

**Diseño, elaboración e implementación del manual de funciones de la empresa Criptón  
Security Ltda., ubicada en la ciudad de Bogotá.**

Wendy Tatiana Lara Miranda

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C

2019

**Diseño, elaboración e implementación del manual de funciones de la empresa Criptón  
Security Ltda., ubicada en la ciudad de Bogotá.**

Wendy Tatiana Lara Miranda

Asesor del Trabajo

Claudia Marcela Pineda Chávez

Trabajo de grado para optar al título de Administración de Empresas

Universitaria agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C

2019

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecerle a Dios, quien me brindó sabiduría y apoyo, junto con mi madre y hermana iniciando este proyecto desde el año 2014 en la Universitaria Agustiniana.

En segundo lugar, agradezco a la Universitaria Agustiniana junto con su grupo de docentes, colaboradores, administrativos, y demás, que contribuyeron enormemente en mi crecimiento personal y profesional.

De igual forma, agradezco a la empresa Criptón Security Ltda. y familia Miranda, quienes me permitieron realizar mi pasantía como opción de grado dentro de su empresa, brindándome todo el apoyo e información necesaria, a su vez, agradezco a mi tutora quien con su apoyo y asesoramiento pude ejecutar esta pasantía.

Por último, agradezco a todas aquellas personas que intervinieron en mi proceso como estudiante y ahora con mi opción de grado.

## **Resumen**

La pasantía se realizó en la empresa en Criptón Security Ltda., efectuando un análisis y fundamentación de aquellas funciones que se realizan en los diferentes cargos dentro de la organización, donde se evidencia que la empresa no cuenta con un manual de funciones para cada cargo.

Ahora bien, la empresa busca la formalización de sus funciones y descripción de cargos, con el fin de proporcionar la asignación de responsabilidades para llevar un control de las actividades que realiza la empresa, logrando efectividad, junto con el mejoramiento de procesos.

De acuerdo con lo evidenciado, se lleva a cabo el diseño y elaboración del manual de funciones con el propósito de realizar la implementación en el área administrativa, este se realizó bajo el método exploratorio y descriptivo, a través de entrevistas a las diversas áreas y personal de la empresa, también se utilizaron herramientas como la matriz DOFA, la MEFI y el Balance scorecard las cuales arrojaron como resultado la necesidad que tiene la organización y lo importante que es el diseño y elaboración del manual de funciones.

Finalmente, en relación con el resultado Criptón Security Ltda., se recomienda la adopción del manual de funciones con el de brindar un apoyo y responsabilidad a cada uno de sus colaboradores, dando cumplimiento a sus objetivos como empresa, reflejándolo en la prestación de su servicio, el adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, en la ejecución de sus procesos, en la eficiencia de sus labores y ambiente laboral de sus colaboradores.

***Palabras claves:*** balanced scorecard, diagrama de flujo, manual y productividad.

## **Abstract**

The internship was carried out in the company at Cripton Security Ltda., Carrying out an analysis and rationale of those functions that are performed in the different positions within the organization, where it is evidenced that the company does not have a manual of functions for each position.

However, the company seeks the formalization of its functions and description of positions, in order to provide the assignment of responsibilities to keep track of the activities carried out by the company, achieving effectiveness, along with the improvement of processes.

As evidenced, the design and preparation of the functions manual is carried out with the purpose of carrying out the implementation in the administrative area, this was carried out under the exploratory and descriptive method, through interviews to the various areas and personnel of the company, tools such as the DOFA matrix, the MEFI and the Balance scorecad were also used, which resulted in the need of the organization and the importance of the design and preparation of the functions manual.

Finally, in relation to the Cripton Security Ltda. Result, the adoption of the functions manual is recommended in order to offer support and responsibility to each of its employees, fulfilling its objectives as a company, reflecting it in the provision of its service, in the recruitment and selection of optimal personnel, in the execution of their processes, in the efficiency of their work and work environment of their employees.

**Keywords:** balanced scorecard, flow chart, manual and productivity.

## Tabla de contenidos

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....                             | 13 |
| 1. Tema de investigación.....                 | 15 |
| 2. Descripción de la empresa.....             | 16 |
| 2.1 Reseña histórica.....                     | 16 |
| 2.2 Razón social.....                         | 16 |
| 2.3 Objeto social.....                        | 16 |
| 2.4 Misión.....                               | 17 |
| 2.5 Visión.....                               | 17 |
| 2.6 Ubicación.....                            | 17 |
| 2.7 Objetivos corporativos.....               | 18 |
| 2.8 Estructura Organizacional.....            | 18 |
| 2.9 Portafolio de servicios.....              | 19 |
| 2.10 Evolución del servicio.....              | 20 |
| 2.11 Descripción de la cadena productiva..... | 20 |
| 2.11.1 Avantel.....                           | 20 |
| 2.11.2. Proceso productivo.....               | 21 |
| 2.11.3. Análisis.....                         | 21 |
| 2.11.4. Análisis.....                         | 22 |
| 2.11.5. Análisis.....                         | 23 |
| 2.11.6. Análisis.....                         | 24 |
| 2.11.7. Análisis.....                         | 24 |
| 2.12 Descripción del cliente.....             | 25 |
| 3. Problema de investigación.....             | 26 |
| 3.1 Planteamiento del problema.....           | 26 |

|  |    |
|--|----|
| 3.2 Pregunta de investigación .....  | 26 |
| 4. Objetivos del proyecto .....  | 27 |
| 4.1 Objetivo General.....  | 27 |
| 4.2 Objetivos Específicos .....  | 27 |
| 5. Diagnostico matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) ..... | 28 |
| 5.1 Fundamentación de DOFA .....   | 29 |
| 5.1.1 Debilidades.....   | 29 |
| 5.1.2 Oportunidades.....   | 29 |
| 5.1.3 Fortalezas.....  | 29 |
| 5.1.4 Amenazas.....  | 30 |
| 5.1.5 Estrategias.....   | 30 |
| 5.2 Balanced scorecard .....   | 31 |
| 5.3 Diagnostico MEFI.....  | 36 |
| 5.3.1 Fundamentación matriz MEFI.....  | 36 |
| 5.4 Diagnóstico del área de intervención.....  | 37 |
| 6. Justificación de la investigación.....  | 38 |
| 7. Marco conceptual .....  | 39 |
| 7.1 Descripción de cargos.....   | 39 |
| 7.2 Funciones .....  | 39 |
| 7.3 Métodos de recopilación de información.....                                      | 39 |
| 7.3.1 Análisis de puesto.....  | 39 |
| 7.3.2 El cuestionario de documentación.....  | 40 |
| 7.3.3 La entrevista.....   | 40 |
| 7.3.4 Método de observación directa.....   | 40 |
| 7.3.5 Ocupación.....   | 40 |

|  |    |
|--|----|
| 7.3.6 Puesto de trabajo.....                               | 41 |
| 7.3.7 Rol.....   | 41 |
| 7.3.8 Tarea.....   | 41 |
| 7.3.9 Valoración.....                                      | 41 |
| 8. Marco Teórico .....                                     | 42 |
| 8.1 Principios de la administración (Fayol) aplicable..... | 42 |
| 8.1.1 División del trabajo.....                            | 42 |
| 8.1.2 Autoridad y responsabilidad.....                     | 42 |
| 8.1.3 Disciplina.....                                      | 43 |
| 8.1.4 Unidad de mando.....                                 | 43 |
| 8.1.5 Unidad de dirección.....                             | 43 |
| 8.1.6 Subordinación.....                                   | 43 |
| 8.1.7 Remuneración.....                                    | 43 |
| 8.1.8 Centralización y Descentralización.....              | 43 |
| 8.1.9 Línea de autoridad.....                              | 44 |
| 8.1.10 Orden.....  | 44 |
| 8.1.11 Estabilidad de personal.....                        | 44 |
| 8.1.12 Iniciativa.....                                     | 44 |
| 8.1.13 Esprit corps.....                                   | 44 |
| 8.1.14 Categorías de actividades según Fayol.....          | 45 |
| 8.2 Norma ISO 9001 .....                                   | 45 |
| 8.3 Ciclo de DEMING .....                                  | 45 |
| 8.4 Teoría de los sistemas administrativos .....           | 46 |
| 9. Metodología.....  | 48 |
| 9.1 Análisis de descripción de cargos.....                 | 48 |

|   |    |
|---|----|
| 9.2 Encuesta .....                                      | 49 |
| 9.3 Tratamiento de la información.....                  | 49 |
| 9.4 Tabulación encuesta.....                            | 50 |
| 9.5 Presentación de resultados .....                    | 51 |
| 9.6 Análisis de los resultados.....                     | 54 |
| 10. Implementación .....                                | 56 |
| 10.1 Divulgación.....                                   | 58 |
| 10.1.2 Seguimiento. ....                                | 58 |
| 10.2 Evaluación de desempeño.....                       | 59 |
| 10.2.1 Autoevaluación. ....                             | 59 |
| 10.2.1.1 Presentación de resultados autoevaluación..... | 60 |
| 10.3 Conclusión de resultados .....                     | 66 |
| 10.4 Entrevistas.....                                   | 66 |
| 10.4.1 Entrevista a Directora de talento humano.....    | 66 |
| 10.4.2 Entrevista a recepcionista. ....                 | 67 |
| 10.5 Conclusiones de la entrevista.....                 | 68 |
| Conclusiones.....                                       | 69 |
| Referencias .....                                       | 71 |

## Lista de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Ubicación Cripton Security. ....                                      | 17 |
| Figura 2. Organigrama .....   | 19 |
| Figura 3. Evolución del servicio .....  | 20 |
| Figura 4. Logo .....  | 20 |
| Figura 5. Logo Avantel .....  | 21 |
| Figura 6. Proceso de recepción- contratación del servicio.....                  | 21 |
| Figura 7. Proceso de selección personal para prestación del servicio RR.HH..... | 22 |
| Figura 8. Seguimiento de proceso de selección del área de operaciones .....     | 23 |
| Figura 9. Proceso de contratación personal.....                                 | 23 |
| Figura 10. Instalación del servicio .....                                       | 24 |
| Figura 11. Diagnostico matriz DOFA.....   | 28 |
| Figura 12. Objetivos y factores críticos de éxito de la operación .....         | 32 |
| Figura 13. Objetivos y factores críticos de éxito de la operación 2 .....       | 33 |
| Figura 14. Graficas de control y seguimiento de la operación.....               | 34 |
| Figura 15. Graficas de control y seguimiento de la operación.....               | 35 |
| Figura 16. Diagnostico MEFI.....  | 36 |
| Figura 17. Encuesta.....  | 49 |
| Figura 18.Tabulación .....  | 50 |
| Figura 19. Pregunta número 5 .....  | 50 |
| Figura 20. Pregunta número 1 .....  | 51 |
| Figura 21. Tabulación, pregunta número 1 .....                                  | 51 |
| Figura 22. Pregunta número 2.....   | 52 |
| Figura 23. Tabulación, pregunta número 2. ....                                  | 52 |
| Figura 24. Pregunta número 3 .....  | 52 |
| Figura 25.Tabulación, pregunta número 3 .....                                   | 53 |
| Figura 26. Pregunta número 4.....   | 53 |
| Figura 27. Tabulación, pregunta número 4 .....                                  | 54 |
| Figura 28. Acta No. 0001 .....  | 57 |
| Figura 29. NIT.....   | 58 |
| Figura 30. Autoevaluación .....   | 60 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 31. Presentación, pregunta 1 .....  | 60 |
| Figura 32. Calificación, pregunta 1 .....  | 61 |
| Figura 33. Presentación, pregunta 2 .....  | 61 |
| Figura 34. Calificación, pregunta 2 .....  | 61 |
| Figura 35. Presentación, pregunta 3 .....  | 61 |
| Figura 36. Calificación, pregunta 3 .....  | 62 |
| Figura 37. Presentación, pregunta 4 .....  | 62 |
| Figura 38. Calificación, pregunta 4 .....  | 62 |
| Figura 39. Presentación, pregunta 5 .....  | 62 |
| Figura 40. Calificación, pregunta 5 .....  | 63 |
| Figura 41. Presentación, pregunta 6 .....  | 63 |
| Figura 42. Calificación, pregunta 6 .....  | 63 |
| Figura 43. Presentación, pregunta 7 .....  | 63 |
| Figura 44. Calificación, pregunta 7 .....  | 64 |
| Figura 45. Presentación, pregunta 8 .....  | 64 |
| Figura 46. Calificación, pregunta 8 .....  | 64 |
| Figura 47. Presentación, pregunta 9 .....  | 65 |
| Figura 48. Calificación, pregunta 9 .....  | 65 |
| Figura 49. Presentación, pregunta 10 ..... | 65 |
| Figura 50. Calificación, pregunta 10 ..... | 65 |

## Introducción

Inicialmente, los manuales de funciones se definen como un documento que debería tener cada organización, con el fin de determinar responsabilidades y tareas las cuales deberán ser cumplidas por los colaboradores. De igual forma este documento contiene los respectivos procedimientos, sistemas, normas, guías y orientaciones de las diferentes labores a desarrollar, asignando con responsabilidad y acertando en la toma de decisiones.

