

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL MEJORAMIENTO  
DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD  
Y VIGILANCIA MOSS CÍA. LTDA.**

**ERICKA ROJAS LÓPEZ**

**DIRECTOR: MBA. GENOVEVA ZAMORA MORETA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Innovación, Productividad y Competitividad de  
Organizaciones Públicas y Privadas**

**QUITO, OCTUBRE – 2025**

## **PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES**

M.B.A. Genoveva Zamora  
DIRECTOR

Mgtr. Paulina Cadena  
LECTOR

Mgtr. Edwin Suquillo  
LECTOR

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Julio César por su apoyo y a mi hijo Sebastián mi principal motivación.

*Ericka*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento al Lcdo. Marcelo Salgado Gerente General de la Compañía Moss Cía Ltda. por la confianza y oportunidad para realizar el presente trabajo.

A mis profesores de Maestría por los conocimientos impartidos, en especial a mi directora de Tesis Magister Genoveva Zamora, por su compromiso y dedicación durante este proyecto de estudio.

A mi familia por ser siempre un apoyo en mi desarrollo profesional.

## ÍNDICE GENERAL

PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE GENERAL .....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE TABLAS .....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
1. DIAGNÓSTICO DE EMPRESA Y SU ENTORNO .....	1
1.1 Antecedentes de la seguridad privada.....	1
1.2 Antecedentes de la empresa.....	4
1.3 Situación actual.....	5
1.4 Estructura Organizacional.....	12
1.4.1 Organigrama funcional. ....	13
1.4.2 Ventajas de las estructuras funcionales .....	14
1.4.3 Desventajas de las estructuras funcionales .....	14
1.5 Esquema de funciones .....	14
1.6 Marco legal .....	15
2. GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	17
2.1. Levantamiento de procesos.....	17
2.1.1. Codificación de procesos .....	17
2.2. Mapeo de procesos.....	19
2.3. Caracterización de procesos.....	21
2.4. Documentación de procesos .....	25

3.	MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	26
3.1.	Ciclo PHVA.....	26
3.2.	Planificar.....	27
3.2.1.	Matriz GUT.....	27
3.2.2.	Tormenta de ideas.....	30
3.2.3.	Pareto .....	34
3.2.4.	Diagrama de Ishikawa .....	36
3.3.	Hacer: Cronograma del plan.....	39
3.4.	Verificar: Diseño de indicadores .....	41
3.5.	Actuar: Directrices.....	42
3.6.	Manual de procesos administrativos.....	43
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	45
4.1.	Conclusiones.....	45
4.2.	Recomendaciones .....	47
	REFERENCIAS.....	50
	ANEXOS .....	55
	Anexo 1. Marco Conceptual .....	55
	Anexo 2. Ficha Metodológica.....	65
	Anexo 3. Manual de Perfil - Cargos .....	75
	Anexo 4. Caracterización de Procesos.....	85
	Anexo 5. Plan de Mejora .....	89
	Anexo 6. Plan de Indicadores .....	93
	Anexo 7. Manual de Procesos.....	96

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Actores de la seguridad ciudadana .....	1
<b>Figura 2.</b> Número de empresas de seguridad por provincias en el año 2023 y año 2022 .....	3
<b>Figura 3.</b> Empleos registrados 2023-2022 .....	4
<b>Figura 4.</b> Desempeño Financiero de la Compañía.....	5
<b>Figura 5.</b> Organigrama funcional de la empresa.....	13
<b>Figura 6.</b> Mapeo de procesos de Moss Cía. Ltda.....	20
<b>Figura 7.</b> Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA .....	26
<b>Figura 8.</b> Diagrama de Pareto de los problemas identificados en el proceso de Nómina. ....	35
<b>Figura 9.</b> Diagrama de Causa y Efecto de los factores detectados en el Proceso Administrativo. ....	38
<b>Figura 10.</b> Plan calendarizado de M (Métodos de trabajo).....	40

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Variación de empresas de seguridad privada y último empleo registrado en el Ecuador año 2022-2023 .....	2
<b>Tabla 2.</b> Ranking empresarial Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.....	6
<b>Tabla 3.</b> Resultados económicos Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.6	
<b>Tabla 4.</b> Tabla de Valoración.....	7
<b>Tabla 5.</b> Ficha de Observación.....	8
<b>Tabla 6.</b> Análisis FODA .....	9
<b>Tabla 7.</b> Matriz de evaluación de factores internos .....	9
<b>Tabla 8.</b> Matriz de evaluación de factores externos.....	10
<b>Tabla 9.</b> Análisis perfil de factores internos .....	10
<b>Tabla 10.</b> Análisis Perfil de factores externos .....	11
<b>Tabla 11.</b> Matriz CAME .....	12
<b>Tabla 12.</b> Esquema de funciones y responsables de Moss Cía Ltda.....	14
<b>Tabla 13.</b> Inventario de Procesos .....	18
<b>Tabla 14.</b> Interrelación de procesos estratégicos .....	23
<b>Tabla 15.</b> Interrelación de procesos misionales .....	24
<b>Tabla 16.</b> Interrelación de procesos de apoyo.....	24
<b>Tabla 17.</b> Caracterización de proceso – Nómina .....	25
<b>Tabla 18.</b> Valoración GUT .....	28
<b>Tabla 19.</b> Matriz GUT.....	29
<b>Tabla 20.</b> Tormenta de ideas.....	33
<b>Tabla 21.</b> Frecuencia Relativa y Acumulada .....	35
<b>Tabla 22.</b> Indicadores del proceso Nómina.....	42

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS**

**DAFO** - Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

**PHVA** - Planificar, Hacer, Verificar, Actuar

**IESS** - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**INEC** - Instituto Nacional de Estadística y Censos

**REEM** - Registro Estadístico de Empresas

**CIHU** - Clasificación Industrial Internacional Uniforme

**EFI** - Evaluación de Factores Internos

**EFE** - Evaluación de Factores Externos

**PCI** - Perfil de Factores Internos

**POAM** - Perfil de Factores Externos

**CAME** - Corregir, Adaptar, Mantener y Explotar

**IR** - Impuesto a la Renta

**SOP** - Procedimientos Operativos Estándar

**KPI** - Indicador Clave de Desempeño (Key Performance Indicator)

**SSO** - Seguridad y Salud Ocupacional

**RACI** – Responsable, Aprobador, Consultado e Informado

## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, la gestión empresarial se fundamenta en gran medida en procesos organizativos que son cruciales para lograr los objetivos institucionales y minimizar errores. Estos procesos guían tanto a líderes como a empleados, lo que contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

A través del análisis realizado, se identificaron fallas en la estandarización de procedimientos, la definición de roles y el seguimiento de las actividades administrativas. Estas deficiencias afectan negativamente la coordinación entre diferentes áreas y la calidad del servicio ofrecido.

El objetivo de este estudio fue desarrollar una propuesta para un Manual de Procesos Administrativos destinado a mejorar la gestión organizacional de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. Este documento tiene como finalidad promover la transparencia, consistencia y mejora continua dentro de la organización, garantizando que las actividades administrativas se realicen conforme a los estándares técnicos y normativos del sector de seguridad privada en Ecuador.

Los resultados sugieren que implementar este manual puede favorecer la organización de funciones, optimizar recursos y aumentar la productividad institucional. Se recomienda su adopción formal, así como capacitación para el personal sobre su uso y actualizaciones periódicas para asegurar su pertinencia y sostenibilidad frente a cambios organizacionales y normativos dentro del contexto.

**Palabras claves:** Manual de procesos, Mejoramiento, Procesos administrativos, Servicios de Seguridad.

## **ABSTRACT**

Currently, business management is largely based on organizational processes that are crucial for achieving institutional objectives and minimizing errors. These processes guide both leaders and employees, contributing to greater efficiency in the use of resources.

Through the analysis carried out, flaws were identified in the standardization of procedures, the definition of roles, and the monitoring of administrative activities. These deficiencies negatively affect coordination between different areas and the quality of the service offered.

The objective of this study was to develop a proposal for an Administrative Processes Manual aimed at improving the organizational management of Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. The purpose of this document is to promote transparency, consistency, and continuous improvement within the organization, ensuring that administrative activities are carried out in accordance with the technical and regulatory standards of the private security sector in Ecuador.

The results suggest that implementing this manual can improve the organization of functions, optimize resources, and increase institutional productivity. Its formal adoption is recommended, as well as training for staff on its use and periodic updates to ensure its relevance and sustainability in the face of organizational and regulatory changes within the context.

**Keywords:** Process manual, Improvement, Administrative processes, Security services.

## INTRODUCCIÓN

La Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana que fue creada con la finalidad de brindar a la sociedad servicios de seguridad y vigilancia privada en todo el territorio ecuatoriano. La empresa fue constituida el 16 de marzo de 2016, en la ciudad de Quito.

En el desarrollo de esta investigación, se procedió al levantamiento de los procesos que intervienen en el área administrativa del servicio de seguridad privada, los cuales están ejecutados por personal capacitado y tienen muchos años de experiencia en las diferentes áreas.

Un problema que siempre lidera en la organización es la falta de coordinación con las diferentes áreas con las que se interrelaciona; esto se origina por la ausencia de procesos que muestren de forma clara y establecida la participación de cada uno de los miembros del equipo. Diseñar un Manual de Procesos Administrativos para el mejoramiento de la gestión organizacional de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.

El modelo de gestión administrativa que se derive de este trabajo de titulación garantizará la disponibilidad de la información necesaria para optimizar los procesos. Esto permitirá llevar a cabo un análisis y evaluación del rendimiento de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. a través de los siguientes objetivos específicos establecidos.

En el capítulo uno se enfoca en presentar un diagnóstico empresarial de la empresa en estudio; además, se detalla la problemática existente.

En el capítulo dos se realiza el levantamiento, codificación, mapeo, caracterización y documentación de procesos del área administrativa de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. para identificar las áreas de mejora a través de las herramientas de gestión por procesos.

En el capítulo tres se diseña el mejoramiento del proceso crítico identificado. Con la herramienta clave en la gestión de calidad, se usa el ciclo PHVA para optimizar procesos y garantizar la eficiencia en los procesos administrativos. Se presenta el Manual de Procesos Administrativos para el mejoramiento de la gestión organizacional de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.

En el capítulo cuatro se exponen las conclusiones que corresponden a los objetivos, así como las recomendaciones que se derivan de estas conclusiones, para establecer para la toma de decisiones a los directivos de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.

# 1. DIAGNÓSTICO DE EMPRESA Y SU ENTORNO

## 1.1 Antecedentes de la seguridad privada

El gran crecimiento de la seguridad privada no es algo nuevo; comenzó en los años 70, dando sus primeros inicios en Europa y llegando a Latinoamérica en los años 80. Ya han pasado 45 años, y el crecimiento exponencial en estos últimos años ha sido debido a la inseguridad existente, que ha creado un miedo en la ciudadanía. Esta situación entra en conflicto con la estructura fundamental del Estado, que es el absoluto responsable ante los organismos públicos, como son la Policía Nacional, Fuerzas Armadas y demás. Según la figura 1, se pueden observar los actores:



**Figura 1.** Actores de la seguridad ciudadana

**Fuente:** Guía para la elaboración de Planes Locales de Seguridad Ciudadana (2019)

Como se observa en la Figura 1, el sector privado es un actor de la seguridad ciudadana; debido al aumento de la delincuencia, ha aumentado la contratación de la seguridad privada por parte de los aliados estratégicos en todo el territorio ecuatoriano. La seguridad privada tiene un segmento de mercado muy amplio donde participan varios segmentos, tales como los puestos de seguridad fija, custodias de bienes o valores, servicio de inteligencia y seguridad electrónica.

Según el Registro Estadístico de Empresas correspondiente a los años 2022 y 2023, regulado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se genera información estadística sobre el sector de seguridad privada en Ecuador, específicamente en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), bajo el código N8010.03, que

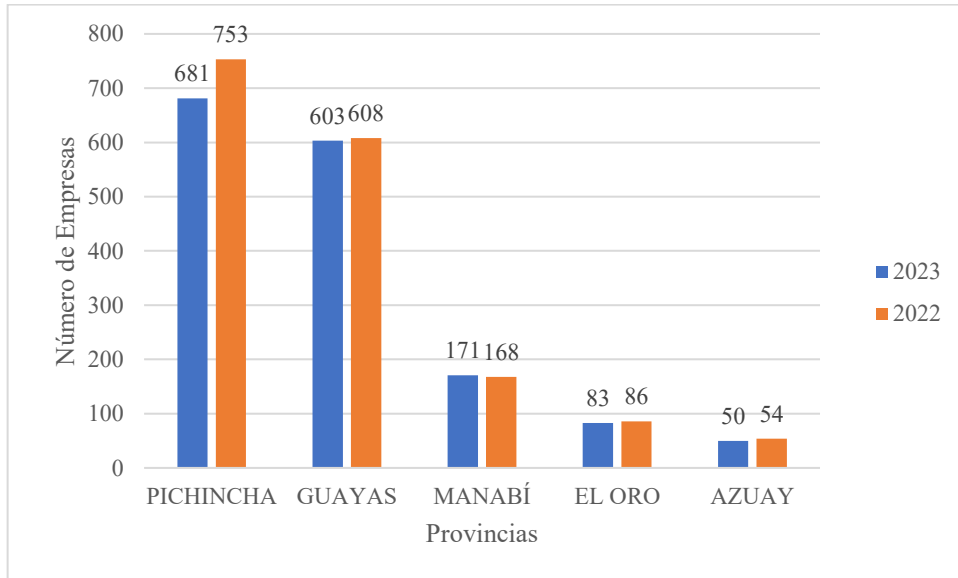
corresponde a Actividades de Seguridad Privada. En este contexto, los datos referidos al número de empresas y al empleo registrado se presentan en la Tabla 1, desglosada por provincias.

**Tabla 1.** Variación de empresas de seguridad privada y último empleo registrado en el Ecuador año 2022-2023

N	Provincia	2023		2022		VARIACIÓN	
		Número de empresas	Empleo registrado último	Número de empresas	Empleo registrado último	Número de empresas	Empleo registrado último
1	PICHINCHA	681	45735	753	40534	-72	5.201
2	GUAYAS	603	31286	608	25875	-5	5.411
3	MANABÍ	171	3227	168	2952	3	275
4	EL ORO	83	2386	86	2017	-3	369
5	AZUAY	50	2559	54	2472	-4	87
	SANTO						
6	DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	47	1647	41	1060	6	587
7	IMBABURA	59	2591	54	4454	5	-1.863
8	LOS RÍOS	50	1029	40	563	10	466
9	SANTA ELENA	29	218	25	149	4	69
10	CHIMBORAZO	41	1373	45	1049	-4	324
11	TUNGURAHUA	33	1008	35	835	-2	173
12	ESMERALDAS	27	291	36	155	-9	136
13	LOJA	40	1224	35	1287	5	-63
14	COTOPAXI	29	609	28	551	1	58
15	SUCUMBÍOS	17	280	22	271	-5	9
16	BOLÍVAR	15	392	13	280	2	112
17	ORELLANA	14	271	12	245	2	26
18	CAÑAR	8	46	7	56	1	-10
	ZAMORA						
19	CHINCHIPE	5	49	6	25	-1	24
20	PASTAZA	9	320	9	50	0	270
21	CARCHI	7	272	7	178	0	94
	MORONA						
22	SANTIAGO	9	100	5	123	4	-23
23	NAPO	5	87	6	64	-1	23
24	GALÁPAGOS	1	0	2	0	-1	0
	TOTALES	2033	97000	2097	85245	-64	11755

**Fuente:** Registro Estadístico de Empresas REEM (INEC)

El sector de seguridad privada en Ecuador experimentó una disminución en el número de empresas en varias provincias, pero un aumento significativo en el empleo registrado, demostrando que las empresas existentes han expandido su capacidad operativa o han absorbido a las más pequeñas. Se considera para el análisis las cinco provincias que tienen mayor participación en el Ecuador, como se observa en la Figura 2.

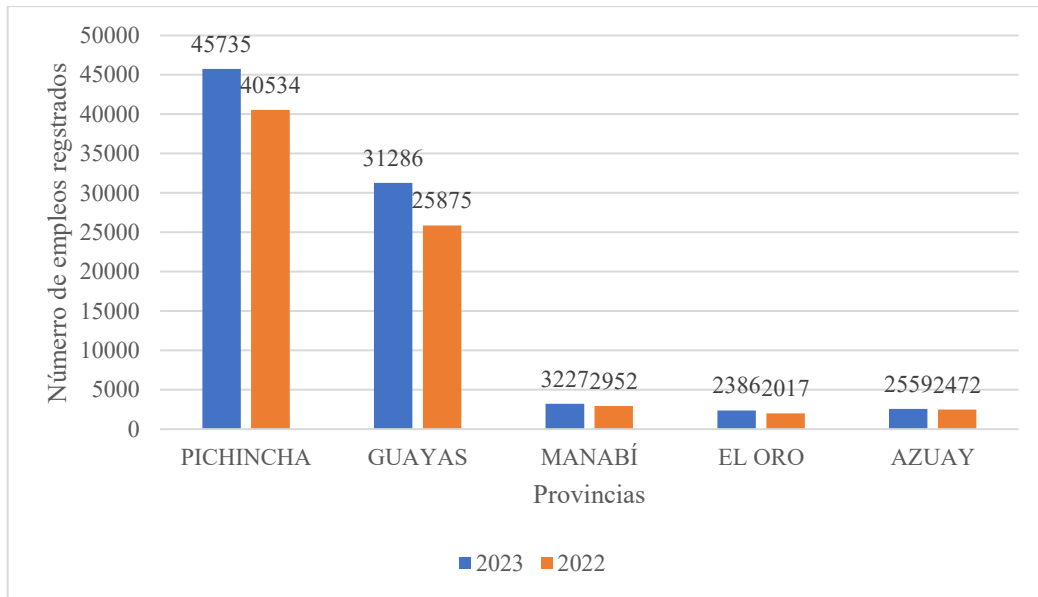


**Figura 2.** Número de empresas de seguridad por provincias en el año 2023 y año 2022  
**Fuente:** Registro Estadístico de Empresas REEM (INEC)

En la Figura 2, se puede evidenciar una tendencia general a la reducción en el número de empresas de seguridad privada entre 2023 y 2022, con excepciones como Manabí, donde el sector muestra señales de crecimiento. Provincias grandes como Pichincha y Guayas mantienen el liderazgo en el número de empresas, lo que reafirma su importancia estratégica en la industria de la seguridad privada.

Este fenómeno puede estar relacionado con factores económicos locales, expansión urbana y mayor inversión en seguridad privada, lo que refleja una dinámica de consolidación y crecimiento dentro del sector.

Dicho aumento de las empresas de seguridad genera fuentes de empleos directos, como se muestra en la Figura 3.



**Figura 3.** Empleos registrados 2023-2022

**Fuente:** Registro Estadístico de Empresas REEM (INEC)

El aumento en el empleo registrado en el sector de seguridad privada en las cinco principales provincias de Ecuador entre 2023 y 2022 puede interpretarse como una respuesta directa al crecimiento de la inseguridad en estas regiones. Provincias como Pichincha y Guayas experimentaron los aumentos más significativos, lo cual refleja una creciente demanda de servicios de seguridad debido al incremento de la inseguridad en áreas urbanas y económicamente dinámicas. Este fenómeno está vinculado no solo al crecimiento urbano y económico, sino también a una mayor preocupación por la protección en zonas con alta actividad social y comercial, lo que subraya la importancia del sector de seguridad para preservar el orden público en un contexto de desafíos crecientes en materia de seguridad.

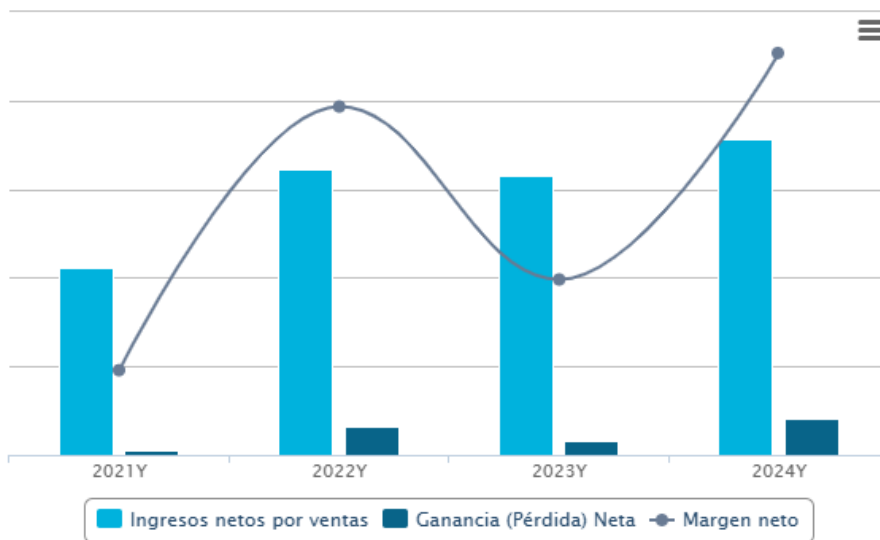
## 1.2 Antecedentes de la empresa

La Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana que fue creada con la finalidad de brindar a la sociedad servicios de seguridad. Posee una visión diferente en relación con el manejo de los negocios de seguridad; sus acciones se centran en la ética empresarial. En la actualidad, cuenta con ejecutivos de alto nivel y colaboradores que tienen más de 15 años de experiencia, quienes tienen claras las necesidades empresariales en cuanto a servicios de seguridad privada, visto con un enfoque integral. Contribuye al desarrollo económico de las empresas y las familias, trabajando con responsabilidad social. Dentro de su objetivo social empresarial está el de

mejorar la calidad de vida de su talento humano a través de procesos de incentivos, superación y consolidación en correspondencia al compromiso laboral adquirido (MOSS-SECURITY, 2020).

Se fundó en el año 2016, iniciando sus actividades económicas en la ciudad de Guayaquil. Al año 2024, emplea aproximadamente a 238 empleados; dentro de sus principales funciones está la operación de servicios de guardias de seguridad y custodias del sector económico. Dentro de su reporte financiero, esta empresa reportó en el año 2024 un incremento en sus ingresos netos de 12.72%, su activo total se registró en el 59.30% y el margen neto de las compañías aumentó en 6.39% en este año (EMIS, 2025).

En la Figura 4, se muestra el desempeño de la empresa MOSS:



**Figura 4.** Desempeño Financiero de la Compañía

**Fuente:** Informe de la Compañía de Vigilancia y Seguridad MOSS CIA.LTDA. (Ecuador). 2024. (EMIS, 2025)

### 1.3 Situación actual

La Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. es una empresa de capital ecuatoriano, conformada por cuatro accionistas. Su fecha de constitución fue el 16 de marzo del 2016 en la ciudad de Quito (Notaría Séptima del cantón Quito, 2016). Su objeto social son las actividades de seguridad e investigación y demás actividades que tengan relación con el mismo, dentro del territorio ecuatoriano.

La compañía se especializa en un portafolio de servicios de seguridad, como son los puestos fijos de vigilancia, la seguridad electrónica y el monitoreo de rutas a los diferentes grupos económicos. Dentro de los últimos cinco años, ha demostrado un crecimiento en el mercado de seguridad privada. De acuerdo con el ranking empresarial, se ha ubicado en las siguientes posiciones:

**Tabla 2.** Ranking empresarial Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.

<b>Año</b>	<b>Posición</b>
2020	13084
2021	10644
2022	8401
2023	9243
2024	7692

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

El ranking empresarial de Moss Cía. Ltda., como se observa en la Tabla 2, su tendencia general ha mejorado su posición en el mercado desde 2020, respondiendo positivamente a los desafíos del sector, mejorando su competitividad y manteniendo una proyección optimista para 2024. Los factores económicos, como la demanda de seguridad privada, la competencia y las estrategias internas, han jugado un papel crucial en su evolución, permitiéndole mantenerse como un actor relevante en el sector de seguridad privada en Ecuador.

Mientras que los resultados financieros publicados en el portal de la Superintendencia de Compañías detallan lo siguiente:

**Tabla 3.** Resultados económicos Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.

<b>AÑO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Activo	465101.35	664485.51	1045761.49	869290.15	1384779.22
Patrimonio	113867.72	153469.47	412216.37	26392.15	515669.56
Ingresos por ventas	1350836.28	2123293.69	3231089.42	3157669.79	3550317.94
Utilidad neta	11759.10	50772.89	317646.10	156296.07	403515.78

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

A lo largo de los cinco años analizados, Moss Cía. Ltda. ha experimentado un crecimiento significativo en términos de expansión y rentabilidad entre 2020 y 2022, a pesar de los

desafíos derivados de la pandemia de COVID-19. La crisis sanitaria global impactó las cadenas de suministro y redujo la demanda en diversos sectores, pero la empresa logró adaptarse mediante ajustes operacionales y la priorización de servicios esenciales, como la seguridad privada. En 2023, la compañía enfrentó altibajos financieros, con variaciones en su patrimonio y utilidad neta, reflejando los desafíos externos que aún persisten. No obstante, la recuperación en 2024 en términos de activos, patrimonio, ingresos y utilidad neta muestra que la empresa ha logrado ajustarse a las nuevas condiciones del mercado, optimizando sus operaciones y mejorando su rentabilidad, lo que la posiciona para un crecimiento estable en el futuro.

La Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. está conformada por las áreas administrativa, financiera y de operaciones para brindar un servicio de calidad y con los protocolos de seguridad. El área administrativa la lidera su Gerente General, una Gerente Administrativa, un Jefe de Recursos Humanos y una Analista de Nómina. En el área financiera, un Jefe Financiero y en operaciones, un Jefe de Operaciones. La falta de organización y planificación administrativa hace que los procesos se vuelvan nulos o repetitivos, ocasionando la pérdida de recursos en las diferentes áreas.

En el área financiera, la correcta selección de proveedores, calificación de clientes, días de crédito y gestión de cobro no permiten que el proceso siga su curso para el cumplimiento. Para el diagnóstico empresarial, se realizó una ficha de observación; a través de una visita in situ a las instalaciones, se determinaron falencias, debilidades y fortalezas de la compañía. En esta ficha se observaron el cumplimiento de aspectos de relevancia institucional y misional, y la influencia de estos en los procesos administrativos y de gestión organizacional. Este trabajo se realizó con los directivos de la empresa y se trabajó a manera de grupo focal, llegando a una respuesta consolidada. Se observó cada factor por separado y se cuantificó sobre cinco puntos, en donde:

**Tabla 4.** Tabla de Valoración

<b>Valoración</b>	<b>Puntuación</b>
Todo está bien y excelente	5
Requiere cambios, es malo o no se aplica de buena manera	4-3
No funciona del todo bien	1-2

**Fuente:** Elaboración propia

Se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 5.** Ficha de Observación

<b>N</b>	<b>Aspectos a observar</b>	<b>Evaluación cuantitativa sobre 5</b>
1	Clima laboral u organizacional	5
2	Misión y visión actuales	3
3	Eficiencia en la toma de decisiones	3
4	Ordenamiento de recursos	2
5	Los procesos administrativos	1
6	Control de Actividades Funcionales	1
7	Desempeño Laboral	3
8	Atención al cliente	4

**Fuente:** Resultados del Focus Group realizado con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

La compañía de seguridad y vigilancia MOSS refiere un excelente clima laboral; esto se debe a la armonía, liderazgo y apoyo que tienen todos los miembros de la misma. De hecho, esto se refleja en una adecuada atención al cliente; sin embargo, el cumplimiento de la misión, visión, la toma de decisiones, el ordenamiento de los recursos y el desempeño laboral manifiestan que requieren cambios o que no son aplicados en su totalidad; esto sucede por la falta de procesos administrativos y de gestión, así como el insuficiente control de actividades funcionales. Bajo este análisis, se determina la importancia de contar con procesos administrativos y de gestión, pues esto contribuirá a una adecuada y eficiente toma de decisiones, así como a la optimización de recursos, lo que mejorará el desempeño laboral de todos los miembros de la empresa.

Adicionalmente, con el nivel gerencial y directivo de la empresa se construyó un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), en donde se estudiaron las características intrínsecas que contribuyen o no al cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta herramienta facilita la identificación de las ventajas competitivas que se agrupan en debilidades y fortalezas; y, una vez encontradas, se establecerán las oportunidades y amenazas que se reflejan en la empresa (Otero & Gache, 2017).

En base al trabajo realizado con la gerencia y los directivos departamentales, se plantean las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa:

**Tabla 6.** Análisis FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio de la empresa</li> <li>• Cuenta con alianzas estratégicas con empresas del sector</li> <li>• Capacitación permanente</li> <li>• Convenios con instituciones de Estado</li> <li>• Experiencia en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones altas</li> <li>• Tecnología limitada</li> <li>• Inexistencia de procesos administrativos y de gestión</li> <li>• Estructura organizativa incompleta</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado potencial</li> <li>• Inseguridad en aumento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la competencia</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Inserción desmedida de la tecnología</li> </ul>

**Fuente:** Resultados del Focus Group realizado con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

En base a la tabla 6 en la cual se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y a través de la matriz de evaluación de impacto, se determina el nivel alto (A), medio (M) o bajo (B) tanto de los factores internos (fortalezas y debilidades) como de los factores externos (oportunidades y amenazas):

**Tabla 7.** Matriz de evaluación de factores internos

<b>Factores o variables</b>	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>								
	<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Prestigio de la empresa	X								X
Cuenta con alianzas estratégicas con empresas del sector	X								X
Capacitación permanente		X							X
Convenios con instituciones de Estado	X								X
Experiencia en el mercado		X							X
Inversiones altas						X			X
Tecnología limitada						X			X
Inexistencia de procesos administrativos y de gestión						X			X
Estructura organizativa incompleta						X			X

**Fuente:** Resultados del Focus Group realizado con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

**Tabla 8.** Matriz de evaluación de factores externos

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>									
<b>Factores o variables</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Mercado potencial	X						X		
Inseguridad en aumento	X						X		
Crecimiento de la competencia				X					X
Competencia desleal					X		X		
Inserción desmedida de la tecnología					X		X		

**Fuente:** Resultados del Focus Group realizado con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

Posteriormente se ponderan y califican los factores internos y externos, a través de la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), y la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos). Son instrumentos que permiten identificar la situación real de la empresa; esta herramienta constituye una auditoría interna de las fortalezas y debilidades. Se construye la matriz, se establece un índice (peso) de 0 a 1 (0 factor sin importancia y 1 muy importante); la sumatoria es igual a 1. Luego se califican las debilidades y fortalezas: 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fuerza menor), 4 (fuerza mayor). En la siguiente columna se multiplican los pesos por la calificación. Finalmente, se establece la sumatoria; su valor oscila entre 1 y 4, siendo el promedio de la calificación total ponderada de 2.5. Si el resultado obtenido es menor que el valor ponderado, constituye debilidad; caso contrario, es fortaleza (Muelle, 2019; Yi, Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI), 2018).

