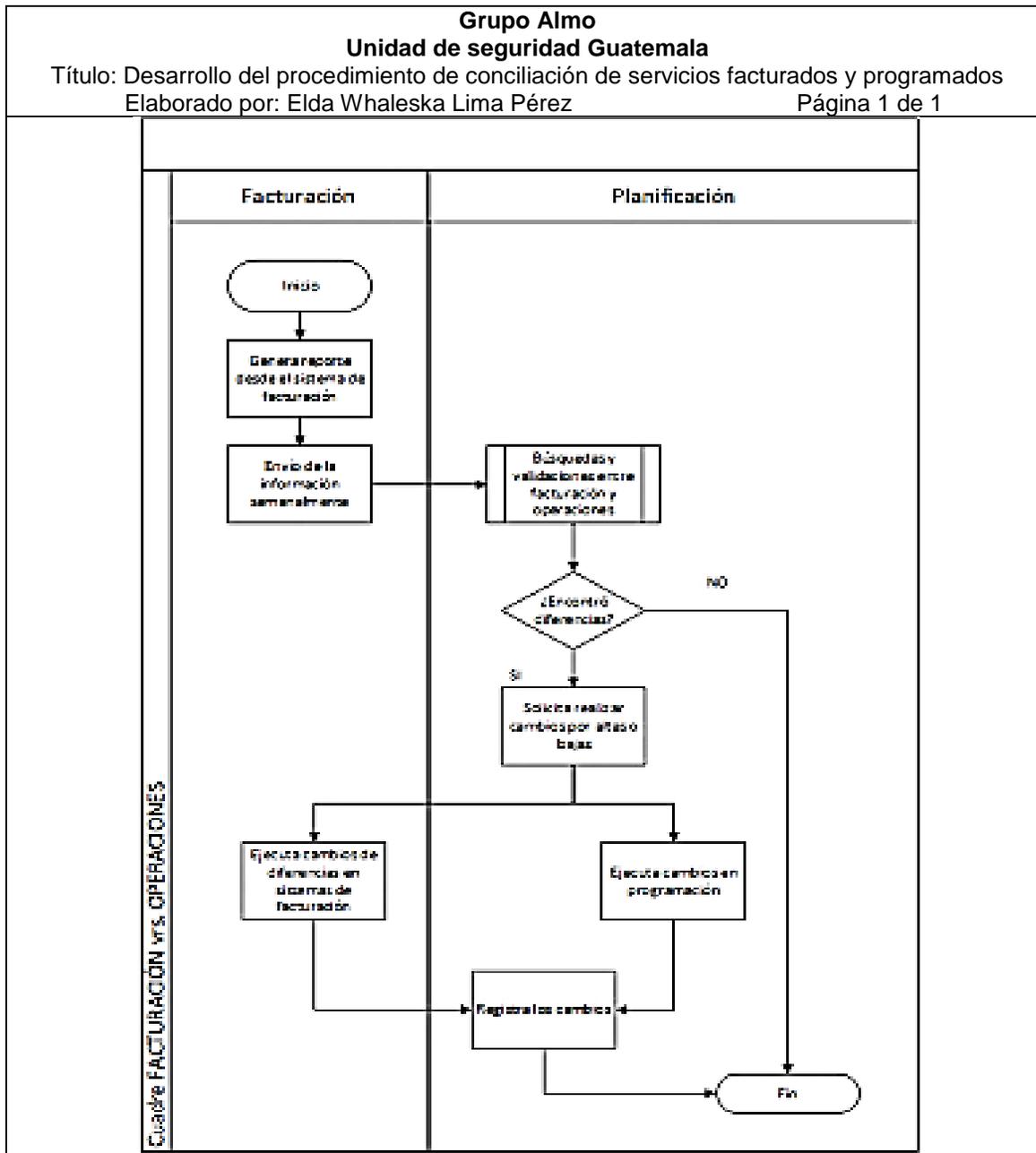
### **2.5.8.1. Conciliación de facturación y operaciones**

Esta tarea es responsabilidad del jefe de planificación quien debe validar que los puestos de servicio que estén siendo programados, ya se encuentren en facturación para garantizar el ingreso de dichos servicios y no únicamente el gasto.

El objetivo principal de esta conciliación es la detección de puestos de servicio que están siendo prestados pero que no estén siendo facturados, o bien los puestos de servicio que están siendo facturados que no están siendo prestados, este último caso con menor frecuencia.

En la conciliación al determinar alguna diferencia se debe ejecutar el cambio donde corresponda, ya sea en facturación u operaciones, garantizando que el número de unidades coincida entre facturación y operaciones. En la figura 49 se muestra el procedimiento que se deberá realizar para la conciliación de operaciones y facturación.

Figura 49. **Flujograma de la conciliación de servicios facturados y programados en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

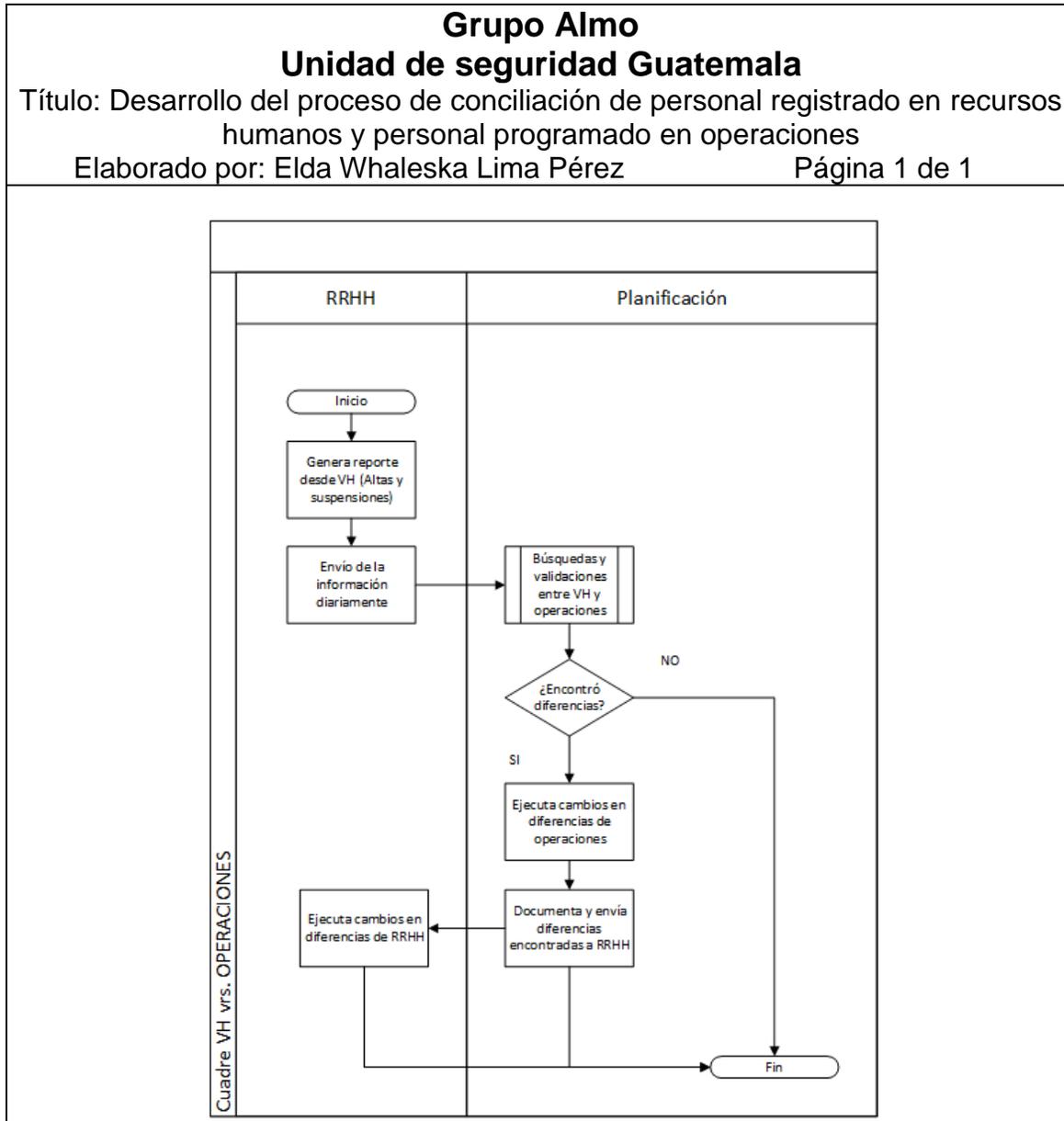
### **2.5.8.2. Conciliación de recursos humanos y operaciones**

Esta tarea es responsabilidad del analista de la central de monitoreo y control, es una tarea a realizar diariamente que ayuda a validar el personal que ya está de baja y no ha sido ejecutada la baja, personal que está de alta y no aparece registrada en el sistema de control de recurso humano, personal que se encuentra suspendido o de vacaciones, o que no puede estar asignado a un puesto, personal que se encuentra laborando pero no ha sido notificada su alta de suspensión o vacaciones y el personal que se encuentra registrada en el área operativa y pertenece a la administrativa y viceversa.

Tener este control y esta visibilidad permite el ordenamiento de los registros del recurso humano, y que los indicadores financieros derivados de esta información sean los correctos. Además, que el control diario, permitirá tener una planilla diaria operativa validada que garantiza el pago justo a los agentes de seguridad y la asignación adecuada de los agentes de seguridad a los distintos puestos de servicio.

En la figura 44 se muestra el proceso que se deberá realizar para la conciliación de operaciones y recursos humanos.

Figura 50. **Flujograma de la conciliación del personal registrado en recursos humanos y programados en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

### **2.5.8.3. Control de incidencias operativas**

El no llevar el control de las incidencias operativas genera contingencias en el control de registros del ministerio de trabajo, además de duplicidad de pagos, debido a que muchas veces al no ser sancionada alguna falta, se le paga al agente de seguridad que incide en la falta y al agente de seguridad que la operación necesita para cubrir el puesto de servicio.

Para el registro de las incidencias operativas se desarrolló una aplicación para ser ejecutada en los teléfonos corporativos, en los que se diseñó una encuesta que permite el registro en tiempo de las faltantes justificadas e injustificadas.

El manual de usuario se muestra en la figura 50. En la figura 51 se muestra el procedimiento de control de incidencias y cómo interactúan los distintos departamentos involucrados, beneficiados por el registro y control adecuado.

Figura 51. **Manual de usuario de aplicación para registro de faltos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



**Unidad de seguridad**

**Parte i**

Nombre del sistema	Aplicación de faltos
Versión del sistema	1.0
Especificaciones	Se deberá instalar la aplicación en el teléfono corporativo
Departamento de uso:	Operaciones (supervisores, jefes de territorio)
Departamento que gestiona la información	Planificación, recursos humanos y planillas

**Parte ii**

Generalidades del sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación diseñada para el registro de las incidencias operativas generadas por faltas justificadas e injustificadas</li> <li>Serán generadas por el departamento de recursos humanos para que las que apliquen, sean notificadas a la inspección de trabajo.</li> <li>Planilla consolidará las faltas registradas en la aplicación para ejecutar los descuentos que corresponda</li> <li>Planificación será el encargado de cotejar los cambios realizados en la hoja de diario por cobertura de faltos, se encuentren registrados, garantizando el descuento correspondiente y el pago justo al agente de seguridad que cubre.</li> </ul>
---------------------------	---

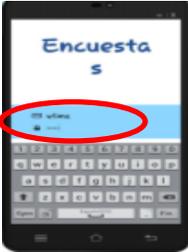
**Parte iii**

Uso de la aplicación de registro de faltos

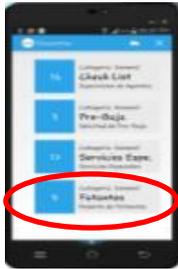
**Paso 1.**  
 Buscar y seleccionar el ícono de la aplicación previamente instalada en el teléfono corporativo por el departamento de it



**Paso 2.**  
 Se debe de ingresar el usuario proporcionado y la contraseña asignada y presionar iniciar sesión



**Paso 3.**  
 Seleccionar la opción de faltantes.



## Continuación de la figura 51.

### **Paso 4.**

Digitar el cvh (código de visual hur), de la persona a quien se aplicará la faltante y seleccionar la opción de siguiente.



### **Paso 5.**

El sistema validará los datos ingresados y mostrará el nombre que aparece registrado. Una vez validado que, si corresponde la información, se deberá seleccionar la opción ok.



### **Paso 6.**

Seleccionar el tipo de falta a registrar. Esta podrá ser justificada e injustificada.

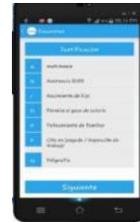
La faltante injustificada aplica descuento del día y 7mo, mientras que la faltante justificada dependerá del motivo de la misma para aplicar descuento de un día



Continuación de la figura 51.

**Paso 6.1.**

De seleccionar falto justificado, se deberá seleccionar el tipo de falta justificada a aplicar. Dentro de las faltas justificadas, la única que generará un descuento será la permiso sin goce de salario. El descuento será del día no laborado sin afectarle el 7mo día.