De acuerdo a lo anterior, el manual de funciones es una herramienta de gestión con alto grado de importancia en la consecución de la productividad en las organizaciones ya que interfiere en la toma de decisiones y ordenamiento en los diferentes niveles jerárquicos de la misma, esta herramienta minimiza los conflictos entre áreas, hace parte fundamental de la implementación de otros sistemas como la evaluación de desempeño, escalas salariales, perfil profesional para cada cargo, todo esto con el fin de una mejor selección de personal y desempeño.

Actualmente, el entorno empresarial se encuentra altamente competitivo según el informe de sistema de gestión de la Alcaldía de Barranquilla (2018) menciona lo siguiente:

Donde las empresas centran su atención en las buenas prácticas de gestión empresarial debido al entorno empresarial y competencia entre las mismas, todas las empresas deben desarrollar para su grupo de interés aquellos procesos debidamente documentados que permitan la facilidad y eficacia de estos (pág. 127).

De igual forma, esta investigación nace al identificar una necesidad en Criptón Security Ltda. en cuando a el diseño e implementación del manual de funciones en la planta administrativa, donde la organización no cuenta con él, siendo una herramienta de alta importancia para la selección del personal idóneo, identificación del perfil profesional, el establecimiento de procesos y asignación de responsabilidades.

Por consiguiente, se propone como solución al problema, el diseño e implementación del manual de funciones del área administrativa de la empresa, con el fin de mejorar procesos, asignar responsabilidades y contribuir en la organización de la empresa. De esta forma, se podrá evidenciar el cumplimiento de objetivos asignados a cada colaborador, eficiencia de procesos, para el hallazgo de esta información se realizó la recolección de datos e información directa, como entrevistas con los colaboradores administrativos y personal con una relación externa de la compañía.

Por último, se elabora e implementa el manual de funciones con el fin de dar solución a una de las necesidades de Criptón Security Ltda, y medir de esta forma su impacto en la empresa.

## **1. Tema de investigación**

La pasantía profesional se lleva a cabo en la empresa Criptón Security Ltda., donde se identifica que ésta no cuenta con una organización frente a las funciones y responsabilidades que cada funcionario debe asumir de acuerdo con su cargo, por ello se evidencia la importancia de este manual que permitirá darle un orden a la empresa y mayor confianza a las personas al llevar a cabo sus actividades.

Ahora bien, se propone diseñar, elaborar e implementar, el manual de funciones para cada uno de los cargos, con el fin de que Criptón Security Ltda., conozca de forma correcta los deberes, actividades y respectivas tareas que debe llevar a cabo cada colaborador, de igual forma establecer una estructura clara que permita que la empresa tenga una organización y control, para así adoptar estrategias y objetivos dirigidos al cumplimiento de las tareas debidamente asignadas.

De acuerdo con el diseño, elaboración e implementación del manual de funciones se busca que Criptón security Ltda., mejore sus procesos internos, llegando al cumplimiento de objetivos, se lleva a cabo por método de encuesta donde se evidencia la importancia que tiene este manual para sus colaboradores y organización, realizando reconocimiento y adaptación de funciones según el cargo.

## **2. Descripción de la empresa**

### **2.1 Reseña histórica**

Criptón Security Ltda., es una empresa de vigilancia y seguridad privada identificada con Nit. 900.227.032-6, ubicada en la calle 25 b No 74 b 35 en el barrio modelia, registrada con matrícula mercantil No 01814871 del 02 de julio del año 2008, su actividad económica No 8010 (actividades de seguridad privada), con una trayectoria en el mercado aproximadamente once años destacándose por su excelente servicio, contando con alrededor de 160 colaboradores con un contrato de labor u obra.

Ahora bien, Criptón Security Ltda., inicia como una visión de negocio, por el señor José Miranda (padre) quien es guarda de seguridad y busca su independencia, él inicia con la ejecución del negocio, sin embargo, por problemas de salud no pudo concluirlo, así que deja su legado a su hijo José Miranda quien alrededor del 2008 crea formalmente la empresa.

De igual forma, Criptón Security Ltda., actualmente cuenta con 55 clientes entre conjuntos residenciales y obras de construcción, en cuanto a su planta administrativa cuenta con siete personas, desempeñando diferentes funciones no establecidas.

### **2.2 Razón social**

Criptón Security LTDA identificada con número de NIT. 900.227.032 -6, registrada con matrícula mercantil No 01814871 del 02 de julio del año 2008, su actividad económica No 8010, actividades de seguridad privada ( Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

### **2.3 Objeto social**

El objeto social de la empresa consiste en las actividades propias, como la prestación remunerada de servicios de vigilancia privada y protección a bienes muebles e inmuebles; a personas naturales o jurídicas, en las modalidades de vigilancia fija, móvil y escolta a personas, vehículos y mercancías, a otras actividades afines o conexas, según lo establecido en los artículos 6 y 8 del decreto ley 356 del 11 de febrero de 1994, para operar con armas de fuego y con cualquier medio humano, animal, material o tecnológico tales como centrales de monitoreo y armas, circuitos cerrados, equipos de detección, controles de acceso perimétricos y similares y todos aquellos establecidos en el artículo 58 del decreto ley 356 de 1994 y demás medios previamente autorizados

por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada (Super vigilancia - gobierno nacional, 2017, pág. 1).

## 2.4 Misión

Prestar servicios de vigilancia y seguridad privada, rentable con excelente calidad, en un esfuerzo continuo por salvaguardar las vidas y bienes de nuestros clientes, con personal competente, utilizando la más alta tecnología sobre la base de una estructura interna sólida y eficiente.

## 2.5 Visión

Criptón Security Ltda., será la empresa líder en el servicio de vigilancia y seguridad privada a nivel nacional a través del reconocimiento de nuestros clientes, con tecnología de vanguardia, suministrando personal calificado, siendo reconocida como una empresa seria y confiable.

## 2.6 Ubicación

Cripton Security Ltda., se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá en el barrio Modelia en la calle 25 B No 74 B 35.



**Figura 1.** Ubicación Criptón Security. Autoría propia (2019).

## **2.7 Objetivos corporativos**

Al respecto conviene decir que, la compañía establece objetivos corporativos tales como:

- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Aumentar sus clientes en los diferentes sectores de la ciudad.
- Ser competitivos en cuanto a sus procesos organizacionales.

## **2.8 Estructura organizacional**

Criptón Security Ltda. Cuenta con una planta administrativa reducida, la cual inicia con el gerente general, quien deja a cargo al subgerente que es la persona que toma las decisiones dentro de la organización, seguidamente está la área de recursos humanos, en donde está la directora de talento humano quien se encarga del proceso de selección y estabilidad de los empleados, a su vez, ella cuenta con su auxiliar que apoya sus labores, en el área de operaciones se encuentra, el director de operaciones quien se encarga de la programación del personal para los diferentes servicios, en esta área también se despliegan los supervisores, los cuales se encargan de verificar el cumplimiento de las labores de los guardas, estos son finalmente los prestadores del servicio.

Por otra parte, el área de contabilidad es externa, pero en la planta de Cripton Security se encuentra la auxiliar contable, la cual se encarga del alistamiento de documentación, de esta manera el contador realiza las funciones pertinentes, finalmente se encuentra la recepcionista que se encarga de contestar las llamadas, realizar la documentacion, manejar la correspondencia y demás.



**Figura 2.** Organigrama. Autoría propia (2019).

## 2.9 Portafolio de servicios

La empresa Criptón Security LTDA., cuenta con una unidad de negocio en su portafolio, que consiste en la prestación de servicio de vigilancia y seguridad privada, el cual se compone por dos vigilantes en 24 horas del día, incluyendo sábados, domingos y festivos, es decir, todos los días del mes. Lo anterior, será dependiendo del tamaño del lugar de prestación del servicio, donde la empresa proporciona todas las herramientas, tales como: radios de comunicación, tonfa, linterna, dotación de invierno y demás.

Para añadir, la empresa inició la prestación de este servicio en barrios abiertos ubicados en el norte de la ciudad, luego, aumentó su número de clientes enfocándose en conjuntos residenciales, donde tiene su mayor demanda y actualmente cuenta con bodegas en las cuales se presta este servicio de vigilancia. El servicio no ha tenido una gran evolución, sin embargo, en la actualidad se están implementando herramientas tecnológicas (accesos biométricos, alarmas sonoras, cercas eléctricas, y demás) que permiten la facilidad y un óptimo funcionamiento en cuanto a la prestación del servicio en cuanto al personal.

## 2.10 Evolución del servicio



**Figura 3.** Evolución del servicio. Autoría propia (2019).

## 2.11 Descripción de la cadena productiva

Criptón Security LTDA., es una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada, que para la ejecución de su actividad cuenta con dos proveedores esenciales los cuales son:

La gran fortaleza: Empresa especializada en proveer todo lo relacionado con la dotación de la parte operativa (vigilantes), y herramientas necesarias para la prestación del servicio (linternas, radios, bastón de mando, dotación de invierno y demás que se considere necesario).



**Figura 4.** Logo. Grupo Empresarial La Gran Fortaleza S.A.S (s.f).

### 2.11.1 Avantel.

Empresa dedica a la prestación de servicio de telefonía con equipos, los cuales proporcionan comunicación permanente en todas las áreas de la compañía, de esta manera permite una eficiencia en el desarrollo de actividades.



**Figura 5.** Logo Avantel. Avantel Corporativo (2017).

### 2.11.2. Proceso productivo.

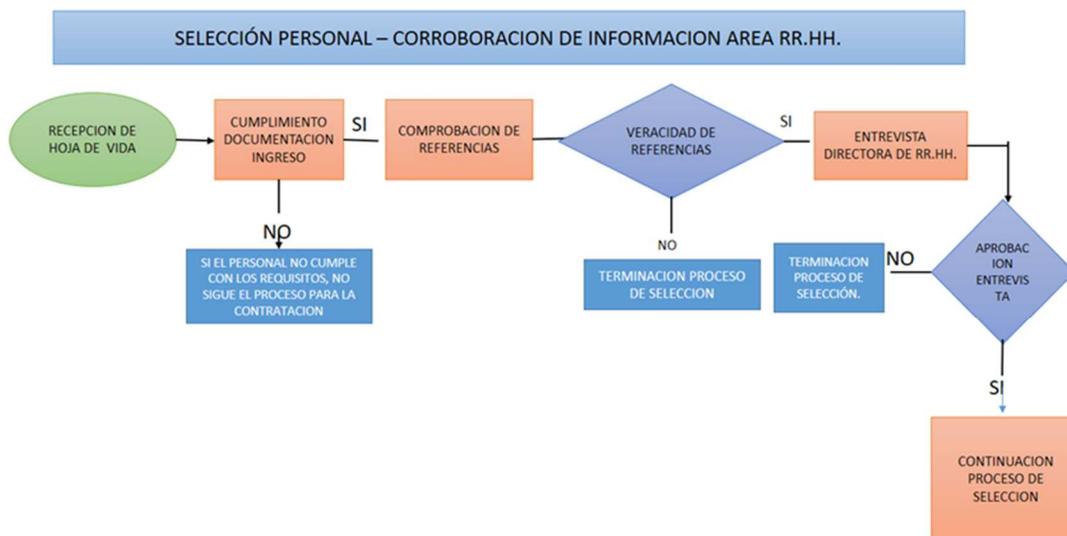
La empresa cuenta con diferentes procesos, desde la presentación de la propuesta hasta la instalación del servicio de vigilancia y seguridad privada, dicho proceso se definirá así:



**Figura 6.** Proceso de recepción- contratación del servicio. Bogotá Patente n° 2 (2018).

### 2.11.3. Análisis.

Es importante mencionar que, en el proceso logístico se inicia con la petición de parte de los clientes hacia la propuesta con la necesidad latente que presentan, suministrando así la información requerida, para la elaboración y presentación de esta, luego de realizar esto, se espera la aprobación por parte del cliente, para iniciar la relación contractual con el servicio específico definido y por el tiempo estimado.