**Tabla 9.** Análisis perfil de factores internos

<b>PERFIL DE FACTORES INTERNOS (PCI)</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Prestigio de la empresa	0.10	3	0.30
Cuenta con alianzas estratégicas con empresas del sector	0.10	3	0.30
Capacitación permanente	0.10	2	0.20
Experiencia en el mercado	0.10	3	0.30
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Inversiones altas	0.10	3	0.30
Tecnología limitada	0.10	3	0.30
Inexistencia de procesos administrativos y de gestión	0.20	4	0.80
Estructura organizativa incompleta	0.20	3	0.60
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.10</b>

**Fuente:** Resultados del Focus Group realizado con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

La Tabla 9 muestra un total ponderado de 3.10, lo que sugiere que las fortalezas de la empresa superan a las debilidades, aunque hay áreas clave, especialmente en procesos administrativos y tecnología, que deben mejorarse. Sin embargo, la empresa tiene una buena base en términos de prestigio, alianzas y experiencia; las debilidades en la gestión interna y la estructura organizativa podrían limitar su crecimiento y eficiencia si no se abordan adecuadamente.

**Tabla 10.** Análisis Perfil de factores externos

<b>PERFIL DE FACTORES EXTERNOS (POAM)</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Mercado potencial	0.25	4	1.00
Inseguridad en aumento	0.20	3	0.60
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Crecimiento de la competencia	0.25	2	0.50
Competencia desleal	0.15	2	0.30
Inserción desmedida de la tecnología	0.15	2	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.70</b>

**Fuente:** Resultados del Focus Group realizado con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

El análisis del Perfil de Factores Externos (POAM) según la Tabla 10 deja ver que la empresa está bien posicionada para aprovechar oportunidades clave, como el mercado potencial y la creciente inseguridad. Sin embargo, enfrenta ciertas amenazas competitivas que requieren atención. La clave para el éxito será optimizar las oportunidades mediante estrategias de expansión en el mercado, mientras se enfrenta a la competencia de manera efectiva y se adapta a las innovaciones tecnológicas. El promedio alcanzado en esta matriz es entonces de 2.70. En conclusión, del análisis externo, se puede afirmar que las oportunidades que brinda el entorno son favorables para la empresa.

Finalmente, se realiza el análisis CAME (Corregir, Adaptar, Mantener y Explotar). Este análisis es aplicado con base en el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este instrumento ayuda a la planificación de la empresa y al establecimiento de estrategias que permiten impulsarla. La finalidad de esta metodología está en corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades (Barroeta, 2020):

**Tabla 11. Matriz CAME**

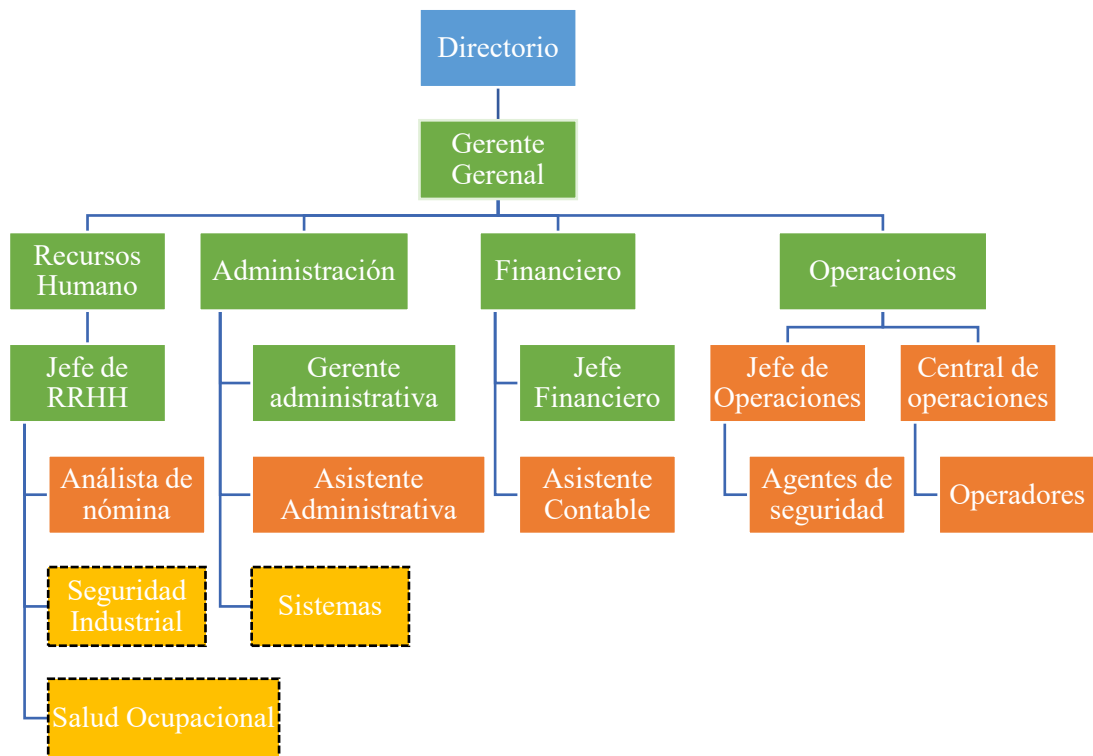
<b>DAFO - CAME</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>CORREGIR – ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</b>	<b>AFRONTAR – ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b>
	1.-Levantamiento de procesos administrativos y de gestión.	1.- Cumplir con legislación nacional.
	2.-Actualización de la estructura organizativa.	2.-Capacitaciones y actualizaciones para el personal de las áreas para cumplimiento de normativa.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>EXPLOTAR – ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>	<b>MANTENER – ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>
	1.-Definición del manual de funciones.	1.-Mantener la información actualizada.
	2.- Estructurar el mapa de procesos.	2.- Actualizar plataforma tecnológica.

**Fuente:** Resultados del Focus Group realizado con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

En correspondencia, con los análisis realizados se priorizan las necesidades de la empresa y se determina la necesidad de establecer un Manual de procesos administrativos para el mejoramiento de la gestión organizacional de la compañía de seguridad y vigilancia Moss Cía. Ltda.

#### **1.4 Estructura Organizacional**

Una empresa está organizada en departamentos según funciones específicas, como marketing, finanzas o producción. Cada departamento se centra en funciones específicas de la organización (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017). El organigrama de Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda., se basó en una entrevista con el gerente de la empresa, el Lcdo. Marcelo Salgado.



**Figura 5.** Organigrama funcional de la empresa

**Fuente:** Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. (2023)

Debido al tamaño organizacional, el estudio aplicará a los procesos administrativos.

#### 1.4.1 Organigrama funcional.

Los organigramas funcionales son más específicos. Además de especificar estas unidades o áreas organizativas, también especifica las funciones de cada departamento y, si es más detallada, las tareas de cada asociado dentro de la unidad o equipo organizativo. Importantes en este organigrama son los procesos y relaciones que se establecen entre las unidades organizativas y las funciones que debe realizar cada unidad. (Rodrigues, 2022). Las funciones de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda., están claramente definidas, conformando áreas relevantes. Las estructuras funcionales ofrecen ventajas y desventajas.

### 1.4.2 Ventajas de las estructuras funcionales

Según Robbins, Coulter y DeCenzo (2017), la estructura funcional permite la especialización en determinadas áreas y así mejora la eficiencia y calidad del trabajo. Cada departamento tiene funciones y responsabilidades claras, lo que facilita la asignación de tareas y la toma de decisiones.

### 1.4.3 Desventajas de las estructuras funcionales

Mazzoni (2023) destacó los desafíos de comunicación interna en las empresas entre la comunicación interdepartamental entre diferentes departamentos puede causar problemas que afectan la coordinación y la eficiencia.

El Enfoque interno puede llevar a un enfoque excesivo en las funciones internas en lugar de en las necesidades del cliente o del mercado.

## 1.5 Esquema de funciones

La Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda., tiene las siguientes áreas funcionales según se detalla en la Tabla 12. Esquema de funciones.

**Tabla 12.** Esquema de funciones y responsables de Moss Cía Ltda.

Esquema de funciones		
Función	Responsable de	Colabora con
Directorio	Autorizar decisiones que afecten a los objetivos de la empresa.	Gerencia General
Gerencia General	Supervisar las actividades de la empresa y garantizar la organización y eficiencia.	Directorio
Gerencia Administrativa	Organizar procedimientos administrativos, sistemas y encontrar métodos para agilizar procesos.	Gerencia General
Jefe Financiero	Ordenar las operaciones financieras	Gerencia General
Jefe de Recursos Humanos	Gestionar las contrataciones laborales	Gerencia General
Jefe de Operaciones	Gestionar al personal de seguridad	Gerencia General
Analista de nómina	Apoyar a las gestiones de talento humano	Jefe de Recursos Humanos
Analista en Sistemas	Realizar mantenimiento a los equipos de corrección, prevención y predicción.	Gerencia Administrativa
Asistente contable	Procesar los movimientos contables	Jefe Financiero
Agentes de Seguridad	Observar y reportar novedades en el puesto de servicio	Supervisor
Operadores	Gestionar los procesos operativos	Jefe de Operaciones

**Fuente:** Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. (2024)

Las funciones del personal de la empresa se detallan en el Perfil del Cargo en el Anexo 3, en el organigrama funcional de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda., tiene las características de que hay cargos permanentes y no dependen entre sí para la ejecución del servicio de seguridad privada y se los define de la siguiente manera:

- a) Nivel directivo, son los accionistas de la empresa siendo este el nivel jerárquico más elevado en la compañía, son los responsables de las políticas, normas y demás decisiones que rigen a la compañía;
- b) Nivel ejecutivo, su función es planificar, dirigir, organizar y controlar todos los procesos administrativos y operativos de la compañía;
- c) Nivel Asesor, son los cargos desempeñados por personal técnico calificado que dan apoyo a las gerencias en todos sus niveles;
- d) Nivel Operativo, son los cargos que se efectúan para apoyar y ejecutar los procesos.

## **1.6 Marco legal**

El marco legal la Constitución de la República del Ecuador avala la vigencia del servicio de seguridad privada ya que el Art. 3 Son deberes primordiales del Estado, numeral 8 dice, “Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción”; en el Art. 27 dice, “La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.”, y el Art. 66 Se reconoce y garantizará a las personas: Numeral 3, Inciso b) dice “Una vida libre de violencia en el ámbito público y privado. El Estado adoptará las medidas necesarias para prevenir, eliminar y sancionar toda forma de violencia, en especial la ejercida contra las mujeres, niñas, niños y adolescentes, personas adultas mayores, personas con discapacidad y contra toda persona en situación de desventaja o vulnerabilidad; idénticas medidas se tomarán contra la violencia, la esclavitud y la explotación sexual”. En el

marco legal, este tipo de empresas se rigen por la “Ley de seguridad pública y del estado”, “Ley de vigilancia y seguridad privada” y su Reglamento (Registro Oficial, 2018)

Adicional, mencionaremos otras leyes y reglamentos que regulan la actividad de seguridad privada en el Ecuador como son: Código del Trabajo, Código Tributario, Código Integral Penal, Ley de Compañías, Ley de Seguridad Social, Ley de Seguridad Pública y del Estado, Ley de Régimen Tributario Interno y Reglamento sancionatorio Compañías de Seguridad Privada.

## **2. GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

### **2.1. Levantamiento de procesos**

Según Franco (2025), el levantamiento de procesos debe seguir una metodología clara que incluya: la planificación del alcance, la recopilación de datos mediante entrevistas y observación, la modelización de los procesos y su validación con los responsables.

El levantamiento de procesos es el inicio a la aplicación de la gestión por procesos, busca identificar y describir sistemáticamente cómo se realizan las actividades en una organización; para Moss Cía. Ltda., la herramienta tiene como alcance a los procesos administrativos que se consideran los siguientes: Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos, Gestión Comercial, Gestión de Operaciones y Gestión Administrativa.

Se han identificado veinte y tres procesos clasificados en once misionales que corresponde a la Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Operaciones, los procesos estratégicos corresponden a la Gestión Administrativa y son cuatro; finalmente, los procesos de apoyo corresponden a la Gestión Financiera y Gestión Comercial que en total son ocho procesos.

El levantamiento de procesos realizado corresponde a la situación actual (*AS-IS*), que posteriormente será mejorado para definir la situación futura (*TO-BE*) (Ortíz Fernandez, Baldeón Tovar, Ortíz Huamán, & Godiño Poma, 2024).

#### **2.1.1. Codificación de procesos**

La codificación de procesos es una herramienta esencial en la gestión por procesos, ya que permite organizar, clasificar y referenciar de manera sistemática cada uno de los procesos que conforman una organización. La asignación de códigos facilita la identificación rápida de los procesos, su categorización y su seguimiento durante las auditorías y evaluaciones de desempeño (Dumas et al., 2018).

En la Compañía Moss Cía. Ltda., la codificación de procesos se estructura con ocho dígitos alfanuméricos: el tipo de proceso un dígito (misional, estratégico o de apoyo) identificados con la letra inicial M, E y A; el nombre del macroproceso, con las iniciales y el código asignado de tres dígitos; un dígito como guion (-) de separación; dos dígitos

para el proceso con las iniciales de sus nombres y, finalmente el numero secuencial dentro del macroproceso.

En la Tabla 13, se identifica el tipo de proceso, macroproceso, proceso y codificación de los procesos inventariados que serán objeto de estudio.

**Tabla 13.** Inventario de Procesos

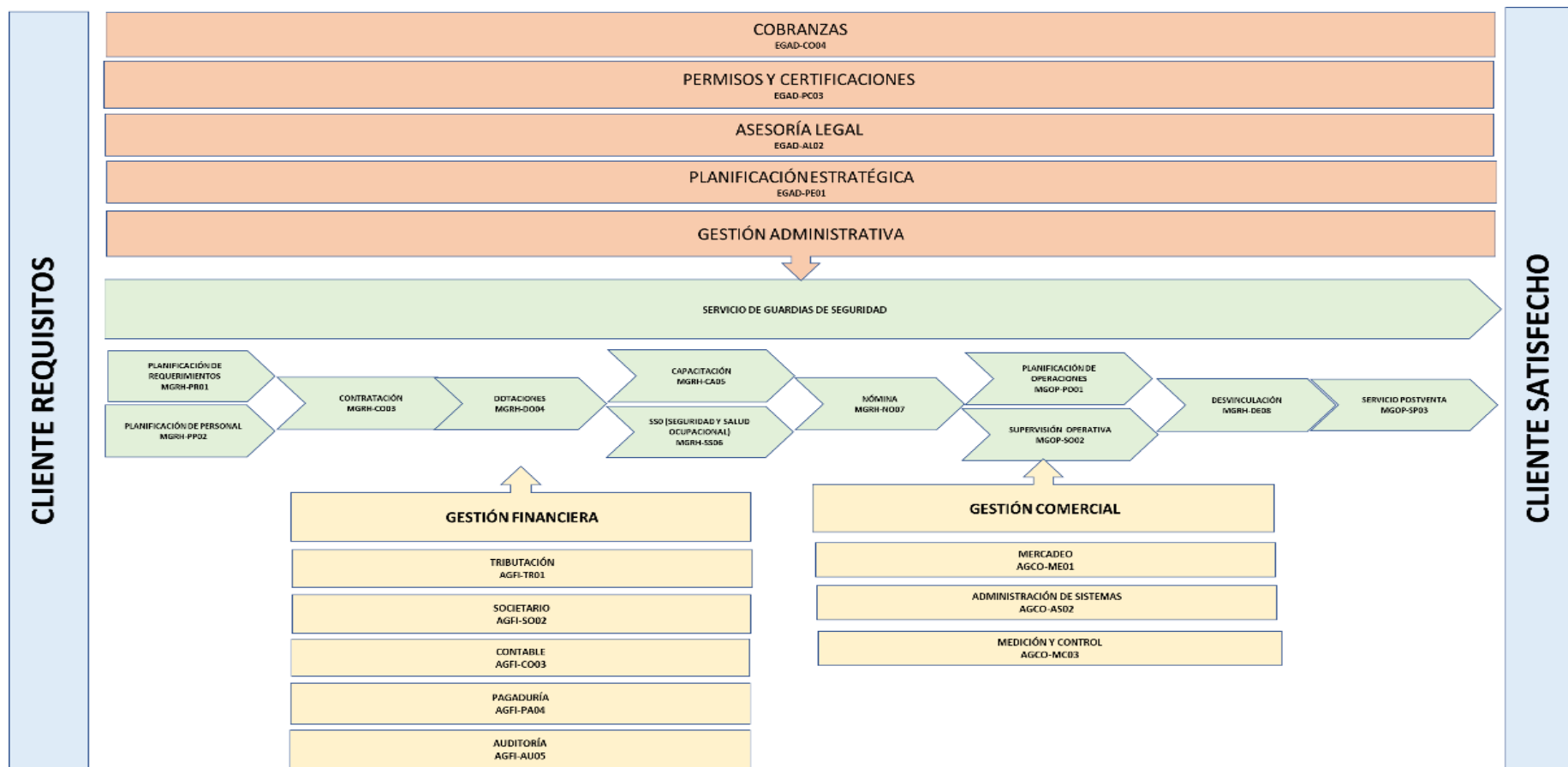
TIPO DE PROCESO	NOMBRE DEL MACROPROCESO	PROCESOS	CÓDIGO
APOYO		TRIBUTACIÓN	AGFI-TR01
APOYO		SOCIETARIO	AGFI-SO02
APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	CONTABLE	AGFI-CO03
APOYO		PAGADURÍA	AGFI-PA04
APOYO		AUDITORIA	AGFI-AU05
MISIONAL		PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS	MGRH-PR01
MISIONAL		PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	MGRH-PP02
MISIONAL		CONTRATACIÓN	MGRH-CO03
MISIONAL	GESTIÓN DE RECURSOS	DOTACIONES	MGRH-DO04
MISIONAL	HUMANOS	CAPACITACIÓN	MGRH-CA05
MISIONAL		SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)	MGRH-SS06
MISIONAL		NÓMINA	MGRH-NO07
MISIONAL		DESVINCULACIÓN	MGRH-DE08
APOYO		MERCADEO	AGCO-ME01
APOYO	GESTIÓN COMERCIAL	ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS	AGCO-AS02
APOYO		MEDICIÓN Y CONTROL	AGCO-MC03
MISIONAL		PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	MGOP-PO01
MISIONAL	GESTIÓN DE OPERACIONES	SUPERVISIÓN OPERATIVA	MGOP-SO02
MISIONAL		SERVICIO POSTVENTA	MGOP-SP03
ESTRATÉGICO		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	EGAD-PE01
ESTRATÉGICO	GESTIÓN	ASESORÍA LEGAL	EGAD-AL02
ESTRATÉGICO	ADMINISTRATIVA	PERMISOS Y CERTIFICACIONES	EGAD-PC03
ESTRATÉGICO		COBRANZA	EGAD-CO04

**Fuente:** Moss Cía Ltda.

## **2.2. Mapeo de procesos**

El mapeo de procesos es la representación gráfica del levantamiento de procesos de acuerdo a la información levantada de los procesos administrativos y se muestra en la Figura 6; el mapa permite identificar y visualizar los procesos con las secuencias de entradas y salidas en la cadena de valor ubicados en la parte central del mapa, los procesos estratégicos se sitúan sobre los misionales o de valor y los de apoyo se colocan en la parte inferior del mapa.

Los procesos de servicios de guardias de seguridad que ofrece la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda., están representados en la cadena de valor de doble entrada, que inicia con los procesos de Planificación de Requerimientos y Planificación de Personal; la cadena termina en el proceso Servicio Postventa.



**Figura 6.** Mapeo de procesos de Moss Cía. Ltda.  
**Fuente:** Elaboración propia

### 2.3. Caracterización de procesos

La caracterización de procesos involucra el análisis detallado cada componente de un proceso para comprender su funcionamiento y detectar oportunidades de mejora. Según Ramírez Martínez (2023), la caracterización de procesos es una fase crucial en la gestión y mejora de procesos dentro de una organización, ya que permite identificar las entradas, salidas, recursos y actividades involucradas, facilitando así la identificación de ineficiencias y áreas de mejora.

La caracterización de procesos es fundamental para la implementación de sistemas de gestión de calidad, como la norma ISO 9001:2015, que promueve un enfoque basado en procesos para mejorar la eficiencia y efectividad organizacional (Ramírez Martínez, 2023). Además, permite:

- Identificar cuellos de botella y áreas de ineficiencia.
- Establecer indicadores de desempeño para monitorear y mejorar procesos.
- Facilitar la toma de decisiones informadas basadas en datos.

La cláusula 4.4 de la ISO 9001:2015 establece que la organización debe determinar y gestionar los procesos de su sistema de gestión de calidad (SGC) y sus interacciones para lograr los resultados previstos. Esto implica identificar las entradas y salidas de cada proceso, su secuencia, los recursos necesarios, las responsabilidades y cómo se controlará su operación y mejora continua (ISO 9001, 2015).

La Cláusula 4.4 establece que la organización debe:

- Establecer las entradas y salidas esperadas de cada proceso y sus interacciones.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Definir los criterios y métodos para asegurar la eficacia de la operación y el control de los procesos.
- Determinar los recursos necesarios para los procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- Asignar responsabilidades y autoridades para los procesos.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociados con los procesos.

- Evaluar los procesos e implementar los cambios necesarios para lograr los resultados previstos.
- Mantener información documentada que apoye la operación de los procesos y asegure que se ejecutan según lo planificado.

El objetivo de la cláusula 4.4, al aplicar el enfoque basado en procesos, es mejorar la eficacia y eficiencia de la organización mediante el control sistemático de los procesos y sus interdependencias. Esto se puede lograr usando el ciclo de mejora continua PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y aplicando un pensamiento basado en riesgos.

El trabajo realizado toma de referencia los procesos administrativos de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. y elabora la "matriz de interrelación de procesos" estableciendo las interrelaciones e interdependencias entre procesos para mejorar el desempeño global.

**Tabla 14. Interrelación de procesos estratégicos**

No.	PROVEEDOR	ENTRADAS	MACROPROCESO	SALIDAS	CLIENTE	RESPONSABLE DEL PROCESO	DOCUMENTO(S)
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>							
	CONTABLE	Estados financieros (mensuales y anuales).			GESTIÓN FINANCIERA		Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado Integral, Estado de flujo de efectivo, Estado de Evolución de Cambio de Patrimonio y Notas Contables
1	TRIBUTACIÓN AUDITORÍA	Planificación tributaria Informes de auditoría interna	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Plan estratégico Anual		Gerente Administrativa	Formulario 101 Informe de auditoría Externa
	PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Plan anual de requerimientos de Recursos Humanos			GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Informe de personal
	PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Planificar rotaciones y reemplazos					Informe de horario y asistencia
	MEDICIÓN Y CONTROL	Análisis de resultados y reportes periódicos			GESTIÓN COMERCIAL		Informe de resultados del servicio
	PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	Cronogramas de turnos y roles de servicio					Informe de turnos
	SERVICIO POSTVENTA	Reportes de satisfacción del cliente			GESTIÓN DE OPERACIONES		Informe de índices de satisfacción del cliente
	TRIBUTACIÓN	Normativa tributaria		Resoluciones y normativas	TRIBUTACIÓN		Resoluciones, registros oficiales, NAC
	SOCIETARIO	Normativa societaria vigente		Resoluciones y normativas	SOCIETARIO		Registros oficiales y actualizaciones de códigos mercantiles
	CONTRATACIÓN	Contratos conforme al código de trabajo.		Aplicación de Código de Trabajo	CONTRATACIÓN		Contrato de trabajo
2	DESVINCLACIÓN	Desvinculación en el SUT	ASESORÍA LEGAL	Aplicación de Código de Trabajo	DESVINCLACIÓN	Asesoría Jurídica	Acta de finiquito
	PERMISOS Y CERTIFICACIONES	Licencias y autorizaciones		Resoluciones y normativas	PERMISOS Y CERTIFICACIONES		Permisos de operaciones, permisos de armas, permiso de uniformes y permisos municipales
	COBRANZAS	Cobro judicial		Proceso de cuentas incobrables	COBRANZAS		Reporte de cartera vencida y recuperada
3	AUDITORÍA	Renovación de licencias y autorizaciones	PERMISOS Y CERTIFICACIONES	Registro de permisos vigentes	AUDITORÍA	Gerente Administrativa	Permisos del Ministerio de Gobierno y Policía Nacional
4	CONTABLE	Reporte de cuentas incobrables	COBRANZA	Informe de recuperación de cartera	CONTABLE	Gerente Administrativa	Reporte de cartera vencida y recuperada

**Fuente:** Moss Cía Ltda.

**Tabla 15. Interrelación de procesos misionales**

No.	PROVEEDOR	ENTRADAS	MACROPROCESO	SALIDAS	CLIENTE	RESPONSABLE DEL PROCESO	DOCUMENTO(S)
<b>PROCESOS MISIONALES</b>							
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>							
5	PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	Cronograma de turnos	PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Plan anual de requerimientos	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	Informe de requerimiento
6	PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Necesidad de personal	PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Plan de personal	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	Informe de planificación
7	PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Necesidad de contratación	CONTRATACIÓN	Contratos laborales firmados	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	Contratos registrados en el SUT
8	CONTRATACIÓN	Lista de personal contratado	DOTACIONES	Entrega de uniformes y equipos	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Operaciones	Actas de entrega
9	CONTRATACIÓN	Personal contratado	CAPACITACIÓN	Informe de capacitación	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	Registros de capacitación
10	CAPACITACIÓN	Personal capacitado	SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)	Informe de riesgos y salud ocupacional	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Medico Ocupacional	Informe de SSO
11	SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)	Registros de salud ocupacional	NÓMINA	Roles de pago	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Analista de nómina	Planillas IESS y roles de pago
12	NÓMINA	Roles de pago	DESVINCULACIÓN	Acta de finiquito	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	Registros de acta de finiquito
<b>GESTIÓN DE OPERACIONES</b>							
13	MERCADEO	Contratos comerciales	PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	Plan operativo	GESTIÓN DE OPERACIONES	Jefe de Operaciones	Plan operativo
14	PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	Plan operativo aprobado	SUPERVISIÓN OPERATIVA	Informe de supervisión	GESTIÓN DE OPERACIONES	Supervisor de seguridad física	Reporte de supervisión
15	SUPERVISIÓN OPERATIVA	Reportes de supervisión	SERVICIO POSTVENTA	Informe de satisfacción	GESTIÓN DE OPERACIONES	Jefe de Operaciones	Encuesta de satisfacción

Fuente: Moss Cía Ltda.

**Tabla 16. Interrelación de procesos de apoyo**

No.	PROVEEDOR	ENTRADAS	MACROPROCESO	SALIDAS	CLIENTE	RESPONSABLE DEL PROCESO	DOCUMENTO(S)
<b>PROCESOS DE APOYO</b>							
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>							
16	CONTABLE	Registros contables	TRIBUTACIÓN	Declaraciones tributarias	GESTIÓN FINANCIERA	Jefe financiera	Formularios SRI
17	CONTABLE	Registros societarios	SOCIETARIO	Informes societarios	GESTIÓN FINANCIERA	Jefe financiera	Reportes SCVS
18	TRIBUTACIÓN	Registros financieros	CONTABLE	Estados financieros	GESTIÓN FINANCIERA	Jefe financiera	Estados financieros
19	CONTABLE	Obligaciones de pago	PAGADURÍA	Pagos ejecutados	GESTIÓN FINANCIERA	Jefe financiera	Comprobantes de pago
20	CONTABLE	Informe de auditoría	AUDITORIA	Informe de control	GESTIÓN FINANCIERA	Auditor Externo	Informe de auditoría Externa
<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>							
21	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Lineamientos comerciales	MERCADEO	Campañas de publicidad	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gerente Administrativa	Material publicitario
22	MERCADEO	Requerimientos del cliente	ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS	Actualización de CRM	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gerente Administrativa	Base de datos de clientes
23	ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS	Reportes CRM	MEDICIÓN Y CONTROL	Informe de indicadores	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gerencia General	Reportes de gestión

Fuente: Moss Cía Ltda.

Para complementar la caracterización de los procesos administrativos, las matrices de entradas, salidas, recursos y controles se pueden ver en el Anexo 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4

## 2.4. Documentación de procesos

Establecida la “interrelación de procesos” y con la información generada, se realiza el ejercicio académico documentando los once procesos misionales o cadena de valor.

La información del documento incluye el tipo de proceso, macroproceso, proceso, código, propósito, alcance, responsable del proceso, departamento al que pertenece, controles, entradas, salidas y recursos. En la Tabla 17 se muestra la caracterización del proceso de Nómina; las demás caracterizaciones de la cadena de valor se encontrarán en el Anexo 7 Manual de proceso.