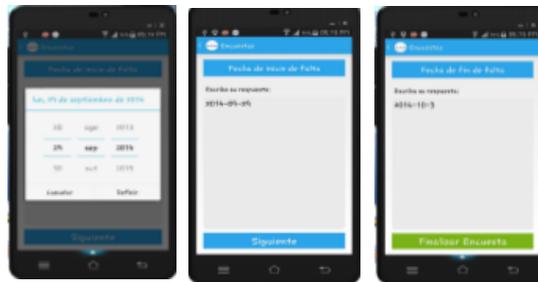
**Paso 7.**

Seleccionar el turno al que se le deberá aplicar la falta,



**Paso 8.**

Seleccionar en el calendario la fecha en la que se aplicará la falta. La aplicación dará la opción de seleccionar la fecha de inicio y fecha fin, en caso de que aplique más de un día de faltan. Si la faltante a aplicar es de un solo día, se deberá colocar la misma fecha en inicio y fin.



**Paso 9.**

Seleccionar la opción finalizar encuestas, la que registrará la faltante y la guardará en el repositorio en línea.

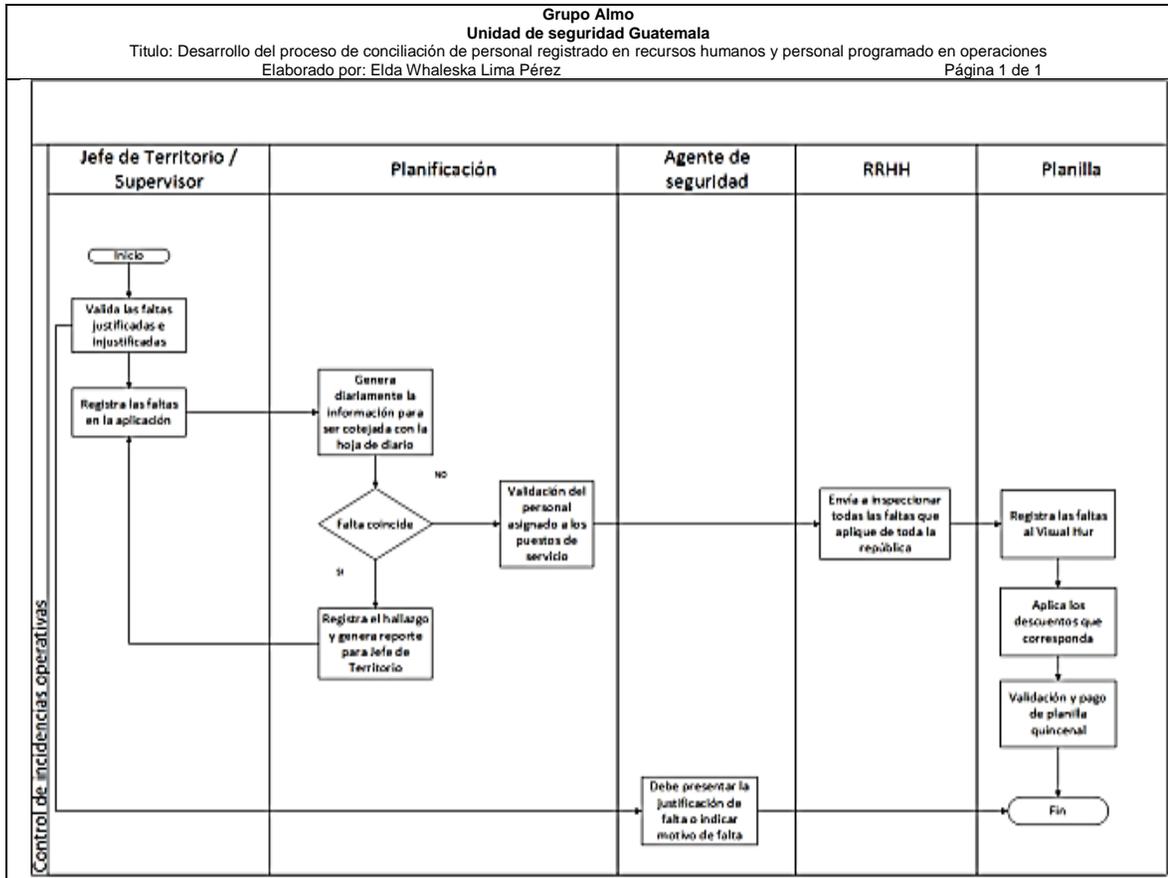
Una vez guardada la información podrá ser consultada por recursos humanos, planillas y planificación, para la gestión y operación de las mismas.

Asimismo, los jefes de territorio podrán tener el control y generar indicadores de las faltas que se están generando en sus territorios.



Fuente: elaboración propia.

Figura 52. **Flujograma identificación, registro y gestión de incidencias operativas en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

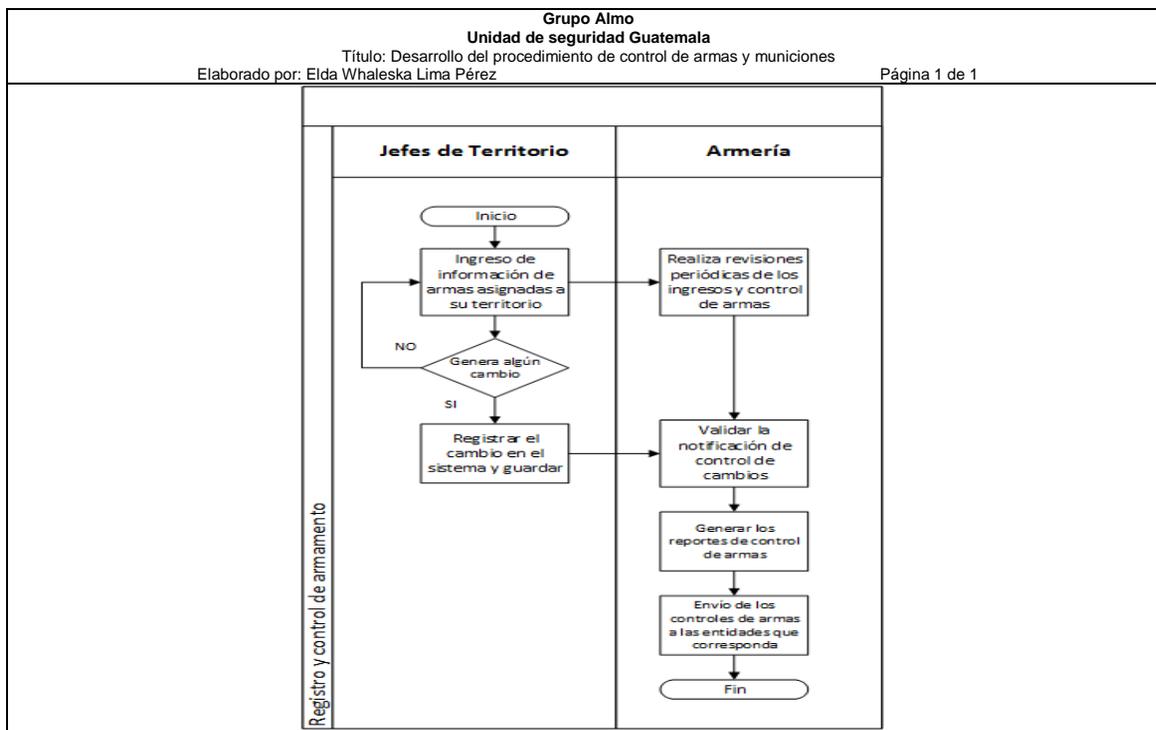
### 2.5.9. Control de armas

Por el tipo de negocio es fundamental el control de armas de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, y el departamento de armamento, periódicamente deberá realizar inventarios físicos que permitan cotejar la información documentada con la real.

Se propone el uso de un repositorio *web*, estandarizado y que pueda unificar la información de todos los territorios, con la característica especial de actualización en línea. Teniendo la información en un solo sistema, con un solo formato que facilitaría la gestión de armería, control y cumplimiento de compromisos de la DIGESP y DIGECAM, descartando el obstáculo de que la información no es enviada en tiempo o se encuentra en un formato diferente, lo que permite tener información en tiempo, real y optimizando recursos.

En la figura 48, se muestra el proceso mejorado de control de armamento con el que se busca estandarizar la información, minimizar tiempos de entrega y controlar el armamento asignado a los puestos de servicio.

**Figura 53. Flujograma de control de armas y municiones de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Para el control de las armas en apoyo con el departamento de tecnología, se desarrolló un prototipo del control de armas, el cual se muestra en la figura 49, en la que se realiza una estandarización de información, se identifica el estatus el arma, la información general del armamento, la munición, el nombre de la persona a la que se encuentra asignada y se programan las acciones de ingreso de un nuevo registro, edición de un registro y generación de reportes en formato excel.

Este prototipo también puede ser utilizado para el control de telefonía de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, una vez se realicen los desarrollos necesarios para que se adapte al control, sin embargo, las bases de ingreso, registro, modificación, control y generación de reportes deberán considerarse igual.

Figura 54. **Prototipo de repositorio web para registro y control de armamento de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

ID	CODIGO	EMPLEADO	TIPO	N. REGS	SERIE	F. VENC	TIPOMUN	CANT	CANT	CANT	NOMBRE	AGENCIA	OBSERVACIONES	STATUS	ACCIONES
1	1907	ADG	Escopeta	MV101870	301019	2017-05-09	12MM	10	0	0	CS CENTRAL	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO		
2	1907	ADG	Escopeta	131701	249170	2019-05-29	14MM ESCOPETA	10	0	0	TEODIN JIMAN	CS CENTRAL	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
3	1907	ADG	Escopeta	131702	259169	2019-07-22	14MM ESCOPETA	10	0	0	CS CENTRAL	CS CENTRAL	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
4	1907	ADG	Escopeta	59815	259149	2019-07-22	14MM ESCOPETA	10	0	0	CS CENTRAL	CS CENTRAL	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
5	1907	ADG	Escopeta	6407-411	303960	2017-05-07	9MM	10	0	0	DUOLAS CRUZ	CS CENTRAL	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
6	1907	ADG	Escopeta	4041069	277804	2017-01-31	12MM	10	0	0	JULIANO POP	CS CENTRAL	TENENCIA PERIOD 20-04-15 A 04-06	ACTIVO	
7	1907	ADG	Escopeta	L398149	255140	2019-07-22	12MM	10	0	0	CS CENTRAL	CS CENTRAL	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
8	1907	ADG	Escopeta	L398149	255139	2019-07-22	12MM ESCOPETA	10	0	0	AGENCIA ANUJUTU	AGENCIA ANUJUTU	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
9	1907	ADG	Escopeta	L398149	254344	2017-01-22	12MM ESCOPETA	10	0	0	AGENCIA ANUJUTU	AGENCIA ANUJUTU	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
10	1907	ADG	Escopeta	MV03080	239302	2018-01-22	12MM	10	0	0	AGENCIA RESERVA ADHARADO	AGENCIA RESERVA ADHARADO	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
11	1907	ADG	Escopeta	MV12030	239301	2018-01-22	12MM	10	0	0	AGENCIA RESERVA ADHARADO	AGENCIA RESERVA ADHARADO	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
12	1907	ADG	Escopeta	MV04000	301013	2017-05-09	12MM	10	0	0	CS CENTRAL	CS CENTRAL	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
13	1907	ADG	Escopeta	MV11220	250007	2019-07-22	12MM	10	0	0	AGENCIA RESERVA ADHARADO	AGENCIA RESERVA ADHARADO	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
14	1907	ADG	Escopeta	MV11220	250008	2019-07-22	12MM	10	0	0	CS CENTRAL	CS CENTRAL	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
15	1907	ADG	Escopeta	MV12194	311328	2017-01-11	12MM	10	0	0	CS CENTRAL	CS CENTRAL	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	
16	1907	ADG	Escopeta	MV127804	277838	2018-12-14	12MM	10	0	0	CS CENTRAL	CS CENTRAL	MCS FUE ENTREGADA DE ARMA EN CENTRAL EL 19/12/17	ACTIVO	

Fuente: Business Intelligence Software BISOFIT, Derechos Reservados por la unidad de seguridad de Grupo Almo.