**Figura 7.** Proceso de selección personal para prestación del servicio RR.HH. Bogotá Patente n° 2 (2018).

#### 2.11.4. Análisis.

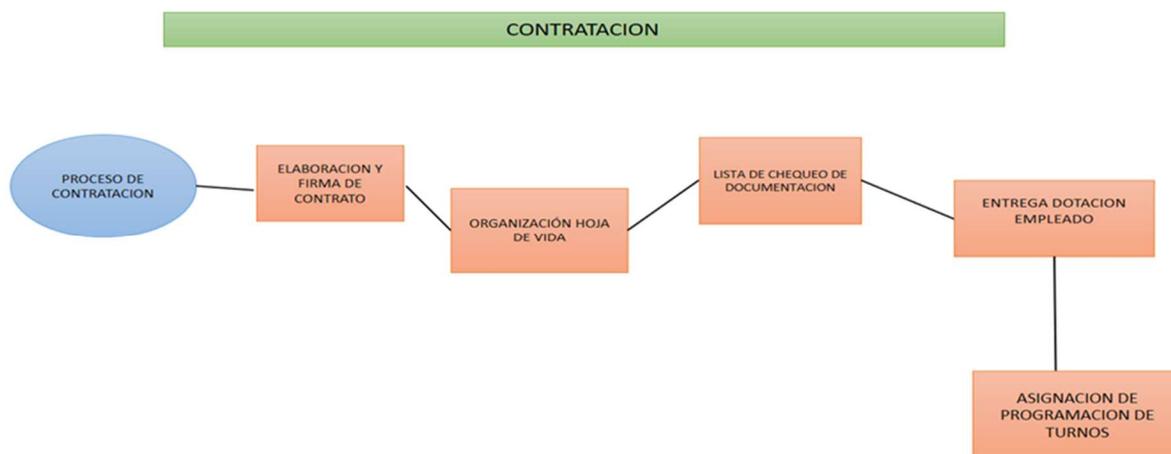
Ahora bien, en cuanto al proceso de selección del personal, se inicia con la recepción de hojas de vida de aspirantes al cargo, donde se realiza el proceso de verificación de las referencias laborales y personales, de igual forma se analiza la información otorgada por el aspirante en la hoja de vida, por último, al tener un resultado óptimo en esta parte del proceso, se procede a la entrevista con la directora de recursos humanos, quien decide si aprueba o no, esto con el fin de continuar con el proceso en el área de operaciones.



**Figura 8.** Seguimiento de proceso de selección del área de operaciones. Bogotá Patente n° 3 (2018).

### 2.11.5. Análisis.

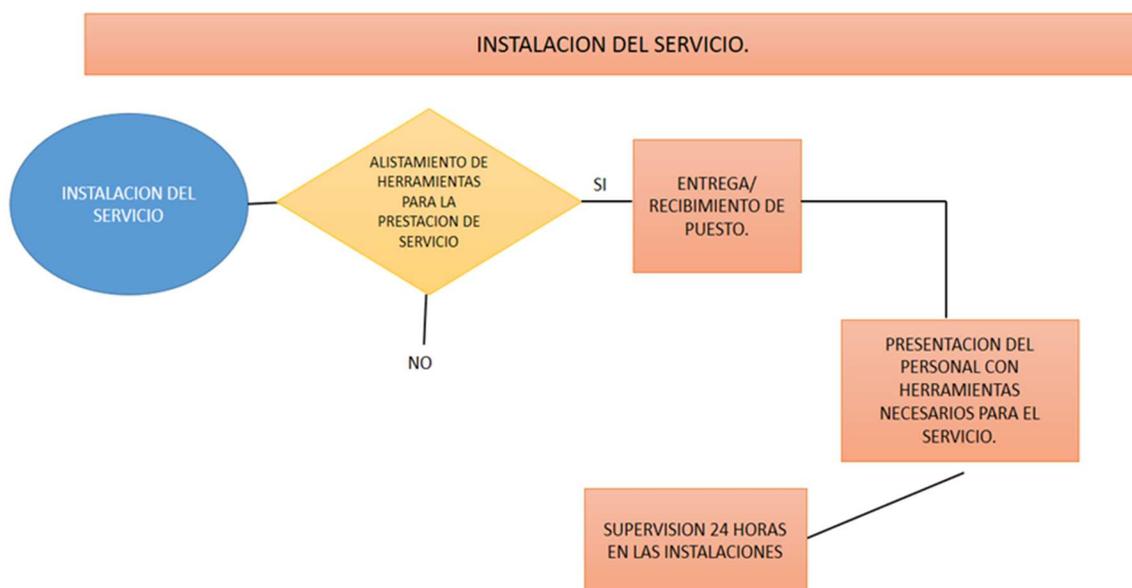
El proceso en el área de operaciones, se basa en la aprobación del personal y todo lo relacionado con los protocolos de seguridad que se establecen en la prestación del servicio, a su vez, se realiza una entrevista con el jefe de operaciones quien determinará si la persona tiene las capacidades óptimas para desempeñar el cargo como guarda de seguridad, al aprobar dicha entrevista se realizará una capacitación explicando las funciones a realizar y registros de seguridad que debe adoptar en la prestación de servicio, para así seguir el proceso de contratación.



**Figura 9.** Proceso de contratación personal. Bogotá Patente n° 4 (2018).

### 2.11.6. Análisis.

Para añadir, al llegar a esta parte del proceso el aspirante, pasó todas las entrevistas y es apto para hacer parte del personal de la empresa, en el proceso de contratación se ejecuta todo lo relacionado con términos y condiciones de contrato para su firma, además de esto, se realiza la organización de la hoja de vida con el diligenciamiento de la lista de chequeo, entregando al personal la dotación, de igual forma informándolo de la programación de turnos para la prestación del servicio.



**Figura 10.** Instalación del servicio. Bogotá Patente n° 5 (2018).

### 2.11.7. Análisis.

Para finalizar, la última parte del proceso se denomina la instalación del servicio, que es donde se realiza el alistamiento de las herramientas necesarias para la óptima y excelente prestación del servicio, como (Linterna, Avantel, tonfa, radios punto a punto, minuta de servicio, entre otros). De esta forma dirigirse al punto de contratación, con el fin de obtener el respectivo recibimiento de las instalaciones y los materiales con los que cuenta, además presentando el personal de guardas de seguridad que prestará servicio en esas instalaciones.

## **2.12 Descripción del cliente**

Para iniciar, la empresa Criptón Security Ltda., cuenta con tres clases de clientes, entre los cuales se destaca el cliente potencial, que son los conjuntos residenciales de propiedad horizontal, de igual forma cuenta con contratos con juntas de acción comunal de barrio, las cuales cuentan con servicios prestados entre calles, y finalmente contratos con bodegas y obras de construcción.

Ahora bien, para los conjuntos de las urbanizaciones de propiedad horizontal, el administrador tiene la responsabilidad del patrimonio, el bienestar, la tranquilidad y la seguridad de contratar un servicio, debe administrar los recursos logrando el manejo, la solución de conflictos, por medio de su conocimiento y capacidad. Así mismo, la estrategia para llegar a este tipo de clientes es ofreciendo dentro del portafolio, un estudio de seguridad, el cual ayuda en la identificación de las falencias en cuestión de seguridad del conjunto, para que el administrador tome las precauciones correspondientes y realice las mejoras para prestar un mejor servicio.

Para añadir, el servicio de vigilancia en los barrios abiertos, sus clientes son dueños de residencias, que se unen para protegerse de la delincuencia y contratan un servicio de vigilancia privada. La estrategia para que se adquiriera este servicio va dirigido a los directivos de la junta de acción comunal del barrio, para que autoricen hablar con los residentes, así mismo realizar el estudio de seguridad el cual permite tener conocimiento de los habitantes a los cuales va dirigido el servicio y los riesgos que se puedan tener, para tomar acciones al respecto.

Finalmente, los dueños de las bodegas y empresas constructoras son clientes que necesitan seguridad en la mercancía que almacenan o en las obras, son clientes que esperan sentir plena confianza en este servicio, teniendo en cuenta que la falta de certeza y prestación de un buen servicio se puede ver representada en grandes pérdidas económicas para su compañía.

### **3. Problema de investigación**

En cuanto al diagnóstico interno de Criptón Security Ltda., se logró evidenciar que no cuenta con el análisis y descripción de cargos ni el manual de funciones, la empresa cuenta con ocho personas en el área administrativa, donde los cargos tienen nombres debidamente establecidos pero los colaboradores realizan todo tipo de labores independientemente del área que pertenezcan, generando confusión en los procesos, mal manejo de documentación, labores sin terminar, poca responsabilidad en cuanto a los deberes, re-procesos y desinformación de sus actividades, lo que dificulta la toma de decisiones en cuanto asignación de funciones, ascensos, despidos entre otros.

#### **3.1 Planteamiento del problema**

Criptón Security Ltda, es una empresa que está legalmente constituida hace 10 años, la cual se enfoca en prestar sus servicios de forma eficaz y eficiente buscando adaptarse, actualizarse a los cambios en el mercado, pero al realizar un diagnóstico interno se evidencia que en su parte administrativa no se encuentran actualizados debido a la falta de adaptación de nuevos procesos e implementación de documentación importante como ( manuales, sistemas de gestión, procesos estandarizados, entre otros).

La propuesta del diseño, elaboración e implementación del manual de funciones a través del análisis y descripción de cargos busca estandarizar las diferentes labores de los cargos con el fin de asignar responsabilidades, evitar re-procesos, facilitar la toma de decisiones, identificación individualizada de fallas en el proceso, en cuanto a la descripción de cargos tiene como objetivo dar a conocer las labores y de cierta forma el perfil profesional para cada uno de estos.

#### **3.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el impacto para la empresa Criptón Security Ltda., con la implementación del manual de funciones, y así mejorar la eficiencia en los procesos y alcanzar los objetivos organizacionales?

## **4. Objetivos del proyecto**

### **4.1 Objetivo general**

Evaluar el impacto de implementación del manual de funciones para la empresa Criptón Security Ltda.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la necesidad de la empresa en cuanto a la implementación del manual de funciones.
- Diseñar el manual de funciones con la respectiva descripción y análisis de cargos para el área administrativa de la empresa.
- Implementar el manual de funciones en la planta administrativa de Criptón Security Ltda.
- Medir el impacto generado en la implementación del manual de funciones en el área administrativa.

## 5. Diagnostico matriz DOFA

Con base en lo anterior, se realiza el diagnostico interno y externo de Criptón Security Ltda., por medio de la matriz DOFA, con el fin de identificar y desarrollar estrategias que permitan el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, de esta forma lograr la superación de amenazas y debilidades.

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <b>Fortalezas - F</b>   | <b>Debilidades - D</b>   |
|  | 1. Personal capacitado<br>2. Estudios de seguridad<br>3. Satisfacción del cliente   | 1. Falta de descripción de cargos en el área administrativa<br>2. Falta de herramientas tecnológicas de gestión<br>3. Falta de gestión documental  |
| <b>Oportunidades - O</b>   | <b>Estrategias - FO</b>   | <b>Estrategias - DO</b>  |
| 1. Crecimiento en la construcción de urbanizaciones<br>2. Adaptación de nuevas herramientas tecnológicas<br>3. Expansión del servicio a nivel nacional   | 1-1 Contratar Personal altamente capacitado que permita la prestación de servicios en urbanizaciones nuevas.<br>2-2 Adaptar medios tecnológicos (agregados) que mejoren la prestación de servicios. 3-3<br>Publicidad por medio del voz a voz, con la satisfacción de los clientes. | 1-1 Implementación de procesos organizacionales documentados para ser competitivos<br>2-2 Implementar tecnología para ser competitiva. 3-3<br>Realizar manuales y documentarlos que permita tener un control de actividades.           |
| <b>Amenazas - A</b>  | <b>Estrategias - FA</b>   | <b>Estrategias - DA</b>  |
| 1. Alta competencia<br>2. Regulado por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada<br>3. Altos índices de inseguridad y delincuencia.<br>4. procesos en el área administrativa no eficaces | 2-3 realizar un estudio previo de seguridad se identifica los índices altos de inseguridad<br>1-1. La prestación de un excelente servicio logra fidelizar al cliente en los servicios prestados   | 2-3 Al incrementar una nueva herramienta tecnológica se generará una ventaja competitiva frente a la competencia<br>1-2 Al tener identificado los perfiles para cada cargo me permite cumplir con procesos administrativos eficientes. |

**Figura 11.** Diagnostico matriz DOFA. Autoría Propia (2019).

## **5.1 Fundamentación de DOFA**

### **5.1.1 Debilidades.**

Para comenzar, se identifica que la empresa en cuanto al área administrativa no cuenta con un manual de funciones, lo que evidencia que para el personal no es claro las labores que deben desempeñar, generando sobrecarga en algunos funcionarios y procesos no documentados, lo que puede originar confusión, desorden en las actividades diarias de la compañía, y desinformación por la falta de claridad de las actividades, además de esto, no hay claridad del perfil profesional para cada uno de los cargos del área administrativa, en el caso de que haya una nueva contratación. De igual forma, los colaboradores no se responsabilizan del tratamiento de la información, ni de los pendientes que haya dentro de la organización.

También, se evidencian debilidades frente a mercadeo y a la desactualización tecnológica ya que no promocionan sus servicios, a su vez, realizan los procedimientos netamente manuales, lo que da como resultado más tiempos en los procesos.

### **5.1.2 Oportunidades.**

El crecimiento en la construcción de urbanizaciones de propiedad horizontal beneficia a la empresa, para tener una mayor demanda. La adaptación de nuevas herramientas tecnológicas (accesos biométricos, alarmas sonoras, cercas eléctricas, y demás) que permiten la facilidad y un óptimo funcionamiento en cuanto a la prestación del servicio, se considera una gran oportunidad para la captación de nuevos clientes para ser competitiva en el mercado logrando la expansión, en la prestación de su servicio a nivel nacional. De igual manera, es importante conocer las necesidades del cliente para identificar oportunidades de servicios que se podrían aprovechar de acuerdo con el presente análisis, a su vez, es vital reconocer los cambios de gobierno, que tengan propuestas beneficiosas para la organización.