**Tabla 17.** Caracterización de proceso – Nómina

		<h3 style="text-align: center;">CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</h3>		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Misional			
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión de Recursos humanos			
<b>PROCESO:</b>	NÓMINA			<b>CÓDIGO:</b> MGRH-NO07
<b>PROPÓSITO:</b>	Calcular salarios, beneficios y aportes al IESS; y generar roles de pago y comprobantes.		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Analista de nómina
<b>ALCANCE:</b>	Desde recopilar asistencia y horas extras del personal hasta presentar planillas al IESS y realizar aportes.		<b>DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:</b>	Recursos Humanos
CONTROLES				
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Código de Trabajo	Inspecciones MDT, reportes en SUT	<b>Nombre:</b> Transferencias exitosas en Ira pasada		
Normativa IESS	Conciliaciones mensuales, auditorías del IESS	<b>Tipo:</b> Calidad		
	Reglamento Interno	<b>Fórmula:</b> (Transferencias aplicadas sin rechazo / Transferencias totales) × 100		
		<b>Periodicidad:</b> Mensual		
		<b>Meta:</b> 100%		
PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Información y/o recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Entregables)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)	Registros de salud ocupacional	Recopilar asistencia y horas extras del personal. Calcular salarios, beneficios y aportes al IESS. Generar roles de pago y comprobantes. Transferir sueldos a cuentas de empleados. Presentar planillas al iess y realizar aportes.	Roles de pago	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
RECURSOS				
PERSONAL	MATERIALES/INSUMOS/OTROS	INFRAESTRUCTURA/MAQUINARIA/HERRAMIENTAS		
Jefe de Recursos Humanos	Pc/Laptops y periféricos	Oficinas Administrativas		
Analista de nómina	Software de gestión (ERP/contabilidad, nómina, RR.HH., CRM)	Archivo físico		
Coordinador de Seguridad y salud ocupacional	Plataformas colaborativas (Microsoft 365)			
Agentes de seguridad	Impresoras y escáneres			
Jefe Financiero				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>

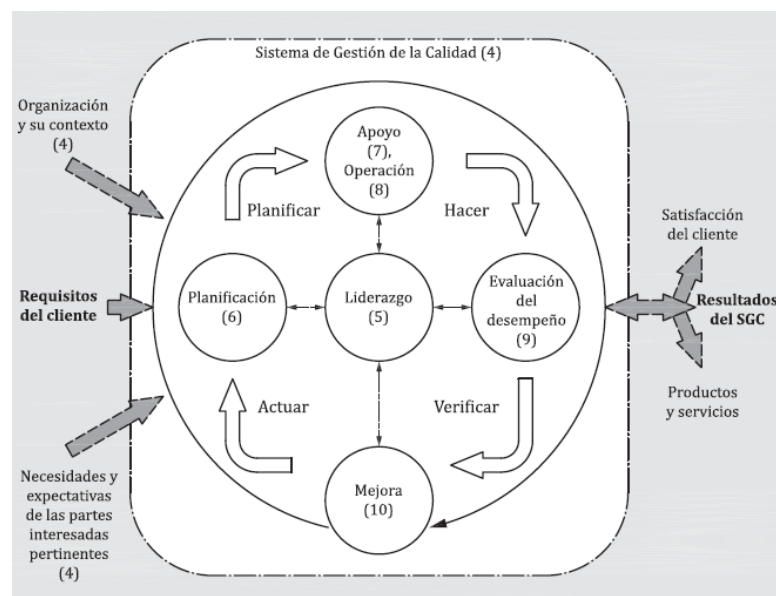
**Fuente:** Moss Cía Ltda.

### 3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

#### 3.1. Ciclo PHVA

La gestión de la calidad tiene sustento en la mejora continua, el ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. Inicia en los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

La siguiente figura de la Norma ISO 9001:2015, muestra la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA.



**Figura 7.** Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA  
**Fuente:** (ISO, 2015)

De acuerdo con la Norma ISO 9001:2015, el ciclo PHVA se describe 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;

- **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.

Para realizar el ejercicio académico de la mejora de procesos de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda., se emplearán herramientas recomendadas para identificar los problemas como son la Matriz GUT, Tormenta de Ideas, Pareto e Ishikawa. Por la extensión de la aplicación, se elegirá a un proceso misional como modelo a replicar.

### **3.2. Planificar**

Se establece el alcance de mejoramiento a los procesos misionales y entre ellos a uno que determine la Matriz GUT y la Tormenta de Ideas con el objetivo de obtener un proceso mejorado que genere y proporcione resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, identificando y abordando los riesgos y las oportunidades.

#### **3.2.1. Matriz GUT**

La aplicación de la Matriz GUT en la Compañía de Seguridad y Vigilancia MOSS Cía. Ltda., después de que se determinaran las definiciones en relación con lo percibido por la gestión a través de sesiones o *Focus Group* con los gerentes de las siguientes áreas Administrativo, Operaciones, Financiero y de Recursos Humanos, según el mapa de procesos (Figura 6: Mapa de procesos).

Para asegurar un proceso disciplinado, se consideró la siguiente secuencia de pasos metodológicos:

1. Cada participante inicialmente dio su opinión sobre un problema uno por uno.
2. Después de agotar las propuestas, se generaron ideas adicionales y los elementos se agruparon según su afinidad para compilar una lista básica de problemas prioritarios.
3. El equipo de mejora calificó cada problema en términos de su Gravedad (G), Urgencia (U) y Potencial de inversión de la Tendencia (T) para establecer prioridades, con una ponderación de 1 (baja prioridad) a 5 (alta prioridad) utilizando criterios discutidos previamente.

4. La clasificación de los principales problemas se realizaría a través del producto  $G \times U \times T$ . Se espera que la acción ensayada justifique la puntuación de los beneficiarios sobre las secciones de observaciones y se priorice nuevamente.
5. Luego, se resuelva el caso de causas mediante lluvia de ideas, seleccionando así los problemas de mayor prioridad resultante, titulados que sirven como insumo para acciones correctivas posteriores.

La valoración se basa en las siguientes definiciones y criterios:

**Tabla 18.** Valoración GUT

GUT	DESCRIPCIÓN	PUNTOS	CRITERIO
<b>Gravedad</b>	Se analiza considerando la intensidad o impacto que el problema puede causar si no se soluciona. Estos daños pueden ser evaluados cuantitativa o cualitativamente. Un problema grave puede ocasionar la quiebra de la empresa, la pérdida de clientes importantes o incluso el daño de la imagen pública de la organización	1	Sin gravedad
		2	Poco grave
		3	Grave
		4	Muy serio
		5	Extremadamente grave
<b>Urgencia</b>	Se analizada por la presión del tiempo que existe para resolver determinada situación. Básicamente toma en consideración el plazo para resolver un determinado problema. Puede considerarse como problemas urgentes plazos definidos por ley o el tiempo de respuesta para clientes	1	Puede esperar
		2	Poco urgente
		3	Urgente, merece atención a corto plazo
		4	Muy urgente
		5	Necesidad inmediata acción
<b>Tendencia</b>	Se analiza por el patrón o tendencia de evolución de la situación. Se puede analizar los problemas, considerando el desarrollo que tendrá en la ausencia de una acción efectiva para solucionarlo. Representa el potencial de crecimiento del problema, la probabilidad de que el problema se vuelva mayor con el paso del tiempo.	1	No cambiará
		2	Empeorará a largo plazo
		3	Empeorará a medio plazo
		4	Empeorará a corto plazo
		5	Empeorará rápidamente

**Fuente:** (Gutiérrez Pulido, 2010)

**Tabla 19. Matriz GUT**

MATRIZ GUT					
PROCESOS MISIONALES					
PROCESOS	GRAVEDAD (G)	URGENCIA (U)	TENDENCIA (T)	TOTAL	OBSERVACIONES
NÓMINA	29	27	27	21141	Falta de revisión de cálculos de beneficios sociales. / Error en el cruce de información asistencia y operaciones. / Pagos excesivos en roles. /No se cumple con las normativas del IESS en cuanto a pagos y afiliaciones. /Falta de coordinación en los turnos (impacta horas y recargos).
DESVINCLACIÓN	22	21	21	9702	Incumplimiento de la normativa legal. / Error en los cálculos de actas de finiquitos./ Demora en planificación de pago.
PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	20	15	16	4800	Error en la distribución de acuerdo a los puestos de servicio, falta de coordinación con los contratos del cliente.
DOTACIONES	15	14	17	3570	Olvido en la entrega completa de EPP. / Desactualización de Inventario periódico de los equipos entregados. / Demora en la gestión de requerimientos del nuevo personal.
CAPACITACIÓN	15	16	13	3120	Baja asistencia a los cursos. / Plan de capacitación desactualizado. / Falta de motivación para participar.
PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS	14	18	12	3024	Dificultad para prever demanda. / Desalineación RR.HH. vs. necesidades operativas. / Falta de coordinación de turnos./ Falta de planificación ante emergencias./Ineficiencia en asignación de recursos y equipos.
SERVICIO POSTVENTA	12	11	17	2244	Comunicación insuficiente con clientes post-servicio. / Quejas e incidencias post-servicio mal gestionadas. / Falta de proceso para seguimiento de contratos a largo plazo.
PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	12	13	14	2184	Falta de coordinación en turnos. / Ineficiencia en asignación de recursos y equipos. / Falta de planificación ante imprevistos.
SUPERVISIÓN OPERATIVA	14	13	12	2184	Supervisión inconsistente o poco frecuente. /Falta de herramientas para medir efectividad de la supervisión. / No se evalúan correctamente reportes de incidentes y desempeño. /Incidentes no reportados adecuadamente.
CONTRATACIÓN	12	12	14	2016	Proceso de selección largo e ineficiente. / Requisitos del personal poco claros. / Dificultad para encontrar candidatos con las habilidades necesarias. / Problemas con verificación de antecedentes o referencias.
SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)	13	12	12	1872	Riesgos de salud no identificados correctamente. / Equipos de seguridad mal gestionados o no proporcionados. / Falta de seguimiento a condiciones laborales (estrés, fatiga).

**Fuente:** Equipo de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.

Los resultados obtenidos de la Matriz GUT como se observa en la Tabla 19, aplicada en la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda., se evidencia una concentración del riesgo operativo en cuatro procesos según el puntaje total obtenido: Nómina (G=29; U=27; T=27; G×U×T=21,14 puntos), Desvinculación (9,70 puntos), Planificación de Personal (4,80 puntos) y Dotaciones (3,57 puntos).

En el proceso de Nómina se evidencian fallas críticas en revisión de beneficios, cruce asistencia–operaciones, pagos en exceso, cumplimiento IESS y coordinación de turnos, con efectos legales, financieros y reputacionales. Desvinculación presenta incumplimientos normativos y errores de finiquito; Planificación de Personal, asignaciones desalineadas con los contratos; y Dotaciones, entrega incompleta de EPP e inventarios desactualizados que comprometen la continuidad operativa. Por la puntuación elevada y su impacto transversal, Nómina se define como el proceso foco del estudio, sobre el cual se desarrollarán las acciones de mejora.

### **3.2.2. Tormenta de ideas**

En los equipos de mejora de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. es frecuente que, en distintas etapas del proyecto de optimización de Nómina, sea necesario realizar análisis grupales para generar ideas orientadas tanto a identificar causas como a proponer soluciones. Para lo cual, se empleó la técnica de tormenta de ideas (*brainstorming*), entendida como un método de pensamiento creativo que promueve la participación libre y equitativa de todos los integrantes, facilitando la reflexión y el diálogo en condiciones de igualdad.

La dinámica se enfocó en los principales puntos críticos del proceso de nómina, como la revisión de beneficios sociales, cruce de asistencia con operaciones, pagos en exceso, cumplimiento ante el IESS y coordinación de turnos, con la participación de representantes de Operaciones, Finanzas, Administrativo y Recursos Humanos; el resultado fue un inventario estructurado de ideas (causas y posibles acciones) que sirvió de base para su priorización y tratamiento. Se realizó con las siguientes reglas:

#### **Reglas de la tormenta de ideas**

1. No criticar y suspender todo juicio previo
2. Libertad para expresar cualquier idea

3. Cuantas más ideas se generen, mejor.
4. Anotar todas las ideas
5. Pensar las ideas expuestas

### **Participantes de la tormenta de ideas**

1. Gerente General
2. Gerente Administrativa
3. Jefe De Recursos Humanos
4. Analista De Nomina
5. Jefe Financiero
6. Jefe De Operaciones

### **Roles:**

1. Facilitador- Jefe Financiero
2. Secretaria- Analista De Nomina
3. Evaluador- Gerente General

### **Duración:** 75min a 90min

Se recomienda que las sesiones de lluvia de ideas sea un proceso disciplinado y siga los siguientes pasos:

1. Definir con claridad y precisión el tema o problema sobre el que se aportan ideas.  
Desarrollo: Tema único de hoy: Exactitud y oportunidad del cálculo de Nómina.
2. Se nombra los roles, al Jefe Financiero como Facilitador de la sesión, quien se encargará de guiar la sección, fomentar la participación de los demás y evitar bloqueos; la Analista de Nómina desempeñará el rol de la secretaria, quien llevará las notas de las ideas generadas, y el Gerente General participará como evaluador, ayudándonos a seleccionar las ideas más viables.
3. Tomen 5 minutos para escribir todas las posibles causas (una por nota). Piensen en: métodos, personas, sistemas, datos/documentación, medio/entorno. Luego se entregan las notas individuales.
4. Los participantes se turnan para leer una idea de su lista. A medida que se leen las ideas, éstas se presentan visualmente a fin de que todos las vean. Se empieza a armar un tablero con ideas visibles.

5. El proceso continúa hasta que se hayan leído todas las ideas diferentes de todas las listas. En este punto, los participantes deben pensar en las posibles causas y, después, seleccionar la más importante. Se procesa la lista depurada de causas, y no síntomas.
6. Una vez leídas todas las ideas, el facilitador pregunta a cada persona, por turnos, si tiene ideas adicionales. Este proceso continúa hasta que se agoten las ideas. Ahora se tiene una lista básica de ideas sobre el problema, aquí termina la sesión grupal. Obteniendo como resultado la lista final de causas.
7. El facilitador procede a agrupar las ideas o problemas por similitud, este proceso de agrupación permite clarificar y estratificar las ideas, así como tener una mejor visión de conjunto y generar nuevas opciones.
8. Para elegir las causas o ideas más importantes de entre las que el grupo ha destacado previamente, se procede a votación. Finalmente se obtiene la planilla de votos; sumatoria por causa.
9. Se suman los votos y se eliminan las ideas que recibieron poca atención; se selecciona las causas que obtengan mayoría de votos. El top 5 causas priorizadas (con puntaje).
10. Se formaliza el enunciado.

Se procede a presentar los resultados obtenidos de la tormenta de ideas del proceso de Nómina de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.

**Tabla 20. Tormenta de ideas**

TORMENTA DE IDEAS								
PROCESO: NÓMINA								
Falta de revisión de cálculos de beneficios sociales. / Error en el cruce de información asistencia y operaciones. / Pagos excesivos en roles. /No se cumple con las normativas del IESS en cuanto a pagos y afiliaciones. /Falta de coordinación en los turnos.								
IDEAS DE CAUSAS	GERENTE GENERAL	GERENTE ADMINISTRATIVA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	ANALISTA DE NÓMINA	JEFE FINANCIERO	JEFE DE OPERACIONES	TOTAL VOTOS	
1	Tabla de Excel desactualizada de viáticos, bonos, feriados y de impuesto a la renta.	5	5	5	5	5	1	26
2	Fórmulas mal parametrizadas en el sistema CONTIFICO.	5	5	5	5	3	1	24
3	Cálculos incorrectos de decimos, vacaciones, fondos de reservas a guardias por la rotación de clientes.	5	5	5	5	3	1	24
4	Falta de pre-rol y doble revisión antes del cierre.	5	5	5	5	3	1	24
5	Hojas manuales (Excel y WhatsApp) paralelas al sistema CONTIFICO, diferencias en roles.	5	5	5	5	1	1	22
6	Cortes de novedades no respetados por Operaciones (Ingresos, cambios de turnos y sanciones)	5	5	5	5	1	1	22
7	Diferencia entre reporte de asistencia vs presencial real en sitio. (Relevos no informados)	3	3	5	1	1	5	18
8	Marcaciones incompletas en puestos remotos (Dispositivo sin señal o incompleta)	3	3	3	1	1	5	16
9	No existe conciliación mensual de: Asistencia-Operaciones-Nómina por cliente y contrato.	5	1	3	1	1	5	16
10	Horas extra aprobadas sin soporte (parte de servicio/orden del cliente) o sobre topes internos	5	3	1	1	1	5	16
11	Asignación de turnos que genera recargos excesivos (sobrecarga de noches/domingos).	5	1	1	1	1	5	14
12	Entrada/Salida IESS fuera de tiempo al mover guardias entre contratos o por salidas urgentes.	3	1	3	1	1	3	12
13	Base imponible IESS mal armada (no integrar variables permanentes o integrar viáticos no gravados).	3	1	3	1	1	1	10
14	Préstamos/anticipos sin respaldo (actas de descuento) por cambios de puesto/traslados.	5	1	1	1	1	1	10
15	Perfiles/centros de costo erróneos: guardias cargados a cliente equivocado o costos incorrectos.	1	3	1	1	1	3	10
16	Capacitación insuficiente del equipo de Nómina en normativa laboral del sector y uso del software.	3	1	1	1	1	3	10
17	Cronograma de proceso (cortes, validación por jefes de operaciones, no publicado ni controlado.	3	1	1	1	1	3	10
18	Movimientos salariales (ascenso a supervisor, bonos por arma/escolta) sin autorización/documento.	3	1	1	1	1	3	10
19	Integraciones débiles: biométrico/rondas ↔ nómina ↔ IESS (carga manual propensa a error).	3	1	1	1	1	3	10
20	Controles de tesorería débiles: pagos duplicados, viáticos/bonos repetidos, falta de pago y salvo del cliente antes de pagar extras.	3	1	1	1	1	3	10

**Fuente:** Equipo de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.

La tormenta de ideas para el proceso de Nómina evidenció seis causas críticas que concentraron la mayor votación entre veintiséis y veintidós puntos: como primer punto, la tabla maestra desactualizada de viáticos/bonos/feriados/IR; segundo, las fórmulas mal parametrizadas en CONTIFICO; tercero, errores de cálculo de décimos, vacaciones y fondos de reserva; cuarto, ausencia de pre-rol y doble revisión antes del cierre; quinto, registros paralelos (Excel/WhatsApp) con diferencias frente al sistema; y sexto, cortes de novedades no respetados por Operaciones.

### **3.2.3. Pareto**

El diagrama de Pareto<sup>1</sup> es un gráfico especial de barras cuyo objetivo es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. El diagrama se sustenta en el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que sólo unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una organización, sólo unos cuantos son realmente importantes.

Además de ayudar a seleccionar el problema que es más conveniente atacar, el diagrama de Pareto facilita la comunicación, motiva la cooperación y recuerda de manera permanente cuál es la falla principal. El análisis de Pareto es aplicable a todo tipo de problemas: calidad, eficiencia, conservación de materiales, ahorro de energía, seguridad, etc. Otra ventaja del diagrama de Pareto es que permite evaluar objetivamente, con el mismo diagrama, las mejoras logradas con el proyecto, para lo cual se observa en qué cantidad disminuyó la altura de la barra correspondiente a la categoría seleccionada. Una mala práctica en la gestión de las empresas es atender por reacción los problemas conforme van surgiendo, lo que hace que no se ataquen de fondo y que se sacrifique calidad por cantidad de acciones de mejora.

Los datos obtenidos de frecuencia relativa y acumulado de cada de las causas y se muestran en la Tabla 21, para luego graficar en el diagrama de Pareto y determinar de forma visual las causas vitales y causas triviales que se muestran a continuación:

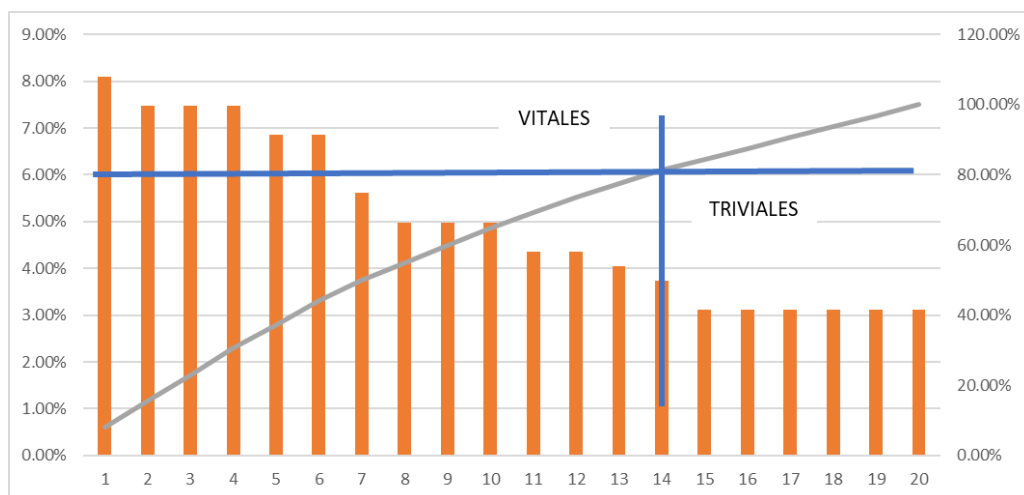
---

<sup>1</sup> El Principio de Pareto es un principio que recibe su nombre en honor al economista y sociólogo italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), conocido por sus aportes en torno a la teoría utilitarista del bienestar, a la teoría del equilibrio general y a la teoría de la distribución del ingreso.

**Tabla 21.** Frecuencia Relativa y Acumulada

ACTIVIDADES	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
1. Tablas y reglas de cálculo de referencia.	8.28%	8.28%
2. Configuración del software de nómina.	7.64%	15.92%
3. Procedimiento/reglas de cálculo aplicadas.	7.64%	23.57%
4. Control del proceso previo al pago.	7.64%	31.21%
5. Soportes/datos informales que distorsionan.	7.01%	38.22%
6. Disciplina y secuencia del proceso.	7.01%	45.22%
7. Registro y validación de asistencia.	5.73%	50.96%
8. Condiciones del sitio y conectividad.	5.10%	56.05%
9. Actividad de control periódico ausente.	5.10%	61.15%
10. Procedimiento de aprobación y evidencias.	5.10%	66.24%
11. Planificación operativa que dispara recargos.	4.46%	70.70%
12. Oportunidad del trámite y secuencia.	3.82%	74.52%
13. Definición de componentes y reglas de cómputo.	3.18%	77.71%
14. Falta de documentos/soportes formales.	3.18%	80.89%
15. Datos maestros mal cargados.	3.18%	84.08%
16. Competencias y conocimiento del personal.	3.18%	87.26%
17. Gobernanza y calendarización del flujo.	3.18%	90.45%
18. Control de cambios y aprobaciones.	3.18%	93.63%
19. Integración tecnológica deficiente.	3.18%	96.82%
20. Procedimientos de validación financiera insuficientes.	3.18%	100.00%

**Fuente:** Equipo de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.



**Figura 8.** Diagrama de Pareto de los problemas identificados en el proceso de Nómina.

**Fuente:** Equipo de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.

La Figura 8 muestra que el 80% para el proceso de nómina es 80.89%, donde las actividades desde la uno a la catorce son vitales, se describe las cuatro primeras: uno, tablas y reglas de cálculo de referencia, es 8.28%; dos, configuración del software de nómina, es 7.64%; tres, procedimiento/reglas de cálculo aplicadas, es 7.64%; cuatro, control del proceso previo al pago, 7.64%; el 20% se acumula en seis triviales con una frecuencia relativa de 3.18% cada uno.

#### **3.2.4. Diagrama de Ishikawa**

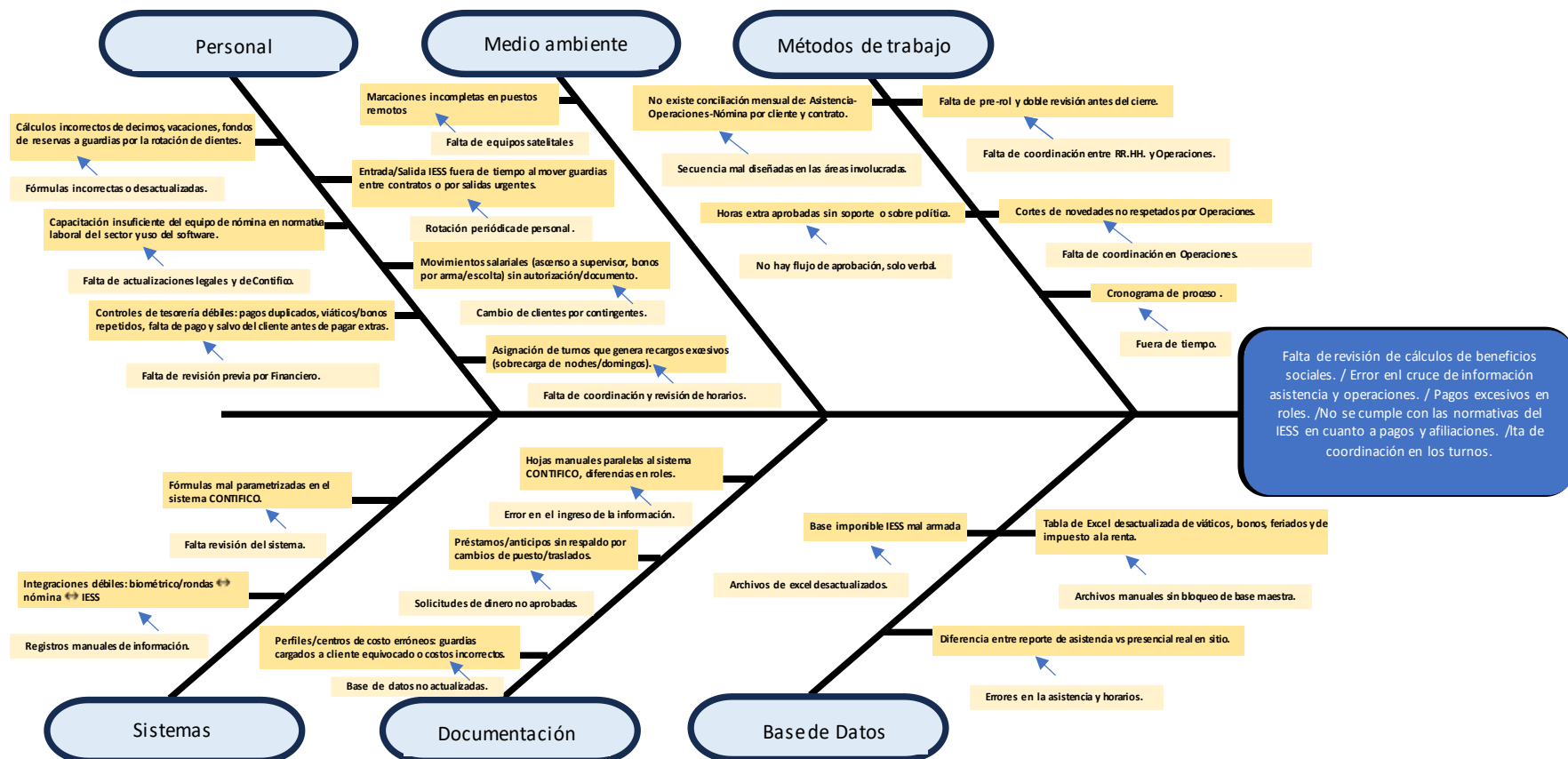
La Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. utilizará el diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa como método gráfico para poder representar el problema y sus causas ya identificadas. Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, los cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica: Método de las 6M, Método de flujo de proceso y Método de estratificación o enumeración de causas. El tipo de diagrama que usaremos será el Método de las 6M; para nuestro estudio, serán primera M, método de trabajo; segunda M, base de datos; tercera M, medio ambiente; cuarta M, documentación; quinta M, personal y sexta M, sistemas.

En la cabeza del pescado se sintetiza el problema estructural del proceso de nómina: “Errores de cálculo, cruces defectuosos de asistencia y novedades, pagos indebidos e incumplimientos ante el IESS”. Estos efectos resultan de causas interrelacionadas en personal, métodos de trabajo, sistemas, documentación y bases de datos. Se requiere reforzar controles internos, estandarizar procedimientos, capacitar al personal e integrar mejor los sistemas para garantizar trazabilidad, legalidad y confiabilidad de la información laboral y financiera.

#### **Ventajas del uso del diagrama de Ishikawa:**

1. El diagrama de Ishikawa facilita el aprendizaje, ya que permite comprender mejor el proceso o la situación estudiada.
2. Fomenta la participación y el trabajo en equipo, además de servir como guía para la discusión.
3. Ayuda a identificar las causas del problema de manera activa, quedando registradas en el diagrama
4. Refleja el nivel de conocimientos técnicos alcanzados sobre el proceso.

5. Señala todas las posibles causas del problema y sus relaciones, lo que convierte la solución en un desafío y motiva el trabajo por la calidad.
6. Puede aplicarse de forma secuencial para llegar a las causas fundamentales del problema.



**Figura 9.** Diagrama de Causa y Efecto de los factores detectados en el Proceso Administrativo.  
**Fuente:** Equipo de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.

El diagrama de Ishikawa o espina de pescado aplicado al proceso de nómina de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. permite visualizar las causas del problema en tres niveles jerárquicos. Los huesos primarios corresponden a las categorías principales o grandes factores que dan origen al problema central. Los huesos secundarios agrupan las causas intermedias que explican por qué se presentan fallas dentro de cada categoría. Finalmente, los huesos terciarios identifican las causas raíz o detonantes específicos, profundizando en el origen de cada subcausa.

El enfoque de la Figura 9 permite a la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. identificar con precisión dónde intervenir primero para mejorar la exactitud de los pagos, el cumplimiento normativo y la coordinación operativa.

### **3.3. Hacer: Cronograma del plan**

Una vez construido el diagrama de Ishikawa para la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda., se procede a la fase “Hacer” con el cronograma del plan para las 6M, en el que se definen y calendarizan las acciones de mejora por cada dimensión: Método (Métodos de trabajo), Mano de obra (Personal), Máquina/tecnología (Sistemas), Materiales/insumos documentales (Documentación), Medición/Información (Base de datos e indicadores) y Medio ambiente (entorno operativo y normativo). El cronograma específico para cada actividad, responsable, costo estimado y plazos. A continuación, se presenta el plan calendarizado de Método (Métodos de trabajo); para las siguientes M el plan se muestra en los anexos 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5.