### **2.5.10. Control de teléfonos**

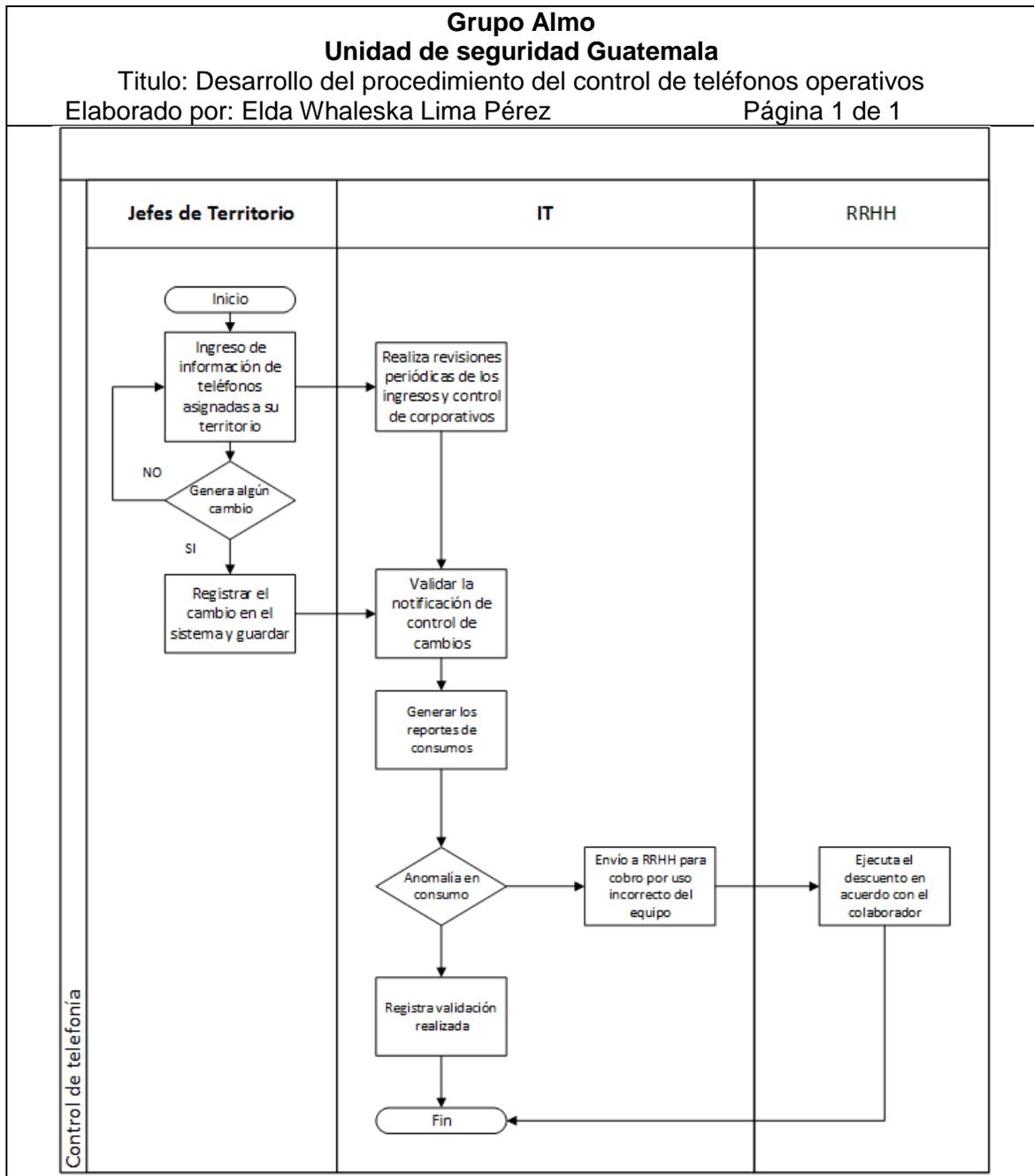
Debe ser controlado por el departamento tecnología, quienes periódicamente deberán realizar validaciones para identificar que la información documentada sea la que realmente se encuentra en los puestos de servicio.

Adicionalmente se deberá controlar mensualmente el consumo de datos, llamadas y activación de paquetes adicionales para controlar el gasto de telefonía en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Se propone el uso de un repositorio web, estandarizado y que pueda unificar la información de todos los territorios, con la característica especial de actualización en línea, que permita tener la información al alcance, generar la información y gestionar las acciones que corresponda en caso de consumos extras.

En la figura 55 se muestra el proceso mejorado de control de telefonía que involucra al área de tecnología y recursos humanos en caso de tener que gestionar un cobro a los colaboradores por mal uso del equipo. Este proceso también busca estandarizar la información, minimizar tiempos de entrega y el control de los dispositivos asignado a los puestos de servicio.

Figura 55. **Flujograma de control de teléfonos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

### **2.5.11. Solicitud de servicios en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

En el análisis realizado se identificó que el no tener un proceso ordenado para direccionar y atender las solicitudes de servicios de los clientes, ha provocado pérdida de oportunidades de venta, por lo que en la figura 54, se realiza una propuesta de la interacción que se debe realizar entre los departamentos que para la atención oportuna de los servicios solicitados. Es en este proceso que se genera la información de entrada para varios procedimientos clave de la operación, mejorando la comunicación, interrelación y cumplimiento de ofrecimientos realizados a los clientes

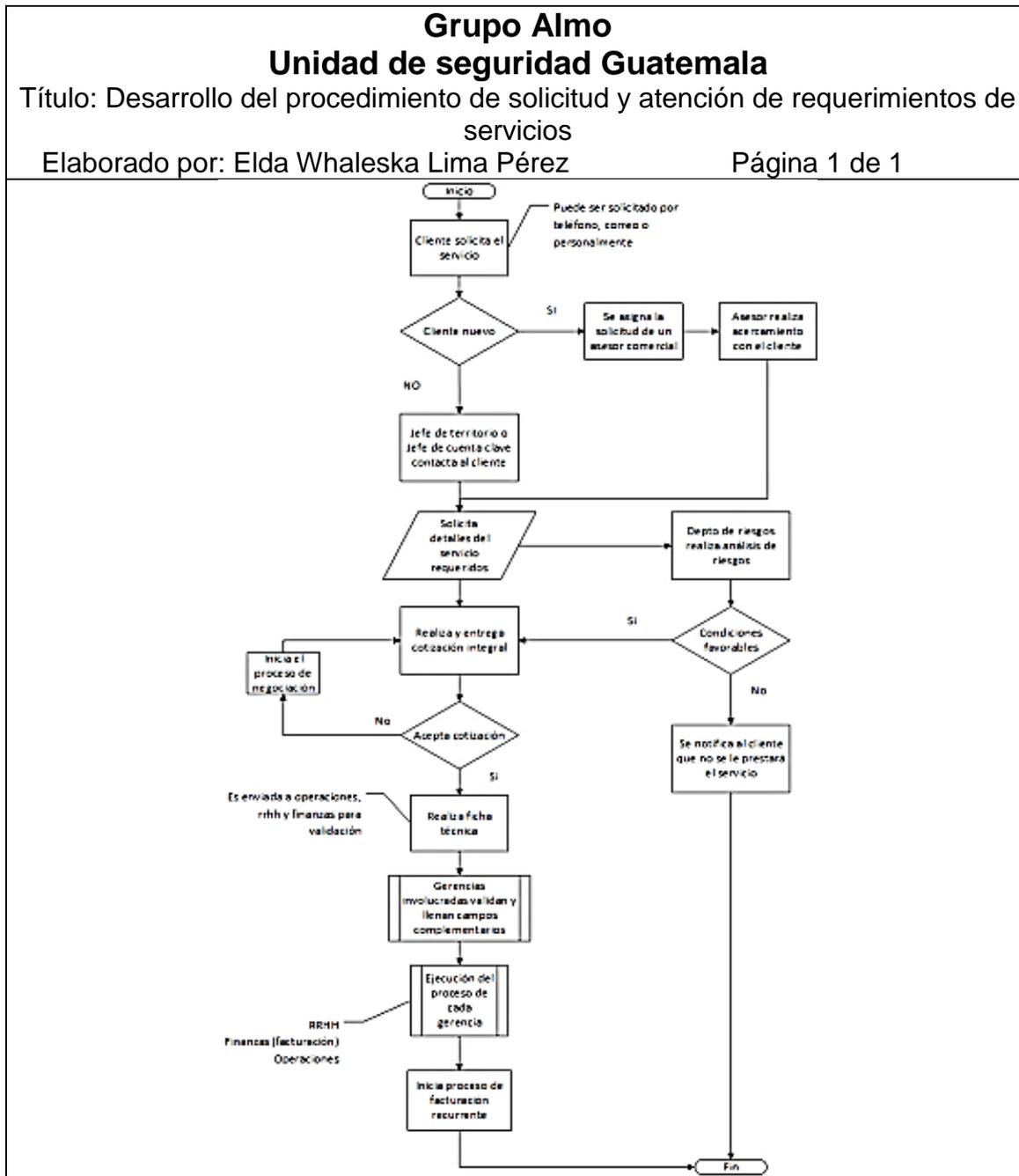
Para atender las solicitudes de servicios por parte de los clientes se implementa una herramienta diseñada para la concentración de toda la información que es requerida para tener la trazabilidad de los servicios solicitados llamada ficha técnica. Esta herramienta, es un repositorio en el que todos los que requieren la colocación de un servicio, deberán generar la información que pueda garantizar la facturación, el cumplimiento de los requerimientos y el involucramiento de todas las áreas que soportan a la operación. El manual de usuario se describe en la figura 55, y en la figura 56, se detalla el procedimiento operativo en el que se involucra la ficha técnica y como la información generada desde ese repositorio interactúa con los otros departamentos.

El procedimiento para la solicitud de servicio se describe a continuación:

- Cliente solicita el servicio, que puede ser solicitado a través de teléfono, directamente con el jefe de territorio, correo electrónico o personalmente en cualquiera de las agencias.

- Si es un cliente nuevo se le asigna un asesor comercial y si es un cliente actual, se hará cargo un jefe de territorio.
- Se realiza la solicitud de los detalles de los servicios que el cliente está requiriendo, a través de visitar y reuniones de acercamiento.
- Se solicita al departamento de riesgos se realice el análisis de riesgos en el lugar donde se desea colocar el servicio para validar si cumple con las condiciones mínimas requeridas para prestar el servicio.
- Si las condiciones no son favorables se le notifica al cliente y allí finaliza el procedimiento. Caso contrario, si las condiciones son favorables se realiza la cotización y se queda a la espera de la confirmación del cliente.
- Una vez el cliente acepta la cotización se debe realizar la ficha técnica de los detalles del servicio. Esta información llegará a todos los departamentos involucrados, quienes validarán la información para la colocación del servicio. Cada departamento, deberá realizar las gestiones para el cumplimiento de la colocación del servicio, de acuerdo a los compromisos que se negociaron con el cliente.
- Una vez todos los departamentos están completos con su procedimiento, se inicia la facturación recurrente y la colocación del servicio de acuerdo a las fechas acordadas con el cliente.

Figura 56. **Flujograma de solicitud y atención de requerimientos de servicios de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Figura 57. **Manual de usuario para generación de fichas técnicas en las solicitudes de servicios de seguridad fija en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

**Parte i**

Nombre del sistema	Fichas técnicas
Versión del sistema	1.0
Departamento de uso:	Operaciones, comercial, carretera segura
Departamento que gestiona la información	Facturación, planificación

**Parte ii**

Generalidades del sistema	Repositorio web diseñado para el ingreso de la información requerida en la colocación de un puesto de servicio nuevo o recurrente. Contempla todas las consideraciones generales para la creación de un puesto de servicio en la programación, así como el alta de un servicio a ser facturado. Agrupa todas las características del puesto de servicio para que sean considerados en el precio a cotizar.
---------------------------	--

**Parte iii**  
Uso del sistema de fichas técnicas

**Paso 1.**  
Se debe de ingresar en el buscador la siguiente dirección

[52.4.109.87/fichatecnica/public/](http://52.4.109.87/fichatecnica/public/)

**Paso 2.**  
Se debe de ingresar el usuario proporcionado y la contraseña asignada y presionar iniciar sesión

**Paso 3.**  
Se debe de presionar crear ficha

Unidad de seguridad

Continuación de la figura 57.

**Paso 4.**

En caso de ser un servicio para un cliente recurrente, se deberá ingresar el código de facturación registrado.

Crear Ficha

OPERACIONES

Codigo Cliente\* 1575

Codigo Local\* 1

Nombre Cliente\*

Nombre con el que se conoce

Si es un cliente nuevo y no se tiene el código de cliente se debe de colocar cliente nuevo, se editará el código al crear al cliente en el sistema de facturación.

OPERACIONES

Codigo Cliente\* Cliente Nuevo

**Paso 5.**

OPERACIONES

Codigo Cliente\* Cliente Nuevo

Codigo Local\* Local 14

Si corresponde a un local nuevo, o un servicio especial, se deberá colocar código 0, caso contrario colocar el código de local que corresponde a la sucursal donde se colocará el servicio.

Codigo Local\* 0

**Paso 6.**

Se debe de ingresar el nombre con el que se conoce al cliente.

Cliente\* CAFCOM

**Paso 7.**

Se debe colocar el nombre comercial con el que se identifica al cliente. En caso de no contar con esa información, colocar el nombre con el que se conoce al cliente.

Nombre Comercial\* CAFCOM

## Continuación de la figura 57.

**Paso 8.**  
Se debe de colocar la razón social registrada en el sistema de facturación.

Razon Social\*

CAFCOM

**Paso 9.**  
Se debe de seleccionar el jefe de territorio sede que será el encargado de cubrir el servicio solicitado. Este paso, generará un correo automático para el jefe de territorio, que le dará la información y detalles del servicio que debe coordinar.

Jefe Territorio Sede\*

Jose Alfredo Alvarez

**Paso 10.**  
Se debe seleccionar de la lista de segmentos, el que corresponde al servicio.

Segmento\*

Logística

**Paso 11.**  
Se debe de seleccionar el turno en el que se prestará el servicio, podrá ser turno diurno, nocturno o indefinido en caso de no conocer el horario de finalización del servicio.

Turno\*

Indefinido

**Paso 12.**  
Se debe de seleccionar en tipo de servicio, podrá ser seguridad fija, que corresponde a un servicio recurrente, un servicio especial, o un servicio de carretera segura.

Tipo Servicio\*

Carretera Segura

**Paso 13.**  
Se debe de ingresar la cantidad de agentes requeridos para el servicio

No. Agentes Requeridos\*

1

Colocar más de 1 agente, en caso de que el servicio corresponda a las mismas condiciones para todos los agentes de seguridad.