### **5.1.3 Fortalezas.**

La empresa Criptón security Ltda., cuenta en su planta administrativa con 7 trabajadores, los cuales se destacan por su compromiso frente a la organización, en cuanto a las actividades asignadas de cualquier área, es decir, que la organización cuenta con un gran equipo de trabajo. Para añadir, la fortaleza se podría reforzar con la elaboración del manual de funciones y descripción de los distintos cargos, esto con el fin de igualar la cantidad de trabajo, así mismo, asignar

responsabilidades teniendo beneficios para la parte organizacional de la empresa, pronosticando mayor control de actividades, ejecución eficiente, responsabilidad, eficiencia en los procesos internos y contribuyendo al logro de objetivos de la organización.

#### **5.1.4 Amenazas.**

En cuanto a las amenazas, la competencia es uno de los factores que más afectan a la compañía, siendo un servicio que tiene precios estandarizados por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad, por lo cual es más difícil tener un valor agregado que marque la diferencia con las demás empresas que prestan este tipo de servicios, actualmente la compañía se encuentra en proceso de actualización de la licencia que le permite el funcionamiento con lo establecido en la norma, en donde lleva dos años en este proceso, y ha generado pérdida de algunos clientes quienes exigen esta licencia activa para contratar el servicio de vigilancia. Ahora bien, los altos índices de inseguridad y delincuencia que se presentan pueden generar riesgos económicos para la empresa, al momento de responder por alguna pérdida o daño en el cliente final, generando desconfianza, además de la inseguridad que representa para los vigilantes. De igual forma, el cambio de gobierno, donde las propuestas afecten el emprendimiento o se tenga un incremento de los impuestos, así mismo en donde se presente un incremento considerable de tecnología, la cual lleve a reemplazar a los vigilantes por robots o herramientas tecnológicas que generen mayor seguridad.

#### **5.1.5 Estrategias.**

En cuanto a las estrategias la empresa Criptón Security Ltda., debe contratar personal calificado, adoptar medios tecnológicos y realizar campañas de publicidad, además de adoptar manuales que le permitan a la empresa ser más eficiente en cuanto a sus procesos, selección y reclutamiento de personal objetivo, asignación de cargos, responsabilidades y funciones, además de crear un ambiente laboral óptimo, evitando la carga laboral en uno de sus colaboradores.

Todas aquellas estrategias evidencian que con el aprovechamiento de recursos con los que cuenta la empresa, junto con aquellas debilidades y amenazas, adopción de manuales y todas aquellas herramientas que permitan su eficiencia se puede llegar a el mejoramiento de procesos internos y externos de la empresa.

## **5.2 Balanced scorecard**

El balanced scorecard o cuadro de mando integral se define como una metodología utilizada para definir hacer seguimiento a la estrategia de una organización, consiste en un alineamiento correcto de elementos de estrategia global y elementos operativos, este cuadro permite la evaluación del desempeño desde diferentes perspectivas con el fin de tener un óptimo funcionamiento de la empresa.

Se realiza con el fin de analizar las diferentes estrategias que debería implementar la empresa para así ser eficiente en cuanto a su funcionamiento, se resalta la necesidad del diseño, elaboración e implantación del manual de funciones, para su eficiencia en cuanto a la contratación del capital humano, la asignación de responsabilidades, conocimiento de los perfiles para cada cargo entre otros. Pensemos (2018).

| Objetivos y factores críticos de éxito de la operación |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| PERSPECTIVAS   | OBJETIVOS   | INDICADORES   | INDICE  | ACCIÓN ESTRATÉGICA  |
| FINANCIEROS  | Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos de manera efectiva para lograr la rentabilidad. | Rentabilidad estipulada                             | $\frac{\text{Ingresos Generales}}{\text{Total de ingresos esperados}}$                          | Aumentar el numero de clientes.   |
|  | Garantizar la excelente de prestacion de servicios  | Logro de servicios contratados                      | $\frac{\text{servicios contratados}}{\text{servicios proyectados}}$                             | Mantener la satisfacción del cliente  |
| CLIENTES   | Incrementar la satisfaccion del cliente   | Calidad del servicio prestado                       | $\frac{\text{calidad del perido actual}}{\text{calidad periodo anterior}}$                      | Cumplir las expectativas del cliente  |
| PROCESOS INTERNOS                                      | Disminuir Gastos administrativos  | Control gastos administrativos                      | $\frac{\text{Gastos efectuados}}{\text{Gastos proyectados}}$                                    | Optimizar los recursos  |
|  | Garantizar el diseño  | Cumplimiento de solicitudes del cliente bajo pedido | $\frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{solicitudes proyectadas}}$                           | Innovar en el producto  |
|  | Incrementar nuevos desarrollos  | Control mantenimiento de planta                     | $\frac{\text{Número de mantenimientos efectuados}}{\text{numero de mantenimiento proyectados}}$ | Mejorar eficiencia de los procesos  |
|  | Garantizar la eficiencia en procesospor parte de los colaboradores                              | cumplimiento de funciones                           | $\frac{\text{numero de funciones cumplidas}}{\text{PQR}}$                                       | implementar manual de funciones para tener control y asignar responsabilidades. |
| DESARROLLO Y APRENDIZAJE                               | Asegurar la contratación oportuna del personal  | Control evaluaciones contrataciones.                | $\frac{\text{Número de contrataciones efectuadas}}{\text{Total contrataciones}}$                | Realizar procesos de selección oportunos  |

**Figura 12.** Objetivos y factores críticos de éxito de la operación. Autoría propia (2019).

| METAS | TIEMPO  | PROCESO                                |
|-------|---------|--|
| 90%   | Anual   | GERENCIA y GESTIÓN CONTABLE            |
| 90%   | Mensual | COMERCIAL                              |
| 90%   | Mensual | COMERCIAL                              |
| 50%   | Semanal | GESTIÓN ADMINISTRATIVA                 |
| 50%   | Semanal | DISEÑO                                 |
| 50%   | Semanal | GESTIÓN ADMINISTRATIVA                 |
| 90%   | Mensual | GESTION ADMINISTRATIVA/ CAPITAL HUMANO |
| 80%   | Mensual | CAPITAL HUMANO                         |

**Figura 13.** Objetivos y factores críticos de éxito de la operación 2. Autoría propia (2019).

| Graficas de control y seguimiento de la operación |  |  |  |                               |
|---|--|--|--|-------------------------------|
| PROCESO   | PRODUCTOS  | CARACTERISTICAS  | OBJETIVOS POR PROCESO  | RESPONSABLE                   |
| GERENCIA  | Presupuestos                                     | Rentabilidad   | Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos de manera efectiva para lograr la rentabilidad.  | Gerente General               |
|   | Informes   | Cumplimiento   |  |                               |
|   | Toma de Decisiones                               | Efectividad  |  |                               |
|   | Planeación Estratégica                           |  |  |                               |
|   | Objetivos  |  |  |                               |
|   | Metas  |  |  |                               |
| CONTROL DE CALIDAD                                | Verificar errores y fallas                       | cumplimiento de los requisitos para la prestación de servicio.       | Asegurar que la prestación del servicio sea eficiente y de alta calidad, utilizando las herramientas necesarias para la prestación del servicio.   | Gerente General<br>Supervisor |
|   | Verificar la prestación de servicio.             | Cumplimiento de requisitos legales.                                  |  |                               |
|   | verificar la utilización herramientas necesarias | adquisición herramientas necesarias para la prestación del servicio. |  |                               |
|   |  |  |  |                               |
| SERVICIOS   | Cotización                                       | Cantidad de servicios contratados                                    | Prestar servicios de vigilancia y seguridad privada utilizando personal capacitado con los utensilios necesarios.  | Jefe de Operación             |
|   | Herramientas del servicio                        | Numero de personas a contratar                                       |  |                               |
|   | Personal   | costo del servicio   |  |                               |
|   |  |  |  |                               |
| SUPERVISION                                       | Puestos visitados                                | Numero de puestos visitados  | Realizar supervision permanente en los diferentes puntos donde se presta los servicios corroborando el cumplimiento en la prestación de los servicios.   | Supervisores, Coordinador     |
|   | PQR  | Supervision de personal  |  |                               |
|   | Informacion recogida                             |  |  |                               |
|   |  |  |  |                               |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA                            | Infraestructura adecuada                         | Gastos Administrativos   | Asegurar una infraestructura adecuada fortaleciendo los procesos de contratación y administración de los recursos para así reducir gastos.   | Coordinadora administrativa   |
|   | Adecuaciones                                     | Contratación de mano de obra   |  |                               |
|   | Mantenimientos                                   | Administración de recursos   |  |                               |
|   | Implementacion de manual de funciones            | Asiganacion de responsabilidades , eficacia de procesos              |  |                               |
|   | Presupuestos                                     |  |  |                               |
|   | Arriendos  |  |  |                               |
| CAPITAL HUMANO                                    | Selección de personal                            | Inducciones de personal  | Asegurar la cotratación oportuna del personal cumpliendo con los requisitos exigidos especificacndo tipo de contrato, manual de funciones capacitando a los colaboradores y realizando la entrega a tiempo de la dotación. | Jefe Capital Humano           |
|   | Bienestar y desarrollo                           | Requisitos para contratación   |  |                               |
|   | Capacitación                                     | Tipo de contrato   |  |                               |
|   | Dotación   | Manual de funciones  |  |                               |
|   | Nómina   | Tiempo de entrega  |  |                               |
|   |  | Pagos  |  |                               |
| GESTIÓN CONTABLE                                  | Facturación                                      | Forma de pago  | Minimizar los riesgos en cuanto a los pagos o transacciones contables que se realizan garantizando, transparencia en el proceso contable de la compañía.   | Jefe Contable                 |
|   | Balance General                                  | Requisitos legales   |  |                               |
|   | Estado de resultados                             | Costos directos  |  |                               |
|   | Tesorería  | Costos Indirectos  |  |                               |
|   |  | Pagos oportunos  |  |                               |

**Figura 14.** Graficas de control y seguimiento de la operación. Autoría propia (2019).

| RECURSOS  | FRECUENCIA          | HERRAMIENTAS  | INDICADOR   | INDICE  | META   |
|---|---------------------|---|---|---|--------|
| Seguimiento para revisar el cumplimiento de los objetivos | Mensual             | Actas   | Cumplimiento de metas                                     | Metas alcanzadas<br>Total de Metas                                      | >=80%  |
|   |                     |   | Rentabilidad estipulada                                   | Ingresos Generales<br>Total de ingresos esperados                       | >=90%  |
|   |                     |   |   |   |        |
|   |                     |   |   |   |        |
| Listado de herramientas<br>Requisitos legales             | Semanal             | Informe novedades<br>Acciones correctivas<br>Acciones Preventivas<br>Acciones de mejora | Cumplimiento de requisitos                                | Cientes satisfechos<br>No servicios prestados                           | >=80%  |
| Personal especializado                                    | Diaria              | supervision   | Prestacion del servicio                                   | solicitudes de servicios  | >=75%  |
| Necesidad del servicio                                    |                     | Confirmacion de personal en el punto de prestacion del servicio.                        |   | servicios prestados   |        |
| herramientas del servicio                                 |                     | Medios de comunicaci3n  |   |   |        |
|   |                     |   |   | Solicitud satisfechas<br>Total de solicitudes                           | >=95%  |
| Inventarios de materia prima                              | Según la producción | Sistema de gesti3n de inventarios.  | Evaluaci3n de proveedores control de calidad del producto | Proveedores evaluados de excelente calidad/ Total proveedores           | >= 65% |
| Capacidad de bodega                                       |                     | Sistema de abastecimiento   | Cumplimiento de garantias                                 | Cientes satisfechos/ total clientes optimos                             | >=65%  |
|   |                     | WMS   | Tiempo de entrega   | Productos devueltos/ total de productos                                 |        |
|   |                     |   | Tiempo de respuesta del proveedor                         | Tiempo real/ Tiempo estimado  | <=95%  |
| Base de datos de proyecci3n plan de compras               | Semanal             | programacion de tareas  | Control gastos administrativos                            | Gastos efectuados/ Gastos proyectados                                   | >= 50% |
| Base de datos de solicitudes de compras                   |                     | Hoja de excel   | Control de mantenimiento de planta                        | Numero de mantenimientos efectuados/numero de mantenimiento proyectados | >=90%  |
| Base de datos para contrataci3n de proveedores            |                     |   |   |   |        |
| elaboracion manual de funciones                           |                     | manual  | control eficiencia en procesos                            |   |        |
| Base de datos de evaluaci3n de desempeñ                   | Mensual             | Hoja de excel   | Control Capacitaciones                                    | Capacitaciones efectuadas/capacitaciones proyectadas                    | >=80%  |
| Base de datos de hoja de vida                             |                     | Sistemas ERP adicional  | Control evaluaciones contrataciones                       | Numero de contrataciones efectuadas/ Total contrataciones               | >=60%  |
| Base de datos de resultados de pruebas psicotecnicas      |                     |   | Cotrol evaluaci3n de desempeñ                             | Numero de evaluaciones atendidas/ numero de evavualiones programadas    | >=80%  |
|   |                     |   |   |   |        |
| Sistema de capacitaci3n (cuntas contables)                | Mensual             | Sistema contable  | Control tiempos cobro de facturas                         | Numero de facturas generadas / total facturas                           | >=80%  |
| Base de datos de clientes y proveedores                   |                     | Hoja de excel   | Control de pagos  | Numero de pago realizados/ numero de pagos programados                  | >=80%  |
| Base de datos empleados                                   |                     |   |   |   |        |