En el mapa de procesos de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. se identificaron 23 procesos institucionales como se muestra en la Figura 6, agrupados en tres niveles de gestión: estratégicos, misionales y de apoyo. Esta estructura refleja la complejidad operativa de la organización y la interdependencia entre los procesos que sustentan la prestación del servicio de seguridad privada. No obstante, el alcance del presente estudio se limitó al proceso de Nómina, seleccionado como caso piloto de aplicación metodológica, por su relevancia en la administración del talento humano, el cumplimiento normativo y la gestión financiera. El análisis de este proceso permitió diseñar un modelo de diagnóstico y mejora continua susceptible de ser replicado posteriormente en los demás procesos institucionales con la guía y supervisión de la Gerencia General, garantizando así la escalabilidad y sostenibilidad del desarrollo académico propuesto.

#### **3.4. Verificar: Diseño de indicadores**

En la fase Verificar del ciclo PHVA se desarrolló el diseño de indicadores de gestión, orientado a medir el desempeño, eficacia y eficiencia de los procesos misionales de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. el diseño de indicadores se fundamenta en el enfoque de gestión por resultados, el cual permite evaluar la coherencia entre las metas planificadas, los recursos empleados y los resultados obtenidos. Según Chiavenato (2017), los indicadores constituyen instrumentos esenciales para el control de gestión, ya que proporcionan información objetiva y comparable que facilita la toma de decisiones basada en evidencia.

En total, se diseñaron once indicadores correspondientes a los procesos misionales de la empresa, los cuales abarcan las áreas de planificación, contratación, capacitación, seguridad y salud ocupacional, nómina, desvinculación, operaciones y servicio postventa. Como caso ejemplar, en este documento se presenta detalladamente el indicador del proceso de Nómina, dado su impacto directo en la sostenibilidad financiera, el cumplimiento legal y la satisfacción del personal operativo. Los demás indicadores se encuentran documentados en el Anexo 6: Plan de Indicadores, donde se expone su estructura técnica, periodicidad, metas y responsables de seguimiento. Con ello, se consolida un sistema de medición integral que permitirá a la Gerencia General monitorear de forma continua la efectividad institucional y orientar la toma de decisiones hacia la mejora continua.

**Tabla 22.** Indicadores del proceso Nómina

PROCESO	Objetivo	Actividad	Requisitos	Indicador	Tipo Indicador	Forma de cálculo	Periodicidad	Meta	Responsable
NÓMINA	Calcular salarios, beneficios y aportes al IESS; y generar roles de pago y comprobantes.	Recopilar asistencia y horas extras del personal.							
		Calcular salarios, beneficios y aportes al seis. Generar roles de pago y comprobantes. Transferir sueldos a cuentas de empleados.	Conciliación rol ↔ archivo de pago, cuentas validadas	Transferencias exitosas en Ira pasada	Calidad	$(\text{Transferencias aplicadas sin rechazo} / \text{Transferencias totales}) \times 100$	Mensual	100%	Analista de nómina
		Presentar planillas al IESS y realizar aportes.	Base imponible armada; archivo IESS validado;	Planillas IESS presentadas y pagadas en plazo	Calidad	$(1 + (5 - \text{Día calendario de presentación de planillas del período}) / 5) \times 100$	Mensual	≥100%	Analista de nómina

**Fuente:** Fuente Propia

### 3.5. Actuar: Directrices

En la fase Actuar del ciclo PHVA se presenta el plan de acción dirigido a la Gerencia General de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda., cuyo propósito es facilitar la toma de decisiones estratégicas sobre la implementación de las mejoras identificadas en el proceso de Nómina. Esta fase constituye el punto de inflexión entre el diagnóstico y la acción correctiva, consolidando los resultados del análisis de causa-efecto y traduciendo los hallazgos en un conjunto de medidas estructuradas, medibles y sostenibles. El enfoque adoptado se fundamenta en la gestión por procesos y en el principio de mejora continua, asegurando que las decisiones gerenciales se basen en evidencia verificable y en criterios de impacto operativo, financiero y normativo.

El plan se inicia con la fase 1: Métodos de trabajo, considerada prioritaria por su influencia directa en la exactitud de los pagos, la trazabilidad de la información y el cumplimiento de las disposiciones laborales y tributarias. El presupuesto asignado de USD 3.000 cubre la elaboración de procedimientos operativos estándar (SOP), la implantación de mecanismos de doble revisión y pre-rol, la estandarización de cortes de novedades, la conciliación interdepartamental y la automatización de alertas y controles. Estas acciones buscan reducir errores de cálculo, eliminar reprocesos, prevenir pagos indebidos y fortalecer la coordinación entre las áreas de Recursos Humanos, Finanzas y Operaciones. Además, se establecen indicadores de desempeño (KPI) que permiten evaluar la eficacia de la implementación y garantizar la rendición de cuentas en todos los niveles.

Finalmente, las directrices presentadas a la Gerencia General no solo persiguen la corrección inmediata de las causas detectadas, sino también la institucionalización de una

cultura de control y mejora continua. Se propone la creación de un comité de seguimiento responsable de evaluar los resultados de la fase piloto y de proyectar su replicabilidad hacia los demás procesos identificados en el mapa organizacional. Este esquema asegura que la inversión realizada trascienda del nivel operativo al estratégico, generando aprendizajes organizacionales, fortaleciendo el gobierno corporativo y consolidando un modelo de gestión de nómina más eficiente, transparente y conforme a la normativa vigente.

### **3.6. Manual de procesos administrativos**

El Manual de Procesos Administrativos de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. se elaboró siguiendo la estructura metodológica establecida por la Norma ISO, empleando el formato de hoja de proceso como instrumento técnico para documentar, describir y estandarizar los procedimientos internos. Este formato permitió uniformar la presentación de los once procesos misionales, garantizando coherencia documental, trazabilidad y alineación con los principios de calidad, mejora continua y enfoque basado en procesos. Cada hoja de proceso incluye campos definidos para el propósito, alcance, entradas, actividades, salidas, responsables, recursos y controles, elementos que facilitan la comprensión integral y la gestión sistemática de las operaciones administrativas y operativas.

La aplicación del formato ISO en la elaboración del manual responde a una necesidad institucional de formalizar la gestión administrativa mediante herramientas reconocidas internacionalmente, que aseguren claridad funcional y eficiencia organizacional. Los once procesos misionales documentados Planificación de Requerimientos, Planificación de Personal, Contratación, Dotaciones, Capacitación, Seguridad y Salud Ocupacional (SSO), Nómina, Desvinculación, Planificación de Operaciones, Supervisión Operativa y Servicio Postventa constituyen el núcleo operativo que sostiene la prestación del servicio de seguridad privada. Cada uno de estos procesos fue estructurado de manera que refleje la secuencia lógica de actividades, las interrelaciones entre áreas y los puntos de control que garantizan la conformidad con los estándares internos y las exigencias legales del sector.

El documento completo, incluido en el Anexo 7 del presente trabajo, se configura como una herramienta estratégica para la política y la gestión administrativa de la organización. Su implementación permitirá fortalecer la gobernanza corporativa, reducir la variabilidad operativa, optimizar los recursos humanos y tecnológicos, y establecer una base sólida para auditorías internas y procesos de certificación futura. De esta manera, el Manual de Procesos Administrativos no solo cumple una función documental, sino que se convierte en un mecanismo de gestión del conocimiento institucional, orientado a la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad organizacional.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

Para concluir se toma de referencia al proceso estudiado Nómina, terminando con una conclusión general.

- Métodos de trabajo

La falta de un proceso adecuado de pre-rol y doble revisión antes del cierre aumenta el riesgo de errores y omisiones; además, presenta deficiencias en los cortes de novedades por parte de Operaciones, afectando la precisión en el registro de ingresos, cambios de turnos y sanciones. También, la ausencia de conciliación mensual entre los departamentos de Asistencia, Operaciones y Nómina dificulta la validación de datos y el cierre eficiente de procesos. La aprobación de horas extras sin respaldo adecuado compromete la transparencia y la correcta distribución de recursos. Finalmente, la falta de un cronograma de proceso claro y controlado impide un seguimiento efectivo y la correcta gestión de los plazos establecidos.

- Personal

En la gestión del personal y los procesos operativos se observaron algunas deficiencias que incluyen cálculos incorrectos de beneficios laborales debido a la rotación de clientes, sobrecarga de turnos que afecta el bienestar del personal, y movimientos al IESS fuera de tiempo por cambios urgentes de guardias. Al mismo tiempo, la capacitación insuficiente del equipo de nómina en normativa laboral y el uso del software incrementan los errores administrativos. Además, la falta de autorización en movimientos salariales y los controles débiles en tesorería (como pagos duplicados y viáticos repetidos) exponen a la empresa a riesgos financieros y legales.

- Base de datos

Al observar en la base de datos, se incluyen el uso de tablas de Excel desactualizadas para controlar viáticos, bonos, feriados e impuestos a la renta, lo que genera inconsistencias y errores en los cálculos. También, la diferencia entre el reporte de asistencia y la presencia real en sitio, debido a los relevos no informados afecta la precisión del control de horas trabajadas. La base imponible del IESS está mal estructurada, al no integrar correctamente las variables permanentes ni excluir viáticos no gravados, lo que compromete el cálculo adecuado de los aportes.

- Documentación

El uso de hojas manuales (Excel y WhatsApp) paralelas al sistema CONTIFICO genera inconsistencias y dificulta el control de la información, especialmente por las diferencias en roles que pueden generar confusión. La falta de respaldo adecuado en los préstamos y anticipos, como la ausencia de actas de descuento, compromete la transparencia de las transacciones. Además, los perfiles y centros de costo erróneos, como la asignación incorrecta de guardias a clientes o costos, afectan la precisión contable y los informes financieros.

- Sistemas

Las deficiencias en los sistemas de la empresa incluyen fórmulas mal parametrizadas en el sistema CONTIFICO, lo que genera errores en los cálculos y afecta la precisión de la nómina. Asimismo, las integraciones débiles entre los sistemas biométrico, de rondas, nómina e IESS, que dependen de cargas manuales, aumentan el riesgo de errores humanos.

- Medio ambiente

Las marcaciones incompletas en puestos remotos, debido a la falta o señal incompleta en los dispositivos, afectan la precisión de los registros de asistencia, lo que puede generar errores en el control de horas trabajadas y la compensación salarial.

Finalmente, el proceso de nómina de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. se ve afectado por las diversas deficiencias presentadas, generando costos adicionales, tanto financieros como operativos, no previstos para la organización.

## 4.2. Recomendaciones

- Métodos de trabajo

Para optimizar el proceso de nómina, se recomienda elaborar un Procedimiento Operativo Estándar (SOP) para el "Pre-rol y doble revisión", con un RACI definido que asigne responsabilidades claras entre Nómina, Jefatura de Nómina y Finanzas/Operaciones, acompañado de un calendario de hitos y un checklist de control. Además, se debe publicar un calendario de cortes por semana y cliente, estandarizar el Acta de Conciliación para verificar discrepancias, y aprobar la política "No soporte, no procede" para garantizar la transparencia en los pagos. Finalmente, es esencial definir un calendario corporativo de nómina, consolidar compromisos entre áreas y programar recordatorios automáticos para asegurar el cumplimiento de los plazos y mejorar la comunicación.

- Personal

En relación a la mejora de la gestión del personal se recomienda construir una matriz de reglas legales y un checklist por concepto, establecer una política de recargos objetivo junto con un simulador de costos por turno y límites por cliente, aprobar un SOP de ingresos y salidas con su respectivo checklist, y definir una matriz de competencias con un plan anual de capacitación. Además, es crucial diseñar un flujo de aprobación claro con un catálogo de conceptos y topes y asegurar que las evidencias sean obligatorias. Por último, se debe definir una matriz de controles previos al pago y conciliar los registros de pago para garantizar la precisión y transparencia en los procesos.

- Base de datos

Dentro del marco de control, se recomienda crear una tabla maestra con un dueño y control de versiones, definir fuentes oficiales de información, como el sistema biométrico y el registro de relevos, y establecer un proceso de revisión periódica de los datos. Además, se debe formalizar el flujo de reporte de relevos para garantizar la precisión en el registro de cambios de guardias. Finalmente, es necesario elaborar una matriz de rubros imposables y no imposables, estableciendo reglas claras por periodicidad y naturaleza de los pagos, para asegurar el cumplimiento de las normativas fiscales.

- Documentación

Siguiendo las mejores prácticas operativas, se recomienda establecer una política de canal único para novedades, utilizando formularios estándar y un expediente digital para centralizar y organizar la información. También se debe aprobar un procedimiento formal con formatos firmados, definir límites y plazos para el registro de novedades, y garantizar su registro en el sistema. Finalmente, se sugiere mantener un catálogo maestro por cliente y puesto, lo que permitirá un control más eficiente y transparente de las incidencias y servicios prestados. Estas acciones optimizarán la gestión documental, mejorando la eficiencia operativa y el cumplimiento de normativas.

- Sistemas

Como parte del proceso, se debe inventariar las fórmulas utilizadas en los sistemas y establecer un control de cambios para garantizar la trazabilidad. Además, se debe definir una ventana de cambios y pruebas, con una revisión trimestral para evaluar los efectos de los ajustes realizados. Finalmente, se sugiere diseñar un *blueprint* de integraciones que priorice las conexiones de sistemas por su impacto, optimizando la eficiencia operativa y garantizando una integración coherente entre los procesos.

- Medio ambiente

En función del análisis de la trazabilidad se recomienda levantar un mapa de conectividad para identificar áreas con señal débil, habilitar opciones offline y SMS para asegurar la recopilación de datos sin conexión, y definir una política de contingencia para manejar fallos en la red. Además, se debe instalar dispositivos con buffer offline para almacenar datos localmente y sincronizarlos posteriormente, contratar un plan de datos adecuado para garantizar la conectividad continua, y aplicar un protocolo satelital para asegurar la comunicación en áreas remotas. Estas acciones garantizarán la disponibilidad de datos y la continuidad operativa incluso en condiciones de conectividad limitada.

La Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda. requiere institucionalizar una cultura de control y mejora continua basada en procesos. Se recomienda poner en acción el plan de mejora elaborado para el proceso Nómina como una fase piloto, evaluar los resultados de mejora y replicar la técnica a los demás procesos identificados en el mapa organizacional. La aplicación de la Gestión de Procesos en la empresa generará una nueva

forma de toma de decisiones y de aprendizajes organizacionales, fortaleciendo el gobierno corporativo y consolidando un modelo de gestión más eficiente, transparente y conforme a la normativa vigente.

## REFERENCIAS

- Asana, T. (2022). Mapa de procesos: cómo crear uno para tu proyecto.  
Obtenido de <https://asana.com/es/resources/process-mapping>
- Barroeta, M. (10 de agosto de 2020). *¿Qué es análisis CAME, estrategia de negocio?*  
Recuperado el 14 de agosto de 2022, de  
<https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-came/>
- Bravo, L. (2020). Importancia de la certificación BASC aplicadas a las empresas de seguridad privada de la ciudad de Guayaquil, en el sector exportador. *Tesis de Maestría*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15547/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-572.pdf>
- Candido, D. (24 de Agosto de 2022). *Modelado de procesos vs. Mapeo de procesos*.  
Obtenido de Interfacing Technologies Corporation:  
<https://www.interfacing.com/es/modelado-de-procesos-vs-mapeo-de-procesos>
- Chakray. (20 de 09 de 2017). *¿Qué es el BPMN, para qué sirve y cuáles son sus ventajas?* Obtenido de <https://www.chakray.com/es/que-es-el-bpmn-y-para-que-sirve/>
- Cortéz, S. (29 de junio de 2020). *La mejora continua: método para mejorar la calidad en tu empresa*. Recuperado el 2 de septiembre de 2023, de  
<https://www.ionos.es/startupguide/productividad/proceso-de-mejora-continua/>
- EMIS. (29 de Agosto de 2025). *Compañía de Vigilancia y Seguridad MOSS CIA.LTDA. (Ecuador)*. Recuperado el 20 de agosto de 2022, de  
[https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Companiade\\_Vigilancia\\_y\\_Seguridad\\_Privada\\_Moss\\_CiaLtda\\_es\\_5464141.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Companiade_Vigilancia_y_Seguridad_Privada_Moss_CiaLtda_es_5464141.html)
- Franco, A. (28 de 06 de 2025). *¿Te pidieron levantar un proceso? Aquí te explico cómo hacerlo bien*. Obtenido de glassesprocesos: <https://glassesprocesos.com/te-pidieron-levantar-un-proceso-aqui-te-explico-como-hacerlo-bien/>

*Guía para la elaboración de Planes Locales de Seguridad Ciudadana.* (Junio de 2019).

Obtenido de <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Planes-locales-de-seguridad-ciudadana-V4.pdf>

INEC. (s.f.). *REEM vizualizador del Registro Estadístico de Empresas*. Recuperado el 01 de 01 de 2024, de <https://public.tableau.com/app/profile/inec/viz/ConsultaspersonalizadasdelRegistroEstadsticodeEmpresas2022/Dcruce>

ISO 9001. (2015). *Iso.org*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

Jordán Vaca, J. E., Jordán Vaca, D. M., Verdesoto Velasteguí, O. S., & Ludeña Yaguache, S. J. (2017). Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo en empresas comerciales Caso MP. *Revistas Universidad Nacional de Loja, 1(Nº7)*, 47-58. Recuperado el 30 de Enero de 2024

Kinosian, S., & Bosworth, J. (2018). *Informe del Programa de Estado de Derecho. Seguridad a la venta: Desafíos y Buenas prácticas en la regulación de empresas militares y de seguridad privada en América Latina*. Washington: InterAmerican Dialogue.

*Las cuatro perspectivas del CMI.* (2022). Obtenido de <https://www.evaluandosoftware.com/bpm/las-cuatro-perspectivas-del-cmi/#:~:text=La%20perspectiva%20de%20los%20procesos%20internos%20busca%20alcanzar%20los%20objetivos,altos%20niveles%20de%20rendimiento%20financiero.>

Mazzoni, S. (2023). *Los desafíos de comunicación interna en las empresas*. Numintec - a Telavox company. Obtenido de <https://www.numintec.com/desafios-comunicacion-empresa/>

Ministerio de Gobierno y Policía. (2008). Reglamento a la ley de Vigilancia y Seguridad Privada. *Decreto Ejecutivo 1181. Registro Oficial 383 de 17-jul.-2008. Ultima modificación: 28-ago.-2008*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018->

10/REGLAMENTO%20A%20LA%20LEY%20DE%20VIGILANCIA%20Y%  
20SEGURIDAD.pdf

- Ministerio del Interior. (2018). *Informe de las las empresas seguridad privada*. Guayaquil: Revista del Departamento de Control y Supervisión de Organizaciones de Seguridad Privada de la Policía Nacional del Ecuador (COSP).
- Ministerio de Interior. (2018). *Ministerio del Interior socializó reglamentos para empresas que prestan seguridad privada*. Guayaquil: Ministerio de Gobierno. Obtenido de <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/ministerio-del-interior-socializo-reglamentos-para-empresas-que-prestan-seguridad-privada/>
- MOSS-SECURITY. (12 de noviembre de 2020). *Seguridad Empresarial*. Recuperado el 12 de agosto de 2022, de <https://moss.ec/nosotros/>
- Muente, G. (10 de abril de 2019). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve?* Recuperado el 10 de agosto de 2022, de <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/#:~:text=La%20matriz%20EFI%2C%20conocida%20tambi%C3%A9n,alguna%20de%20sus%20%C3%A1reas%20funcionales.>
- Ortíz Fernandez, J., Baldeón Tovar, M., Ortíz Huamán, C., & Godiño Poma, M. (2024). *Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica*. 4(1), 7-22. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.01.001>
- Otero, D., & Gache, F. (2017). *Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA*. España: Vision de futuro.
- Pepper, S. (1 de Junio de 2011). *Levantamiento y descripción de los procesos*. Obtenido de <https://www.medwave.cl/2001-2011/5057.html>
- Ramírez Martínez, C. (2023). *Caracterización y documentación de los principales procesos operativos de la empresa INGELER S.A.S. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia*.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Fundamentals of Management*. Pearson.

- Rodrigues, N. (25 de Abril de 2022). *¿Qué es un organigrama funcional? Proceso y ejemplos*. Hubspot.es. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/organigrama-funcional>
- Salazar, N. (28 de febrero de 2021). *Qué es la Mejora Continua y cómo optimizar tus procesos para crece*. Recuperado el 30 de agosto de 2023, de <https://wiptool.com/blog/que-es-el-mejoramiento-continuo/>
- SYDLE. (2021). *Notación BPMN: ¿Cómo aplicarla al mapeo de procesos?* Blog SYDLE. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/notacion-bpmn-y-mapeo-de-procesos-612016e4c0b1d23a91d22f6f>
- Torrente, D. (2016). *Análisis de la seguridad privada*. Barcelona: EDITORIAL UOC, S.L.
- Torres, I. (2019). *Cómo hacer una Caracterización de Procesos - Paso a Paso*. IVE Consultores. Obtenido de <https://iveconsultores.com/caracterizacion-de-procesos/>
- Universidad de Jaén. (2018). *Criterio 5: Procesos*. Obtenido de [https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio\\_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf](https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf)
- Vargas, C. (23 de Enero de 2020). *Importancia y etapas del levantamiento de procesos*. Trycore. Obtenido de <https://trycore.co/gestion-de-negocios/etapas-levantamiento-de-procesos/>
- Yi, M. (18 de junio de 2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. Recuperado el 14 de agosto de 2022, de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Yi, M. (6 de febrero de 2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI)*. Recuperado el 14 de agosto de 2022, de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Zarate, D. (14 de julio de 2022). *Mejora continua en las empresas: todo para implementarla*. Recuperado el 1 de septiembre de 2023, de <https://blog.hubspot.es/sales/mejora-continua-empresas>

Zeithaml, V. (2016). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value. *Journal of Marketing*, 52(3), 12-35.

## ANEXOS

### Anexo 1. Marco Conceptual

#### 1. Definición de manual de procesos

Los manuales de procesos son instrumentos indispensables dentro de toda organización, estos contribuyen al cumplimiento de las funciones y procedimientos de una organización. Según Gómez (2017), indica que:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p 244)

#### 2. Manual de Gestión Organizacional

El proceso administrativo ha superado la barrera del tiempo por cuanto conserva la validez de sus principios; muchos especialistas en varias obras ya no utilizan sus conceptos en los contenidos, aunque en la práctica, se emplean cada una de las etapas que lo conforman (Blandez, 2017). Uno de los fundamentos teóricos sobre los que se apoya el desarrollo de la presente investigación expresa que:

El proceso administrativo, constituye una serie de acciones que son responsabilidad de los administradores de una empresa, con la finalidad de llevar a cabo la planificación, organización, dirección y control de los procesos administrativos (Magreta, 2017).

Por su parte, Tovar (2016) refiere que los procesos administrativos son un conjunto de pasos y/o etapas a través de los cuales los administradores diseñan planes que llevar a cabo las acciones propias de la organización.

Según Muñoz (2019) el proceso administrativo representa “las actividades iniciales en las que participan los administradores de la empresa y las que generalmente se les denomina planeación, organización, integración, dirección y control” (p.17).

Así mismo, es importante referenciar que las fases del proceso administrativo se centran en la planificación, organización, dirección y control, este es un ciclo continuo, cada una de estas fases se relacionan entre sí, y se orientan a oportunidades de cambio, lo que hace que el proceso administrativo se caracterice por ser dinámico e interactivo (Castro, 2016).

Todo proceso administrativo presenta las siguientes ventajas: ayudan al desarrollo de la empresa; son factibles de ser adaptados, son flexibles, coherentes y sistemáticos con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales establecidos (Blandez, 2017).

### **3. Gestión organizacional**

Castro (2016), refiere que la gestión organizacional constituye una serie de acciones a través de las cuales el área de gerencia y administración desarrollan las actividades del proceso administrativo ya mencionadas anteriormente, esto permite que las organizaciones puedan enfrentar las debilidades y limitaciones que se identifiquen de manera oportuna lo que contribuye a la tener una organización más eficiente, que cumplan con las metas propuestas.

La gestión organizacional debe cumplir con varios objetivos entre los más importantes se tiene que: permite la identificación de las debilidades del proceso administrativo; la evaluación de la efectividad de los controles internos; la determinación de la utiliza de la información para una adecuada toma de decisiones; pero, sobre todo permite la orientación de las áreas críticas y brindar la asistencia necesaria a cada una de las funciones con una adecuada toma de decisiones (Muñoz, 2019).

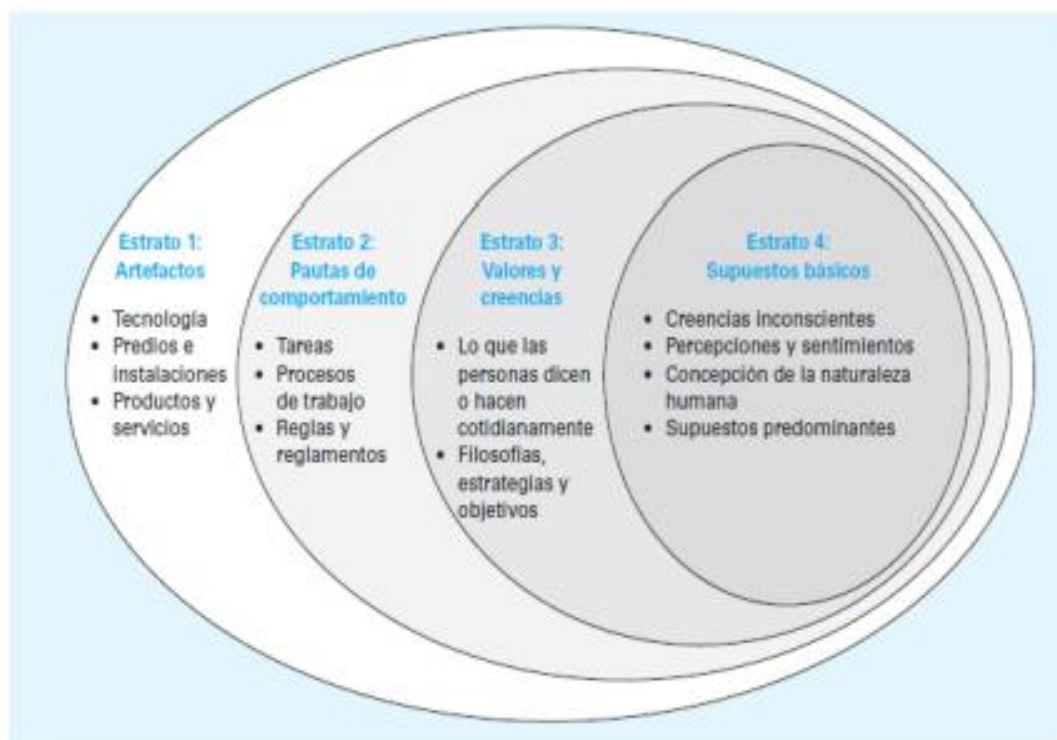
La gestión organizacional se caracteriza porque permite la emisión de informes oportunos, estos son concisos y no tener exceso de información, lo que facilitará el entendimiento de manera breve y amplia. Esto significa que este debe ser claro para que no se preste a malas interpretaciones, así como también, debe utilizar un lenguaje comprensible, confiable y creíble.

Es claro que en la gestión organizacional debe disponerse de un adecuado clima organizacional, esto provocará una mejor percepción en sus integrantes, estas

precepciones se traducen actitudes positivas, elevando el nivel de compromiso y cultura organizacional tanto de sus clientes internos como externos.

La cultura organizaciones es “el conjunto de valores y normas informales que no están escritas y que respaldan los comportamientos y configuran el ambiente o clima mental en el que se desarrolla la convivencia del grupo” (Blandez, 2017, p. 47)

Toda organización tiene su propia cultura y esta tiene diferentes estados que parte de supuestos básicos, los valores y creencias, también las pautas de comportamiento y los artefactos conocidos estos como la tecnología e instalaciones. como lo indica la figura:



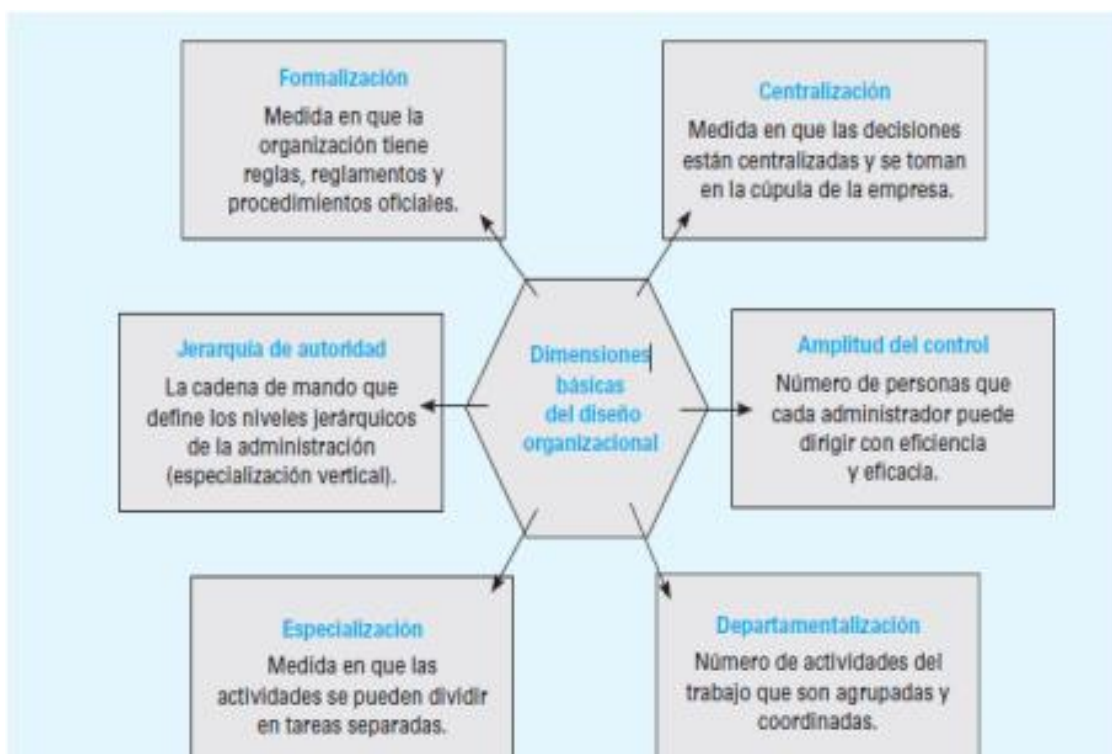
Estratos de la cultura organizacional

Fuente: Chiavenato Idalberto, (2009), “Comportamiento Organizacional” 2da. edición. p.126

#### 4. Diseño organizacional

El diseño de la organización, consta de muchas áreas y puestos de trabajo, por esta razón requiere de múltiples acciones sistemáticas y organizadas, así como la integración de todos sus departamentos que se vinculan entre sí, a través de sus funciones, relaciones y responsabilidades. En base a lo expuesto Chiavenato (2009), refiere que: “El Comportamiento Organizacional” establece que “El Diseño

organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”. (p 92).