**Paso 14.**  
Seleccionar los días de cobertura del servicio.

COBERTURA

Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Continuación de la figura 57.

**Paso 15.**

Colocar el horario de inicio y finalización del servicio para la facturación del mismo. Este horario deberá ser en formato 24 horas.

**Horario Inicio Facturación\***

03:00 am

**Paso 16.**

Se selecciona la empresa la cual estará prestando este servicio esta puede ser ebn o adg.

**Empresa Servicio\***

ADG

**Paso 17.**

Seleccionar la clasificación del perfil de acuerdo a la solicitud el cliente o lo requerido por el puesto de servicio.

**Perfil\***

D

|

Elija un perfil

A

B

C

D

FIJO

ST's

**Paso 18.**

Si el puesto de servicio requiere la utilización de algún transporte para la gestión, se deberá seleccionar de acuerdo al listado descrito. De acuerdo al tipo de transporte seleccionado, generará un cobro adicional al precio de lista.

**Transporte\***

Ninguno

**Paso 19.**

Se deberán llenar los campos que correspondan a los datos de facturación. Los días de crédito serán analizados y autorizados por el departamento de finanzas, por lo que se deberá llenar únicamente esta casilla con cero "0".

**FINANZAS**

Nit\*

0

Dias Credito\*

0

Precio Unitario por Agente\*

0

Direccion Facturar\*

0

Contacto Cobros\*

0

Telefono Cobros\*

0

Correo Cobros\*

0

## Continuación de la figura 57.

### **Paso 20.**

Seleccionar del calendario desplegable la fecha de inicio y finalización del servicio. En caso de ser un servicio nuevo que será recurrente se deberá dejar la fecha de finalización en blanco o la colocación del último día hábil del año en curso.

Inicio*	Fin*
<input type="text" value="2016-01-12"/>	<input type="text" value="2016-01-12"/>

### **Paso 21.**

En la sección de otros, se deberá seleccionar el tipo de armamento que se deberá colocar en el puesto de servicio y la cantidad de munición que aplica al puesto.

**OTROS**

Inicio*	Fin*
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**ARMAMENTO**

<input type="checkbox"/> 9mm	<input type="text" value="No. registro"/>	<input type="text" value="Carne portacion"/>	<input type="text" value="No. tenencia"/>	<input type="text" value="Fecha vencimientc"/>	<input type="text" value="Mun."/>
<input type="checkbox"/> Escopeta	<input type="text" value="No. registro"/>	<input type="text" value="Carne portacion"/>	<input type="text" value="No. tenencia"/>	<input type="text" value="Fecha vencimientc"/>	<input type="text" value="Mun."/>
<input type="checkbox"/> Revolver	<input type="text" value="No. registro"/>	<input type="text" value="Carne portacion"/>	<input type="text" value="No. tenencia"/>	<input type="text" value="Fecha vencimientc"/>	<input type="text" value="Mun."/>

### **Paso 22.**

Seleccionar el tipo de uniforme que se utilizará en el servicio, y seleccionar los combos del equipo adicional con el que deberá contar el agente de seguridad

Uniforme\*

**EQUIPO**

<input type="checkbox"/> Chaleco blindado	<input type="checkbox"/> Radio	<input type="checkbox"/> Celular	<input type="checkbox"/> Botas punta de acero
<input type="checkbox"/> Garret	<input type="checkbox"/> Tolva adicional	<input type="checkbox"/> Baton	<input type="checkbox"/> Poncho de agua
<input type="checkbox"/> Estufa	<input type="checkbox"/> Chaleco reflectivo	<input type="checkbox"/> Gorra	<input type="checkbox"/> Kepi
<input type="checkbox"/> Linterna	<input type="checkbox"/> Libro de actas	<input type="checkbox"/> Casco industrial	<input type="checkbox"/> Otros

### **Paso 23.**

Colocar la dirección del servicio, el departamento, municipio y zona. En caso de no contar con zona, se deberá llenar el campo con cero "0"

Dirección Servicio*	Departamento*
<input type="text" value="Finca el Manantial San Marcos"/>	<input type="text" value="San Marcos"/>
Municipio*	Zona*
<input type="text" value="El Quetzal"/>	<input type="text" value="0"/>

### **Paso 24.**

Llenar la información del contacto operativo y contacto de cobro, nombre, teléfono y correo electrónico. Esto ayudará a actualizar la base de datos y obtener la información en caso de requiera.

Contacto Operativo\*

Telefono Operativo\*

Correo Operativo\*

Continuación de la figura 57.

**Paso 25.**

Si el puesto de servicio de acuerdo a sus características, se requiere establecer una bonificación o viático, se deberá llenar la casilla con el monto y la descripción. Esta información generará en algunos casos el cambio en el precio de lista de los servicios. En caso de que el puesto no tenga asignado algún bono, se deberá llenar la casilla con un cero "0".

Bono por Puesto\*

Q130 para pasajes de Coban a Lankin y luego a Ciudad Guatemala

**Paso 26.**

Una vez llena toda la información, se deberá seleccionar el botón enviar.

Generará una pantalla informativa que realiza el cálculo de unidades operativas, unidades de facturación y unidades de rentabilidad.

Confirmar Ficha

Exito!  
Registro Creado

Unidades Operativas\*  
1

Unidades Facturacion\*  
1

Unidades Rentabilidad\*  
1

Confirmar Editar

Presionar el botón confirmar y se guardará toda la información registrada. En caso necesita hacer alguna modificación, seleccionar el botón editar.

En caso de seleccionar el botón enviar, y no despliega la pantalla informativa, validar si aparece algún cuadro marcado de rojo y con asterisco, de ser así, se deberá llenar todos los datos requeridos.

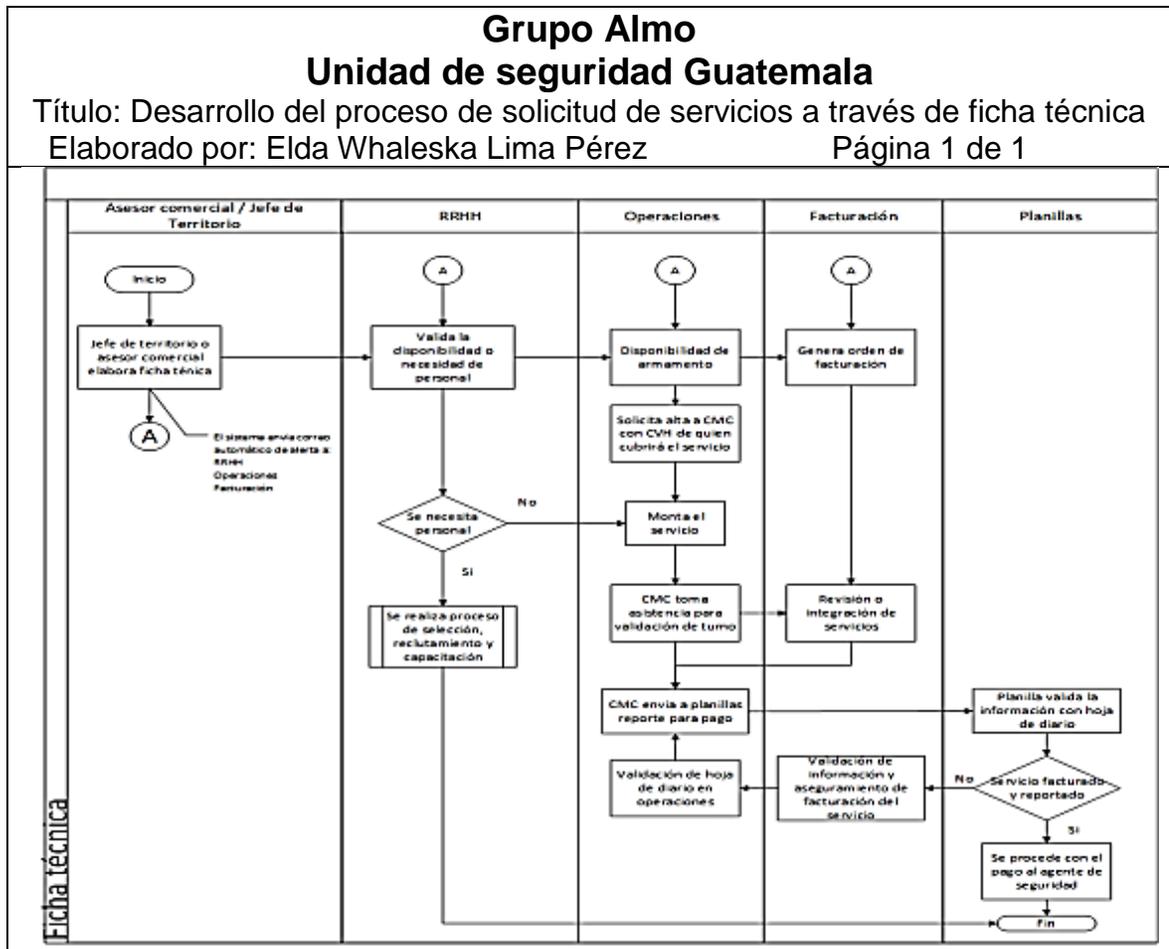
Zona\*

This field is required.

Una vez guardada la información, estará generando un correo electrónico para el departamento de facturación, planificación y el jefe de territorio encargado de colocar el servicio y la persona que está realizando la ficha técnica. Esto garantiza que la información está siendo enviada de forma adecuada para todos involucrados para las gestiones o registros.

Fuente: elaboración propia.

Figura 58. **Flujograma de solicitudes de servicios de seguridad a través de una ficha técnica en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

### **2.5.12. Indicadores**

Para garantizar que las mejoras cumplan con el objetivo del negocio, y para controlar cada actividad de la gestión de la unidad de seguridad de Grupo Almo, se propone la elaboración e implementación de indicadores que permitan controlar la gestión operativa, tomar decisiones y reorientar las acciones de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo a lo largo de la implementación de las mejoras. Además, que permitan identificar de forma proactiva la forma en la que se está desarrollando la operación diariamente.

Por la dinámica de la operación de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, la propuesta de los indicadores se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- **Perspectiva de procesos:** para identificar el cumplimiento de los compromisos de los servicios con cada cliente. Esto se realizará a través de identificar diariamente que los puestos de servicio que hayan sido vendidos, estén programados con personal asignado y que ese personal cumpla con su asistencia, ese cumplimiento de asistencia a través de medir el personal reportado, no reportado y que se de acuerdo a la programación.
- **Perspectiva financiera:** para controlar ingresos a través de identificar que el número de puestos programados, sea el total de puestos facturados. Garantizar la eficiencia del proceso operativo, se realizará a través del control de la colocación del personal operativo de acuerdo a los puestos facturados. Esto se verá reflejado en la planilla quincenal operativa.

En la perspectiva financiera también se controlarán los faltos para no incurrir en pagos que no corresponden y realizar el proceso de notificación a la entidad que corresponda.

- Perspectiva estratégica: disminuir las contingencias laborales, controlando valor pagado por contingencias laborales respecto a valor total de las contingencias registradas. Asimismo, velar por la mejora de las condiciones de trabajo de los agentes de seguridad, controlando el número de condiciones aceptables de los puestos de servicio, respecto al total de análisis de riesgos realizados. Esto permitirá tomar acciones con los puestos de servicio que no cumplen con las condiciones mínimas.
- Perspectiva de clientes: mejorar la relación con los clientes, generando valor agregado a los servicios contratados. Esto se logrará controlando la rotación por cliente, el número de incidentes reportados y las visitas de supervisión realizadas a los puestos de servicio.

Estos indicadores una vez fortalecidos los procesos operativos, servirán para tomar decisiones del negocio orientados al cumplimiento de los objetivos y nuevas estrategias a plantear. Los indicadores de muestran en la tabla XI.

Tabla XIII. Cuadro sinóptico de indicadores propuestos para la mejora continua de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Responsable	Fuente y frecuencia
Procesos	Incrementar el número de personas que reportan a CMC .	Porcentaje de personas reportadas	$\frac{\text{Personas reportadas}}{\text{Personas programadas}} \times 100$	100 %	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de diario</li> <li>• Diaria</li> </ul>
Procesos	Disminuir el número de no reportados.	Porcentaje de personas no reportadas	$\frac{\text{Personas no reportadas}}{\text{Personas programadas}} \times 100$	0 %	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de diario</li> <li>• Diaria</li> </ul>
Procesos	Controlar el cumplimiento de la programación y cobertura del cliente.	Porcentaje de cobertura	$\frac{\text{Número de puestos sin cubrir}}{\text{Número de puestos programados}} \times 100$	100 %	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de diario</li> <li>• Hoja de programación</li> <li>• Diaria</li> </ul>
Procesos	Garantizar que todos los puestos vendidos estén programados .	Puestos efectivos por día	$\frac{\text{Número de puestos programados}}{\text{Número de puestos vendidos}} \times 100$	100 %	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de programación</li> <li>• Diaria</li> </ul>
Procesos	Garantizar la supervisión en los puestos de servicio.	Porcentaje de supervisión	$\frac{\text{Puestos supervisados}}{\text{Total de puestos programados}} \times 100$	95 %	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webtrack</li> <li>• Diaria</li> </ul>
Financieros	Controlar la planilla operativa diaria.	Ratio operativo	$\frac{\text{Número de personas reportadas}}{\text{Número de unidades vendidos}}$	1,04	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de diario</li> <li>• Visual Hur</li> <li>• Diaria</li> </ul>
Financieros	Disminuir y controlar el número de faltos.	Faltos diarios	$\frac{\text{Número de personas faltos}}{\text{Número de personas reportadas}} \times 100$	3 %	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de faltos</li> <li>• Visual Hur</li> <li>• Diaria</li> </ul>
Financieros	Controlar los faltos justificados.	<b>Faltos justificados diarios</b>	$\frac{\text{Número de faltos justificados}}{\text{Total de faltos}} \times 100$	3 %	Recursos Humanos Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de faltos</li> <li>• Diaria</li> </ul>

Continuación de la tabla XIII.