**Figura 15.** Graficas de control y seguimiento de la operaci3n. Autoría propia (2019).

### 5.3 Diagnostico MEFI

| Factores Internos Claves                                 | Valor (Peso) | Calificación  | Valor ponderado |
|--|--------------|---------------|-----------------|
| <b>Fortalezas Internas</b>                               |              |               | 0               |
| Satisfacción al cliente                                  | 0,2          | 4             | 0,8             |
| Personal capacitado                                      | 0,2          | 3             | 0,6             |
| Estudios de seguridad                                    | 0,2          | 3             | 0,6             |
| <b>Debilidades internas</b>                              |              |               | 0               |
| falta manual de funciones area administrativa            | 0,1          | 3             | 0,3             |
| Falta de descripción de cargos en el area administrativa | 0,1          | 2             | 0,2             |
| Falta de estrategias de mercadeo                         | 0,1          | 3             | 0,3             |
| Falta de gestión documental                              | 0,1          | 2             | 0,2             |
|  |              |               | 0               |
|  |              |               | 0               |
|  |              |               | 0               |
| <b>Criterios de validación</b>                           | <b>Valor</b> | <b>Matriz</b> |                 |
| <b>Suma de pesos</b>                                     | 1            | OK            |                 |
| <b>Calificación mínima</b>                               | 1            | OK            |                 |
| <b>Calificación máxima</b>                               | 4            | OK            |                 |
| <b>Valor Ponderado empresa</b>                           |              |               | <b>3</b>        |

**Figura 16.** Diagnostico MEFI. Autoría propia (2019).

#### 5.3.1 Fundamentación matriz MEFI.

Se realiza una entrevista al gerente de Criptón Security Ltda., quien expresa el funcionamiento de su empresa, lo que según su trayectoria y permanencia en el mercado representa como fortalezas internas.

Con todo y lo anterior, el gerente de la empresa José Waldo Miranda, habla de la importancia de la satisfacción de sus clientes, esto lo sustenta con el crecimiento que ha tenido en el transcurso de estos nueve años donde iniciaron sus labores en un barrio en el norte de Bogotá, gracias a la excelente prestación de servicio ya cuentan con alrededor de 160 colaboradores en distintos puntos de la ciudad de Bogotá, prestando este en bodegas, conjuntos residenciales y centros comerciales.

En cuanto al factor de personal capacitado el señor José Miranda nos explica que él cada trimestre realiza capacitaciones a todo su personal donde se exponen distintos aspectos de seguridad, se ven casos reales, además brinda una serie de recomendaciones para que sean aplicadas por cada uno de sus colaboradores.

Por otra parte, el gerente expone que una de sus fortalezas más resaltadas es que la compañía realiza un estudio de seguridad a las instalaciones donde se prestará el servicio, para evidenciar aquellos aspectos negativos que contribuyen a la vulneración de las instalaciones.

También se abordó en la entrevista las debilidades que se observan dentro de la organización, inicialmente él cuenta que no tiene el manual de funciones en su empresa y esto le representa un inconveniente debido a que internamente no se controlan funciones, no se tiene claro las labores a realizar, además de que no se tienen claras las responsabilidades de los colaboradores y que de la misma forma no es efectivo llegar a el cumplimiento de objetivos que se propongan representa un trabajo arduo.

Para añadir, él informa que no tiene un manejo interno muy eficiente debido a que sus procesos se distinguen, pero no se reconoce quien los realiza, además de procesos altamente manuales a quien todos tienen acceso y maneja la documentación sin tener el conocimiento de quién era el receptor final.

Esta información se plasma en la matriz MEFI con el fin de reflejar factores internos tanto debilidades como fortalezas, permitiendo una puntuación de acuerdo a la conversación sostenida con el gerente de Criptón Security Ltda., finalmente arroja una ponderación de 3.0, y de acuerdo a estas debilidades se llega a la conclusión, de la importancia de elaborar el manual de funciones para la organización.

#### **5.4 Diagnóstico del área de intervención**

Se evidencia que la empresa Criptón Security Ltda., en cuanto a sus debilidades no tiene un manual de funciones que permita asignar responsabilidades, el cumplimiento de objetivos, y no cuenta con memoria organizacional, es decir, sus colaboradores realizan las actividades sin estándares establecidos y sin parámetros de rendimiento.

Ahora bien, con el diseño y elaboración de este manual se busca la asignación de cargos, actividades y responsabilidades que permiten tener una eficiencia en cada área de la compañía, teniendo control de las estas para así conducir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **6. Justificación de la investigación**

El diseño, elaboración e implementación del manual funciones con el análisis y descripción de cargos del área administrativa de criptón Security Ltda. Permite a la empresa la distribución de labores a cada cargo según sus funciones permitiendo que los colaboradores tengan claras las mismas y así medir el impacto que tiene la implementación del manual y los beneficios que trae a nivel empresarial.

El manual de funciones es una herramienta que permite la jerarquización de los diferentes cargos y ayuda a la toma de decisiones internamente en cuanto a los ascensos y despidos, además de proporcionar eficiencia en procesos, control de documentación, asignación de actividades específicas, no permite la sobrecarga de labores a funcionarios.

Este documento es de alta importancia para la empresa, porque permite asignar responsabilidades a los colaboradores de tal manera que se empoderen en su cargo siendo mayormente proactivos al alcanzar las metas de la empresa. De igual manera al establecerse el manual de funciones la empresa podrá llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera adecuada y objetiva, ubicándolas en los cargos adecuados de acuerdo a sus competencias y habilidades, lo que va a generar mayor compromiso, mayor satisfacción laboral, de rotación bajos indicadores personal y evitar la duplicidad de funciones con el fin de bajar los costos y tener eficiencia en los procesos.

## **7. Marco conceptual**

Se procederán a definir los diferentes conceptos que componen y definen el manual de funciones, los cuales permitirán dar una idea clara de los conceptos utilizados además se resaltan aspectos altamente importantes que permitirán la comprensión del documento.

### **7.1 Descripción de cargos**

Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesoría, coordinar, organizar, controlar, regular, planificar entre otras funciones. Zayas Agüero, 2012 (citado por Estrada, 2017, pág. 44).

### **7.2 Funciones**

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo con la estrategia de la compañía. (Pérez, 2015).

Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos. Fertoni y Grosso, 1978 (citado por Rios, 2004, pág. 58).

Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto. Bemis, Belenky y Soder, 1983 (citado por Rodríguez, 2004, pág. 34).

Recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas original o preliminar

### **7.3 Métodos de recopilación de información**

#### **7.3.1 Análisis de puesto.**

Consiste en la recopilación de información mediante una entrevista entre el titular del puesto de trabajo y la persona que está realizando la descripción. Su duración no superará las dos horas. Esta técnica se considera adecuada cuando se describen puestos cuyo titular es único o cuando se describen puestos de dirección y mandos de primer nivel dentro de la organización.

### **7.3.2 El cuestionario de documentación.**

Consiste en la elaboración de un cuestionario auto explicativo (estructurado) que recoge todas las necesidades de información sobre un puesto. Este cuestionario se envía a las personas que ocupan el puesto para su cumplimentación y posterior devolución a la dirección de recursos humanos para su análisis. Como variante, el formulario puede incluir un inventario de tareas tipo.

### **7.3.3 La entrevista.**

Es uno de los más utilizados, por su eficacia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. (Iranzo, 2017, pp. 14-15).

### **7.3.4 Método de observación directa.**

Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio, y que diferencian al trabajo de todos los demás. Lanham, 1962 (citado por Iranzo, 2017, pág 12).

Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto. Bemis, Belenky y Soder, 1983 (citado por Iranzo, 2017, pág 12).

Proceso por el que un puesto es descompuesto en sus partes componentes y éstas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo. Gael, 1983 (citado por Iranzo, 2017, pág 13).

### **7.3.5 Ocupación.**

La tarea es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño (Iranzo, 2017, pág. 10).

### **7.3.6 Puesto de trabajo.**

El rol es el conjunto de conductas que están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. El rol laboral es definido como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo. Hontagas, Peiró, 1996 (citado por Iranzo, 2017, pág 13).

### **7.3.7 Rol.**

La ocupación, se entiende como un concepto más amplio que los anteriores, así suele ser utilizado como sinónimo de oficio, empleo, profesión, etc. Suele ser utilizada como agrupación de puestos con características similares. Podemos entender “médico/a” como un puesto en una organización dedicada al cuidado de la salud, o como el concepto que describe una ocupación o profesión socialmente reconocida (Iranzo, 2017, pág. 11).

### **7.3.8 Tarea.**

El puesto de trabajo es como un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados), mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías –generalmente preestablecidas– dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización. Carrasco, 2009 (citado por Iranzo, 2017, pág 13).

### **7.3.9 Valoración.**

La valoración hace referencia a la clasificación u ordenación de los puestos de trabajo de una organización de acuerdo con un sistema previamente establecido.

Ahora bien, la valoración de puestos de trabajo es un proceso de gestión de Recursos Humanos, por el que, utilizando una metodología de valoración determinada, la organización establece la importancia relativa de sus puestos de trabajo (Iranzo, 2017, pág. 21).

## **8. Marco teórico**

En el marco teórico se evidencia todas aquellas teorías que permiten dar un contexto histórico lo cual respalda la importancia del diseño, elaboración e implementación del manual de funciones en la empresa, abordando temas como los principios de la administración de Fayol, Norma ISO 9001, ciclo de Deming y la teoría de sistemas administrativos aplicables.

### **8.1 Principios de la administración (Fayol) aplicable**

Henry Fayol conocido como el padre de la administración moderna quien escribió varios artículos de la administración además de los catorce principios de Fayol, los cuales enfoca hacia los problemas que puede tener una empresa desde el punto de los trabajadores y de cómo se puede aprovechar las capacidades y habilidades en pro del trabajo y los colaboradores de una forma armoniosa que permita el cumplimiento de objetivos tanto individuales como de la totalidad de la organización, teniendo en cuenta el bienestar de los colaboradores y eficiencia. Fayol (1949).

Estos principios son aplicados al diseño, elaboración e implementación del manual de funciones en Cripton Security LTDA, el cual está enfocado en el bienestar de trabajadores a nivel organizacional, resaltando aspectos importantes para cualquier empresa como es la contratación de personal con el perfil idóneo para el cargo, la división del trabajo para mayor eficiencia, conocimiento y respeto del organigrama, asignación de responsabilidades, cumplimiento de objetivos empresariales entre otros los cuales son objetivos claros de la implementación de dicho manual.

#### **8.1.1 División del trabajo.**

La división de trabajo consiste en que la organización debe ser dividida entre los individuos y departamentos. Esto se debe a que una división del trabajo conduce a la especialización, la especialización y la eficiencia aumenta, mejora la eficacia, la productividad y la rentabilidad de la organización. Fayol, Henry, 1949 (citado por Theod institute, s.f).

#### **8.1.2 Autoridad y responsabilidad.**

Según Henry Fayol, s.f (citado por Riquelme, 2019) aporta lo siguiente: “debe haber un equilibrio entre la autoridad (poder) y responsabilidad (funciones), la autoridad debe ser igual a la responsabilidad”.

### **8.1.3 Disciplina.**

Para iniciar, esto hace referencia a las dos implicancias de la disciplina, que tienen que ver con la obediencia hacia las órdenes por parte de los subordinados con el compromiso de los superiores de un correcto liderazgo. Fayol, 1949 (citado por Theod institute, s.f).

### **8.1.4 Unidad de mando.**

Para iniciar, aquí se diferencia Fayol, 1949 (citado por Theod institute, s.f) menciona lo siguiente: “En la autoridad funcional de Taylor el personal podía responder a dos personas distintas. Fayol deja bien en claro que cada trabajador debe tener solamente un jefe evitando todo conflicto en cuanto a instrucciones”.

### **8.1.5 Unidad de dirección.**

Inicialmente, es necesario que todo el personal comprometido con las mismas actividades debe tener los mismos objetivos y respondiendo a un único plan. Aquí Fayol pone bien en claro que la unidad de dirección es condición excluyente. Afirma que un cuerpo con dos cabezas dentro de la esfera social y animal es un monstruo y tiene dificultades para sobrevivir. Fayol, 1949 (citado por Theod institute, s.f).