Dimensiones básicas del diseño organizacional

Fuente: Chiavenato Idalberto, (2009), “Comportamiento Organizacional” 2da. edición. p 100

## 5. Proceso administrativo

El proceso administrativo ha superado la barrera del tiempo por cuanto conserva la validez de sus principios; muchos especialistas en varias obras ya no utilizan sus conceptos en los contenidos, aunque en la práctica, se emplean cada una de las etapas que lo conforman (Blandez, 2017). Uno de los fundamentos teóricos sobre los que se apoya el desarrollo de la presente investigación expresa que:

El proceso administrativo, constituye una serie de acciones que son responsabilidad de los administradores de una empresa, con la finalidad de llevar a cabo la planificación, organización, dirección y control de los procesos administrativos (Magreta, 2017).

Por su parte, Tovar (2016) refiere que los procesos administrativos son un conjunto de pasos y/o etapas a través de los cuales los administradores diseñan planes que llevar a cabo las acciones propias de la organización.

Según Muñoz (2019) el proceso administrativo representa “las actividades iniciales en las que participan los administradores de la empresa y las que generalmente se les denomina planeación, organización, integración, dirección y control” (p.17).

Así mismo, es importante referenciar que las fases del proceso administrativo se centran en la planificación, organización, dirección y control, este es un ciclo continuo, cada una de estas fases se relacionan entre sí, y se orientan a oportunidades de cambio, lo que hace que el proceso administrativo se caracterice por ser dinámico e interactivo (Castro, 2016).

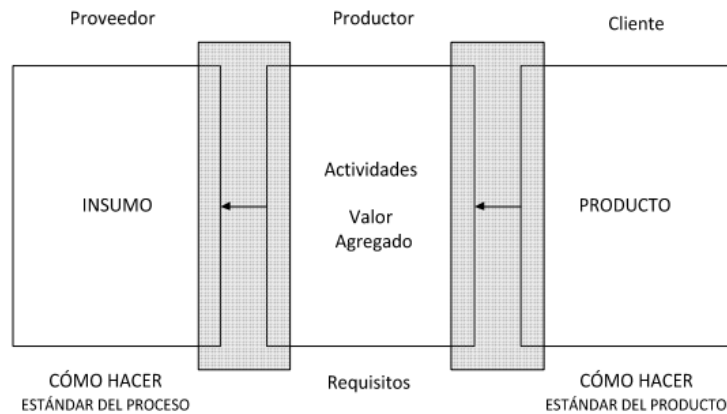
Todo proceso administrativo presenta las siguientes ventajas: ayudan al desarrollo de la empresa; son factibles de ser adaptados, son flexibles, coherentes y sistemáticos con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales establecidos (Blandez, 2017).

## **6. Procesos**

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés (Universidad de Jaén, 2018).

De acuerdo a las Normas ISO, un proceso representa un conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí estructurados por entradas que generan resultados. En relación con los elementos de entrada, son aquellos recursos que se asignan para la ejecución de ciertas actividades, y los resultados de salida cubren las expectativas y necesidades sobre el proceso (ISO 9001, 2015).

De igual manera, Vilar et al, (1997), establece que los procesos son un conjunto de tareas que utilizan recursos y que generan resultados. Además, Agudelo y Escobar (2007), refieren que un proceso es un conjunto de acciones y/o actividades secuenciales y paralelas que se ejecutan sobre la base de ciertos insumos, que agregan valor y esto suministra un producto orientado a la satisfacción de las necesidades de clientes internos y externo, como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 2.** Estructura de un proceso  
Fuente: Agudelo y Escobar, 2007

Además de tener bien claro qué es un proceso en una empresa, cada día, cada uno de los empleados debe plantearse de nuevo la pregunta: ¿Qué se puede mejorar? Toda la plantilla está llamada a tomar, de manera individual, medidas de mejora. Esta filosofía de mejora continua se acerca a los empleados con ayuda de cursos de formación sobre procesos de mejora continua, seminarios y círculos de calidad. De este modo, este proceso se ancla en su pensamiento y se convierte en parte de la cultura corporativa (Zarate, 2022).

## 7. Gestión por Procesos

Según Martínez y Cegarra (2014), “La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado”.

Desde el punto de vista de Pérez (2012), “La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos”.

Maldonado (2012), “Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando ‘propietarios’ a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción”. (p.2)

## **8. Levantamiento de procesos**

El levantamiento de procesos se encarga de la revisión e identificación del paso a paso las actividades realizadas por una organización. Según Oviedo (2022), define un proceso identificándolo, describiendo sus atributos e indicando la acción prevista. A medida que crecen la demanda y la colaboración entre regiones, los procesos se pueden comprender, medir y mejorar para una vida diaria óptima.

El levantamiento de proceso se efectúa de forma descriptiva y/o mediante diagramas de flujo, dependiendo de las necesidades de la organización.

Desde el punto de vista de Koneggui (s/f), los beneficios potenciales clave son:

- Mayor capacidad para centrar los esfuerzos en oportunidades clave de mejora de procesos.
- Resultados consistentes y predecibles a través de sistemas de procesos alineados
- Optimice la productividad a través de una gestión eficiente de procesos, uso eficiente de recursos y reducción de barreras interdisciplinarias.
- La capacidad de una organización para brindar a las partes interesadas confianza en su relación, eficacia y eficiencia.

## **9. Elementos del proceso**

Los elementos que debe tener un proceso son los siguientes:

## Elementos de un proceso

Elementos	Descripción
Recursos o input	Escoger elementos materiales, de información u otros intangibles. Que se necesita ora consumir o generar la salida u output.
Actividades	Establecer orden cronológico, de actividades y tareas donde los participantes son los únicos protagonistas.
Actores	Administrar los recursos humanos que desarrollan las actividades y tareas del proceso.
Salidas	Determinar el resultado del proceso o el output, para lo cual fue creado el proceso.
Destinatario	Gestionar el recurso humano que recibe y valora la salida del proceso
Indicadores	Medir el comportamiento y valorar el proceso.
Diagrama de flujo de proceso	Expresar el proceso de forma gráfica para el análisis y retroalimentación.

**Fuente:** Levantamiento y descripción de los procesos (Pepper, 2011)

En este capítulo se detalla la situación actual de los procesos de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda., para identificar los procesos se usará como herramienta de recolección de datos la entrevista al personal administrativo y financiero para la respectiva diagramación.

El Diagnóstico de Procesos implica identificar actividades diarias no documentadas, analizarlas y utilizarlas como base para diseñar el manual de procesos de la organización. Los pasos requeridos para analizar la gestión actual son:

- 1 Mapa de procesos:** El mapeo de procesos planifica visualmente flujos de trabajo y procesos. Implica hacer un mapa, que puede denominarse diagrama de flujo, diagrama de flujo de proceso o diagrama de flujo de trabajo. (Asana, 2022)
- 2 Inventario de procesos:** detalle de los procesos de cada departamento.
- 3 Codificación de procesos:** identificación de proceso para la investigación.

**4 Caracterización de proceso:** proporciona una comprensión integral de las circunstancias que lo rodean, lo que lo convierte en una herramienta influyente con altos requisitos. (Torres, 2019)

## 10. Caracterización de procesos

La caracterización de procesos es una herramienta que proporciona una visión general de un proceso mediante la identificación de sus elementos y controles críticos.

Aplicables a los siguientes involucrados:

- Establecer la siguiente fase del mapeo de procesos.
- Producir un recorrido completo de 360° que muestre qué, quién, cómo, cuándo y dónde.
- Fomentar la inclusión, la participación y el compromiso de las partes interesadas hacia objetivos compartidos. Puede analizar formas de optimizar, automatizar, prevenir riesgos y más.

La caracterización de procesos cuenta con elemento, que se muestran en el siguiente cuadro:

Identificación del proceso y subprocessos
Responsable del proceso
Cliente del proceso
Objetivo del proceso
Alcance
Actividades

**Cuadro 1.** Elementos Principales en la caracterización de procesos.

Fuente: Betancourt (2015)

## **11. Manual de Procesos**

Los manuales de procesos son instrumentos indispensables dentro de toda organización, estos contribuyen al cumplimiento de las funciones y procedimientos de una organización. Según Gómez (2017), indica que:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p. 244)

## **12. Mejoramiento de procesos**

El mejoramiento continuo es una técnica, enfoque y un pilar básico de cada compañía, que consiste principalmente en mejorar todos y cada uno de los procesos operativos, servicios y productos en tu empresa. Es indispensable que las empresas se mantengan en un constante crecimiento tanto en talento profesional como en tecnología, para nadie es un secreto que, si una empresa se queda quieta, se estanca y se va a ir al barranco porque las demás empresas, incluida la competencia, sin duda siempre piensan en cómo mejorar cada aspecto (Salazar, 2021).

El proceso de mejora continua es similar al método japonés Kaizen, del cual nace, de hecho. Este concepto está estrechamente relacionado con la cultura japonesa y, en su idioma, no significa más que “mejora”. En la década de 1950, el deseo de mejorarse constantemente a uno mismo se convirtió en una forma de trabajar en este país, donde se desarrolló un sistema que tomaba como base las enseñanzas del experto en gestión de calidad William Edward Deming, entre otros. El Kaizen se implementó en muchas empresas, particularmente en Toyota. De la industria del automóvil, esta forma de trabajar se extendió por todo el mundo y, así, el Kaizen se acabó convirtiendo en el proceso de mejora continua por antonomasia. No obstante, al igual que este método, el Kaizen consiste más en una visión del mundo que en un sistema estructurado (Cortéz, 2020)

## **Anexo 2. Ficha Metodológica**

### **1. Enfoque de la Investigación**

El enfoque de esta investigación será mixto (cuantitativo y cualitativo), ya que se combinarán métodos numéricos y cualitativos para obtener una visión completa de los procesos administrativos de Moss Cía. Ltda. y proponer un manual efectivo que logre mejorar su gestión organizacional.

- **Cuantitativo:** Se buscará medir la eficiencia y satisfacción de los empleados con los procesos administrativos actuales mediante encuestas estructuradas. Esto permitirá obtener datos numéricos que evidencien el desempeño de los procesos.
- **Cualitativo:** Se realizarán entrevistas semi-estructuradas con los directivos y empleados clave de la empresa para comprender en profundidad los problemas y oportunidades dentro de los procesos administrativos.

### **2. Objetivo de la Investigación**

El principal objetivo de la investigación es desarrollar un manual de procesos administrativos que permita optimizar la gestión organizacional de Moss Cía. Ltda., tomando en cuenta la visión de los empleados, los procesos existentes y las mejores prácticas gerenciales.

### **3. Población y Muestra**

La población de la investigación está constituida por todos los empleados y directivos de Moss Cía. Ltda. Debido a que no todos los empleados estarán involucrados en la toma de decisiones administrativas, se hará una muestra estratificada, seleccionando un número representativo de empleados de cada área (administrativa, operativa, y directiva).

- **Participantes principales:** Se seleccionarán 5 directivos (informantes clave), quienes proporcionarán información estratégica sobre los procesos actuales y sus necesidades.
- **Empleados:** Se seleccionarán 7 empleados de diferentes departamentos para completar las encuestas.

#### **Método de selección:**

- Muestreo aleatorio para los empleados de las distintas áreas.
- Selección intencional o por conveniencia para los directivos, dada su función estratégica y conocimiento profundo de la organización.

#### **4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

- Encuestas: Para recopilar datos cuantitativos sobre los procesos administrativos actuales. Las encuestas estarán estructuradas en base a una escala de Likert, que medirá la satisfacción y percepción de los empleados respecto a los procesos organizacionales actuales. La encuesta incluirá preguntas cerradas con respuestas de 1 a 5 (siendo 1 "muy insatisfecho" y 5 "muy satisfecho").

**Instrumento:** Cuestionario estructurado sobre procesos administrativos y calidad organizacional.

- Entrevistas semi-estructuradas: Serán utilizadas para obtener información más detallada de los directivos sobre la estructura organizacional, los procedimientos operativos, las fortalezas y debilidades del sistema administrativo actual, y las necesidades específicas de mejora. Las entrevistas seguirán una guía de preguntas abiertas, lo que permitirá profundizar en temas clave de los procesos internos.

**Instrumento:** Guía de entrevista con preguntas abiertas y específicas sobre los procesos administrativos.

#### **5. Validez y Consistencia Interna de los Instrumentos**

- Las encuestas serán validadas mediante una prueba piloto que será aplicada a un pequeño grupo de empleados no incluidos en la muestra final. Los resultados se analizarán para verificar la coherencia interna utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, que mide la consistencia interna del instrumento. Se espera obtener un valor superior a 0.7, lo que indicaría que la encuesta tiene una buena fiabilidad.
- Las entrevistas serán validadas por juicio experto. Se utilizarán profesionales con experiencia en el área de administración y gestión organizacional para evaluar la pertinencia y calidad de las preguntas.

## 6. Procedimientos de Recolección de Datos

- Fase 1: Revisión documental de los procesos administrativos existentes en la empresa. Esto permitirá identificar las áreas clave que requieren atención y mejora.
- Fase 2: Aplicación de encuestas a los empleados seleccionados. Las encuestas serán entregadas de manera presencial y digital, y se les dará una explicación sobre el propósito de la investigación.
- Fase 3: Realización de entrevistas con los directivos seleccionados. Las entrevistas serán grabadas (con el consentimiento de los participantes) y transcritas para un análisis posterior.
- Fase 4: Análisis de los datos. Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas serán procesados utilizando software estadístico (como SPSS o Excel). Los datos cualitativos provenientes de las entrevistas serán analizados mediante análisis de contenido, buscando temas recurrentes que reflejen las percepciones y opiniones de los entrevistados.

## 7. Análisis de los Datos

- Análisis cuantitativo: Los resultados de las encuestas serán analizados estadísticamente mediante frecuencias, porcentajes y análisis descriptivo. Se utilizarán gráficos de barras y tablas para ilustrar los resultados.
- Análisis cualitativo: Las entrevistas serán transcritas y luego analizadas mediante análisis de contenido. Se identificarán los temas clave, como las fortalezas y debilidades de los procesos administrativos y las necesidades de mejora.

## 8. Cronograma de Actividades

<b>Actividad</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Finalización</b>
Revisión de literatura	Marzo 2025	Abril 2025
Diseño y validación de instrumentos	Abril 2025	Mayo 2024

<b>Actividad</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Finalización</b>
Recolección de datos (encuestas y entrevistas)	Mayo 2024	Junio 2024
Análisis de datos	Julio 2024	Agosto 2024
Redacción del informe final	Septiembre 2024	Octubre 2024

## **9. Fuentes de Información**

- Fuentes Primarias: Datos recolectados a través de las encuestas a empleados y las entrevistas a directivos.
- Fuentes Secundarias: Revisión de documentos internos de la empresa, como manuales de procedimientos y reportes de gestión.

## **10. Justificación de la Investigación**

La mejora de la gestión organizacional es un factor crítico para el éxito y sostenibilidad de cualquier empresa. En el caso de Moss Cía. Ltda., la falta de una estructura clara de procesos administrativos ha generado ineficiencias operativas. Esta investigación contribuirá a crear un manual de procesos administrativos que permitirá optimizar las operaciones internas, mejorar la comunicación, y aumentar la eficiencia general de la organización.

<b>Procedimiento</b>	<b>Fuentes de datos</b>	<b>Técnica de recolección</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Presentación de resultados de análisis</b>
Capítulo 1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y ENTORNO	Personal de la organización, Superintendencia de compañías, Estadística del Banco Central, Cámara de Comercio, Clientes, Estados Financieros, Informe de rendición de cuentas	Investigación documental, Entrevista, Observaciones de procesos administrativos	Registro de datos, Lista de verificación, Cuestionario, Guía de entrevista, Guía de observación, Notas escritas	Antecedentes de la empresa, Situación actual, Estructura organizacional, Organigrama funcional, Marco Legal
Capítulo 2 GESTIÓN POR PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Personal de la organización, Clientes, Estados Financieros, Informe de rendición de cuentas	Investigación documental, Entrevista, Observaciones de procesos administrativos	Registro de datos, Lista de verificación, Cuestionario, Guía de entrevista, Guía de observación, Notas escritas Ciclo PHVA, Normas ISO	Levantamiento de procesos Mapeo de procesos Caracterización de procesos Documentación de procesos
Capítulo 3 MEJORAMIENTO DE PROCESOS	Personal de la organización, Clientes, Estados Financieros, Informe de rendición de cuentas	Investigación documental, Entrevista, Observaciones de procesos administrativos	Ciclo PHVA, Matriz GUT, Pareto, Espina de pescado.	Manual de procesos administrativos

## Participantes

La población de esta investigación estará en correspondencia con la distribución gerencial, administrativa y operativa de la empresa

Población de estudio	
Área	N.
Gerencia	1
Recursos Humano	1
Administración	2
Finanzas	1
Operaciones	2
<b>Total</b>	<b>7</b>

Elaboración propia

## Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos planificados para realizar esta investigación se centran en dos partes la primera para el diagnóstico de la empresa y su entorno y la segunda para el cumplimiento de los objetivos en relación con la identificación del funcionamiento actual de los procesos administrativos, y del establecimiento de los elementos estructurales de los procesos administrativos:

Técnicas e instrumentos		
Fase	Técnica	Instrumento
Diagnóstico de la empresa y su entorno	Focus Group	Ficha registro de observación Matriz FODA
Cumplimiento de objetivos: • Identificación del funcionamiento actual de los procesos administrativos	Encuesta a la población de estudio	Cuestionario de preguntas de selección múltiple
• Establecimiento de los elementos estructurales de los procesos administrativos		

Elaboración propia

## Análisis de resultados

Para el cumplimiento de los objetivos se aplicó la encuesta a la población de estudio, con la finalidad de identificar el funcionamiento actual de los procesos administrativos, primero se realizó el análisis sociodemográfico:

Análisis Sociodemográfico			
Dimensión	Ítem	N.	%
<b>Género</b>	Masculino	4	57.1%
	Femenino	3	42.9%
<b>Rango de edad</b>	20 a 30	2	28.6%
	31 a 40	4	57.1%
	> 41	1	14.3%
<b>Nivel de escolaridad</b>	Secundaria	0	0.0%
	Tercer Nivel	4	57.1%
	Cuarto Nivel	3	42.9%

Fuente: Resultados de la encuesta trabajada con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

La población de estudio a nivel gerencial, directivo y administrativo está conformada por 4 hombres (51.1%), y, 3 mujeres (42.9%). En relación con la edad prevalece la el grupo de edad de 31 a 40 años (57.1%), seguido de, 20 a 30 años (25.6%), con un promedio de edad de 35 años. El nivel de escolaridad de este grupo de estudio tiene tercer nivel (57.1%) y cuarto nivel (42.9%).

Posteriormente, se establece un grupo de preguntas para la identificación del estado actual en el que se encuentran los procesos administrativos y de gestión de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda.:

**¿Dispone de un manual que defina los procedimientos a seguir para la administración y gestión de la compañía?**

Existencia de manual de procedimientos		
Ítem	N	%
Totalmente	0	0.0%
Parcialmente	2	28.6%
Nada	5	71.4%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta trabajada con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

El 71.4% de los encuestado refiere que no existe un manual de procedimientos que oriente y delimite el accionar de la administración y gestión, mientras que, el 28.6% refiere que parcialmente.

**¿Considera que los titulares de cada puesto conocen sus funciones y responsabilidades que debe cumplir?**

Ítem	N	%
Totalmente	1	14.3%
Parcialmente	2	28.6%
Nada	4	57.1%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta trabajada con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

El 71.4% de los encuestado refiere que no los titulares de cada puesto, no tienen claramente definidas sus funciones y responsabilidades, el 28.6% manifiesta que conocen parcialmente y apenas el 14.3%, manifiesta conocer en totalidad.

**¿Considera que las funciones están claramente definidas y detalladas?**

Ítem	N	%
Totalmente	2	28.6%
Parcialmente	2	28.6%
Nada	3	42.9%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta trabajada con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

El 42.9% de los encuestado refiere que no se encuentran claramente definidas las funciones, el 28.6% manifiesta que parcialmente y totalmente respectivamente.

**¿Considera que un manual de procedimientos permite potenciar la gestión administrativa de la compañía?**

Ítem	N	%
Totalmente	5	71.4%
Parcialmente	2	28.6%
Nada	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta trabajada con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

El 71.4% de los encuestados, refiere acerca de la importancia de contar con un manual de procedimientos, pues esto contribuirá a potenciar la gestión administrativa de la compañía, mientras que el 28.6% considera que parcialmente.

En relación con el tercer objetivo en el cual se pretende establecer los elementos estructurales de los procesos administrativos de la Compañía de Seguridad y Vigilancia Moss Cía. Ltda., se establecieron las siguientes preguntas:

### ¿Cómo califica la gestión administrativa de la compañía?

Ítem	N	%
Excelente	4	57.1%
Buena	2	28.6%
Regular	1	14.3%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta trabajada con gerencia y nivel directivo  
Elaboración propia

El 57.1% califica a la gestión de la compañía como excelente, el 28.6% como buena y apenas el 14.3% regular; esto se debe a que el ambiente laboral existente es confortable, y brinda estabilidad al personal de la compañía.


### ¿Qué procesos administrativos y de gestión deben estructurarse en la compañía?

Procesos / Personal	Gerencia	Talento Humano		Administración		Contabilidad / Presupuesto	Operaciones		N	%
		Seguridad industrial	Salud ocupacional	Directivo	Directivo de sistemas		Supervisores	Centra listas		
Contratación	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100.0%
Capacitación	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100.0%
Vacaciones	X	X	X	X	X	X		X	7	87.5%
Remuneraciones	X	X	X	X		X	X	X	7	87.5%
Selección de clientes	X			X	X	X	X	X	6	75.0%
Evaluación de desempeño	X		X	X		X	X	X	6	75.0%
Incentivos		X				X			2	25.0%
Préstamos			X						1	12.5%

Los procesos que los encuestados refieren que debe contener el manual es el de contratación, capacitación, vacaciones, remuneraciones, selección de clientes y evaluación de desempeño, estos contribuirán a una gestión eficiente, sistemática en donde, se refleje la optimización de recursos y una mejor respuesta a sus clientes.

## Anexo 3. Manual de Perfil - Cargos

### Anexo 3.1. Perfil Gerente General

 <b>MANUAL DE PERFILES DE CARGO</b> COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA MOSS CÍA. LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-P001	<b>CARGO:</b> GERENTE GENERAL
<b>Edición No.:</b> 00	

#### Objetivo del cargo

Supervisar, coordinar y optimizar integralmente las operaciones de la empresa, asegurando crecimiento, rentabilidad y cumplimiento de estándares de seguridad y calidad.

#### 1. Requisitos mínimos

##### Formación académica:

- Título de tercer nivel en Administración de Empresas o afines (excluyente).
- Título de cuarto nivel en Administración, Gestión o Dirección de Empresas (preferible).

##### Experiencia:

- Mínimo 5 años en cargos gerenciales o de alta dirección en empresas de seguridad privada.
- Experiencia en gestión operativa, supervisión de personal, contratos y cumplimiento normativo.

##### Conocimientos técnicos:

- Gestión de seguridad, regulaciones del sector y control de armas.
- Planificación estratégica y gestión de recursos humanos.
- Tecnologías del sector: monitoreo, alarmas y software de gestión.
- Gestión administrativa y financiera (presupuesto y control).

#### 2. Funciones principales

##### Gestión Operativa:

- Supervisar todas las operaciones de seguridad, recursos humanos y materiales.
- Asegurar el cumplimiento de protocolos de seguridad y normativa nacional.

##### Gestión Estratégica:

- Definir y ejecutar la estrategia a corto, mediano y largo plazo.

- Desarrollar relaciones con clientes estratégicos y aliados.

##### Gestión Administrativa y Financiera:

- Supervisar la gestión financiera y la rentabilidad.
- Emitir informes financieros y operativos periódicos a la alta dirección.

##### Gestión de Personal:

- Dirigir equipos, promover formación, motivación y evaluación.
- Participar en procesos de contratación y capacitación.

##### Cumplimiento Normativo:

- Asegurar cumplimiento legal (seguridad privada, protección de datos, armas).
- Mantener certificaciones y auditorías internas.


#### 3. Habilidades y competencias

- Liderazgo y toma de decisiones estratégicas.
- Comunicación efectiva con clientes, colaboradores y autoridades.
- Orientación a resultados y eficiencia.
- Resolución de problemas operativos y financieros.
- Adaptabilidad al cambio e innovación tecnológica.
- Gestión de relaciones y negociación.

#### 4. Condiciones del cargo

- Horario: lunes a viernes con disponibilidad para guardias rotativas según necesidades de clientes.
- Ubicación: sede central con visitas a clientes y operaciones.
- Compensación: acorde a responsabilidades; bonos por metas, seguro de salud y vehículo.

## Anexo 3.2. Perfil Gerente Administrativo

	<b>MANUAL DE PERFILES DE CARGO</b> COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA MOSS CÍA. LTDA.
<b>CÓDIGO:</b> MGAD-P002	<b>CARGO:</b> GERENTE ADMINISTRATIVO
<b>Edición No.:</b> 00	

### Objetivo del cargo

Supervisar, coordinar y optimizar las funciones administrativas, asegurando eficiencia operativa, rentabilidad y cumplimiento de estándares de seguridad.

### 1. Requisitos mínimos

#### Formación académica:

- Título de tercer nivel en Administración o afines (excluyente).
- Título de cuarto nivel en Administración, Gestión o Dirección (preferible).

#### Experiencia:

- ≥5 años en funciones administrativas en seguridad privada en cargo gerencial o similar.
- Experiencia en RR.HH., gestión financiera, planificación operativa y contratos.

#### Conocimientos técnicos:

- Gestión administrativa, control presupuestario y de recursos.
- Normativas legales y de seguridad en Ecuador.
- Herramientas ERP, inventarios, gestión de proyectos y sistemas financieros.
- Gestión y optimización de procesos.

### 2. Funciones principales

#### Gestión Administrativa y Operativa:

- Coordinar actividades administrativas y uso eficiente de recursos.
- Asegurar estándares operativos interáreas.
- Desarrollar y optimizar procedimientos.

#### Gestión Financiera:

- Elaborar y gestionar presupuesto anual; controlar ingresos y egresos.
- Supervisar informes financieros y contabilidad conforme normativa fiscal.

#### Gestión de Recursos Humanos:

- Gestionar reclutamiento, contratación y capacitación del personal administrativo.
- Planificar horarios, asignar tareas y evaluar desempeño; promover clima laboral.

#### Control y Cumplimiento:

- Garantizar cumplimiento legal administrativo, laboral y de seguridad.
- Implementar políticas de gestión de riesgos y seguridad interna.

#### Planificación Estratégica:

- Cocrear planes estratégicos y proponer mejoras que impulsen crecimiento.


### 3. Habilidades y competencias

- Liderazgo y delegación.
- Comunicación efectiva.
- Organización y multitarea.
- Análisis y solución de problemas.
- Orientación a resultados.
- Adaptabilidad y networking.

### 4. Condiciones del cargo

- Horario: lunes a viernes; disponibilidad para horarios extendidos.
- Ubicación: sede central con visitas a clientes y operaciones.
- Compensación: competitiva; seguro de salud, bonos y capacitación.

## Anexo 3.3. Perfil Jefe Financiero

	<b>MANUAL DE PERFILES DE CARGO</b> COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA MOSS CÍA. LTDA.
<b>CÓDIGO:</b> MGFN-P003	<b>CARGO:</b> JEFE FINANCIERO
<b>Edición No.:</b> 00	

### Objetivo del cargo

Planificar, supervisar y controlar la gestión financiera y tributaria, asegurando la sostenibilidad y el cumplimiento fiscal.

### 1. Requisitos mínimos

#### Formación académica:

- Título de tercer nivel en Contabilidad/Finanzas/Tributación (excluyente).
- Cuarto nivel en Tributación o Finanzas Corporativas (preferible).

#### Experiencia:

- ≥5 años en finanzas en seguridad privada o sectores similares.
- Experiencia en tributación, presupuestos, control financiero y planificación fiscal.

#### Conocimientos técnicos:

- Leyes tributarias ecuatorianas (IR, IVA, retenciones).
- Presupuestos, análisis y reportes financieros.
- Contabilidad financiera y sistemas contables.
- Normativa fiscal y financiera del sector.

### 2. Funciones principales

#### Gestión Financiera:

- Gestionar presupuesto, flujos de caja y rentabilidad.
- Elaborar informes financieros periódicos con análisis de liquidez y solvencia.

#### Cumplimiento Tributario:

- Asegurar cumplimiento de obligaciones fiscales y declaraciones ante el SRI.

- Coordinar auditorías fiscales y financieras.

#### Planificación Estratégica:

- Aportar análisis financieros para decisiones estratégicas y evaluación de inversiones.

#### Gestión de Ingresos y Egresos:

- Controlar ingresos y egresos; optimizar costos operativos.

#### Control Interno y Reportes:

- Fortalecer control interno y reportes a dirección y accionistas.


### 3. Habilidades y competencias

- Liderazgo del equipo financiero.
- Comunicación con auditores y autoridades.
- Orientación a resultados y ética.
- Análisis financiero avanzado.
- Adaptabilidad normativa.

### 4. Condiciones del cargo

- Horario: lunes a viernes, con picos en cierres fiscales.
- Ubicación: sede principal; visitas a operaciones/clientes de ser necesario.
- Compensación: acorde al mercado; bonos por metas y seguro de salud.