Financieros	Controlar los faltos injustificados .	Faltos injustificados diarios	$\frac{\text{Número de faltos injustificados}}{\text{Total de faltos}} \times 100$	2 %	Recursos Humanos Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de faltos</li> <li>• Diaria</li> </ul>
Estratégicos	Disminuir las contingencias laborales.	Porcentaje de contingencias	$\frac{\text{Valor por contingencias pagadas}}{\text{Valor total de contingencias}} \times 100$	5 %	Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de personal en Recursos Humanos</li> <li>• Mensual</li> </ul>
Estratégicos	Mejorar las condiciones de los agentes de seguridad validado a través de los análisis de riesgos y condiciones.	Condiciones de riesgo aceptables	$\frac{\text{Numero de condiciones aceptables}}{\text{Total de análisis de riesgos}} \times 100$	100 %	Riesgos e investigaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de análisis de riesgos</li> <li>• Mensual</li> </ul>
Clientes	Incrementar la rentabilidad de los clientes.	Porcentaje de Margen bruto por cliente	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Precio de venta}} \times 100$	7 %	Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Facturación</li> <li>• Eventual</li> </ul>
Clientes	Mantener la rotación natural del negocio y cumplir con la cobertura de servicios de los clientes.	Porcentaje de rotación	$\frac{\text{Numero de personas activas al mes}}{\text{Total de personal del mes}} \times 100$	5 %	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visual hur</li> <li>• Mensual</li> </ul>
Clientes	Controlar el número de incidentes operativos.	Porcentaje de incidentes	$\frac{\text{Total de incidencias al mes}}{\text{Total de días de gestión}} \times 100$	0.5 %	Gerencia General Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de incidentes</li> <li>• Mensual</li> </ul>
Clientes	Fomentar el crecimiento orgánico con los clientes actuales a través de visitas a los puestos de servicio.	Porcentaje de visitas	$\frac{\text{Numero de visitas a clientes}}{\text{Total de clientes asignados}} \times 100$	10 %	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SGI</li> <li>• Diaria</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### **2.5.13. Sistema integrado**

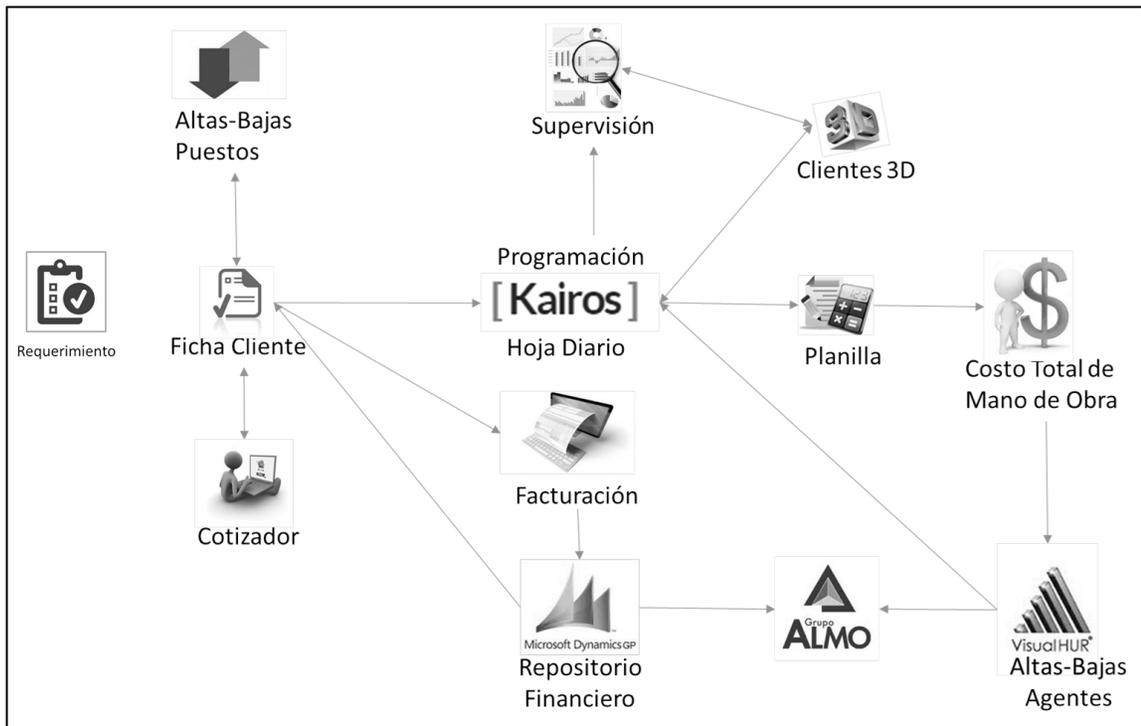
Los sistemas de control de negocios, regularmente son sistemas que ya están diseñados para controlar en su mayoría productos. La unidad de seguridad ha intentado gestionar con ERP, que no se han logrado adaptar a la variabilidad del negocio, por lo que debido a la envergadura del negocio de seguridad y las áreas de oportunidad, se propone analizar el desarrollo de un sistema que se adecúe al giro del negocio, que permita integrar todos los departamentos de la organización y todos los procesos sobre la base de la estrategia que contempla las tres aristas importantes, facturación, recursos humanos y operaciones.

La creación de un sistema integrado permitirá:

- Garantizar la facturación y cobro de todos los servicios prestados
- El pago justo para los agentes de seguridad, mejorar las condiciones de los agentes de seguridad asegurando la calidad de servicio
- Control de los procesos, disminución de gastos, optimización de recursos y eficiencias.

En la figura 59 se muestra el diagrama de las conexiones que este sistema debería de realizar con todo el proceso y todos los controles que en el negocio de la seguridad se debe considerar.

Figura 59. **Diagrama de integración de procesos e interacciones de departamentos en el negocio de seguridad de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo para la implementación de un sistema integral**



Fuente: elaboración propia, empleando Adobe Photoshop.

#### 2.5.14. Costos de la propuesta

Para la implementación de las mejoras de los procesos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo deben considerarse los gastos de papelería, reuniones y otros gastos extraordinarios en los que se incurren para la presentación y puesta en marcha de las mejoras.

Todos los costos propuestos deberán ser sometidos a la aprobación de gerencia general, para garantizar el registro de dichos gastos y no afecten el presupuesto establecido para la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Los costos definidos en la tabla XIV corresponde de forma general a cada una de las propuestas de mejora planteadas, no se consideran en dichos costos los costos de salarios y sueldos, ya que las tareas se contemplan dentro de las estrategias de gestión de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo. Estos costos reflejan cada área de oportunidad identificada a lo largo del diagnóstico y la propuesta de mejora de los procesos operativos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Tabla XIV. **Costos de la propuesta**

<b>Propuesta de mejora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Nuevo modelo de negocio	Estudio de mercado implementación de controles operativos utilizando hojas de Excel implementación de controles operativos	Q 35 000,00
Mejora en instalaciones	Cambio en las condiciones de habitación mejora de ubicación mantenimiento correctivo de las viviendas	Q 21 000,00
Selección y reclutamiento	Elaboración documentación y socialización de los descriptores de puestos y perfiles definición del procedimiento mejorado	Q 12 000,00
Nueva estructura operativa	Creación del departamento de planificación con 5 nuevas posiciones para colaborar con el control operativo, Creación de la figura de jefe de territorio	Q 55 000,00
Cuadre diario	Socialización del procedimiento y validación de ejecución del cuadro diario	Q 5 000,00
Supervisión	Compra de dispositivos gps para la asignación de los supervisores, Desarrollo de la plataforma para el control de GPS exclusiva para la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo	Q 30 000,00
Control de planilla operativa	Implementación del procedimiento para el control, Desarrollo de la aplicación para el control de faltos y repositorio web para reportes	Q 10 000,00
Control de armas	Desarrollo de sistema web para el control de armas, El licenciamiento es gratuito por la plataforma en la que se desarrolla	Q 10 000,00
Control de teléfonos	Implementación del procedimiento para el control	Q 0,00
Solicitud de servicios	Desarrollo de la ficha técnica como repositorio de las solicitudes de servicios	Q 5 000,00
Indicadores	Implementación y seguimiento de indicadores operativos	Q 0,00
Sistema integrado	Desarrollo de sistema que integre todos los procedimientos operativos	Q 120 000,00
<b>TOTAL</b>		<b>Q 303 000,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### **3. FASE DE INVESTIGACIÓN. PROPUESTA PARA CONSUMO DE PAPEL EN LA UNIDAD DE SEGURIDAD GUATEMALA DE GRUPO ALMO**

#### **3.1. Diagnóstico de la situación actual**

Actualmente en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, se realizan consumos masivos de recursos sin tener conciencia de cómo afecta dicho consumo, no solo a la parte financiera, sino también al medio ambiente, ya que se tiene libre la opción de impresión para cada colaborador.

Históricamente los colaboradores imprimen libros de universidad, tareas de sus hijos, impresiones de rótulos para el departamento de una forma desmesurada, utilizando las 6 impresoras disponibles para el área administrativa y haciendo un gasto promedio anual por uso de papelería de Q. 200 000,00 de acuerdo al presupuesto ejecutado de un año por el área administrativa.

Para analizar el consumo de papel en la unidad de seguridad Guatemala, de Grupo Almo, se emplea como herramienta el diagrama causa y efecto, identificando las posibles causas y los efectos que provocan el alto consumo de papel, que permitirán identificar donde se puede aplicar el ahorro de papel.

La información se obtuvo a través de observaciones directas en las distintas áreas de trabajo, entrevistas no estructuradas con el departamento de informática, quienes tiene a su cargo las impresoras y con personal de las distintas áreas de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

### **3.2. Análisis del consumo de hojas de papel y gastos de impresión en los departamentos de la unidad de seguridad**

Actualmente el consumo de hojas promedio por departamento semanal es de 6 resmas<sup>16</sup>, y el consumo de papel en su mayoría por tareas como:

- Impresión y copias de soportes
- Impresión de requisiciones de personal
- Impresión y copia de contratos
- Fotocopia de DPI, carné de acreditación, y de IRTRA
- Impresión de requisiciones de equipo
- Registro de controles manuales
- Impresión de memorándum informativos
- Impresión de boletas de pago
- Impresión de cheques de salarios y liquidaciones
- Impresión de correos y cadenas de correos
- Impresión y copias de boletas de servicio
- Impresión y copias de órdenes de facturación
- Impresión y copias de facturas
- Impresión de soportes de entrega de facturas
- Atascos de impresión
- Rótulos varios
- Errores

Los departamentos de contabilidad, tesorería, carretera segura y cobranza, son los que a lo largo de un año registran, un mayor consumo de papel para desempeñar sus tareas.

---

<sup>16</sup> Información obtenida del consumo generado del presupuesto de 2016.

Una de las tareas principales en las que se realiza un alto consumo de papel, es en la impresión de boletas de pago, que son impresas quincenalmente al 100 % de los colaboradores, por lo que se resume en 2 impresiones mensuales por colaborador, haciendo un número aproximado de 7 600 impresiones al mes solamente en las boletas de pago, que son impresas y distribuidas por el departamento de planillas. En la figura 58, se muestra el procedimiento actual para la impresión y distribución de las boletas de pago.