### **8.1.6 Subordinación.**

La actividad de gerenciamiento debe incluir dejar bien en claro cuáles son los objetivos organizacionales y como alcanzarlos. Fayol, 1949 (citado por Theod institute, s.f).

### **8.1.7 Remuneración.**

La paga es un motivador de suma importancia para Fayol. Este estudia distintos sistemas de remuneración y aclara que no existe un único sistema perfecto de remuneración. Lo que un buen gerente debe buscar en relación a la paga es que ésta: asegure una remuneración justa; estimule los esfuerzos que están bien direccionados; y no exista un sobre-paga más allá de ciertos límites. Fayol, 1949 (citado por Theod institute, s.f).

### **8.1.8 Centralización y descentralización.**

En primera instancia, la centralización y descentralización, es importante para la compañía, según Fayol sugiere que el grado de centralización / descentralización depende en gran medida del

negocio mismo como así también del personal que lo compone. Fayol sugiere que igual que cuando se refiere a la división del trabajo, la centralización responde al orden natural; todo organismo tanto animal como social, tiene sensaciones que convergen hacia su cerebro o parte directriz, y de ese cerebro se emanan órdenes a todas las demás partes del organismo que está en movimiento. Fayol, 1949 (citado por Theod institute, s.f).

#### **8.1.9 Línea de autoridad.**

En primera medida, la línea de autoridad se define como una jerarquía dentro de la estructura organizacional para que exista una unidad de dirección. Para añadir, considera conveniente la existencia de comunicación lateral en la medida que los superiores estén en conocimiento de ellas. Fayol, 1949 (citado por Theod institute, s.f).

#### **8.1.10 Orden.**

Para iniciar, el orden es requerido tanto desde el punto de vista material como social / personal. Este, implica menos pérdida de tiempo, mejor manejo de los materiales, menores desechos y desperdicios. Fayol, 1949 (citado por Theod institute, s.f).

#### **8.1.11 Estabilidad de personal.**

La estabilidad de personal se basa en el hecho de que es necesario tanto el transcurso del tiempo, como el dinero para entrenar a las personas a ser buenos gerentes. Fayol sustenta la posición de que empresas exitosas tienden a contar con personal gerencial estable. Fayol, 1949 (citado por Theod institute, s.f).

#### **8.1.12 Iniciativa.**

Ahora bien, tener un plan y asegurarse su éxito es una de las experiencias más gratificantes para una persona inteligente. La conjunción de pensar y ejecutar es llamada por Fayol, iniciativa. Fayol, 1949 (citado por Theod institute, s.f).

#### **8.1.13 Esprit corps.**

Para agregar, según Fayol los líderes organizacionales deberían difundir el proverbio: La unión hace la fuerza. Se puede consolidar a través de la unidad de mando y, por otro lado, existen dos

errores: a. la interpretación incorrecta del “divide y reina”, y b. el abuso de las comunicaciones escritas. Fayol, 1949 (citado por Theodinstute, s.f).

#### **8.1.14 Categorías de actividades según Fayol.**

- Actividades técnicas: como por ejemplo las productivas, las de manufactura, y las de adaptación.
- Actividades comerciales: como las de compra, venta, e intercambio.
- Actividades financieras: como las relacionadas con rendimientos derivados del capital.
- Actividades de seguridad: en relación con la protección de las personas y de la propiedad, pudiendo extenderse a otras aplicaciones.
- Actividades contables: como contabilidad, balances, cuadros de resultados, estadísticas de valor, e inventarios.
- Actividades gerenciales: que incluyen las funciones de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control.

#### **8.2 Norma ISO 9001**

La norma ISO 9001:2015 requiere que la Alta Dirección asigne, capacite, forme, comunique, defina y analice la competencia de los recursos con la finalidad de asegurar la calidad en los procesos. Para asegurar que la organización pueda cumplir consistentemente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe proporcionar las personas necesarias para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión de calidad, incluyendo el funcionamiento de los procesos necesarios. (ISO: 9001 -2015)

Esta teoría se considera altamente importante en el desarrollo del trabajo ya que sustenta que toda empresa deberá tener su respectivo manual de funciones con el establecimiento de procesos, responsabilidades para así poder aplicar a la calidad total dentro de la empresa según la norma.

#### **8.3 Ciclo de DEMING**

El PHVA es una metodología dinámica que puede ser desplegada dentro de cada uno de los procesos de la organización y sus interacciones, es de alta importancia dentro del desarrollo del trabajo ya que es una herramienta que permite establecer proyectos de fortalecimiento a nivel organizacional, con el fin de tener en cuenta este ciclo partiendo desde el diseño, elaboración e

implementación del manual de funciones de una forma eficaz y eficiente para realizar la respectiva medición del impacto dentro de la empresa.

Es una técnica desarrollada por W. A. Shewart entre 1930 y 1940 para organizar el trabajo y el seguimiento de cualquier tipo. En 1950 E. Deming la toma y la difunde como una alternativa para encarar los proyectos de acción o mejora sobre los procesos propios, externos o internos (por tal motivo en Japón lo llaman “ciclo Deming”). (Alemany, 2017) Según la norma ISO 9001 el ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado; 39
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario

#### **8.4.1 Teoría de los sistemas administrativos**

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS).

La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Todo sistema de relaciones industriales posee tres grupos de actores que son:

- Los trabajadores y sus organizaciones.
- Los gerentes y sus organizaciones.
- Los organismos estatales.
- Los trabajadores y sus organizaciones: constituyen los trabajadores (no gerenciales) no necesariamente organizados, subgrupos formales e informales. La jerarquía de sus organizaciones y sus voceros.

- Realizar actividades individuales dictadas por la alta dirección para así evitar re – procesos.
- Análisis de sistemas que permitan crear una estructura para asumir responsabilidades.
- Que los perfiles tengan sean adecuados a el cargo. (Introducción a la administración 2007)

## **9. Metodología**

### **9.1 Análisis de descripción de cargos**

El análisis y descripción de cargos se llevó a cabo en la empresa CRIPTON SECURITY LTDA, por medio de entrevistas y encuestas realizadas al personal del área administrativa donde a través de una serie de preguntas se logró conocer cada uno de los cargos de la empresa teniendo en cuenta el organigrama y su ubicación en el mismo además de las funciones realizadas en cada uno, su responsabilidades asignadas y su opinión frente a la importancia del diseño, elaboración e implementación del manual de funciones en la empresa para el desempeño de sus labores experiencia laboral y estudios realizados para ocupar cada uno de los cargos todo esto con el fin de realizar el análisis y descripción de cargos.

## 9.2 Encuesta

### ENCUESTA DE PARA EMPLEADOS PLANTA ADMINISTRATIVA CRIPTON SECURITY LTDA

FECHA: \_\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_\_  
 NOMBRES Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_  
 CARGO ACTUAL: \_\_\_\_\_  
 TIEMPO LABORADO: \_\_\_\_\_

1. Cree usted que es importante el diseño, elaboración e implementación del manual de funciones en la planta administrativa de CRIPTON SECURITY LTDA.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Cree usted que la falta del manual de funciones en la empresa afecta el desarrollo y el crecimiento de esta.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. De acuerdo con su historial académico y/o profesional cree que son los requisitos necesarios para el cargo que usted ocupa.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. A que área asocia su cargo actual en CRIPTON SECURITY LTDA.

\_\_\_\_\_

6. Cuáles son las tareas que usted considera no debe realizar de acuerdo al cargo que actualmente ocupa.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Figura 17.** Encuesta. Autoría propia (2019).

## 9.3 Tratamiento de la información

Para la tabulación de la información al haber realizado las encuestas dirigida a la planta administrativa la cual consta de 8 personas y dieron sus respuestas para así determinar la importancia del diseño, elaboración e implementación del manual de funciones, donde el resultado se mostrará por medio de graficas para su mayor comprensión.

#### 9.4 Tabulación encuesta

| PREGUNTA  | SI   | NO  | TOTAL |
|---|------|-----|-------|
| 1. Cree usted que es importante el diseño, elaboración e implementación del manual de funciones en la planta administrativa de CRIPTON SECURITY LTDA. | 75%  | 25% | 100%  |
| 2. Cree usted que la falta del manual de funciones en la empresa afecta el desarrollo y el crecimiento de esta.                                       | 75%  | 25% | 100%  |
| 3. Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente.   | 37%  | 63% | 100%  |
| 4. De acuerdo con su historial académico y/o profesional cree que son los requisitos necesarios para el cargo que usted ocupa.                        | 100% | 0%  | 100%  |

**Figura 18.** Tabulación. Autoría propia (2019).

| PREGUNTA  | GERENCIA | RR. HH | OPERACIONES | CONTABILIDAD | TOTAL |
|---|----------|--------|-------------|--------------|-------|
| 5. A que área asocia su cargo actual en CRIPTON SECURITY LTDA | 2        | 3      | 1           | 2            | 8     |

**Figura 19.** Pregunta número 5. Autoría propia (2019).

## 9.5 Presentación de resultados

La presentación de los resultados se realiza tomando cada pregunta y representándola en una gráfica.

| 1. Cree usted que la falta del manual de funciones en la empresa afecta el desarrollo y el crecimiento de esta. | RELATIVOS   | ABSOLUTOS |
|---|-------------|-----------|
| Si  | 87%         | 7         |
| No  | 13%         | 1         |
| <b>Total</b>  | <b>100%</b> | <b>8</b>  |

**Figura 20.** Pregunta número 1. Autoría propia (2019).



**Figura 21.** Tabulación, pregunta número 1. Autoría propia (2019). Encuesta realizada al personal de la empresa CRIPTON SECURITY LTDA.

- Se evidencia de acuerdo con los datos presentados que el 87% de los trabajadores de la planta administrativa de CRIPTON SECURITY LTDA, están de acuerdo en que es importante la implementación del manual de funciones y por el contrario solo el 13% no creen importante este manual.

| 2. Cree usted que es importante el diseño, elaboración e implementación del manual de funciones en la planta administrativa de CRIPTON SECURITY LTDA. | RELATIVOS   | ABSOLUTOS |
|---|-------------|-----------|
| Si  | 75%         | 6         |
| No  | 25%         | 2         |
| <b>Total</b>  | <b>100%</b> | <b>8</b>  |

**Figura 22.** Pregunta número 2. Autoría propia (2019).

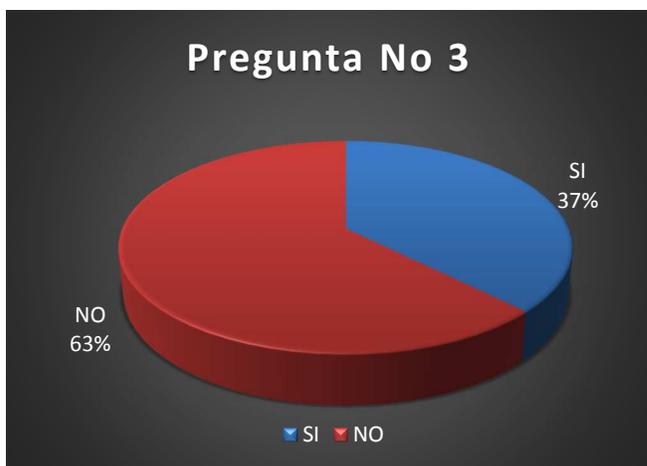


**Figura 23.** Tabulación, pregunta número 2. Autoría propia (2019). Encuesta realizada al personal de la empresa CRIPTON SECURITY LTDA.

- Se puede observar que el personal de la planta administrativa cree que no contar con un manual de funciones establecido afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa ya que realizan funciones de todas las áreas sin un tipo de organización ni de responsables y no son realizadas con eficiencia.

| 3. Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente. | RELATIVOS   | ABSOLUTOS |
|---|-------------|-----------|
| Si  | 37%         | 3         |
| No  | 63%         | 5         |
| <b>Total</b>  | <b>100%</b> | <b>8</b>  |

**Figura 24.** Pregunta número 3. Autoría propia (2019).



**Figura 25.** Tabulación, pregunta número 3. Autoría propia (2019). Encuesta realizada al personal de la empresa CRIPTON SECURITY LTDA.

- El 63% de los colaboradores de la planta administrativa realizan actividades que no pertenecen al nombre de su cargo y esto se presenta debido a la falta de diseño, elaboración e implementación del manual de funciones dentro de la empresa donde todo el mundo asume distintas labores.

| 4.De acuerdo con su historial académico y/o profesional cree que son los requisitos necesarios para el cargo que usted ocupa. | RELATIVOS   | ABSOLUTOS |
|---|-------------|-----------|
| Si  | 63%         | 5         |
| No  | 37%         | 3         |
| <b>Total</b>  | <b>100%</b> | <b>8</b>  |

**Figura 26.** Pregunta número 4. Autoría propia (2019).



**Figura 27.** Tabulación, pregunta número 4. Autoría propia (2019). Encuesta realizada al personal de la empresa CRIPTON SECURITY LTDA.

- El 63% de los colaboradores de la planta administrativa de la empresa creen que su historial laboral y académico es el indicado y son los necesarios para el cargo que ocupan actualmente el 37% opina que no es el historial indicado.