## Anexo 3.4. Perfil De Jefe De Recursos Humanos

	<b>MANUAL DE PERFILES DE CARGO</b> COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA MOSS CÍA. LTDA.
<b>CÓDIGO:</b> MGHR-P004	<b>CARGO:</b> JEFE DE RECURSOS HUMANOS
<b>Edición No.:</b> 00	

### Objetivo del cargo

Supervisar, coordinar y optimizar procesos de talento humano (reclutamiento, capacitación, nómina, relaciones laborales y bienestar), cumpliendo normativa laboral.

### 1. Requisitos mínimos

#### Formación académica:

- Título de tercer nivel en RR.HH./Administración o afines (excluyente).
- Cuarto nivel en Gestión del Talento/Recursos Humanos (preferible).

#### Experiencia:

- ≥5 años en RR.HH. en seguridad privada o sectores similares.
- Experiencia en nómina, reclutamiento, capacitación y clima laboral.

#### Conocimientos técnicos:

- Procesos de RR.HH., evaluación de desempeño y motivación.
- Legislación laboral ecuatoriana y negociación sindical.
- Planificación estratégica del talento; sistemas de RR.HH.

### 2. Funciones principales

#### Gestión del Talento:

- Coordinar reclutamiento y selección; planes de capacitación y desarrollo.
- Impulsar programas de motivación y clima organizacional.

#### Gestión Administrativa:

- Supervisar nómina, incidencias y cumplimiento de obligaciones laborales/fiscales.
- Gestionar ausencias, permisos y documentación.

#### Relaciones Laborales:

- Gestionar relaciones y conflictos laborales; acuerdos sindicales si aplica.

#### Bienestar:

- Diseñar políticas de bienestar, seguridad y salud ocupacional.

#### Planificación Estratégica:

- Alinear gestión del talento con la estrategia; monitorear KPIs.


### 3. Habilidades y competencias

- Liderazgo colaborativo.
- Comunicación y negociación.
- Gestión de conflictos.
- Organización y enfoque estratégico.
- Orientación a resultados.
- Ética y confidencialidad.

### 4. Condiciones del cargo

- Horario: lunes a viernes; disponibilidad extendida según necesidad.
- Ubicación: sede central con visitas a clientes y operaciones.
- Compensación: competitiva; bonos, seguro y capacitación continua.

## Anexo 3.5. Perfil Jefe De Operaciones

	<b>MANUAL DE PERFILES DE CARGO</b> COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA MOSS CÍA. LTDA.
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-P005	<b>CARGO:</b> JEFE DE OPERACIONES
<b>Edición No.:</b> 00	

### Objetivo del cargo

Supervisar, coordinar y optimizar operaciones diarias, garantizando calidad del servicio, satisfacción del cliente y cumplimiento normativo.

### 1. Requisitos mínimos

#### Formación académica:

- Título de tercer nivel en RR.HH., Administración, Seguridad y Protección o afines (excluyente).
- Cuarto nivel en Dirección de Operaciones/Gestión Empresarial o afines (preferible).

#### Experiencia:

- ≥5 años en operaciones de seguridad privada en cargo gerencial o similar.
- Gestión de personal operativo, planificación de recursos y contratos.

#### Conocimientos técnicos:

- Gestión de patrullajes, vigilancia y control de accesos.
- Planificación de recursos, tecnología y gestión de calidad.
- Normativas y regulación del sector de seguridad en Ecuador.

### 2. Funciones principales

#### Gestión Operativa:

- Supervisar ejecución de servicios según protocolos y estándares.
- Optimizar recursos en vigilancia física y sistemas tecnológicos.

#### Gestión de Personal:

- Capacitar y distribuir eficientemente al personal operativo; evaluar desempeño.

#### Gestión de Contratos:

- Administrar contratos, renovaciones y planes de contingencia.

#### Control de Calidad:

- Monitorear KPIs, realizar auditorías internas y acciones correctivas.

#### Planificación y Estrategia:

- Alinear operaciones con metas estratégicas y expansión geográfica.


### 3. Habilidades y competencias

- Liderazgo operativo.
- Comunicación y gestión de conflictos.
- Orientación a resultados.
- Adaptabilidad y respuesta ante imprevistos.

### 4. Condiciones del cargo

- Horario: lunes a viernes, con disponibilidad para turnos rotativos o fuera de horario.
- Ubicación: sede central con visitas a sitios de clientes y operaciones.
- Compensación: competitiva; bonos, seguro, capacitación y vehículo.

## Anexo 3.6. Perfil Analista De Nómina

	<b>MANUAL DE PERFILES DE CARGO</b> COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA MOSS CÍA. LTDA.
<b>CÓDIGO:</b> ANOM-P006	<b>CARGO:</b> ANALISTA DE NÓMINA
<b>Edición No.:</b> 00	

### Objetivo del cargo

Administrar y ejecutar la nómina con precisión, garantizando cumplimiento legal, fiscal y satisfacción del personal.

### 1. Requisitos mínimos

#### Formación académica:

- Título de tercer nivel en Contabilidad/Administración/RR.HH. (excluyente).

#### Experiencia:

- 25 años gestionando nómina en seguridad privada.
- Manejo de turnos rotativos, liquidaciones y beneficios conforme ley.

#### Conocimientos técnicos:

- Cálculo de salarios, deducciones, HE y beneficios sociales.
- Leyes laborales ecuatorianas (aguinaldos, vacaciones, fondo de reserva, IESS).
- Software de nómina (CONTIFICO u otros) y retenciones ante SRI.

### 2. Funciones principales

#### Gestión de Nómina:

- Calcular y liquidar sueldos; controlar asistencia y HE.
- Emitir y distribuir comprobantes de pago; aclarar deducciones/beneficios.

#### Cumplimiento Legal y Fiscal:

- Cumplir legislación laboral; presentar declaraciones y gestiones con IESS.

#### Mejora de Procesos:

- Optimizar procedimientos y tiempos; apoyar iniciativas de ahorro.

#### Soporte a RR.HH.:

- Proveer información a RR.HH./Finanzas y atender consultas de empleados.


### 3. Habilidades y competencias

- Organización y gestión del tiempo.
- Atención al detalle y confidencialidad.
- Manejo de tecnología y comunicación clara.

### 4. Condiciones del cargo

- Horario: lunes a viernes; turnos según necesidad operativa.
- Ubicación: sede principal con visitas operativas si requiere.
- Compensación: competitiva; bonos, seguro y capacitación.

## Anexo 3.7. Perfil Analista De Sistemas

	<b>MANUAL DE PERFILES DE CARGO</b> COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA MOSS CÍA. LTDA.
<b>CÓDIGO:</b> ASIS-P007	<b>CARGO:</b> ANALISTA DE SISTEMAS
<b>Edición No.:</b> 00	

### Objetivo del cargo

Gestionar tecnología, monitoreo y protección de la información, garantizando continuidad operativa y ciberseguridad.

### 1. Requisitos mínimos

#### Formación académica:

- Título de tercer nivel en Ingeniería en Sistemas/TI/Redes (excluyente).
- Cuarto nivel en Sistemas de Información o Seguridad Informática (preferible).

#### Experiencia:

- ≥5 años en tecnología para seguridad privada (monitoreo, alarmas, bases de datos).
- Experiencia en infraestructura, soporte y redes.

#### Conocimientos técnicos:

- CCTV, control de acceso, alarmas; administración de redes y servidores.
- Seguridad de datos y auditorías de ciberseguridad.
- Soporte técnico y programación para automatización/mejoras.

### 2. Funciones principales

#### Sistemas Informáticos:

- Administrar y optimizar sistemas informáticos y de monitoreo.
- Mantener bases de datos seguras e integradas.

#### Soporte y Mantenimiento:

- Proveer soporte HW/SW; mantenimiento preventivo y correctivo.

#### Seguridad Informática:

- Implementar políticas, firewalls y auditorías de seguridad.

#### Desarrollo y Mejora:

- Desarrollar y personalizar soluciones tecnológicas.

#### Redes y Comunicaciones:

- Asegurar continuidad de redes LAN/WAN y comunicaciones.


### 3. Habilidades y competencias

- Liderazgo técnico y gestión de proyectos.
- Diagnóstico y resolución de problemas.
- Comunicación técnica y organización.
- Pensamiento analítico y adaptabilidad.

### 4. Condiciones del cargo

- Horario: lunes a viernes; turnos según operación.
- Ubicación: sede central con visitas a sitio.
- Compensación: competitiva; bonos, seguro y capacitación.

## Anexo 3.8. Perfil Asistente Contable

	<b>MANUAL DE PERFILES DE CARGO</b> COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA MOSS CÍA. LTDA.
<b>CÓDIGO:</b> ACON-P008	<b>CARGO:</b> ASISTENTE CONTABLE
<b>Edición No.:</b> 00	

### Objetivo del cargo

Registrar y conciliar operaciones contables, apoyar reportes financieros y cumplimiento tributario.

### 1. Requisitos mínimos

#### Formación académica:

- Título de tercer nivel en Contabilidad/Finanzas (excluyente).

#### Experiencia:

- ≥5 años en contabilidad en seguridad privada o sectores afines.
- Manejo de sistemas contables, conciliación bancaria e impuestos.

#### Conocimientos técnicos:

- Contabilidad general, balances y libros contables.
- Legislación fiscal ecuatoriana (IR, IVA, retenciones).
- ERP-CONTIFICO y herramientas ofimáticas.

### 2. Funciones principales

#### Registro y Conciliación:

- Registrar y clasificar operaciones; conciliar cuentas bancarias.

#### Informes Financieros:

- Apoyar estados financieros y reportes periódicos.

#### Cuentas por Cobrar/Pagar:

- Gestionar cobros y pagos respetando vencimientos.

#### Cumplimiento Fiscal:

- Apoyar declaraciones y obligaciones regulatorias.

#### Soporte de Auditoría:

- Preparar documentación para auditorías internas/externas.


### 3. Habilidades y competencias

- Organización y priorización.
- Atención al detalle y confidencialidad.
- Comunicación efectiva y dominio de herramientas tecnológicas.

### 4. Condiciones del cargo

- Horario: lunes a viernes, con picos en cierres y auditorías.
- Ubicación: sede principal con visitas a operaciones si aplica.
- Compensación: competitiva; bonos, seguro y capacitación.

## Anexo 3.9. Perfil Agente De Seguridad

	<b>MANUAL DE PERFILES DE CARGO</b> COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA MOSS CÍA. LTDA.
<b>CÓDIGO:</b> ASEG-P009	<b>CARGO:</b> AGENTE DE SEGURIDAD
<b>Edición No.:</b> 00	

### Objetivo del cargo

Aplicar protocolos de seguridad, monitorear sistemas y responder ante incidentes para proteger personas y bienes.

### 1. Requisitos mínimos

#### Formación académica:

- Curso de I y II nivel avalado por el Ministerio del Interior (excluyente).
- Curso de reentrenamiento en seguridad privada (preferible).

#### Experiencia:

- ≥3 años como agente de seguridad en sector privado.
- Experiencia en CCTV, alarmas y patrullaje.

#### Conocimientos técnicos:

- Protocolos de seguridad y prevención de riesgos.
- Operación de sistemas de seguridad; normativa vigente.
- Gestión de emergencias y actuación bajo presión.

### 2. Funciones principales

#### Vigilancia y Patrullaje:

- Rondas de vigilancia; control preventivo de instalaciones.
- Supervisar ingresos/egresos de personas y vehículos.

#### Control de Accesos:

- Verificar identidades y credenciales según procedimientos.

#### Monitoreo de Sistemas:

- Operar CCTV/Alarmas; reportar incidentes de inmediato.

#### Prevención y Respuesta:

- Prevenir amenazas; actuar según protocolos en emergencias.
- Coordinar con servicios externos cuando corresponda.

#### Informes:

- Elaborar partes diarios y registros de incidencias.


### 3. Habilidades y competencias

- Observación, comunicación y resolución de problemas.
- Trabajo en equipo, disciplina y ética.
- Orientación al detalle y al cliente.

### 4. Condiciones del cargo

- Horario: turnos rotativos (mañana, tarde, noche).
- Ubicación: instalaciones de clientes y movilidad entre sedes.
- Compensación: competitiva; bonos, seguro, uniforme y capacitación.

## Anexo 3.10. Perfil Operador de Seguridad

	<b>MANUAL DE PERFILES DE CARGO</b> COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA MOSS CÍA. LTDA.
<b>CÓDIGO:</b> AOPR-P010	<b>CARGO:</b> OPERADOR DE SEGURIDAD
<b>Edición No.:</b> 00	

### Objetivo del cargo

Monitorear CCTV, alarmas y consolas; gestionar alertas y coordinar respuestas oportunas para proteger bienes y personas.

### 1. Requisitos mínimos

#### Formación académica:

- Curso de CCTV y Manejo de Consolas avalado por el Ministerio del Interior (excluyente).
- Conocimientos en seguridad electrónica.

#### Experiencia:

- ≥3 años como operador de seguridad (CCTV/Alarmas).
- Experiencia en monitoreo, manejo de alertas y soporte a campo.

#### Conocimientos técnicos:

- Instalación, configuración y manejo de cámaras fijas/móviles.
- Uso de consolas y gestión de alarmas; normativa del sector.
- Procedimientos de respuesta y gestión de emergencias.

### 2. Funciones principales

#### Monitoreo:

- Vigilar en tiempo real imágenes/sensores; detectar anomalías.
- Seguimiento de alarmas y evaluación de la naturaleza de las alertas.

#### Gestión de Consolas:

- Configurar y operar consolas; ajuste a requerimientos del cliente.

#### Respuesta a Incidentes:

- Informar y coordinar respuestas rápidas; alertar autoridades si procede.

#### Reportes y Registros:

- Emitir informes diarios; custodiar grabaciones para auditorías.

#### Mantenimiento Preventivo:

- Revisar sistemas y reportar fallas técnicas.

### 3. Habilidades y competencias

- Atención al detalle y análisis.
- Comunicación efectiva y trabajo bajo presión.
- Responsabilidad y orientación al cliente.

### 4. Condiciones del cargo

- Horario: turnos rotativos según servicios y clientes.
- Ubicación: centros de monitoreo o sedes de clientes.
- Compensación: competitiva; bonos, seguro y capacitación.

## Anexo 4. Caracterización de Procesos

### Anexo 4.1. Matriz de Entradas

MATRIZ DE ENTRADAS					
No.	DESCRIPCIÓN DE ENTRADAS	PROVEEDOR	RESPONSABLE DE LA ENTRADA	REQUISITOS DE LA ENTRADA	DOCUMENTACIÓN
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>					
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>					
1	Estados financieros (mensuales y anuales).	CONTABLE	Jefe Financiero	Balances cuadrados y auditados	Mayores Contables
	Planificación tributaria	TRIBUTACIÓN	Jefe Financiero	Calendario Tributario	Formularios 101-103-104
	Informes de auditoría interna	AUDITORÍA	Jefe Financiero	Plan anual de auditoría aprobado	Informes de auditoría
	Plan anual de requerimientos de talento humano	PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Jefe de Recursos Humanos	Informe de personal por áreas de trabajo	Plan anual de RR.HH.
	Planificar rotaciones y reemplazos	PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Jefe de Operaciones	Informe de Indicadores	Cronograma de rotaciones
	Análisis de resultados y reportes periódicos	MEDICIÓN Y CONTROL	Gerente General	Informe de Indicadores validados	Reportes mensuales
	Cronogramas de turnos y roles de servicio	PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	Jefe de Operaciones	Plan aprobado por gerencia	Informe de cronograma de turnos
Reportes de satisfacción del cliente	SERVICIO POSTVENTA	Gerente Administrativa	Encuestas	Informe de satisfacción	
2	Normativa tributaria	TRIBUTACIÓN	Jefe Financiero	Normativas actualizadas según SRI y COT	Resoluciones SRI y LORTI
	Normativa societaria vigente	SOCIETARIO	Gerente Administrativa	Normativas vigentes y publicadas en SCVS	Resoluciones SCVS
	Contratos conforme al código de trabajo.	CONTRATACIÓN	Jefe de Recursos Humanos	Contratos registrados en SUT	Contratos laborales
	Desvinculación en el SUT	DESVINCLACIÓN	Jefe de Recursos Humanos	Registro de Salida y acta de finiquito firmada	Reporte SUT y acta de finiquito
	Licencias y autorizaciones	PERMISOS Y CERTIFICACIONES	Gerente General	Vigentes y aprobadas por el Ministerio de Gobierno	Licencias y permisos
Cobro judicial	COBRANZAS	Asesoría Jurídica	Procesos judiciales en curso	Copias de demandas y resoluciones.	
3	Renovación de licencias y autorizaciones	AUDITORÍA	Gerente Administrativa	Permisos vigentes	Informe de permisos vigentes
4	Reporte de cuentas incobrables	CONTABLE	Jefe Financiero	Cuentas por cobrar vencidas	Reporte de cuentas incobrables
<b>PROCESOS MISIONALES</b>					
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>					
5	Cronograma de turnos	PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Jefe de Operaciones	Turnos validados y aprobados por Gerencia	Cronograma de turnos aprobado
6	Necesidad de personal	PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Jefe de Recursos Humanos	Solicitud validada por área operativa	Solicitud de personal, informe de necesidades
7	Necesidad de contratación	CONTRATACIÓN	Jefe de Recursos Humanos	Requisición de personal autorizada	Solicitud de contratación, perfil de puesto
8	Lista de personal contratado	DOTACIONES	Jefe de Recursos Humanos	Contratos firmados y registrados en el SUT	Contratos laborales, registro SUT
9	Personal contratado	CAPACITACIÓN	Jefe de Recursos Humanos	Documentos de ingreso completos	Actas de inducción, plan de capacitación
10	Personal capacitado	SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)	Coordinador de Seguridad y salud ocupacional	Certificados de capacitación vigentes	Registro de capacitaciones, certificados SSO
11	Registros de salud ocupacional	NÓMINA	Analista de nómina	Exámenes médicos ocupacionales aprobados	Certificados médicos ocupacionales
12	Roles de pao	DESVINCLACIÓN	Jefe de Recursos Humanos	Roles liquidados y aprobados	RoI de pagos, liquidación final
<b>GESTIÓN DE OPERACIONES</b>					
13	Contratos comerciales	PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	Jefe de Operaciones	Contratos firmados con clientes	Contratos de servicios de seguridad
14	Plan operativo	SUPERVISIÓN OPERATIVA	Jefe de Operaciones	Plan aprobado por Gerencia	Plan operativo, cronograma de servicios
15	Reportes de supervisión	SERVICIO POSTVENTA	Jefe de Operaciones	Reportes completos y firmados	Informes de supervisión, checklist de control
<b>PROCESOS DE APOYO</b>					
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>					
16	Registros contables	TRIBUTACIÓN	Jefe Financiero	Declaraciones y registros actualizados; conciliación con SRI	Formularios SRI, registros contables
17	Registros societarios	SOCIETARIO	Jefe Financiero	Actualización vigente en la SCVS; actas registradas	Resoluciones SCVS, actas societarias
18	Registros financieros	CONTABLE	Jefe Financiero	Estados financieros elaborados conforme NIF	Estados financieros mensuales y anuales
19	Obligaciones de pago	PAGADURÍA	Jefe Financiero	Pagos autorizados; soportes contractuales	Comprobantes de pago, órdenes de compra, contratos
20	Informe de auditoría	AUDITORIA	Auditor Externo	Auditoría concluida; observaciones documentadas	Informe de auditoría interna/externa
<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>					
21	Lineamientos comerciales	MERCADEO	Gerente Administrativa	Estrategia validada por Gerencia	Plan de marketing, campañas publicitarias
22	Requerimientos del cliente	ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS	Gerente Administrativa	Datos completos y validados de clientes	Formularios de requerimientos, correos de clientes
23	Reportes CRM	MEDICIÓN Y CONTROL	Gerencia general	Información consolidada y actualizada en sistema	Reportes CRM, indicadores comerciales

## Anexo 4.2. Matriz de Salidas

MATRIZ DE SALIDAS					
No.	DESCRIPCIÓN DE SALIDAS	CLIENTE	RESPONSABLE DE LA SALIDA	REQUISITOS DE LA SALIDA	DOCUMENTACIÓN
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>					
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>					
1	Plan estratégico Anual	GESTIÓN FINANCIERA	Gerente Administrativo	Aprobación por Directorio y alineación a normativa	Plan estratégico, POA
		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
		GESTIÓN COMERCIAL			
		GESTIÓN DE OPERACIONES			
2	Resoluciones y normativas	TRIBUTACIÓN	Asesoría Jurídica	Publicación oficial y vigencia legal	Resoluciones, normativa tributaria
	Resoluciones y normativas	SOCIETARIO	Asesoría Jurídica	Registros actualizados en SCVS	Actas societarias, resoluciones SCVS
	Aplicación de Código de Trabajo	CONTRATACIÓN	Jefe de Recursos Humanos	Contratos ajustados al Código de Trabajo	Contratos laborales registrados en SUT
	Aplicación de Código de Trabajo	DESVINCLACIÓN	Jefe de Recursos Humanos	Actas de salida firmadas y registradas	Acta de finiquito, baja SUT/IESS
	Resoluciones y normativas	PERMISOS Y CERTIFICACIONES	Gerente General	Permisos vigentes	Licencias Ministerio de Gobierno
	Proceso de cuentas incobrables	COBRANZAS	Asesoría Jurídica	Procesos judiciales documentados	Reportes de cobranza judicial
3	Registro de permisos vigentes	AUDITORÍA	Gerente Administrativo	Actualización en plazos legales	Permisos Ministerio de Gobierno
4	Informe de recuperación de cartera	CONTABLE	Jefe financiero	Cartera conciliada y validada	Informe financiero, conciliaciones
<b>PROCESOS MISIONALES</b>					
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>					
5	Plan anual de requerimientos	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	Validado por gerencia	Informe de requerimientos
6	Plan de personal	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	Perfiles y cargas operativas aprobadas	Plan de personal
7	Contratos laborales firmados	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	Registro en SUT e IESS	Contratos laborales
8	Entrega de uniformes y equipos	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	Actas de entrega firmadas	Actas de entrega de dotación
9	Informe de capacitación	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	Cursos ejecutados y certificados	Informes de capacitación
10	Informe de riesgos y salud ocupacional	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Coordinador de Seguridad y salud ocupacional	Normativa MDT cumplida	Informe SSO, exámenes médicos
11	Roles de pago	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Analista de nómina	Aprobación por gerencia, aportes al IESS	Roles de pago, planillas IESS
12	Acta de finiquito	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	Indemnización liquidada y registrada	Acta de finiquito, liquidación
<b>GESTIÓN DE OPERACIONES</b>					
13	Plan operativo	GESTIÓN DE OPERACIONES	Jefe de Operaciones	Contratos de clientes y planificación aprobada	Plan operativo, cronograma de turnos
14	Informe de supervisión	GESTIÓN DE OPERACIONES	Jefe de Operaciones	Supervisiones documentadas	Informes de supervisión
15	Informe de satisfacción	GESTIÓN DE OPERACIONES	Jefe de Operaciones	Encuestas aplicadas y registradas	Informes de satisfacción
<b>PROCESOS DE APOYO</b>					
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>					
16	Declaraciones tributarias	GESTIÓN FINANCIERA	Gerente Administrativo	Presentadas en plazos SRI	Formularios SRI, comprobantes
17	Informes societarios	GESTIÓN FINANCIERA	Gerente Administrativo	Entregados a SCVS	Reportes societarios
18	Estados financieros	GESTIÓN FINANCIERA	Gerente Administrativo	Elaborados conforme NIIF	Estados financieros
19	Pagos ejecutados	GESTIÓN FINANCIERA	Gerente Administrativo	Pagos autorizados y registrados	Comprobantes de pago
20	Informe de control	GESTIÓN FINANCIERA	Auditor Externo	Observaciones revisadas	Informes de auditoría
<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>					
21	Campañas de publicidad	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Publicista	Estrategia aprobada	Plan de marketing, material publicitario
22	Actualización de CRM	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gerente Administrativo	Datos actualizados y seguros	Reportes CRM
23	Informe de indicadores	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gerente General	KPIs validados y reportados	Informe de gestión

### Anexo 4.3. Matriz de Recursos

MATRIZ DE RECURSOS							
No.	RECURSOS	ALCANCE ESPECÍFICO	RESPONSABLE	MECANISMO DE CONTROL			
1	Personal	Gerente General	Dirección estratégica de la empresa y toma de decisiones	Junta Directiva	Informes de gestión, actas de directorio		
		Gerente Administrativa	Control administrativo, financiero y operativo	Gerente General	Reportes mensuales de gestión, KPIs		
		Jefe Financiera	Planificación financiera, control presupuestario y tributario	Gerente Administrativa	Estados financieros, conciliaciones, reportes SRI		
		Jefe de Recursos Humanos	Planificación de personal, contratación, capacitación y nómina	Gerente Administrativa	Plan anual de RRHH, registros SUT e IESS		
		Jefe de Operaciones	Coordinación de servicios de seguridad, supervisión y logística	Gerente General	Informes de operaciones, partes de novedades		
		Analista de nómina	Elaboración de roles de pago y cumplimiento con el IESS	Jefe de Recursos Humanos	Roles de pago, planillas IESS		
		Coordinador de Seguridad y salud ocupacional	Gestión de riesgos laborales, exámenes ocupacionales y cumplimiento MDT	Jefe de Recursos Humanos	Informes SSO, actas de comité de seguridad		
		Agentes de seguridad	Prestación directa del servicio de vigilancia en los puestos asignados	Jefe de Operaciones	Roles de turnos, partes diarios de servicio		
		Medico ocupacional	Realización de evaluaciones médicas ocupacionales y control de salud del personal	Coordinador SSO	Certificados médicos, informes ocupacionales		
		Asesoría Jurídica	Asesoramiento legal, elaboración de contratos y cumplimiento normativo	Gerente General	Informes legales, contratos revisados		
Auditor Externo	Revisión financiera, societaria y de control interno	Gerente General	Informes de auditoría externa				
Publicista	Diseño y ejecución de campañas de marketing y comunicación	Gerente Administrativa	Plan de medios, reportes de efectividad				
2	Infraestructura	Oficinas Administrativas	Espacios para dirección, gerencias y personal administrativo	Gerente General	Permisos de funcionamiento, inspecciones internas		
		Sala de Capacitación	Formación de guardias de seguridad en normativa, técnicas y protocolos	Jefe de Recursos Humanos	Registro de capacitaciones, asistencia y evaluaciones		
		Sala de Control / Centro de Monitoreo	Monitoreo de clientes, equipos de videovigilancia y comunicación	Jefe de Operaciones	Reportes de monitoreo, bitácoras de incidentes		
		Bodega de Dotaciones	Custodia de uniformes, chalecos, radios, equipos tácticos	Jefe de Operaciones	Inventarios periódicos, actas de entrega		
		Armería (si aplica, según autorización del Ministerio de Gobierno)	Almacenamiento de armas y municiones con permisos legales	Gerente General	Registro de armas autorizado por Ministerio de Gobierno, auditorías		
		Parqueadero de vehículos	Espacio para camionetas y motos de supervisión	Jefe de Operaciones	Bitácoras de uso, mantenimiento preventivo		
		Sala de reuniones / directorio	Espacio de coordinación estratégica y atención a clientes	Gerente General	Agenda de reuniones, actas firmadas		
		Recepción y área de atención al cliente	Atención a clientes, proveedores y visitantes	Gerente Administrativa	Registro de visitas, indicadores de servicio		
		Archivo físico	Custodia de documentación legal, contable y operativa	Jefe Financiero / Gerente Administrativo	Control de archivo, respaldos digitales		
		Áreas de bienestar (cafetería / comedor)	Bienestar del personal administrativo y operativo	Gerente Administrativo	Inspecciones de higiene y mantenimiento		
3	Tecnológicos	Cámaras CCTV IP/analógicas	Videovigilancia en sedes y clientes	Jefe de Operaciones / Soporte Técnico	Inventario, plan de mantenimiento, bitácoras de fallas, checklists de grabación		
		NVR/DVR y VMS (software de gestión de video)	Grabación, búsqueda y respaldo de evidencias	Tecnología y Técnico de seguridad electrónica	Políticas de retención, pruebas mensuales de reproducción, respaldos programados		
		Centro de Monitoreo (videowall, consolas)	Supervisión en vivo, gestión de eventos	Operadores de monitoreo	Procedimientos (SOP), registro de incidentes, auditoría de tiempos de respuesta		
		Sistemas de control de acceso (lectores, torniquetes, tarjetas, biometría)	Control de ingresos a instalaciones	Tecnología y software/Técnico de seguridad electrónica	Logs de accesos, pruebas trimestrales, control de altas/bajas de credenciales		
		Alarmas y paneles (Intrusión, pánico)	Detección y reporte de eventos	Jefe de Operaciones	Pruebas periódicas, actas de activación, mantenimiento preventivo		
		Telefonía móvil / smartphones	Contacto con clientes, reportes en ruta	Jefe de Operaciones	MDM/controles de uso, plan de datos, lista de IMEI, bitácoras de incidencias		
		GPS / AVL en vehículos	Trazabilidad de rondas y supervisión	Operadores de monitoreo	Reportes de rutas, alertas de desvío, mantenimiento de dispositivos		
		Sistema de rondas (RFID/NFC/QR)	Verificación de puntos de control	Operadores de monitoreo	Exportes de rondas, indicadores de cumplimiento, auditorías aleatorias		
		Servidores/VMs on-premise o cloud	Aplicaciones críticas (VMS, ERP, archivos)	Tecnología y software/Técnico de seguridad electrónica	Backups 3-2-1, DRP, monitoreo de recursos, hardening		
		PCs/Laptops y periféricos	Puestos de trabajo administrativos y de monitoreo	Tecnología y software/Técnico de seguridad electrónica	Inventario con etiquetas, imagen estándar, ciclo de vida, antivirus/EDR		
		Software de gestión (ERP/contabilidad, nómina, RRHH, CRM)	Gestión financiera, RRHH, comercial	Jefe Financiero	Licenciamiento vigente, controles de acceso, bitácoras, conciliaciones		
		Plataformas colaborativas (Microsoft 365/Google Workspace)	Correo, documentos y videollamadas	Tecnología y software/Técnico de seguridad electrónica	MFA, políticas de retención, respaldos, gestión de permisos		
		Impresoras y escáneres	Gestión documental y expedientes	Gerente Administrativa	Contadores de uso, mantenimiento, política de impresión		
		4	Conocimiento	Técnico	Manejo de protocolos de seguridad, normativa legal, equipos de comunicación, CCTV, control de accesos	Jefe de Operaciones	Evaluaciones periódicas de desempeño, simulacros, auditorías operativas
				Experiencia	Aplicación práctica en puestos de servicio, gestión de emergencias, trato con clientes	Agentes de seguridad	Reportes diarios de servicio, supervisión en campo, retroalimentación de clientes
Normativo / Legal	Código de Trabajo, Ley de Seguridad Privada, normativa SRI, SCVS, Ministerio de Gobierno			Asesor Jurídico / Gerente General	Actualización normativa, auditorías legales, registros de cumplimiento		
Administrativo	Gestión de RRHH, nómina, contabilidad, gestión documental y financiera			Gerente Administrativo / Jefe Financiero	Procedimientos internos, reportes financieros, auditorías administrativas		
Tecnológico	Manejo de software de gestión, sistemas de monitoreo, CRM, herramientas de ciberseguridad			Tecnología y software/Técnico de seguridad electrónica	Manuales de usuario, auditorías de sistemas, respaldos de información		
5	Capital	Táctico / Operativo	Técnicas de defensa personal, reacción ante incidentes, procedimientos de rondas y emergencias	Jefe de Operaciones	Entrenamientos periódicos, certificaciones, simulacros y pruebas físicas		
		Capital Propio	Fondos aportados por los socios o reinversión de utilidades para sostener operaciones, pagos de nómina y crecimiento de la empresa	Gerente General / Jefe Financiero	Estados financieros auditados, actas de junta de accionistas, reportes contables		
		Prestamos	Créditos obtenidos de instituciones financieras para cubrir inversiones o capital de trabajo	Jefe Financiero	Contratos de crédito, cronogramas de pago, conciliaciones bancarias mensuales		