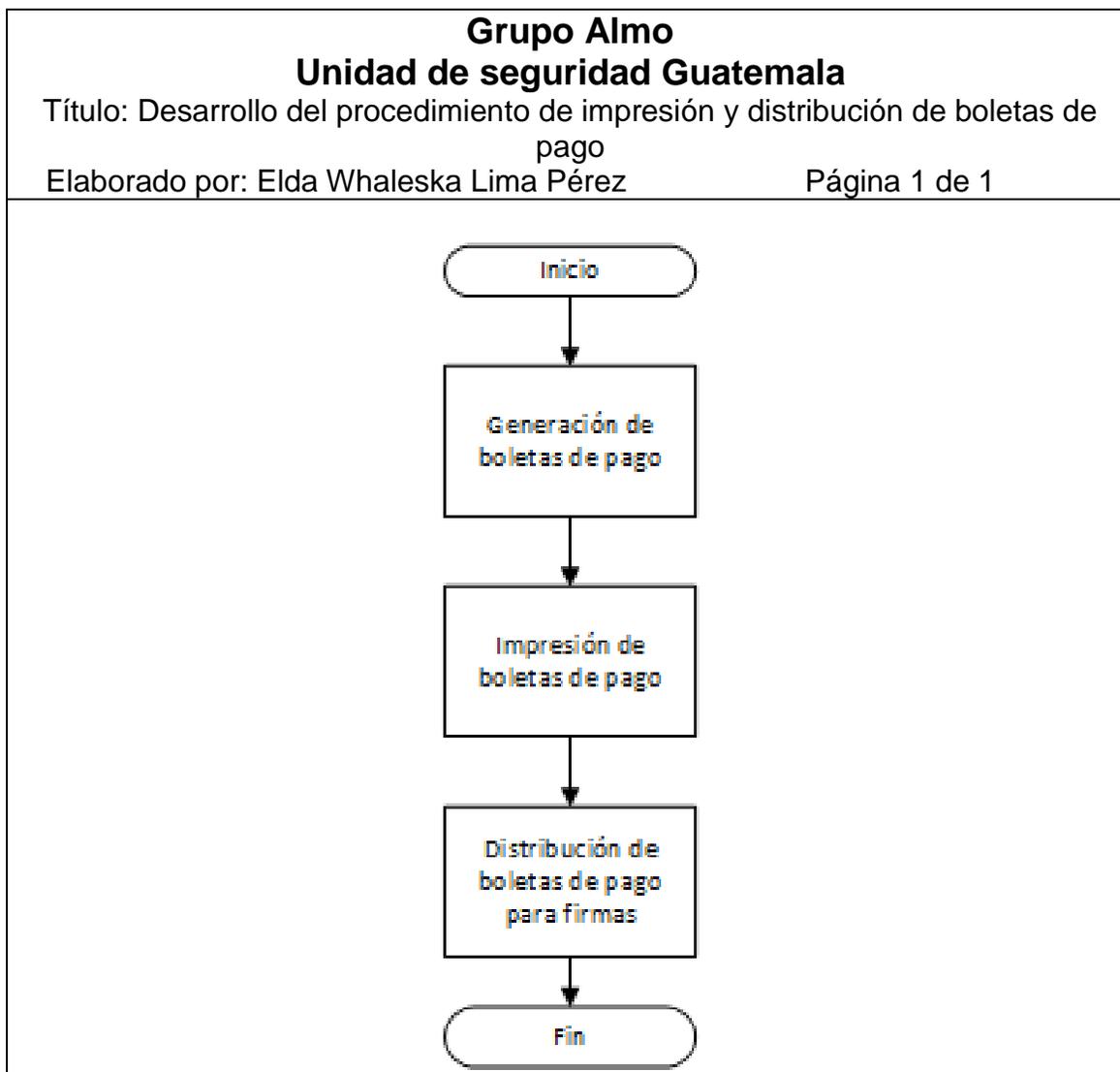
Todos los colaboradores tienen acceso libre a las impresiones, basta con solicitar al departamento de tecnología la habilitación de la misma, para dar inicio al consumo.

Actualmente para enviar una impresión únicamente se resume en la generación del documento a imprimir, que muchas veces por el poco manejo y conocimientos en paquetes de computación, los tamaños no son ajustados, tipo de letra, colores, entre otros, aun así son enviados a imprimirse, al recoger el documento, si la impresora está correcta finaliza el procedimiento, sin embargo, si la impresión no es la correcta, simplemente se envía nuevamente, algunas veces de acuerdo a los ajustes del documento, se envía un promedio de 4 veces. Esto aplica en impresiones que están relacionadas a algún proceso administrativo, como impresión de documentos de soporte de facturación, de colocación de servicios, de requisitos para expedientes contables, entre otros.

Asimismo, debido a que todos los colaboradores tienen acceso libre a las impresoras, provoca una utilización desmesurada de impresión. No existe un sistema que permita prevenir errores de impresión, y tampoco un control del número de impresiones por cada colaborador.

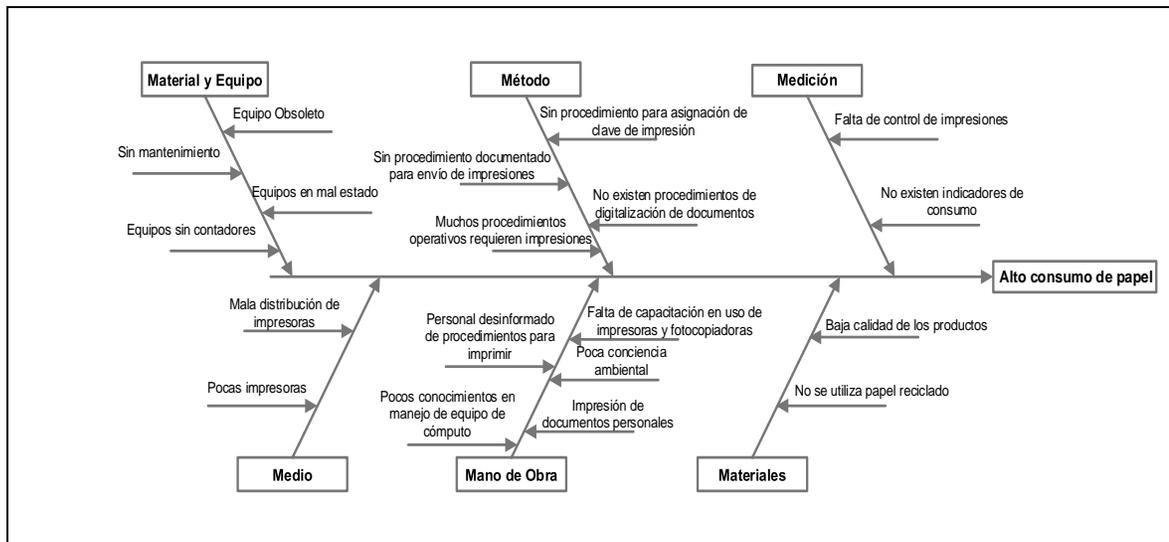
Las observaciones realizadas y las entrevistas se resume en la información de la figura 60, donde se presenta el diagrama de causa y efecto.

Figura 60. **Flujograma del procedimiento de impresión y distribución de boletas de pago de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Figura 61. **Diagrama de causa y efecto del alto consumo de papel en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

### 3.3. Consumo actual mensual de papel

Para realizar un análisis del consumo en la tabla XV se muestra el consumo mensual y el gasto representativo de dicho consumo. Los costos de impresión involucran mantenimiento de impresora, toner, tinta, reparaciones y valor por impresión.

Tabla XV. **Consumo mensual de hojas de papel y tinta en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

<b>CONSUMO MENSUAL</b>			
<b>Producto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Resma de hojas	180	Q, 30,90	Q, 5 562,00
Resmas de papel continuo	20	Q,350,00	Q, 7 000,00
Impresión	50 000	Q, 0,75	Q, 37 500,00
		<b>TOTAL</b>	<b>Q, 50 062,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### **3.4. Plan de ahorro en el consumo de hojas de papel**

Para el planteamiento de un plan que permita generar un ahorro a la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, se generan iniciativas que permitirán optimizar el uso de papel, todas las iniciativas deberán tener el involucramiento de todos los líderes de departamentos y se deberá realizar la divulgación de los nuevos procedimientos que involucran a los colaboradores. Las iniciativas para ahorro de papel son:

- Iniciativa *paper less*
- Digitalización de boletas de pago
- *Outsourcing* de servicios de impresión
- Reutilización de papel
- Reciclaje de papel

El plan de ahorro en el consumo de papel se realizará de acuerdo a lo descrito en la tabla XVI, en los que se detallan las actividades y responsables de las iniciativas de ahorro.

### **3.4.1. Iniciativa *paper less***

Para la identificación de los procesos en los que se consume el mayor número de recursos, se realizarán entrevistas con los jefes de cada departamento para tener su apreciación de los procedimientos en los que se puede realizar la iniciativa, además se realizará la observación de cuál es el tipo de papel que más se consume de acuerdo a las tareas de los distintos departamentos, este tipo de papel será capturado en el formato de la figura 60.

Una vez identificado el tipo de papel, además por las entrevistas se procederá a definir los procesos en los que se aplicará la iniciativa, una actividad principal será el envío de facturas electrónicas.

Esta iniciativa tiene involucrados procedimientos tecnológicos como el incremento de la utilización del correo electrónico en autorizaciones, implementación de firma digital, escaneo de documentos, elaboración de un archivo de almacenamiento virtual, implementación de espacios virtuales de trabajo para compartir información.

Figura 62. **Formato de registro de consumo de papel por tipo y departamento de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Registro de consumo de  
papel por tipo en cada  
departamento de la Unidad  
de Seguridad Guatemala de

Área: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Tipo de papel	¿Se utiliza?	
	SI	NO
Papel bond carta		
Papel bond oficio		
Papel reciclado		
Papel higiénico		
Servilletas		
Sobres		
Etiquetas		
Post - it		
Talonarios		
Recibos		
Facturas		
Revistas		
Periódicos		
Libros		

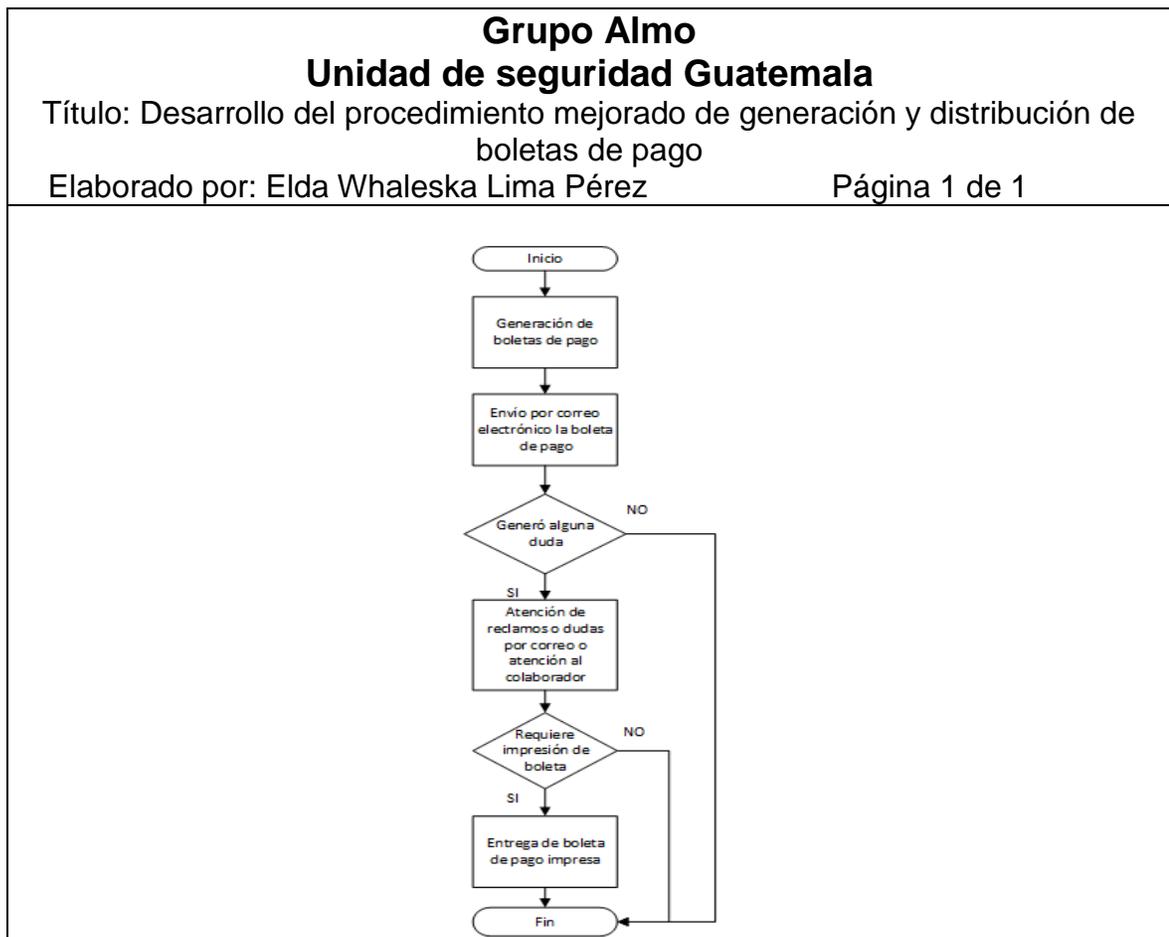
Fuente: elaboración propia.

### 3.4.2. Digitalización de boletas de pago

Se propone el nuevo procedimiento que conlleva la generación de boletas de pago de forma electrónica, enviadas por correo, esto ayudará a disminuir el número de impresiones, asimismo el procedimiento permite mejorar la atención

al colaborador, ya que en el procedimiento se contempla resolución de dudas a través de correo electrónico, o bien a través de Recursos Humanos y atención al colaborador. El procedimiento mejorado se muestra en la figura 60.