#### 9.6 Análisis de los resultados

- Se evidencia que el 75% de los colaboradores de la planta administrativa de CRIPTON SECURITY consideran importante el diseño elaboración e implementación del manual de funciones en la empresa, ya que permitirá asignar responsabilidades, selección del personal idóneo, eficiencia y eficacia en procesos y el cumplimiento de objetivos.
- Evidentemente el no contar con un manual de funciones dentro de la empresa afecta el desarrollo y crecimiento de la misma, porque no hay una estructura organizacional, se presenta carga laboral en algunos colaboradores ya que no se tienen funciones establecidas y correctamente

repartidas generando reprocesos, en cuanto a la selección y contratación no cuenta con perfiles lo que genera errores en la selección y contratación.

- Dentro de la empresa no se cuenta con la asignación de responsabilidades y funciones según el cargo de cada colaborador lo que genera desorden, reprocesos además de no tener un responsable directo, generando confusión de procesos y áreas.
- En la empresa la mayoría de sus cargos son acordes a el historial académico y laboral de los colaboradores que ocupan cada uno de los cargos, pero se debe tener unos perfiles ya asignados con el fin de hacer eficiente e idóneo la contratación del personal.

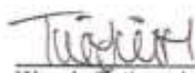
## **10. Implementación**

De acuerdo a las encuestas e investigación realizada en la empresa Criptón Security LTDA, se evidencia que una de sus necesidades es la falta del manual de funciones dentro de su planta administración según esto se realiza el diseño, elaboración e implementación del manual de funciones, donde se realiza la entrega a la empresa según acta No 001 del 28 de junio del año 2019 al señor Jose Waldo Miranda subgerente y Yuly Amalia García directora de Talento Humano quienes realizan la aprobación del mismo estableciendo como fecha de divulgación el día 03 de julio del 2019 a todos los colaboradores de la planta, realizando la resolución de dudas y teniendo un acompañamiento constante y directo con los colaboradores para si evaluar su impacto dentro de la organización.

ACTA No 001 EN BOGOTÁ D.C., A LOS 28 DIAS DEL MES DE JUNIO DE AÑO 2019 SIENDO LAS 16:30 HORAS, SE REUNIERON EN LAS OFICINAS DE LA EMPRESA CRIPTON SECURITY LTDA, LA ESTUDIANTE WENDY TATIANA LARA DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS QUIEN REALIZA SUS PRACTICA EMPRESARIAL, EL SUBGERENTE DE LA EMPRESA JOSE WALDO MIRANDA Y LA DIRECTORA DE TALENTO HUMANO YULY AMALIA GARCIA, CON EL FIN DE APROBAR Y ESTABLECER PARAMETROS PARA LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL AREA ADMINISTRATIVA.

1. Se realiza la presentación del diseño del manual de funciones del área administrativa a las directivas de la empresa CRIPTON SECURITY LTDA, el cual es aprobado para la implementación.
2. Se realiza la entrega a las directivas de la empresa CRIPTON SECURITY LTDA del manual de funciones el día 28 de junio del año 2019, con el fin de iniciar el proceso de implementación, con los diferentes cargos determinados en el organigrama.
3. Se programa la presentación y divulgación de el manual de funciones a toda la planta administrativa el día 03 de julio del año 2019, con el fin de dar a conocer el diseño del manual de funciones al personal, su posición jerárquica dentro del organigrama, asignación de responsabilidades, su jefe directo, estudios y experiencia para aplicar al cargo y horario laboral.
4. Se hace entrega a cada colaborador del área de administrativa una copia del manual de funciones del cargo que actualmente ocupa dentro de la empresa.
5. Se propone realizar un seguimiento con el fin de realizar la medición del impacto que tiene la implementación del manual de funciones y solucionar preguntas por parte del personal del área administrativa, lo cual es aprobado por los directivos de CRIPTON SECURITY LTDA.

NO SIENDO OTRO EL OBJETO DE LA PRESENTE ACTA, UNA VEZ LEIDA Y APROBADA, SE DA POR TERMINADA Y EN CONTANCIA FIRMAN LOS QUE EN ELLA INTERVINIERON.

  
 Wendy Tatiana Lara  
 Pasante Admón. Empresas  
 Uniagustiniana

  
 CRIPTON SECURITY LTD  
 314 877 327 832-0  
 \_\_\_\_\_  
 Jose Waldo Miranda  
 Subgerente  
 Cripton Security Ltda.

  
 CRIPTON SECURITY LTD  
 \_\_\_\_\_  
 Yuly Amalia García  
 Directora Talento Humano  
 Cripton Security Ltda.

**Figura 28.** Acta No. 0001. Cripton Security LTDA (2019).

## 10.1 Divulgación

Se realiza la divulgación del manual de funciones de CRIPTON SECURITY LTDA en la planta administrativa a todos los colaboradores con el fin de dar a conocer las funciones y responsabilidades de cada cargo, para su implementación contando con la asistencia de la totalidad de colaboradores en los cargos administrativos, obteniendo una excelente acogida, realizando la resolución de dudas además de la entrega a cada uno de los colaboradores su manual de funciones según su cargo.

| CRIPTON SECURITY LTDA<br>NIT: 900.227.032-6  |                          |  |
|--|--------------------------|--|
| LISTADO DE ASISTENCIA PRESENTACION Y DIVULGACION MANUAL DE FUNCIONES AREA ADMINISTRATIVA |                          |  |
| NOMBRE   | CARGO                    | FIRMA  |
| LUZ MARIA GARCIA   | Gerente General          | <i>Luz Maria Garcia</i>  |
| JOSE WALDO MIRANDA   | Subgerente               | <i>Jose Waldo Miranda</i>  |
| YULY AMALIA GARCIA   | Directora Talento Humano | <i>Yuly Amalia Garcia</i>  |
| ALIRIO RONCANCIO   | Director de Operaciones  | <i>Alirio Roncancio</i>  |
| YAIR FERNANDO CAMELO   | Cóntador                 | <i>Fernando C</i>  |
| JADIR ALEXANDER SEMA   | Auxiliar Contable        | <i>Jadir Alexander Sema</i>  |
| LUZ YAZMIN MIRANDA   | Auxiliar Talento Humano  | <i>Luz Yazmin Miranda</i>  |
| SOFIA ISABEL ANDRADE   | Recepcionista            | <i>Sofia Andrade B</i>   |
| FERNANDO QUEVEDO   | Supervisor               | <i>Fernando Quevedo</i>  |
| JOSE PALOMINO  | Supervisor               | <i>Jose Palomino</i>   |
|  |                          |  |
|  |                          |  |
|  |                          |  |
| FIRMA DE QUIEN APRUEBA:  |                          | <i>Yuly Amalia Garcia</i>  |
| CARGO:   |                          | Directora Talento Humano   |

**Figura 29.** NIT. Cripton Security LTDA (2019).

### 10.1.2 Seguimiento.

Se establece realizar un seguimiento con el fin de realizar la resolución de dudas directa a cada uno de los colaboradores y evidenciar la acogida del manual de funciones dentro de la

planta administrativa con el fin de realizar la medición del impacto, por medio de una autoevaluación y entrevistas.

## **10.2 Evaluación de desempeño**

Para realizar la medición del impacto obtenido por la implementación del manual de funciones en el área administrativa de Criptón Security Ltda., se realiza una autoevaluación con el fin de evaluar el rendimiento de cada uno de los colaboradores y los aspectos positivos que aporta la implementación del manual, la eficiencia en sus procesos y de cómo están captando sus responsabilidades. Además, se realiza una entrevista a dos colaboradores de dos niveles jerárquicos distintos con el fin de tener diferentes puntos de vista.

### **10.2.1 Autoevaluación.**

Se realiza a los colaboradores de la planta administrativa de Criptón Security Ltda., la siguiente autoevaluación con el fin de que ellos se autoevalúen en cuanto a las mejoras, beneficios y aportes que han evidenciado con la implementación del manual de funciones.

| AUTOEVALUACION CRIPTON SECURITY LTDA  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>Nombre de evaluador:</b>   |   |   |   |   |   |
| <b>Cargo y área:</b>  |   |   |   |   |   |
| <b>Objetivo:</b> la siguiente autoevaluación se realiza con el fin de realizar una autoevaluación a los colaboradores del área administrativa en cuanto a la implementación del manual de funciones en cada uno de sus cargos y medir su impacto dentro de la organización. |   |   |   |   |   |
| <b>Descripción:</b> sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación siendo 1 la menor calificación y 5 la más alta según su criterio y opinión frente a la implementación del manual de funciones en cada área.  |   |   |   |   |   |
| ENUNCIADO   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Como era su gestión antes de la implementación del manual de funciones.  |   |   |   |   |   |
| 2. Como es su gestión ahora con la implementación del manual de funciones.  |   |   |   |   |   |
| 3. Como era la eficiencia en el desempeño de sus labores antes de la implementación del manual de funciones.  |   |   |   |   |   |
| 4. Como es la eficiencia en el desempeño de sus labores ahora   |   |   |   |   |   |
| 5. sus funciones y responsabilidades se ajustan actualmente a su cargo.   |   |   |   |   |   |
| 6. mejoraron los procesos administrativos con la implementación del manual de funciones   |   |   |   |   |   |
| 7. se nivelo su carga laboral con la implementación del manual de funciones   |   |   |   |   |   |
| 8. su adaptación frente a la implementación del manual de funciones   |   |   |   |   |   |
| 9. Califique el impacto en la organización del manual de funciones según su criterio  |   |   |   |   |   |
| 10. Disminución de reprocesos en su cargo con la implementación del manual de funciones   |   |   |   |   |   |
| <b>TOTAL PUNTAJE:</b>   |   |   |   |   |   |
| <b>SUGERENCIAS:</b>   |   |   |   |   |   |

**Figura 30.** Autoevaluación. Autoría propia (2019).

### 10.2.1.1 Presentación de resultados autoevaluación

| PREGUNTA   | CALIFICACION ENCUESTA |   |   |   |   | TOTAL PERSONAL |
|--|-----------------------|---|---|---|---|----------------|
|  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |                |
| 1. Como es su gestión ahora con la implementación del manual de funciones. | 4                     | 4 |   |   |   | 8              |

**Figura 31.** Presentación, pregunta 1. Autoría propia (2019).



**Figura 32.** Calificación, pregunta 1. Autoría propia (2019).

| PREGUNTA   | CALIFICACION ENCUESTA |   |   |   |   | TOTAL PERSONAL |
|--|-----------------------|---|---|---|---|----------------|
|  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |                |
| 2. Como es su gestión ahora con la implementación del manual de funciones. |                       |   |   | 5 | 3 | 8              |

**Figura 33.** Presentación, pregunta 2. Autoría propia (2019).



**Figura 34.** Calificación, pregunta 2. Autoría propia (2019).

| PREGUNTA   | CALIFICACION ENCUESTA |   |   |   |   | TOTAL PERSONAL |
|--|-----------------------|---|---|---|---|----------------|
|  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |                |
| 3. Como era la eficiencia en el desempeño de sus labores antes de la implementación del manual de funciones. |                       |   |   | 4 | 4 | 8              |

**Figura 35.** Presentación, pregunta 3. Autoría propia (2019).



**Figura 36.** Calificación, pregunta 3. Autoría propia (2019).

| PREGUNTA  | CALIFICACION ENCUESTA |   |   |   |   | TOTAL PERSONAL |
|---|-----------------------|---|---|---|---|----------------|
|   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |                |
| 4. Como es la eficiencia en el desempeño de sus labores ahora |                       |   |   | 2 | 6 | 8              |

**Figura 37.** Presentación, pregunta 4. Autoría propia (2019).



**Figura 38.** Calificación, pregunta 4. Autoría propia (2019).

| PREGUNTA  | CALIFICACION ENCUESTA |   |   |   |   | TOTAL PERSONAL |
|---|-----------------------|---|---|---|---|----------------|
|   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |                |
| 5. sus funciones y responsabilidades se ajustan actualmente a su cargo. |                       |   |   | 5 | 3 | 8              |

**Figura 39.** Presentación, pregunta 5. Autoría propia (2019).



**Figura 40.** Calificación, pregunta 5. Autoría propia (2019).

| PREGUNTA  | CALIFICACION ENCUESTA |   |   |   |   | TOTAL PERSONAL |
|---|-----------------------|---|---|---|---|----------------|
|   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |                |
| 6. mejoraron los procesos administrativos con la implementación del manual de funciones |                       |   |   | 2 | 6 | 8              |

**Figura 41.** Presentación, pregunta 6. Autoría propia (2019).



**Figura 42.** Calificación, pregunta 6. Autoría propia (2019).

| PREGUNTA  | CALIFICACION ENCUESTA |   |   |   |   | TOTAL PERSONAL |
|---|-----------------------|---|---|---|---|----------------|
|   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |                |
| 7. se nivelo su carga laboral con la implementación del manual de funciones |                       |   |   | 6 | 2 | 8              |

**Figura 43.** Presentación, pregunta 7. Autoría propia (2019).



**Figura 44.** Calificación, pregunta 7. Autoría propia (2019).

| PREGUNTA  | CALIFICACION ENCUESTA |   |   |   |   | TOTAL PERSONAL |
|---|-----------------------|---|---|---|---|----------------|
|   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |                |
| 8. su adaptación frente a la implementación del manual de funciones |                       |   |   | 1 | 7 | 8              |

**Figura 45.** Presentación, pregunta 8. Autoría propia (2019).



**Figura 46.** Calificación, pregunta 8. Autoría propia (2019).

| PREGUNTA   | CALIFICACION ENCUESTA |   |   |   |   | TOTAL PERSONAL |
|--|-----------------------|---|---|---|---|----------------|
|  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |                |
| 9. Califique el impacto en la organización del manual de funciones según su criterio |                       |   |   | 1 | 7 | 8              |

**Figura 47.** Presentación, pregunta 9. Autoría propia (2019).



**Figura 48.** Calificación, pregunta 9. Autoría propia (2019).

| PREGUNTA  | CALIFICACION ENCUESTA |   |   |   |   | TOTAL PERSONAL |
|---|-----------------------|---|---|---|---|----------------|
|   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |                |
| 10. Disminución de reprocesos en su cargo con la implementación del manual de funciones |                       |   |   | 3 | 5 | 8              |

**Figura 49.** Presentación, pregunta 10. Autoría propia (2019).



**Figura 50.** Calificación, pregunta 10. Autoría propia (2019).

### **10.3 Conclusión de resultados**

Según la autoevaluación realizada a la parte administrativa de Criptón Security Ltda., en cuanto a la implementación del manual de funciones se determina que los colaboradores de la empresa califican el menor valor en cuanto a la gestión que tenían en sus actividades antes de la implementación del manual y resaltan notablemente el cambio y los beneficios que aportó la adopción de el mismo.