## Anexo 4.4. Matriz de Controles

MATRIZ DE CONTROLES						
No.	MARCO LEGAL ó NORMATIVA	COMPETENCIA ASIGNADA	RESULTADO ESPERADO	DOCUMENTACIÓN	MECANISMO DE CONTROL	
1	Constitución de la República del Ecuador (2008)	Marco jurídico supremo que regula derechos y obligaciones del Estado, las empresas y los trabajadores	Garantizar el respeto a derechos laborales, seguridad ciudadana y libre ejercicio de la actividad económica	Constitución, actas de cumplimiento, políticas internas	Auditorías legales, revisiones de cumplimiento normativo, supervisión del Ministerio de Gobierno y MDT	
2	Mandato Constituyente No. 8	Regulación de empresas complementarias de seguridad y vigilancia	Autorización legal para operar dentro del marco de la ley	Escritura de constitución, estatutos sociales	Supervisión del Ministerio de Gobierno y MDT	
	Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público	Acuerdo Ministerial Nro. 0091	Capacitación de II nivel	Art. 75 Artículo.- Componente de Gestión Preventiva	Inspección Comando Conjunto Fuerza Armadas	
3	Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	Control de la prestación de servicios de seguridad privada	Cumplimiento de requisitos operativos y de personal	Permiso de funcionamiento Ministerio de Gobierno	Renovación anual de permisos, inspecciones	
4	Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	Disposiciones técnicas y operativas para la actividad	Guardias capacitados, uniformados y dotados conforme norma	Actas de capacitación, registros MDT	Auditorías del Ministerio de Gobierno	
5	Código de Trabajo	Cumplimiento de obligaciones laborales y contratos	Contratos registrados, pago de beneficios y aportes	Contratos laborales, roles de pago, SUT	Inspecciones MDT, reportes en SUT	
6	Normativa IESS	Afiliación obligatoria y aportes patronales	Personal registrado en el sistema, aportes realizados	Planillas IESS, comprobantes de pago	Conciliaciones mensuales, auditorías del IESS	
7	Resoluciones del SRI	Declaraciones y pagos de impuestos (IVA, Renta, Retenciones)	Cumplimiento tributario oportuno	Formularios 101, 103, 104	Calendario tributario, reportes contables	
8	Normas SCVS	Cumplimiento societario y presentación de balances	Información financiera aprobada y publicada	Balances anuales, actas de juntas	Envío en portal SCVS, revisiones externas	
9	Resoluciones MDT en Seguridad y Salud Ocupacional	Implementación de SSO en la empresa	Prevención de riesgos laborales, exámenes ocupacionales	Plan de prevención de riesgos, informes SSO	Auditorías de SSO, informes anuales MDT	
10	Normas BASC	Gestión de operaciones de seguridad y cadena de suministro	Mejora continua en gestión de seguridad	Manual de procesos, registros de auditoría	Auditorías internas y externas	
11	Reglamentos Municipales	Licencias municipales y de uso de suelo	Empresa habilitada en cada jurisdicción	Patente municipal, tasa de habilitación, Impuesto 1*1000 sobre los activos y permiso de bomberos	Renovación anual, inspecciones municipales	









## Anexo 6. Plan de Indicadores

PROCESO	Objetivo	Actividad	Requisitos	Indicador	Tipo Indicador	Forma de cálculo	Periodicidad	Meta	Responsable
PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Definir perfiles de cargo necesarios y elaborar plan anual de requerimientos de RR.HH.	Levantar requerimientos de personal con las áreas operativas y administrativas.	Perfil verificados.	Calidad de información.	Calidad	(N° de pedidos aprobados / N° total de perfiles elaborados) * 100	Mensual	≥ 90%	Jefe de Recursos Humanos
		Definir perfiles de cargo necesarios.	Plan con fechas establecidas	Cumplimiento de fechas del plan.	Calidad	(Fechas cumplidas del cronograma / N° total Fechas	Bimensual	≥ 70%	Jefe de Recursos Humanos
		Elaborar plan anual de requerimientos de talento humano.	Eficiencia de cronograma.	Eficiencia de cumplimiento.	Productividad	(1+(Días totales de cronograma-días reales de cumplimiento) / Días totales de cronograma)*100	Trimestral	≥ 75%	Jefe de Recursos Humanos
		Presentar plan a Gerencia General para aprobación.	Igual o menor que el presupuesto autorizado.	Cumplimiento de presupuesto.	Costos	(Presupuesto ejecutado/Presupuest o aprobado)*100	Trimestral	≤ 100	Jefe de Recursos Humanos
PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Asignar personal a puestos según perfiles y disponibilidad; y planificar rotaciones y reemplazos.	Análisis carga operativa por contratos y clientes. Asignar personal a puestos según perfiles y disponibilidad.	Plantilla autorizada del cliente	Cobertura operativa	Productividad	(Horas planificadas que cubren el servicio / Horas requeridas del contrato) × 100	Semanal	≥ 98%	Jefe de Recursos Humanos
		Planificar rotaciones y reemplazos. Actualizar base de datos de personal activo.	Expediente digital completo	Registros actualizados	Calidad	(Registros verificados y actualizados / Personal activo total)	Semanal	≥ 99%	Jefe de Recursos Humanos
		CONTRATACIÓN	Elaborar contratos conforme al código de trabajo y registrar contratos en el SUT (Sistema único de trabajo – Ministerio de Trabajo).	Publicar ofertas y recibir hojas de vida.	Requisición aprobada y perfil de cargo definido	Candidatos con pruebas completas	Calidad	(Candidatos con pruebas y filtros completos / Candidatos citados) × 100	Semanal
Realizar entrevistas y pruebas de seguridad.	Agenda de entrevistas; pruebas (psicométrica, antecedentes penales, referencias, SSO)								
Seleccionar candidatos y levantar documentos legales.	Checklist legal completo (cédula, papeleta, certificados, antecedentes, certificados SSO, cuenta bancaria, etc.)			Expedientes completos previo a contratación	Calidad	(Expedientes completos / Candidatos seleccionados) × 100	Mensual	≥ 98%	Jefe de Recursos Humanos
Elaborar contratos conforme al código de trabajo.	Plantillas vigentes; condiciones aprobadas (salario/rol/cliente/c entro de costo)			Contratos sin observaciones	Calidad	(Contratos emitidos sin corrección / Contratos emitidos) × 100	Mensual	≥ 99%	Jefe de Recursos Humanos
	Registrar contratos en el SUT (Sistema único de trabajo – ministerio de trabajo).	Datos del contrato validados; usuario SUT activo	Contratos SUT en ≤ 48 h	Calidad	(Contratos registrados en SUT ≤ 48 h desde firma / Contratos firmados) × 100	Semanal	≥ 98%	Jefe de Recursos Humanos	
DOTACIONES	Asignar dotación inicial a nuevo personal y programar reposición por desgaste o pérdida.	Registrar stock de uniformes y equipos.	Catálogo maestro (kit por cargo), codificación y Kardex; mínimos-máximos; EPP homologado SSO.	Reposiciones de Dotaciones	Calidad	(Reposiciones con causal y aprobación / Reposiciones totales) × 100	Mensual	≥ 95%	Jefe de Recursos Humanos
		Asignar dotación inicial a nuevo personal.	Expediente completo, talla registrada, contrato activo, kit por cargo aprobado.						
		Programar reposición por desgaste o pérdida.	Política de vida útil y causal; solicitud con evidencia; aprobación (Operaciones/SSO).						
		Mantener actas de entrega firmadas por los empleados.	Formato de acta estándar; expediente digital por colaborador; archivo en sistema.	Actas firmadas y digitalizadas	Calidad	(Actas firmadas y cargadas / (Entregas iniciales + Reposiciones)) × 100	Mensual	100%	Jefe de Recursos Humanos

PROCESO	Objetivo	Actividad	Requisitos	Indicador	Tipo Indicador	Forma de cálculo	Periodicidad	Meta	Responsable
DOTACIONES	Asignar dotación inicial a nuevo personal y programar reposición por desgaste o pérdida.	Registrar stock de uniformes y equipos.	Catálogo maestro (kit por cargo), codificación y Kardex; mínimos-máximos; EPP homologado SSO.	Reposiciones de Dotaciones	Calidad	(Reposiciones con causal y aprobación / Reposiciones totales) × 100	Mensual	≥ 95%	Jefe de Recursos Humanos
		Asignar dotación inicial a nuevo personal	Expediente completo, tala registrada, contrato activo, kit por cargo aprobado.						
		Programar reposición por desgaste o pérdida.	Política de vida útil y causal; solicitud con evidencia; aprobación (Operaciones/SSO).						
		Mantener actas de entrega firmadas por los empleados.	Formato de acta estándar; expediente digital por colaborador; archivo en sistema.	Actas firmadas y digitalizadas	Calidad	(Actas firmadas y cargadas / (Entregas iniciales + Reposiciones)) × 100	Mensual	100%	Jefe de Recursos Humanos
CAPACITACIÓN	Elaborar plan anual de capacitación y coordinar cursos de seguridad privada, uso de equipos y protocolos de emergencia.	Elaborar plan anual de capacitación.	Matriz de competencias por cargo; temario y horas por curso; presupuesto aprobado; calendario anual	Plan aprobado y calendarizado	Calidad	(Cursos del plan con fecha de finida / Cursos totales del plan) × 100	Trimestral	100%	Jefe de Recursos Humanos
		Coordinar cursos de seguridad privada, uso de equipos y protocolos de emergencia.	Instructores/centros autorizados; listas de convocados; materiales y salón; permisos SSO/cliente	Reportes enviados en plazo	Calidad	(Reportes obligatorios enviados en plazo / Reportes obligatorios) × 100	Trimestral	100%	Jefe de Recursos Humanos
		Registrar asistencia y evaluaciones.	Lista de asistencia firmada; evaluación pre/post; acta/fotos; carga en expediente digital						
		Reportar capacitaciones obligatorias al ministerio de gobierno si aplica.	Plataforma/formatos oficiales; evidencias; cronograma legal						
SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)	Elaborar y ejecutar plan de prevención de riesgos laborales y coordinar exámenes médicos ocupacionales.	Identificar riesgos en los puestos de trabajo.	Plan SSO aprobado;	Cumplimiento del plan SSO	Calidad	(Actividades SSO ejecutadas / Actividades SSO planificadas) × 100	Trimestral	≥ 95%	Coordinador de Seguridad y salud ocupacional
		Elaborar y ejecutar plan de prevención de riesgos laborales.	presupuesto; cronograma; responsables.	Aptos vigentes	Calidad	(Colaboradores con certificación de aptitud vigente / Personal operativo) × 100	Mensual	≥ 98%	Coordinador de Seguridad y salud ocupacional
		Coordinar exámenes médicos ocupacionales.	Proveedor de salud ocupacional acreditado; agenda; listados de elegibles						
		Dar seguimiento a accidentes e incidentes laborales.	Procedimiento de investigación; Comité Paritario; formatos AR/AI; evidencias						
Reportar indicadores de SSO al MDT.	Plataforma/formatos oficiales (cuando aplique); evidencias; calendario legal	Reportes SSO enviados en plazo	Calidad	(Reportes obligatorios enviados en plazo / Reportes obligatorios) × 100	Trimestral	100%	Coordinador de Seguridad y salud ocupacional		
NÓMINA	Calcular salarios, beneficios y aportes al IESS; y generar roles de pago y comprobantes.	Recopilar asistencia y horas extras del personal	Conciliación rol ↔ archivo de pago, cuentas validadas	Transferencias exitosas en 1ra pasada	Calidad	(Transferencias aplicadas sin rechazo / Transferencias totales) × 100	Mensual	100%	Analista de nómina
		Calcular salarios, beneficios y aportes al IESS.							
		Generar roles de pago y comprobantes.							
		Transferir sueldos a cuentas de empleados.							
Presentar planillas al IESS y realizar aportes.	Base imponible armada; archivo IESS validado;	Planillas IESS presentadas y pagadas en plazo	Calidad	(1+(5-Día calendario de presentación de planillas del periodo)/5) × 100	Mensual	≥100%	Analista de nómina		

PROCESO	Objetivo	Actividad	Requisitos	Indicador	Tipo Indicador	Forma de cálculo	Periodicidad	Meta	Responsable
DESVINCULACIÓN	Liquidar valores pendientes (indemnización, vacaciones, décimos) y registrar desvinculación en el SUT.	Notificar al trabajador y levantar acta de salida.	Datos de nómina validados; base imponible y antigüedad; motivo legal; aprobaciones de Finanzas.	Finiquitos sin observaciones	Calidad	(Finiquitos emitidos sin corrección / Finiquitos emitidos) × 100	Semanal	≥ 98%	Jefe de Recursos Humanos
		Liquidar valores pendientes (indemnización, vacaciones, décimos).	Usuario SUT activo; contrato y fechas validadas; motivo de terminación.	Desvinculaciones SUT	Calidad	(Registros SUT realizados / Desvinculaciones del periodo) × 100	Semanal	≥ 98%	Jefe de Recursos Humanos
		Registrar desvinculación en el SUT.	Archivo y datos validados; acceso al portal IESS; fecha efectiva de salida.	Salidas IESS	Calidad	(Salidas registradas en IESS / Salidas del periodo) × 100	Semanal	≥ 98%	Jefe de Recursos Humanos
		Dar de aviso de salida al trabajador en el IESS.	Expediente digital completo (acta, cálculo de liquidación, constancias SUT/IESS, devolución de EPP).	Expedientes cerrados y digitalizados	Calidad	(Expedientes con todos los documentos cargados / Desvinculaciones del periodo) × 100	Mensual	98%	Jefe de Recursos Humanos
PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	Levantar los requerimientos de seguridad de cada cliente y elaborar cronogramas de turnos y roles de servicio.	Levantar los requerimientos de seguridad de cada cliente.	Contrato/ vigente; alcance de servicio; plantilla autorizada; puntos de puesto y riesgos	Fichas de requerimiento completas	Calidad	(Fichas completas y validadas / Fichas levantadas) × 100	Mensual	≥ 98%	Jefe de Operaciones
		Asignar personal de acuerdo con los perfiles y disponibilidad.	Cuadro de asistencia por cliente aprobados; toques de recargos; feriados locales parametrizados	Cronogramas publicados a tiempo	Calidad	(Cronogramas publicados ≥ 72 h antes del inicio del periodo / Cronogramas totales) × 100	Semanal	≥ 95%	Jefe de Operaciones
		Elaborar cronogramas de turnos y roles de servicio.	Kardex y checklist por puesto; mantenimiento preventivo; permisos/tenencia	Puestos con dotación completa y operativa	Calidad	(Puestos auditados con dotación completa y operativa / Puestos auditados) × 100	Mensual	≥ 98%	Jefe de Operaciones
		Coordinar dotación de equipos (radios, armas autorizadas, vehículos).	Tablero de asistencia (biométrico/rondas).	Cumplimiento de turnos (asistencia efectiva)	Calidad	(Horas efectivas trabajadas / Horas planificadas) × 100	Semanal	≥ 97%	Jefe de Operaciones
SUPERVISIÓN OPERATIVA	Controlar el cumplimiento de protocolos de seguridad y levantar reportes diarios de supervisión y novedades.	Realizar visitas periódicas a los puestos de servicio.	Plan de rondas/visitas por cliente; geolocalización/app de rondas; cronograma aprobado	Puestos visitados vs. Plan	Calidad	(Puestos con visita realizada / Puestos programados) × 100	Semanal	≥ 95%	Supervisor de seguridad física
		Revisar presencia, uniformidad y conducta del personal.	Checklist de presencia/uniforme/conducta; fotos/evidencias; políticas vigentes	Cumplimiento de presencia y uniforme	Calidad	(Visitas con presencia y uniforme conforme / Visitas realizadas) × 100	Semanal	≥ 98%	Supervisor de seguridad física
		Controlar el cumplimiento de protocolos de seguridad.	Novedades por cliente; AST/IPER del puesto; lista de EPP; bitácoras	Cumplimiento de protocolos	Calidad	(Visitas sin novedades / Visitas realizadas) × 100	Mensual	≥ 90%	Supervisor de seguridad física
		Atender incidentes o emergencias y coordinar con autoridades si aplica.	Bitácora del cliente	Reportes con evidencia completa	Calidad	(Reportes con checklist + fotos + geolocalización / Reportes generados) × 100	Semanal	≥ 90%	Supervisor de seguridad física
SERVICIO POSTVENTA	Elaborar reportes de satisfacción del cliente e implementar acciones correctivas y preventivas en caso de inconformidad.	Canalizar solicitudes, quejas o reclamos de clientes.	Plan de comunicación aprobado	Contactos de seguimiento cumplidos	Productividad	(Contactos realizados / Contactos planificados) × 100	Mensual	≥ 95%	Jefe de Operaciones
		Mantener comunicación permanente con responsables de seguridad del cliente.	Calendario de reuniones	Reuniones ejecutadas vs plan	Productividad	(Reuniones realizadas / Reuniones planificadas) × 100	Mensual	≥ 90%	Jefe de Operaciones
		Coordinar reuniones de retroalimentación periódicas.							
		Elaborar reportes de satisfacción del cliente.							





# MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS  
CÓDIGO: MGRH-PR01

EDICIÓN: 00  
AÑO: 2025



MANUAL DE PROCESOS

COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.

CÓDIGO:  
MGRH-PR01

PROCESO: PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS

Edición No.: 00

Pág. 1 de 6

## 1 PROPÓSITO

Definir perfiles de cargo necesarios y elaborar plan anual de requerimientos de RR.HH.

## 2 ALCANCE

Desde levantar requerimientos de personal con las áreas operativas y administrativas hasta presentar plan a gerencia general para aprobación.

## 3 REQUISITOS

### 3.1. REQUISITOS LEGALES

- Código de Trabajo
- Normativa IESS
- Mandato Constituyente No. 8

### 3.2. OTROS REQUISITOS

- Inspecciones MDT, reportes en SUT
- Conciliaciones mensuales, auditorías del IESS
- Calificación como empresa complementaria.


## 4 RESPONSABLE

Jefe de Operaciones

## 5 RECURSOS

### 5.1 PERSONAL

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de nómina
- Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional
- Agentes de seguridad

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPañIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-PR01	<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 3 de 6</b>	

- **Servicio:** Función o prestación desempeñadas por organizaciones de servicio y su personal. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 2025)

## 7 POLÍTICAS


Las establecidas por el Gerente Administrativo y Jefe de Recursos Humanos.

## 8 INDICADORES

<b>Nombre</b>	Calidad de información.		
<b>Descripción</b>	Información validada de los perfiles		
<b>Fórmula</b>	$(N^{\circ} \text{ de pedidos aprobados} / N^{\circ} \text{ total de perfiles elaborados}) * 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	≥ 90%	100%	P

<b>Nombre</b>	Cumplimiento de fechas del plan.		
<b>Descripción</b>	Plan con cronograma establecidos.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Fechas cumplidas del cronograma} / N^{\circ} \text{ total Fechas planificadas}) * 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Bimensual	70%	100%	P

<b>Nombre</b>	Eficiencia de cumplimiento.		
<b>Descripción</b>	Requerimiento anual de perfiles		
<b>Fórmula</b>	$(1 + (\text{Días totales de cronograma} - \text{días reales de cumplimiento}) / \text{Días totales de cronograma}) * 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	75%	100%	P

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
	<b>CÓDIGO:</b> MGRH-PR01	<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS</b>
<b>Edición No.: 00</b>		<b>Pág. 4 de 6</b>

<b>Nombre</b>	Cumplimiento de presupuesto.		
<b>Descripción</b>	Medición del presupuesto utilizado.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto aprobado}) * 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	100%	100%	P

\*Sentido: P: Positivo; N: Negativo

## 9 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

### 9.1 DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL
1RM2022	Reglamento Interno	I	N	S
S/C	Código de Trabajo	E	N	S
S/C	Normativa IESS	E	N	S
S/C	Normas BASC	I	N	S

\*Origen: E: Externo; I: Interno

\*Tipo: E: Entrada; S: Salida

### 9.2 REGISTROS anexo 2 celda i

CÓDIGO	NOMBRE	RETENCIÓN		DISPOSICIÓN	
		IMPRESO	DIGITAL	IMPRESO	DIGITAL
S/C	Informe de planificación	S	1	Archivar	2


\*Tipo: E: Entrada; S: Salida

\*Impreso/Digital: S-SI, N-No

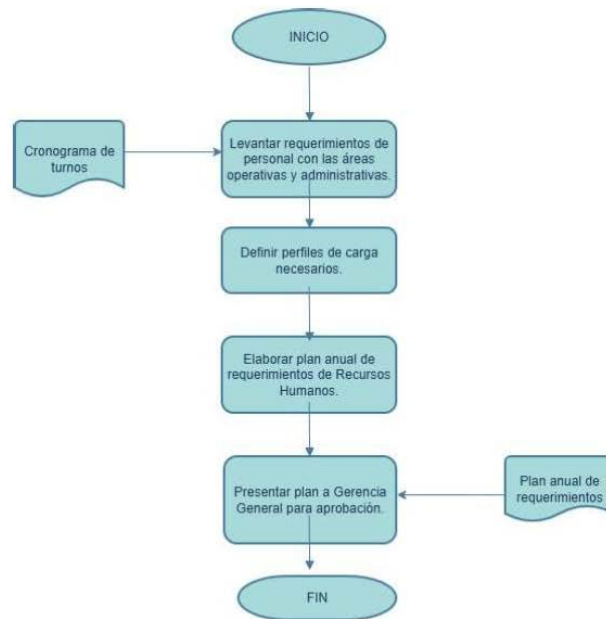
\*Retención Impreso/Digital: 0.5= 1 Semestre; 1= 1 Año; 2=A perpetuidad

\*Disposición Impreso: Archivar/Actualizar/Destruir

\*Disposición Digital: Respalda/Actualizar/Destruir


		<b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.
<b>CÓDIGO:</b> <b>MGRH-PR01</b>	<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS</b>	
<b>Edición No.: 00</b>		<b>Pág. 5 de 6</b>

### 10. Diagrama de flujo



### 11. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
15/10/2025	0		

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-PR01	<b>PROCESO:</b> PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 6 de 6</b>	

## 12. Anexo 1 Ficha de Caracterización


		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Misional			
<b>MACRO PROCESOS:</b>	Operativo de Recursos Humanos			
<b>PROCESO:</b>	PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS			<b>CÓDIGO:</b> MGRH-PR01
<b>PROPÓSITO:</b>	Definir perfiles de cargo ocasionales y elaborar plan anual de requerimientos de RR.HH.	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Jefe de Recursos Humanos	
<b>ALCANCE:</b>	Desde los areas requerimientos de personal con los áreas operativas y administrativas hasta el personal plan o Ocasionales para operaciones	<b>DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:</b>	Recursos Humanos	
CONTROLES				
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Código de Trabajo	Impuestos MDI, seguros de SUT	Nombre: Cumplimiento de presupuesto		
Mandato Constitucional No. 8	Cálculo de costo operativo empírico	Tipo: Costos		
Normativa IESS	Cualificación adecuada, estudios del IESS	Fórmula: (Presupuesto ejecutado/Presupuesto aprobado) * 100		
		Periodicidad: Trimestral		
		Meta: 500		
PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Insumos de recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Resultados)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	Organograma de areas	Levantar requerimientos de personal con las áreas operativas y administrativas Definir perfiles de cargo ocasionales Elaborar plan anual de requerimientos de Recursos Humanos Procesar plan o Ocasionales para operaciones	Plan anual de requerimientos	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
RECURSOS				
PERSONAL	MATERIALES/INSTRUMENTOS	INFRAESTRUCTURA/MANUALIA/RELABORACIONES		
Jefe de Recursos Humanos	Softwares y perfiles	Oficina Administrativa		
Analista de sistemas	Software de gestión (ERP/Contabilidad, admón, RR.HH., CRM)	Sala de Capacitación		
Comité de Seguridad y salud ocupacional	Planificación calendario (Mensual, 365)	Archivo físico		
Agencia de seguridad	Impresoras y celulares	Servidores/VNA en proceso a cloud		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		



# MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: PLANIFICACIÓN DE PERSONAL  
CÓDIGO: MGRH-PP02

EDICIÓN: 00  
AÑO: 2025

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-PP02	<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN DE PERSONAL</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 1 de 6</b>	

## 1 PROPÓSITO

Asignar personal a puestos según perfiles y disponibilidad; y planificar rotaciones y reemplazos.

## 2 ALCANCE

Desde analizar carga operativa por contratos y clientes hasta actualizar base de datos de personal activo.

## 3 REQUISITOS

### 3.1. REQUISITOS LEGALES

- Código de Trabajo
- Normativa IESS
- Mandato Constituyente No. 8

### 3.2. OTROS REQUISITOS

- Inspecciones MDT, reportes en SUT
- Conciliaciones mensuales, auditorías del IESS
- Calificación como empresa complementaria.


## 4 RESPONSABLE

Jefe de Recursos Humanos

## 5 RECURSOS

### 5.1 PERSONAL

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de nómina
- Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional
- Agentes de seguridad

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> <b>MGRH-PP02</b>	<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN DE PERSONAL</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 2 de 6</b>	

## 5.2 MATERIALES


- Pc/Laptops y periféricos
- Software de gestión (ERP/contabilidad, nómina, RR.HH.)
- Plataformas colaborativas (Microsoft 365)
- Impresoras y escáneres

## 5.3 INFRAESTRUCTURA

- Oficinas Administrativas
- Sala de Capacitación
- Archivo físico
- Servidores/VMs on-premise o cloud

## 6 DEFINICIONES

- **Análisis:** Proceso sistemático de recolección e interpretación de datos (carga de trabajo, rotación, ausentismo y demanda del servicio) para estimar brechas de personal y fundamentar decisiones de dotación (Chiavenato, 2009).
- **Competencias:** Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 2025).
- **Personal:** Conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller, etc. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 2025).
- **Proyección:** Estimación cuantitativa y cualitativa de necesidades futuras de personal basada en tendencias históricas, escenarios y metas estratégicas de la organización (Robbins & Coulter, 2018).