Figura 63. **Flujograma del procedimiento mejorado de generación y distribución de boletas de pago de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

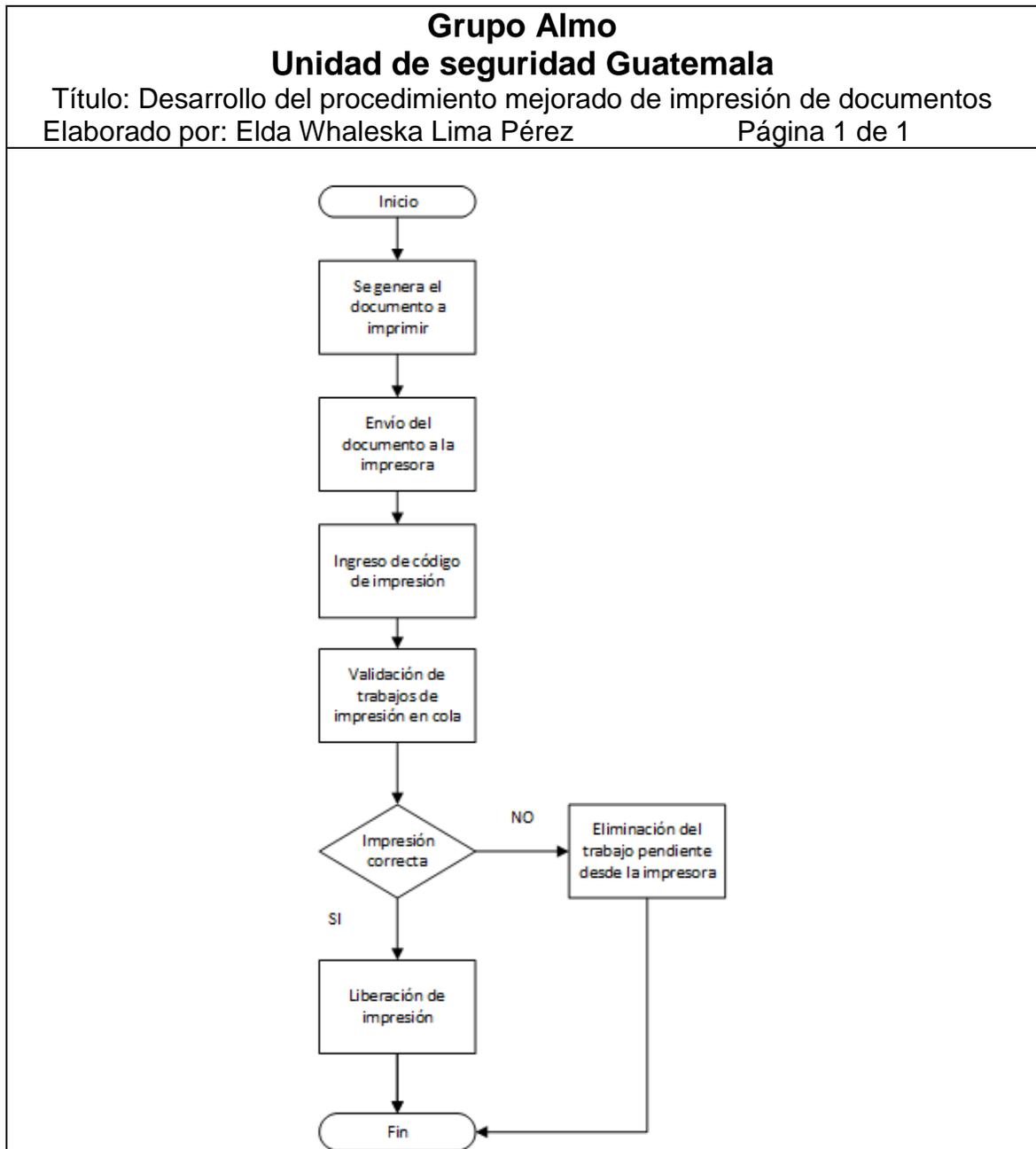
### **3.4.3. Outsourcing del servicio de impresión**

Esta acción de plan de ahorro consiste en la contratación del servicio *outsourcing* de impresión, en la que, a través de un bolsón de impresiones, colocación de equipos modernos y con tecnología de ahorro de energía y tinta, además de la configuración de códigos de impresión, permitirá tener un control de las impresiones que cada usuario realiza, además de permitir administrar el número de impresiones en los departamentos en los que realmente se necesita. Este número de impresiones puede ser configurado, ampliado y delimitado en todas las sedes de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.

Esta iniciativa además de ayudar a controlar el número de impresiones y por consecuencia también de papel, se realiza a través de una renta mensual, en la que también incluye el mantenimiento preventivo y correctivo, distribución de tinta o toner, y el número de impresiones por impresora arrendada.

El nuevo proceso de impresión con código asignado, se muestra en la figura 62, en el que se observa una disminución de desperdicio por errores de impresión.

Figura 64. **Flujograma del proceso mejorado de impresión de documentos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

#### **3.4.4. Reutilización de papel**

La reutilización de papel conlleva la socialización de la campaña a través de recursos humanos, donde se deberá realizar una concientización de la reutilización de papel en los procedimientos que así lo ameriten.

En las actividades de reutilización se enfocará en lo siguiente:

- Reutilización del papel que fue impreso a una sola cara
- Reutilizar las hojas mal impresas para anotar mensajes o tomar notas no estructuradas.
- Fotocopiar los documentos para expedientes en ambos lados de las hojas
- Utilizar papel reciclado

#### **3.4.5. Reciclaje de papel**

El reciclaje de papel consiste en la colocación de recipientes junto a todos los espacios para imprimir, en los que se desecharán las hojas que ya fueron reutilizadas, o que no pueden ser reutilizadas para otra actividad. Una vez se acumule suficiente papel, se llamará a una empresa recicladora para que pueda recogerlo. Los recursos obtenidos de esta actividad, serán destinados para la compra de insumos para los agentes de seguridad de las agencias en las que se genera.

Tabla XVI. Plan de ahorro en el consumo de hojas de papel

Iniciativa	Objetivo	Actividad	Recurso	Áreas involucradas	Responsable
Todas	Creación de conciencia ambiental y disminuir resistencia al cambio.	Capacitar a todo el personal en producción más limpia y oficina verde, haciendo énfasis en las buenas prácticas ambientales.	Cañonera, salón, hojas, marcador.	Todos los colaboradores	Investigador
<i>Paper less</i>	Identificar los procedimientos de mayor consumo de papel.	Reuniones semanales para analizar los procedimientos y sus consumos de papel.	Sala, cañonera, computadora.	Todas	Jefe financiero
	Levantar la información del consumo de papel por tipo.	Observación y capturar la información del consumo de tipo de papel en las áreas.	Formato (figura 60), lápiz, computadora.	Todas	Jefe financiero
	Identificar procesos que pueden ser con autorizaciones digitales.	Reuniones semanales para determinar los procesos que pueden contener autorización digital a través de firma digital o visto bueno digital.	Sala, cañonera, computadora	Todas	Jefe financiero
		Instalación de convertidor PDF en todas las computadoras.	Técnico IT, instalador.	Todas	Tecnología
	Crear archivo de almacenamiento y trabajo virtual.	Creación de los espacios virtuales necesario para fomentar el uso de carpetas compartidas, guardar información de respaldo y escáner de expedientes en servidores virtuales.	Servidor virtual, técnico IT.	Todas	Tecnología
	Documentar los procedimientos digitales	Realizar la documentación de los procedimientos que puedan llevar procedimientos digitales	Computadora	Todas	Auditoría/Jefe financiero
		Socializar los procedimientos mejorados a través de comunicación organizacional	Afiches informativos, correos informativos	Todas	Recursos humanos
Digitalización de boletas de pago	Documentar el procedimiento	Levantar y documentar el procedimiento para la entrega de boletas de pago digitales	Computadora	Todas	Auditoría /Recursos humanos
		Socializar el procedimiento mejorado	Afiches informativos, correos informativos	Todas	Recursos Humanos
	Determinar los colaboradores para envío de boletas de pago digitales	Entrega de cartas de aceptación del nuevo procedimiento de entrega de boletas de pago digitales	Hojas de papel, impresiones, lapiceros	Área administrativa y administrativa-operativa	Recursos humanos
<i>Outsourcing</i> del servicio de impresión	Determinar el mejor proveedor del servicio	Contactar a los proveedor para determinar el proveedor final	Sala, cañonera	Tecnología	Tecnología
	Implementar nuevos equipos de impresión	Cambio e instalación de nuevas impresoras	Impresoras, vehículo, comunicación, redes	Tecnología	Proveedor seleccionado
	Crear códigos de impresión para todos los colaboradores	Crear, configurar e informar de los códigos de impresión para todos los colaboradores	Computadora, red, impresora	Todas	Tecnología
	Documentar el procedimiento	Levantar y documentar el nuevo procedimiento de asignación de código y de impresión	Computadora	Todas	Auditoría/ tecnología
		Socializar el procedimiento mejorado	Afiches informativos, correos informativos	Todas	Recursos humanos/ tecnología
Reutilización de papel	Reducir el consumo de papel a través de la reutilización y crear en los colaboradores una conciencia ambiental	Realizar una campaña de concientización y creación de conciencia ambiental en lo colaboradores, además de socializar las actividades más comunes para realizar la reutilización de papel	Afiches informativos, correos informativos	Todas	Recursos Humanos
Reciclaje de papel	Reducir el consumo de papel fomentando el reciclaje en los colaboradores	Contactar al proveedor de servicio	Correo electrónico, comunicación	Operaciones	Jefatura de operaciones
		Colocar los recipientes para el reciclaje	Recipientes	Todas	Recursos humanos
		Socializar el procedimiento de reciclaje	Computadora, salones, cañonera	Todas	Recursos humanos

Fuente: elaboración propia.

### 3.5. Costos del plan

El costo del plan de ahorro en el consumo de papel se describe de forma general por iniciativa en la tabla XVII.

Tabla XVII. Costo del plan

Iniciativa de ahorro	Descripción	Costo
Papel less	Identificación de procedimientos que pueden ser digitalizados implementación de áreas de trabajo virtuales	Q 2 500,00
Digitalización de boletas de pago	Documentar y socializar el procedimiento imprimiendo una carta de aceptación para que sea firmada por cada colaborador	Q 400,00
Outsourcing del servicio de impresión	Contratación del proveedor del servicio	Q 6 000,00
Reutilización de papel	Implementación de procedimiento de reutilización de papel	Q 0,00
Reciclaje de papel	Implementación de procedimiento de reciclaje de papel	Q 0,00
<b>TOTAL</b>		<b>Q 8 900,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Con la implementación de las iniciativas para generar un ahorro en el consumo de papel en la unidad de seguridad de Guatemala de Grupo Almo, se generará un gasto menor al que actualmente se realiza. En la tabla XVIII se muestra el gasto presupuestado después de la implementación de las acciones de ahorro.

Tabla XVIII. **Costo mensual de con la implementación de acciones de ahorro del consumo de papel**

<b>AHORRO MENSUAL</b>			
<b>Producto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Resma de hojas	90	Q. 30,90	Q. 2 781,00
Renta de equipo	30	Q. 200,00	Q. 6 000,00
Impresión adicional blanco y negro	29 000	Q. 0,12	Q. 3 480,00
Impresión adicional a color	10 000	Q. 0,18	<b>Q. 1 800,00</b>
			<b>Q. 14 061,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Las rentas mensuales incluyen mantenimiento preventivo, correctivo, la instalación de las impresoras en las agencias a nivel república y un tiempo de compromiso de 24 horas de respuesta para la resolución de reclamos.

Además del ahorro monetario, se fomenta el ahorro en recursos y ser amigable con el ambiente, creando un buen clima laboral y comprometiendo a los colaboradores y la empresa como una empresa socialmente responsable, en este proceso están involucrados desde la alta gerencia hasta los agentes de seguridad.

El gasto actual asciende a Q. 50 062,00 y una vez implementado el plan el gasto se reducirá a Q. 14 061,00, lo que generará un ahorro mensual de Q. 36 201,00.



## **4. FASE DE DOCENCIA. PLAN DE CAPACITACIÓN.**

### **4.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación**

La detección de las necesidades de capacitación para los colaboradores de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, se realiza a través de las siguientes técnicas:

- Entrevistas no estructuradas: se entrevista a los jefes de primera línea a las que se implementarán los nuevos procedimientos, con el objetivo de enfocar la capacitación para suplir las necesidades del negocio.
- Observación directa: a todos los procedimientos para determinar las necesidades de capacitación, especialmente en los que se desarrolló los descriptores y perfiles de puestos. Asimismo, en los puestos que se adicionan a la jefatura de operaciones, para fortalecer los conocimientos que son necesarios para desempeñar dichos puestos.
- Análisis de competencias: aplicando tablas y ponderaciones de las competencias que debería tener un colaborador de acuerdo a sus funciones, esto fue con apoyo de los jefes de primera línea
- Evaluación: se desarrolló evaluaciones con contenidos aplicables al desempeño de sus funciones. El objetivo de estas evaluaciones es la aplicación de la metodología XOX.
- Matriz de diagnóstico: la ubicación del personal en los distintos cuadrantes de acuerdo a las competencias que posee.

Una vez aplicadas las técnicas de detección de necesidades de capacitación en la tabla XVII se resumen dichas necesidades para la focalización de la capacitación.