Se determina que el manual impacto positivamente a la empresa según el criterio de los autoevaluados, en cuanto a la organización de funciones, asignación de responsabilidades, perfiles para los diferentes cargos, disminución de la carga laboral y proceso de selección efectiva.

También se evidencia que se disminuyó en un gran porcentaje los reprocesos, la pérdida de documentación y la respuesta por parte de los colaboradores en caso de una labor específica, se volvieron altamente efectivos.

### **10.4 Entrevistas**

#### **10.4.1 Entrevista a Directora de talento humano.**

Tatiana: Buenas tardes me encuentro con YULY GARCIA directora de talento humano de CRIPTON SECURITY LTDA quien nos va a contar como le ha parecido en su cargo y a nivel de la empresa la implementación del manual de funciones.

Yuly García: El manual de funciones inicialmente aportó a la empresa bastante organización por que se establecieron cargos que estuvieran de acuerdo con los mismos, además he podido notar más compromiso por parte de los trabajadores de esta área... en mi cargo ha sido de gran ayuda porque con los perfiles que ya se establecieron podemos iniciar el proceso de una manera más efectiva... pues ya sabemos que perfil se requiere.

Tatiana: Sra. Yuly como le pareció la adopción tanto suya como del personal del área administrativa.

Yuly García: Sinceramente se me hacía complicado porque somos una empresa que es muy manual, no hay procesos documentados como ya sabe, pero con la implementación y el acompañamiento que tuvimos de su parte además del compromiso de los colaboradores se comprendió muy bien y se puso en práctica desde el inicio.

Tatiana: desde su punto de vista cree que el manual de funciones impacto positivamente a la organización.

Yuly García: Si claro CRIPTON se vio altamente beneficiada el impacto fue muy positivo apporto mucho a CRIPTON.

Tatiana: En qué aspectos beneficio y apporto a la empresa.

Yuly Gracia: En la claridad que les dio a los colaboradores en sus funciones en que fueran acorde con los cargos a los que se habían contratado, en los procesos como cada labor tiene un responsable y ya se sabe a quién recurrir además de cómo le digo los procesos de contratación se han tornado más fáciles y efectivos, también se nivelo la carga laboral.

Tatiana: Sra. Yuly muchas gracias esta entrevista se hace con el fin de saber su grado de satisfacción con la implementación del manual además de verificar que haya aportado a la empresa, muchas gracias por su tiempo y atención.

Yuly García: Gracias a usted Tatiana por su tiempo y dedicación en el manual y en si en la pasantía.

#### **10.4.2 Entrevista a recepcionista.**

Tatiana: Buenas tardes me encuentro con Sofia Andrade recepcionista de la empresa quien nos dará su punto de vista del manual de funciones en cuanto a su cargo como en la empresa.

Sofia Andrade: en mi cargo el manual de funciones en mi cargo sirvió mucho por que me ayudo a tener más claras mis funciones, a que área pertenezco, el quien es mi jefe directo y las responsabilidades que tengo asignadas para cumplirlas, en la empresa se nota mucho el cambio porque cada uno tiene sus funciones y se hace responsable y no se presentan inconvenientes entre nosotros.

Tatiana: Sofía como le pareció la adaptación del manual de funciones tanto suyo como del resto de sus compañeros.

Sofía: pues yo he tomado en cuenta todo lo del manual de funciones además de las capacitaciones que usted nos ha dado y para mí ha sido fácil adaptarme a las funciones que me asignaron y además que se ve la organización de todos, todos lo hemos adoptado bien.

Tatiana: Sofía desde su punto de vista cree que el manual de funciones impacto positivamente a la organización.

Sofía: si claro tuvo un gran impacto desde el momento en que se inició con la implementación

Tatiana: en que cree que se vio beneficiada la empresa

Sofía: Pues iniciando con la organización la responsabilidad que tomo cada uno el reconocimiento de las funciones, y ya una sola persona no hacía varias cosas, que no le correspondían.

Tatiana: Sofía muchas gracias por conceder esta entrevista, por saber su opinión y el grado de satisfacción que tiene con la implementación del manual de funciones.

### **10.5 Conclusiones de la entrevista**

Con la realización de las entrevistas se llega a la conclusión que el personal de la empresa Criptón Security Ltda., a implementado de forma satisfactoria el manual de funciones, además de esto se resalta el compromiso por parte de sus colaboradores en dicha implementación.

Según los colaboradores de criptón Security Ltda., la empresa se ha visto altamente beneficiada con la implementación de este manual se han evidenciado cambios en la organización, en la asignación de responsabilidades, equidad en cuanto a la distribución de labores y el compromiso de estas por parte de los colaboradores.

Se evidencia también que el área de recursos humanos en cuanto a su proceso de contratación está siendo más eficientes ya que con el manual de funciones se lograron establecer los perfiles de los diferentes cargos.

## Conclusiones

La empresa Criptón Security Ltda., se encuentra en crecimiento ya que está realizando proyectos para su expansión por esta razón es necesario que adopte los distintos manuales para ayudar al cumplimiento de los objetivos.

Con base a la matriz MEFI y el balance scorecard, se identificó que la empresa no contaba con algún tipo de estructura establecida que permitiera tener una descripción y asignación de actividades dentro de la organización.

Ahora bien, se busca una solución a las problemáticas existentes realizando el manual de funciones con el fin de tener control interno de las actividades realizadas en la organización. De igual forma se identificó los diferentes tipos de procesos y cargos dentro de la organización, analizando cada uno y los diferentes tipos de actividades realizadas en cada cargo.

Para añadir, se reorganizaron labores dependiendo del cargo, permitiendo que no se genere carga laboral solo a un colaborador, brindando la asignación de responsabilidades y actividades a todos por igual, además, la información se recopiló gracias a la colaboración del personal quienes por medio de entrevistas permitieron el conocimiento de actividades y las distintas necesidades.

Finalmente, se diseñó, se elaboró y se implementó el manual de funciones, en él se logró describir los diferentes cargos, asignar funciones, definir competencias, experiencia, requisitos e información importante que lleve a la ejecución de metas y expectativas de la empresa, además se realizó la medición del impacto con herramientas de autoevaluación y entrevistas en lo que se evidencio la adopción positiva y beneficios dentro de la empresa.

## **Recomendaciones**

De acuerdo con el exhaustivo análisis de la compañía, se recomienda que esta implemente todos aquellos manuales que permitan el mejoramiento de sus procesos y control de actividades además de servir como guía ante cualquier eventualidad.

Para agregar, se sugiere implementar herramientas sistematizadas que permitan eficiencia en procesos, además de permitir el fácil acceso a la información. De igual forma se recomienda realizar una planeación estratégica para dar cumplimiento a todos aquellos objetivos propuestos, con el fin de tener un plan a futuro que permita el aprovechamiento de todos los recursos existentes.

Por último, es importante realizar las capacitaciones constantemente al personal con el fin de que adapten diariamente los distintos parámetros de seguridad.

## Referencias

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Trámites y consultas*. Obtenido de Web: <https://www.ccb.org.co/Tramites-y-Consultas>
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Obtenido de Libro: [https://books.google.com.co/books?id=F5iqQr\\_Q9dkC&pg=PA36&dq=documento+en+e+l+que+se+recoge+el+contenido+del+puesto,+los+requerimientos+y/o+el+contexto%E2%80%99%E2%80%99&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiF7MeV773iAhWvzlkKHScODrYQ6AEIKjAA#v=onepage&q=documento%20e](https://books.google.com.co/books?id=F5iqQr_Q9dkC&pg=PA36&dq=documento+en+e+l+que+se+recoge+el+contenido+del+puesto,+los+requerimientos+y/o+el+contexto%E2%80%99%E2%80%99&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiF7MeV773iAhWvzlkKHScODrYQ6AEIKjAA#v=onepage&q=documento%20e)
- Alcaldía de Barranquilla. (2018). *Acta de informe de gestión*. Obtenido de Documento: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/barranquillaat1%C3%A1nticoig20082011.pdf>
- Avantel Corporativo. (2017). *Más información*. Obtenido de Web: [https://www.avantel.co/?gclid=Cj0KCQjwLpNBRDjARIsACDzGL1He1OkpSMIQF7Dis85fvyHN5jy1fpiEd6Gw-PaRQOkRvU4aCkPUDcaAqcaEALw\\_wcB](https://www.avantel.co/?gclid=Cj0KCQjwLpNBRDjARIsACDzGL1He1OkpSMIQF7Dis85fvyHN5jy1fpiEd6Gw-PaRQOkRvU4aCkPUDcaAqcaEALw_wcB)
- Estrada, S. (2017). *Diseño de manual de funciones y manual de procesos y procedimientos para la empresa SEGMENTTA*. Obtenido de Documento: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/212/1/EstradaMier-SindyYohana-2017.pdf>
- Fayol, H. (1949). *Teoría de la administración*.
- Gestiopolis. (2019). *El estudio de tiempos y movimientos*. Obtenido de Web: <https://www.gestiopolis.com/el-estudio-de-tiempos-y-movimientos/>
- Grupo Empresarial La Gran Fortaleza S.A.S. (s.f). *Bienvenido a nuestro sitio web*. Obtenido de Web: <https://lagranfortaleza.com.co/>
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Obtenido de Tesis: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>

- Mirke, A. (2017). *¿Qué debe tener en cuenta para hacer una descripción de cargo?* Obtenido de Web: <https://blog.acsendo.com/que-debe-tener-en-cuenta-para-hacer-una-descripcion-de-cargo/>
- Pensemos. (2018). *Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debe saber.* Obtenido de Web: <https://pensemos.com/balanced-scorecard/>
- Pérez, O. (2015). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?* Obtenido de Web: <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>
- Rios, M. (2004). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios.* Obtenido de Libro: <https://books.google.com.co/books?id=bkCxroNqoMYC&pg=PA58&lpg=PA58&dq=detallada+de+los+cometidos+y+de+los+requisitos+exigidos+para+desarrollarlos.+Es+tambi%C3%A9n+el+resultado+de+la+investigaci%C3%B3n+de+puesto+Fertonani+y+Grosso&source=bl&ots=htUWHnEgMJ&>
- Riquelme, M. (2019). *Los 14 Principios De Henry Fayol.* Obtenido de Web: <https://www.webyempresas.com/los-14-principios-de-henry-fayol/>
- S.A.S, G. E. (s.f.). Obtenido de <http://www.catalogodelasalud.com/proveedores/Grupo-Empresarial-La-Gran-Fortaleza-SAS+546890700>
- Super vigilancia - gobierno nacional. (2017). *Decreto 356 de 1994 - Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada.* Obtenido de Documento: <https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/211/decreto-356-de-1994---estatuto-de-vigilancia-y-seguridad-privada/>
- Theod institute. (s.f). *Comportamiento y desarrollo organizacional.* Obtenido de Web: <http://www.theod institute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/57-fayol-henry.html>
- Uniagustiniana, E. (2018). *Patente n° 2.* Bogotá.
- Uniagustiniana, E. (2018). *Patente n° 3.* Bogotá.
- Uniagustiniana, E. (2018). *Patente n° 4.* Bogotá.

Uniagustiniana, E. (2018). *Patente n° 5*. Bogotá.