**Tabla XIX. Hallazgos de las necesidades de capacitación**

<b>Resultado del DNC</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Dirigido a</b>
Habilidades numéricas.	Incrementar el manejo de operaciones aritméticas básicas.	Capacitación de las funciones que necesitan habilidades numéricas.	Supervisores
Uso de sistemas de cómputo.	Mejorar la destreza en el uso de equipos de cómputo.	Capacitación de manejo de computadoras.	Supervisores
Uso de teléfonos inteligentes.	Desarrollar la habilidad del uso de los teléfonos inteligentes para buen manejo de aplicaciones de la gestión operativa.	Capacitación de aplicación de faltos y encuestas.	Supervisores / jefes de territorio
Manejo de excel.	Desarrollar las habilidades de uso de excel.	Capacitación de excel básico.	Jefes de territorio
Falta de liderazgo.	Desarrollar el liderazgo en el equipo.	Taller de liderazgo.	Supervisores, jefes de territorio
Mala redacción de informes.	Mejorar la redacción de informes y correos electrónicos.	Capacitación de redacción.	Supervisores jefes de territorio
No hay un buen trabajo en equipo.	Desarrollar el trabajo en equipo.	Taller de trabajo en equipo	Operativos, administrativos
Implementación de nuevos procesos.	Transmitir el conocimiento de la aplicación de los nuevos procesos.	Capacitación de nuevos procesos.	Operaciones Planificación
Implementación de nuevos sistemas.	Transmitir el conocimiento de los nuevos sistemas desarrollados.	Capacitación de manuales de usuarios.	Operaciones Finanzas
Falta de conocimiento de funciones de puestos.	Orientar a las funciones del puesto que desempeña.	Capacitación de las funciones del puesto.	Operaciones
Mal manejo de armamento y equipo.	Desarrollar las habilidades y destrezas para el manejo correcto de armas y equipo.	Capacitación de tiro.	Operaciones
Mal manejo de los riesgos.	Desarrollar la habilidad de implementación de inteligencia y contrainteligencia.	Capacitación de manejo de situaciones de riesgos de seguridad.	Operaciones

Fuente: elaboración propia.

## 4.2. Plan de capacitación

La planificación de la capacitación responde a las necesidades detectadas en equipo de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo. Además, en el plan de capacitación se incluyen los temas que van relacionados con la implementación de mejoras en los procesos operativos, implementación de sistemas y aplicaciones, diseño de bases de control.

- Objetivos de la capacitación:
  - General
    - Desarrollar las habilidades de los colaboradores para que puedan adaptarse a los nuevos procedimientos operativos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.
  - Específicos:
    - Fortalecer los conocimientos de los colaboradores de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo
    - Implementar los procedimientos operativos mejorados
    - Desarrollar la habilidad de uso de teléfonos inteligentes para la generación de información en tiempo.
    - Mejorar la calidad de servicio ampliando los conocimientos de los colaboradores en temas operativos.

De acuerdo a estos objetivos y el diagnóstico realizado, el plan de capacitación se muestra en la tabla XVIII. Además, se muestra el cronograma de actividades de capacitación en la figura 63.

**Tabla XX. Plan de capacitación para la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**

<b>Tema de capacitación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Participantes</b>	<b>Duración</b>
Formato de captura de información del cuadro	Garantizar la implementación y buen uso del nuevo formato para realizar el cuadro y del personal a ser asignado a los distintos puestos de servicio.	Cañonera Sillas Mesas	Jefes de vivienda Asistentes operativos	2 horas
Nuevo proceso de impresión	Sensibilizar el ahorro de recursos de papel e impresión.  Usar correctamente del código de impresión.  Usar correctamente los equipos de impresión.	Cañonera Sillas Mesas	Todo el personal administrativo y personal administrativo operativo	1 hora
Nueva estructura operativa	Dar a conocer la nueva estructura operativa y los objetivos del cambio.	Cañonera Sillas Mesas	Jefes de territorio Jefe de operaciones Asistente de operaciones	2 horas
Procedimiento de toma de asistencia	Controlar la cobertura de puestos de servicio.	Computadora Silla Cañonera	Monitoreadores de CMC Agentes de seguridad Jefes de vivienda Jefes de territorio Asistentes operativos	2 horas
Uso de aplicación de encuestas	Enseñar el uso de la aplicación para toma de encuestas en visita a puestos.	Cañonera Sillas Teléfono inteligente Internet	Supervisores a nivel nacional	2 horas

Continuación de la tabla XX.

Uso de GPS portátiles	Dar a conocer los indicadores operativos de supervisión.  Dar a conocer el procedimiento de control de GPS.	Cañonera Sillas Teléfono inteligente Internet GPS portátil	Supervisores a nivel nacional	3 horas
Funciones de puestos	Retroalimentar de las funciones que se deben desarrollar en su puesto de trabajo.	Computadora Cañonera Descriptorios de puestos	Supervisores Jefes de vivienda Jefes de territorio	3 horas
Ficha técnica	Capturar la información en la ficha técnica.	Cañonera Sillas Internet	Vendedores Jefes de territorio Facturación Asistentes de operaciones	4 horas
Proyecto "Paper Less"	Dar a conocer el proyecto y sus beneficios.	Cañonera Sillas	Todo el personal administrativo de la organización	1 hora
Liderazgo y trabajo en equipo	Desarrollar las habilidades de liderazgo y fomentar el trabajo en equipo.	Baldes de agua Cuerdas Premios Cintas	Todo el personal operativo y administrativo	4 horas
Uso de Excel	Incrementar los conocimientos en el uso de Excel.	Computadoras Mesas Sillas	Personal operativo y administrativo	6 horas

Fuente: elaboración propia.



- Aplicar la tecnología en el negocio de la seguridad rompiendo paradigmas del perfil del agente de seguridad.

Durante las distintas capacitaciones se diseñó y se utilizó un formato de asistencia que permite tener la documentación del personal asistente a cada capacitación. Dicho formato se presenta en la figura 66 y la característica principal es que cuenta con el nombre de los participantes para evaluar la asistencia a cada capacitación impartida respecto a la programación.

Las capacitaciones se siguieron de acuerdo al cronograma de capacitación, sin embargo, se utilizaron otras actividades operativas para reforzar temas de los nuevos procedimientos. De la figuras 67 a la 68 se muestran las fotografías de las capacitaciones.

Figura 66. **Formato de asistencia a capacitación**

**Listado de asistencia**

Capacitación: \_\_\_\_\_

Instructor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



No.	Nombre	Firma
1	Participante 1	
2	Participante 2	
3	Participante 3	
4	Participante 4	
5	Participante 5	
6	Participante 6	
7	Participante 7	
8	Participante 8	
9	Participante 9	
10	Participante 10	
11	Participante 11	
12	Participante 12	
13	Participante 13	
14	Participante 14	
15	Participante 15	
16	Participante 16	
17	Participante 17	
18	Participante 18	
19	Participante 19	
20	Participante 20	

Fuente: elaboración propia.

Figura 67. **Fotografía de capacitaciones impartidas en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: Grupo Almo. Unidad de seguridad Guatemala.

Figura 68. **Fotografía de capacitaciones impartidas en la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo**



Fuente: Grupo Almo. Unidad de seguridad Guatemala.

#### 4.4. Costos del plan de capacitación

Los costos del plan de la capacitación serán como se detalla en la tabla XIX.

Tabla XXI. Costos del plan de capacitación

<b>COSTOS DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>Item</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Transporte	90	Q 35,00	Q 3 150,00
Resma de papel	1	Q 30,90	Q 30,90
Bolígrafos	1	Q 3,00	Q 3,00
Sillas	45	Q 0,00	Q 0,00
Pizarrón	1	Q 0,00	Q 0,00
Marcadores para pizarrón	3	Q 6,00	Q 18,00
Refrigerios	90	Q 20,00	Q 1 800,00
Material de apooyo	45	Q 25,00	Q 1 125,00
		<b>TOTAL</b>	<b>Q 6 126,90</b>

Fuente: elaboración propia.



## CONCLUSIONES

1. La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo cuenta con más de 50 años en el mercado de la seguridad, gestiona con una misión y visión que generan una propuesta de valor para los clientes aplicando la tecnología, los valores corporativos, describen como debería ser la gestión operativa, y la estructura está basada en un tipo funcional lineal, pero con muchos principios militarizados por la naturaleza del negocio.
2. Las instalaciones operativas de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, no cuentan con las condiciones óptimas, y debido a que se tiene presencia en varios departamentos de Guatemala, al realizar mejoras en las mismas puede generar un posicionamiento de marca que apoyaría a la gestión comercial. Asimismo, aunque el negocio es basado en la gestión del recurso humano, todas las actividades operativas y administrativas importantes, son gestionadas con base en la experiencia o criterio de las personas y el no contar con la documentación de todos los descriptores de puestos, dificulta la estandarización de la gestión.
3. La estructura organizacional de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, cuenta con algunos puestos en los que hay duplicidad de funciones, por lo que la documentación de los perfiles y descriptores de puestos apoya a la reducción de los niveles de la estructura, haciendo la gestión más eficiente y mejorando la comunicación en todos los niveles. Asimismo, a través de la socialización de las funciones de cada puesto, permite que cada colaborador sea responsable por la gestión adecuada de su puesto.

4. La unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, no cuenta con un control de los recursos a ser asignados a la seguridad fija, por lo que la implementación de un sistema integrado que permita controlar las tres aristas operativas y que se adecúe a las necesidades, dará soporte y garantizará una mejora en los procedimientos de la unidad y cumplimiento de objetivos de la corporación.
5. La incursión de tecnología en los procesos operativos del negocio de la seguridad, ponen a la vanguardia a la unidad, logrando generar valor a los clientes que contratan los servicios.
6. La generación de una conciencia ambiental en los colaboradores es importante, ya que a medida que pasa el tiempo las organizaciones están más enfocadas en cuidar el ambiente. Existen muchos procedimientos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, en los que actualmente se realiza un desperdicio de hojas de papel, por lo que el diseño del plan de ahorro para el consumo de papel, apoyará a la creación de actividades amigables al medio ambiente, promover la conciencia ambiental y reducción significativa en el gasto de papel.
7. La capacitación constante es importante para la garantía de la calidad en la gestión, por lo que al diseñar un plan de capacitación que se enfoque en desarrollar las habilidades de los colaboradores, aumentará la gestión adecuada de la operación, asimismo, debido a los cambios en muchos de los procedimientos actuales, es trascendental para el cumplimiento de los objetivos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo, la capacitación y retroalimentación constante de todas las mejoras realizadas, por lo que el plan contempla garantizar, capacitar en los temas más importantes de la gestión operativa de la seguridad fija.

## RECOMENDACIONES

1. Operaciones debe solicitar un estudio que permita realizar la segmentación de los futuros candidatos para los distintos puestos de servicio de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo. Este estudio deberá involucrar todas las variables demográficas para encontrar las correlaciones que permitan realizar la mejor selección y reclutamiento de personal.
2. Recursos humanos debe identificar la información de los agentes de seguridad que han abandonado los puestos para analizar las características de estos excolaboradores y que sean puntos de comparación de los candidatos para agentes de seguridad y que pueda ayudar a disminuir el porcentaje de abandono de puestos de servicio.
3. Recursos humanos debe trabajar para la implementación de la iniciativa del proyecto *paper less*, para garantizar la reducción de costos por compra de hojas e impresiones en todos los departamentos de la unidad de seguridad Guatemala de Grupo Almo.
4. El departamento de auditoría debe garantizar la documentación de todos los procedimientos mejorados y realizar un proyecto de mejora continua, que permita evaluar periódicamente los procedimientos e innovar de acuerdo al avance el negocio de la seguridad.
5. El departamento de auditoría en conjunto con operaciones deben realizar revisiones periódicas de los manuales de procedimientos y manuales de

usuario que han sido creados, para garantizar la actualización de los mismos de acuerdo al avance del negocio de la seguridad y las estrategias planteadas por la alta dirección.

6. El departamento de tecnología debe estar involucrado directamente en los procesos operativos para que puedan hacer propuestas de innovación e integración de tecnología en la seguridad fija, aportando a una reducción de costos por mano de obra.
7. La gerencia general debe evaluar la creación del área de inteligencia de negocios, que permita utilizar la información generada en la operación y tomar decisiones estratégicas en base a la información y no a experiencia.
8. El departamento de planificación debe utilizar la información que actualmente se genera a través de la programación de los puestos y captura de asistencias, para la aplicación de estadística y técnicas de pronósticos para identificar nuevos productos o mercados en los que se pueda involucrar la seguridad fija.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ASIS, Internacional. *Protección de Activos: Seguridad Física*, 2014.
2. \_\_\_\_\_. *Security Management*. [en línea]. <<https://www.asisonline.org/Pages/default.aspx>>. [Consulta: 25 de marzo de 2016].
3. BRUNETTI, Giorgio, COLLESEI, Umberto, VESCOVI, Tiziano, SÓSTERO, Ugo. *La librería como negocio. Economía y administración. España*: Editrice Bibliográfica, 1996. 198 p.
4. ESLAVA, José de Jaime. *Empresa, La Gestión y control de la empresa*. Madrid, España: Editorial ESIC, 2013. 212 p.
5. FÚQUENE RETAMOSO, Carlos Eduardo. *Producción limpia, contaminación y gestión ambiental*, Pontificia Universidad Javeriana, 2007. 189 p.
6. GONZÁLEZ MARADIAGA, Francisco Javier. *Ecoeficiencia: Propuesta de diseño para el mejoramiento ambiental*. Argentina: Editorial Universitaria – Libros UDG, 2013. 256 p.
7. GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto, *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A., de C.V., 2010. 194 p.

8. MORA CHAMORRO, Héctor. *Manual del vigilante de seguridad*. Tomo I, Volúmen 1. Ecuador: Club Universitario, 2013. 287 p.
9. NOREEN, Erick W.; BREWER, Peter C.; GARRISON, Ray H. *Managerial Accounting for managers*. España: McGraw Hill, 2011. 136 p.
10. TORRENTE, Diego. *Análisis de la seguridad privada*. Colombia: Editorial UOC, 2016. 232 p.
11. VALENCIA VANEGAS, Sandra Patricia. *La filosofía LEAN aplicada en la Gerencia de proyectos*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Minas, Departamento de Ingeniería Organizacional, Medellín, Colombia, 2013. 156 p.