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-PP02	<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN DE PERSONAL</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 3 de 6</b>	

## 7 POLÍTICAS

### CAPÍTULO IV DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL


**Art. 9** Se considera empleados o trabajadores de MOSS CIA. LTDA a las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Trabajo, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

**Art. 10** La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Empresa es de exclusiva potestad del Representante Legal o su delegado. Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, así como las pruebas médicas u otras que por requisitos de la actividad se requiera; sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

El contrato de trabajo, en cualquiera de las clases, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Empresa, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

## 8 INDICADORES

<b>Nombre</b>	Cobertura operativa		
<b>Descripción</b>	Número de contrataciones para contrato.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Horas planificadas que cubren el servicio} / \text{Horas requeridas del contrato}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Semanal	≥ 98%	100%	P

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-PP02	<b>PROCESO:</b> PLANIFICACIÓN DE PERSONAL
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 4 de 6</b>	

<b>Nombre</b>	Registros actualizados		
<b>Descripción</b>	Base de datos actualizada.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Registros verificados y actualizados} / \text{Personal activo total}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	≥ 99%	100%	P

\*Sentido: P: Positivo; N: Negativo

## 9 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

### 9.1 DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL
1RM2022	Reglamento Interno	I	N	S
S/C	Código de Trabajo	E	N	S

\*Origen: E: Externo; I: Interno

\*Tipo: E: Entrada; S: Salida

### 9.2 REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	IMPRESO	RETENCION	DISPOSICION	DIGITAL	RETENCION	DISPOSICION
			IMPRESO	IMPRESO		DIGITAL	DIGITAL
S/C	Informe de planificación	S	1	Archivar	S	2	Respaldo


\*Tipo: E: Entrada; S: Salida

\*Impreso/Digital: S-Si, N-No

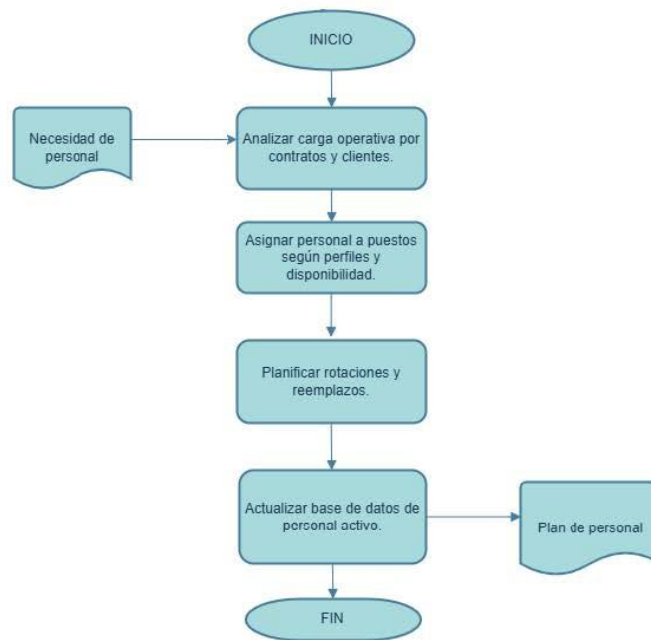
\*Retención Impreso/Digital: 0.5= 1 Semestre; 1= 1 Año; 2=A perpetuidad

\*Disposición Impreso: Archivar/Actualizar/Destruir

\*Disposición Digital: Respaldo/Actualizar/Destruir


 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-PP02	<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN DE PERSONAL</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 5 de 6</b>	

### 10. Diagrama de flujo



### 11. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
15/10/2025	0		

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-PP02	<b>PROCESO:</b> PLANIFICACIÓN DE PERSONAL
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 6 de 6</b>	

## 12. Anexo 1 Ficha de Caracterización


		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Misional			
<b>MACRO PROCESO:</b>	Operativo de Recursos Humanos			
<b>PROCESO:</b>	PLANIFICACIÓN DE PERSONAL			<b>CÓDIGO:</b> MGRH-PP02
<b>PROPÓSITO:</b>	Asignar personal a puestos según perfiles y disponibilidad, y planificar vacaciones y cumpleaños		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>ALCANCE:</b>	Desde cualquier cargo operativo que existiera y desde hasta cualquier base de datos de personal activo		<b>DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:</b>	Recursos Humanos
CONTROLES				
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Código de Trabajo	Integridad de MDT, según sea el SUT	No sobre / Cubrir una hora sobre		
Manual de Capacitación No. 2	Calificación en sus competencias e implementación	Tipo: Proactividad		
No sobre IESS	Calificación en sus competencias, auditorías del IESS	Fórmula: (Hoy se planificadas que cubren el proceso / Horas requeridas del proceso) * 100		
		Periodicidad: Semanal		
		Meta: ≥ 98%		
PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Insumos y/o recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Estrategias)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
PLANIFICACIÓN DE REQUISITOS	Necesidad de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar cargo operativo que exista en y faltante</li> <li>Asignar personal a puestos según perfiles y disponibilidad</li> <li>Planificar vacaciones y cumpleaños</li> <li>Actualizar base de datos de personal activo</li> </ul>	Plan de personal	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
RECURSOS				
PERSONAL	MATERIALES/INSUMOS/OTROS	INFRAESTRUCTURA/MAQUINARIA/RELAZIONES		
Jefe de Recursos Humanos	PC/Laptop y periféricos	Oficina Administrativa		
Analista de sistema	Software de gestión (ERP) disponibilidad sistema, RR.HH., CRM	Sala de Capacitación		
Comité de Seguridad y salud ocupacional	Planificación de vacaciones (Microf. 305)	Archivo físico		
Agencia de seguridad	Impresora y escáneres	Servicio de VPM operativo a ciudad		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:



# MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: CONTRATACIÓN  
CÓDIGO: MGRH-CO03

EDICIÓN: 00  
AÑO: 2025

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CO03	<b>PROCESO: CONTRATACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 1 de 7</b>	

## 1 PROPÓSITO

Elaborar contratos conforme al código de trabajo y registrar contratos en el SUT (Sistema Único de trabajo – Ministerio de Trabajo).

## 2 ALCANCE

Desde publicar ofertas y recibir hojas de vida hasta registrar contratos en el SUT (Sistema Único de trabajo – Ministerio de Trabajo).

## 3 REQUISITOS

### 3.1. REQUISITOS LEGALES

- Código de Trabajo
- Normativa IESS
- Mandato Constituyente No. 8

### 3.2. OTROS REQUISITOS

- Inspecciones MDT, reportes en SUT
- Conciliaciones mensuales, auditorías del IESS


## 4 RESPONSABLE

Jefe de Recursos Humanos

## 5 RECURSOS

### 5.1 PERSONAL

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de nómina
- Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional
- Agentes de seguridad

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPañA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CO03	<b>PROCESO: CONTRATACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 2 de 7</b>	

## 5.2 MATERIALES


- Pc/Laptops y periféricos
- Software de gestión (ERP/contabilidad, nómina, RR.HH.)
- Plataformas colaborativas (Microsoft 365)
- Impresoras y escáneres

## 5.3 INFRAESTRUCTURA

- Oficinas Administrativas
- Archivo físico
- Sala de Capacitación
- Servidores/VMs on-premise o cloud

## 6 DEFINICIONES

- **Contratación:** es el proceso mediante el cual una organización selecciona, evalúa y formaliza la incorporación de personas idóneas para ocupar un puesto de trabajo, asegurando que sus competencias se alineen con los objetivos estratégicos y las necesidades operativas de la empresa (Chiavenato, 2009).
- **Evaluación:** Fase analítica en la que se valoran las competencias, conocimientos y actitudes de los candidatos mediante entrevistas, pruebas psicotécnicas o técnicas, con el fin de determinar su adecuación al puesto y a la cultura organizacional (Chiavenato, 2009).
- **Selección:** Proceso sistemático de comparación entre los perfiles de los aspirantes y los requisitos del cargo, orientado a elegir al candidato más competente y alineado con los objetivos estratégicos de la organización (Robbins & Coulter, 2018).
- **Vinculación:** Etapa final del proceso de contratación en la que se formaliza la relación laboral mediante la firma del contrato y la integración del nuevo empleado a la estructura organizativa y cultural de la empresa (Mondy, 2010)

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>COMPañIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.</b>	
<b>CÓDIGO:</b> <b>MGRH-CO03</b>	<b>PROCESO: CONTRATACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 3 de 7</b>	


## 7 POLÍTICAS

### CAPÍTULO IV DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

**Art. 11** El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de "datos personales del trabajador"; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales; de igual manera tiene la obligatoriedad de informar a la Empresa sus cambios de domicilio.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Al menos dos (2) certificados de honorabilidad con firma y número del celular del firmante.
- c) Exhibir originales y entregar 1 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; tipo de sangre otorgado por la cruz roja; y, licencia de manejo cuando corresponda.
- d) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad competente.
- e) Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- f) Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- g) Formulario de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (No. 107), conferido por el último empleador.
- h) Certificados de trabajo y honorabilidad.
- i) Certificado médico del ministerio de salud pública.
- j) Historial laboral del IESS.
- k) En el caso de los guardias, copia de credencial de haber concluido el curso de guardia, reentrenamiento del Nivel I y los siguientes niveles que la autoridad respectiva así lo exija.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
	<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CO03	<b>PROCESO: CONTRATACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>		<b>Pág. 4 de 7</b>

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al departamento de Recursos Humanos respecto de cambios sobre la información consignada en la compañía, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falta grave. La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.


**Art. 12** Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la Empresa, hasta el segundo de afinidad. Tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

## 8 INDICADORES

<b>Nombre</b>	Candidatos con pruebas completas		
<b>Descripción</b>	Número de candidatos exitosos.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Candidatos con pruebas y filtros completos} / \text{Candidatos citados}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Semanal	≥ 90%	100%	P

<b>Nombre</b>	Expedientes completos previo a contratación		
<b>Descripción</b>	Personal listo para envío al cliente.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Expedientes completos} / \text{Candidatos seleccionados}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	≥ 98%	100%	P

\*Sentido: P: Positivo; N: Negativo

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CO03	<b>PROCESO: CONTRATACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 5 de 7</b>	

## 9 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

### 9.1 DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL
1RM2022	Reglamento Interno	I	N	S
S/C	Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	E	N	S
S/C	Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	E	N	S
S/C	Código de Trabajo	E	N	S

\*Origen: E: Externo; I: Interno

\*Tipo: E: Entrada; S: Salida

### 9.2 REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	IMPRESO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN	DIGITAL	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
			IMPRESO	IMPRESO		DIGITAL	DIGITAL
S/C	Contratos registrados en el SUT	S	1	Archivar	S	2	Respaldo


\*Tipo: E: Entrada, S: Salida

\*Impreso/Digital: S-Sí, N-No

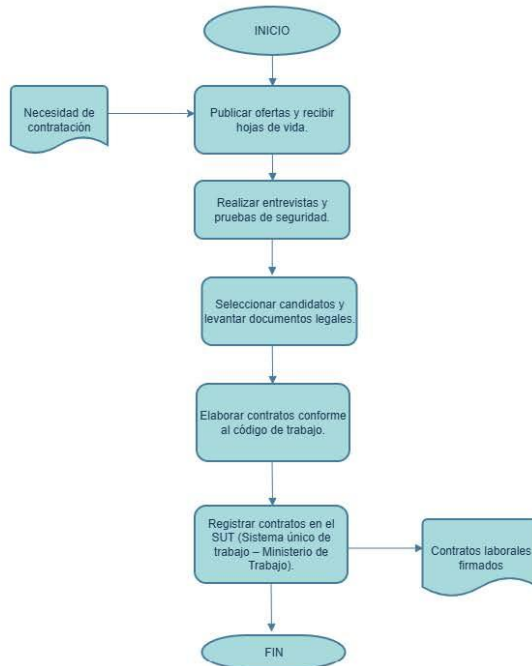
\*Retención Impreso/Digital: 0.5= 1 Semestre; 1= 1 Año; 2=A perpetuidad

\*Disposición Impreso: Archivar/Actualizar/Destruir

\*Disposición Digital: Respaldo/Actualizar/Destruir


		<b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CO03	<b>PROCESO: CONTRATACIÓN</b>	
<b>Edición No.: 00</b>		<b>Pág. 6 de 7</b>

### 10. Diagrama de flujo



### 11. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
15/10/2025	0		

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CO03	<b>PROCESO:</b> CONTRATACIÓN
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 7 de 7</b>	

## 12. Anexo 1 Ficha de Caracterización


		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Manual			
<b>MACRO PROCESOS:</b>	Oficina de Recursos Humanos			
<b>PROCESO:</b>	CONTRATACIÓN			<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CO03
<b>PROPÓSITO:</b>	Elaborar contratos conforme al código de trabajo y reglamento en el SUT (Sistema Único de Trabajo - Ministerio de Trabajo)		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>ALCANCE:</b>	Puede publicar ofertas y recibir bases de trabajo según corresponda en el SUT (Sistema Único de Trabajo - Ministerio de Trabajo)		<b>DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:</b>	Recursos Humanos
CONTROLES				
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TECNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Código de Trabajo	Impugnación MDI, impugnación en SUT	No sobre el proceso completo y en su totalidad		
Manual Contractación No. 2	Calificación personal, evaluación del IESS	Tipo: Calidad		
Manual IESS		Fórmula: (Ejecución completa / Cantidad de ejecuciones) * 100		
		Periodicidad: Mensual		
		Meta: ≥95%		
PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Insumos y/o recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Ejecutables)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL	Necesidad de contratación	Publicar ofertas y recibir bases de trabajo Realizar concursos y pruebas de seguridad Solicitar calificación y la respectiva documentación legal Elaborar contratos conforme al código de trabajo Registar contratos en el SUT (Sistema Único de Trabajo - Ministerio de Trabajo)	Contratos laborales firmados	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
RECURSOS				
PERSONAL	MATERIALES/INSUMOS/OTROS	INFRAESTRUCTURA/MANUALES Y/O RECURSOS MATERIALES		
Jefe de Recursos Humanos	Perfiles y puestos	Oficina de Recursos Humanos		
Analista de procesos	Software de gestión (ERP Personalidad, sistema)	Sala de Computación		
Coordinador de Seguridad y salud ocupacional	Plataformas laborales (Min. conf. 385)	Archivo físico		
Agencia de seguridad	Impugnación y recursos	Servidor 994 en proceso de cambio		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		



# MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: DOTACIONES  
CÓDIGO: MGRH-DO04

EDICIÓN: 00  
AÑO: 2025

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DO04	<b>PROCESO:</b> DOTACIONES
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 1 de 6</b>	

## 1 PROPÓSITO

Asignar dotación inicial a nuevo personal y programar reposición por desgaste o pérdida.

## 2 ALCANCE

Desde registrar stock de uniformes y equipos hasta mantener actas de entrega firmadas por los empleados.

## 3 REQUISITOS

### 3.1. REQUISITOS LEGALES

- Código de Trabajo

### 3.2. OTROS REQUISITOS

- Inspecciones MDT, reportes en SUT


## 4 RESPONSABLE

Jefe de Recursos Humanos

## 5 RECURSOS

### 5.1 PERSONAL

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de nómina
- Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional
- Agentes de seguridad
- Proveedores de Uniformes y equipamiento

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DO04	<b>PROCESO:</b> DOTACIONES
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 2 de 6</b>	

## 5.2 MATERIALES


- Pc/Laptops y periféricos
- Software de gestión (ERP/contabilidad, nómina, RR.HH.)
- Plataformas colaborativas (Microsoft 365)
- Impresoras y escáneres

## 5.3 INFRAESTRUCTURA

- Oficinas Administrativas
- Archivo físico
- Sala de Capacitación
- Servidores/VMs on-premise o cloud

## 6 DEFINICIONES (4 en orden alfabético)

- **Control:** Etapa del proceso de dotaciones orientada a verificar la correcta distribución, uso y mantenimiento de los uniformes, equipos y materiales entregados al personal, garantizando la trazabilidad y el cumplimiento de las políticas internas (Chiavenato, 2009).
- **Inventario:** Registro sistemático y actualizado de los bienes, uniformes y equipos disponibles para dotar al personal, que permite optimizar la gestión de recursos materiales y asegurar la reposición oportuna de los insumos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2019).
- **Logística:** Conjunto de actividades de planificación, almacenamiento, transporte y entrega de dotaciones que aseguran la disponibilidad de los elementos necesarios para el correcto desempeño del personal operativo (Ballou, 2004).
- **Suministro:** Proceso mediante el cual se adquieren, administran y distribuyen los recursos físicos requeridos por el personal, de forma eficiente y conforme a los estándares de calidad y seguridad establecidos por la organización (Robbins & Coulter, 2018).

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DO04	<b>PROCESO:</b> DOTACIONES
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 3 de 6</b>	

## 7 POLÍTICAS

### CAPÍTULO IV DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL


**Art. 13** Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador cuando, recibe bienes o implementos de la compañía o clientes, deberá firmar el acta de recepción y descargo que corresponda aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos a la empresa, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral; la empresa verificará que los bienes presenten las mismas condiciones que tenían al momento de ser entregados al trabajador, considerando el desgaste natural y normal por el tiempo. La destrucción o pérdida por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa.

## 8 INDICADORES

<b>Nombre</b>	Reposiciones de Dotaciones		
<b>Descripción</b>	Dotaciones entregadas		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Reposiciones con causal y aprobación} / \text{Reposiciones totales}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	$\geq 95\%$	100%	P

<b>Nombre</b>	Actas firmadas y digitalizadas		
<b>Descripción</b>	Actas iniciales y de reposición.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Actas firmadas y cargadas} / (\text{Entregas iniciales} + \text{Reposiciones})) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	100%	100%	P

\*Sentido: P: Positivo; N: Negativo

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DO04	<b>PROCESO:</b> DOTACIONES
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 4 de 6</b>	

## 9 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

### 9.1 DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL
1RM2022	Reglamento Interno	I	N	S
S/C	Código de Trabajo	E	N	S

\*Origen: E: Externo; I: Interno

\*Tipo: E: Entrada; S: Salida

### 9.2 REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	IMPRESO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN	DIGITAL	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
			IMPRESO	IMPRESO		DIGITAL	DIGITAL
S/C	Actas de entrega	S	1	Archivar	S	2	Respaldar


\*Tipo: E: Entrada, S- Salida

\*Impreso/Digital: S-SI, N-No

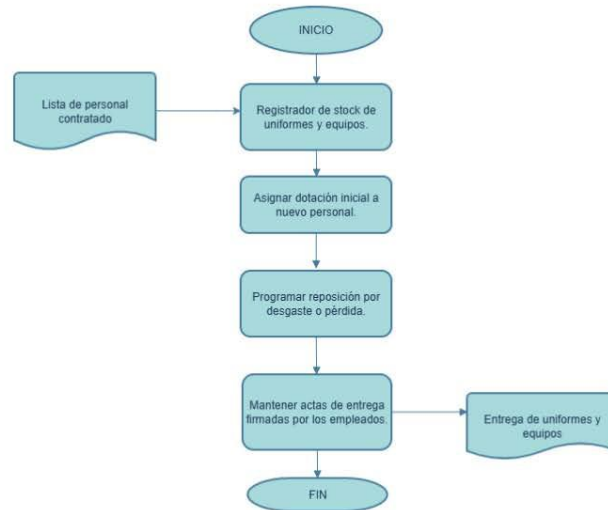
\*Retención Impreso/Digital: 0,5= 1 Semestre; 1= 1 Año; 2=A perpetuidad

\*Disposición Impreso: Archivar/Actualizar/Destruir

\*Disposición Digital: Respaldar/Actualizar/Destruir


 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DO04	<b>PROCESO:</b> DOTACIONES
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 5 de 6</b>	

**10. Diagrama de flujo**




**11. HISTORIAL DE CAMBIOS**

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
15/10/2025	0		

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DO04	<b>PROCESO:</b> DOTACIONES
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 6 de 6</b>	

## 12. Anexo 1 Ficha de Caracterización


		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Mensual			
<b>MACRO PROCESOS:</b>	Operativo de Recursos Humanos			
<b>PROCESO:</b>	DOTACIONES			<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DO04
<b>PROPÓSITO:</b>	Asignar dotación laboral a nuevo personal y programar reposición por desgaste o pérdida	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Jefe de Recursos Humanos	
<b>ALCANCE:</b>	Desde solicitud hasta de uniformes y equipos hasta momento antes de entrega firmada por los empleados	<b>DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:</b>	Recursos Humanos	
CONTROLES				
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Código de Trabajo	Impresiones MDT, Impresión en SUIT	Nombre: Reposición de Dotaciones		
		Tipo: Calidad		
		Fórmula: (Reposición con causal y aprobación / Reposición total) * 100		
		De naturaleza: Mensual		
		Métrica: ≥95%		
PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Insumos y/o recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Entregables)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
CONTRATACIÓN	Lista de personal contratado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud hasta de uniformes y equipos</li> <li>Asignar dotación laboral a nuevo personal</li> <li>Programar y ejecutar por desgaste o pérdida</li> <li>Momento antes de entrega firmada por los empleados</li> </ul>	Entrega de uniformes y equipos	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
RECURSOS				
PERSONAL	MATERIALES/INSTRUMENTOS/OTROS	INFRAESTRUCTURA/MANUALIA/RECURSOS		
Jefe de Recursos Humanos	Peñales y pines	Oficina Administrativa		
Asistente de nómina	Sistema de gestión (ERP/Contabilidad, nóminas, MRP, CRM)	Sala de Computación		
Coordinador de Seguridad y Salud ocupacional	Materiales colaborativos (Microfilm 345)	Archivos físicos		
Agencia de seguridad	Impresoras y escáneres	Servidores/VMs o almacenamiento		
Proveedores de Uniformes y equipamiento				
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		



# MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: CAPACITACIÓN  
CÓDIGO: MGRH-CA05

EDICIÓN: 00  
AÑO: 2025

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CA05	<b>PROCESO: CAPACITACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 1 de 7</b>	

## 1 PROPÓSITO

Elaborar plan anual de capacitación y coordinar cursos de seguridad privada, uso de equipos y protocolos de emergencia.

## 2 ALCANCE

Desde elaborar plan anual de capacitación hasta reportar capacitaciones obligatorias al Ministerio de Gobierno si aplica.

## 3 REQUISITOS

### 3.1. REQUISITOS LEGALES

- Código de Trabajo
- Normativa IESS
- Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público

### 3.2. OTROS REQUISITOS

- Inspecciones MDT, reportes en SUT
- Conciliaciones mensuales, auditorías del IESS
- Capacitación de II nivel.


## 4 RESPONSABLE

Jefe de Recursos Humanos

## 5 RECURSOS

### 5.1 PERSONAL

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de nómina
- Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional
- Agentes de seguridad
- Centros de capacitaciones

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CA05	<b>PROCESO: CAPACITACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 2 de 7</b>	

## 5.2 MATERIALES


- Pc/Laptops y periféricos
- Software de gestión (ERP/contabilidad, nómina, RR.HH.)
- Plataformas colaborativas (Microsoft 365)
- Impresoras y escáneres

## 5.3 INFRAESTRUCTURA

- Oficinas Administrativas
- Archivo físico
- Sala de Capacitación

## 6 DEFINICIONES (4 en orden alfabético)

- **Aprendizaje:** Proceso continuo mediante el cual los empleados adquieren nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que mejoran su desempeño laboral y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009).
- **Desarrollo:** Etapa complementaria a la capacitación que busca fortalecer las competencias del personal para asumir mayores responsabilidades y adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales (Dessler & Varela Juárez, 2011)
- **Entrenamiento:** Conjunto de actividades planificadas que permiten al trabajador adquirir destrezas específicas necesarias para el desempeño eficiente de su puesto, mediante métodos prácticos y dirigidos (Mondy, 2010).
- **Evaluación:** Fase del proceso de capacitación orientada a medir el grado de aprendizaje alcanzado y el impacto del programa en el rendimiento individual y organizacional, utilizando indicadores cualitativos y cuantitativos (Robbins & Coulter, 2018).

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> <b>MGRH-CA05</b>	<b>PROCESO: CAPACITACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 3 de 7</b>	

## 7 POLÍTICAS

### **CAPITULO VII DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES**

**Art. 36** Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinadas en este Reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito y llevar la firma del Jefe Inmediato o de Recursos Humanos o de la persona autorizada para concederlos.

Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

**b)** Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento, debidamente autorizados por la Empresa.

### **CAPITULO X DE LAS BECAS, CURSOS, SEMINARIOS, EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN GENERAL**

**Art. 46** El departamento de Recursos Humanos de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento a los trabajadores, conforme al Plan Anual de Capacitación que será elaborado por el Departamento de Recursos Humanos y/o su Representante.

### **CAPITULO XIII OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR**


#### **DE LAS OBLIGACIONES**

**Art. 55** Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, las disposiciones del Contrato de Trabajo, Código de Conducta y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

**p)** Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.

**ff)** Asistir obligatoriamente a las capacitaciones, cursos o llamados que se hagan a las instalaciones de la Empresa.

#### **DE LOS DERECHOS**

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPañIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CA05	<b>PROCESO: CAPACITACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 4 de 7</b>	

**Art. 56** Serán derechos de los trabajadores de la Compañía de Vigilancia y Seguridad Privada MOSS CIA. LTDA.

e) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. Para lo cual siempre debe acudir a los llamados de la Empresa para el efecto.

**Art. 43** Los beneficios voluntarios u ocasionales de carácter transitorio que la Empresa otorgue al trabajador pueden ser modificados o eliminados cuando a juicio de ella hubiese cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios. El responsable del Sistema de Gestión de Calidad (Representante de la Alta Dirección) o los auditores internos y externos cerrarán y evaluarán la eficacia de las acciones correctivas emprendidas cuando éstas hayan sido implementadas. El responsable del proceso deberá acogerse al cronograma del plan de acción y las desviaciones a éste serán consideradas para la evaluación de la eficacia de la acción correctiva.


## 8 INDICADORES

<b>Nombre</b>	Plan aprobado y calendarizado		
<b>Descripción</b>	Número de personal capacitado.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Cursos del plan con fecha definida} / \text{Cursos totales del plan}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Trimestral	100%	100%	P

<b>Nombre</b>	Reportes enviados en plazo		
<b>Descripción</b>	Reportes exitosos		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Reportes obligatorios enviados en plazo} / \text{Reportes obligatorios}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Trimestral	100%	100%	P

\*Sentido: P: Positivo; N: Negativo

## 9 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CA05	<b>PROCESO: CAPACITACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 5 de 7</b>	

### 9.1 DOCUMENTOS


CÓDIGO	NOMBRE	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL
1RM2022	Reglamento Interno	I	N	S
S/C	Código de Trabajo	E	N	S
S/C	Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	E	N	S
S/C	Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	E	N	S

\*Origen: E: Externo; I: Interno  
 \*Tipo: E: Entrada; S: Salida

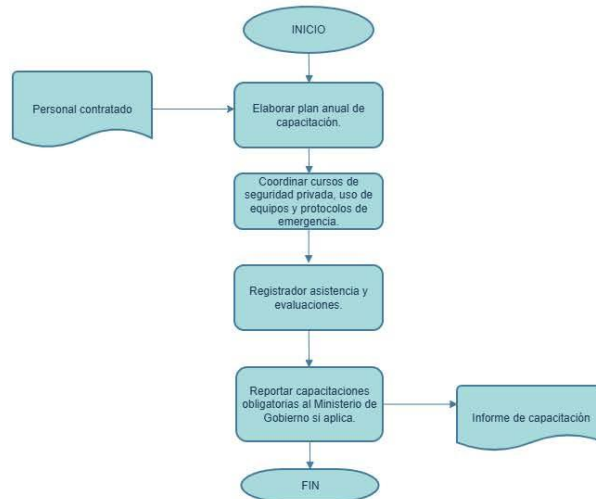
### 9.2 REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	RETENCIÓN		DISPOSICIÓN	
		IMPRESO	DIGITAL	IMPRESO	DIGITAL
S/C	Registros de capacitación	S	1	Archivar	2

\*Tipo: E: Entrada, S: Salida  
 \*Impreso/Digital: S-Sí, N-No  
 \*Retención Impreso/Digital: 0.5= 1 Semestre; 1= 1 Año; 2=A perpetuidad  
 \*Disposición Impreso: Archivar/Actualizar/Destruir  
 \*Disposición Digital: Respaldo/Actualizar/Destruir

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-CA05	<b>PROCESO: CAPACITACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 6 de 7</b>	

### 10. Diagrama de flujo



### 11. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
15/10/2025	0		






# MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)  
CÓDIGO: MGRH-SS06

EDICIÓN: 00  
AÑO: 2025

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPañIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-SS06	<b>PROCESO:</b> SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 1 de 7</b>	

## 1 PROPÓSITO

Elaborar y ejecutar plan de prevención de riesgos laborales y coordinar exámenes médicos ocupacionales.

## 2 ALCANCE

Desde identificar riesgos en los puestos de trabajo hasta reportar indicadores de SSO al MDT.

## 3 REQUISITOS

### 3.1. REQUISITOS LEGALES

- Código de Trabajo
- Constitución de la República del Ecuador (2008)
- Normativa IESS

### 3.2. OTROS REQUISITOS

- Auditorías legales, revisiones de cumplimiento normativo.
- Inspecciones MDT, reportes en SUT
- Conciliaciones mensuales, auditorías del IESS
- Reglamento De Higiene Y Seguridad


## 4 RESPONSABLE

Coordinador de Seguridad y salud ocupacional

## 5 RECURSOS

### 5.1 PERSONAL

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de nómina
- Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional
- Agentes de seguridad
- Medico ocupacional

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPañIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> <b>MGRH-SS06</b>	<b>PROCESO: SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 2 de 7</b>	

## 5.2 MATERIALES


- Pc/Laptops y periféricos
- Software de gestión (ERP/contabilidad, nómina, RR.HH.)
- Plataformas colaborativas (Microsoft 365)
- Impresoras y escáneres

## 5.3 INFRAESTRUCTURA

- Oficinas Administrativas
- Archivo físico
- Sala de Capacitación

## 6 DEFINICIONES

- **Accidente de trabajo:** Lesión corporal o enfermedad que sufre el trabajador con ocasión o a consecuencia del trabajo que ejecuta. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 2025)
- **Higiene y Seguridad en el trabajo (SST):** Es la ciencia y técnica multidisciplinaria que se ocupa de la valoración de las condiciones de trabajo y la prevención de riesgos ocupacionales, a favor del bienestar físico, mental y social de los trabajadores, potenciando el crecimiento económico y la productividad. (Robledo, 2013)
- **Riesgo:** Contingencia o proximidad de un daño. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 2025)
- **Salud:** Se denomina así al completo estado de bienestar físico, mental y social. No únicamente la ausencia de enfermedad. (Vélez Arango, 2007)

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>COMPañIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.</b>	
<b>CÓDIGO:</b> <b>MGRH-SS06</b>	<b>PROCESO: SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 3 de 7</b>	

## 7 POLÍTICAS

### CAPÍTULO I DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS

**Art. 1.** Formular la política empresarial y hacerla conocer a todo el personal de la empresa. Prever los objetivos, recursos, responsables y programas en materia de Higiene y Seguridad en el trabajo.


**Art. 2.** Identificar y evaluar los riesgos, en forma inicial y periódicamente, con la finalidad de planificar adecuadamente las acciones preventivas, mediante sistemas de vigilancia epidemiológica ocupacional específicos u otros sistemas similares, basados en mapa de riesgos.

**Art. 3.** Combatir y controlar los riesgos en su origen, en el medio de transmisión y en el trabajador, privilegiando el control colectivo al individual. En caso de que las medidas de prevención colectivas resulten insuficientes, el empleador deberá proporcionar, sin costo alguno para el trabajador, las ropas y los equipos de protección individual adecuados.

**Art. 4.** Programar la sustitución progresiva y con la brevedad posible de los procedimientos, técnicas, medios, sustancias y productos peligrosos por aquellos que produzcan un menor o ningún riesgo para el trabajador.

**Art. 5.** Diseñar una estrategia para la elaboración y puesta en marcha de medidas de prevención, incluidas las relacionadas con los métodos de trabajo y de producción, que garanticen un mayor nivel de protección de la Higiene y Seguridad de los trabajadores.

**Art. 6.** Mantener un sistema de registro y notificación de los accidentes de trabajo, incidentes, enfermedades profesionales y de los resultados de las evaluaciones de riesgos realizadas y las medidas de control propuestas, registro al cual tendrán acceso las autoridades correspondientes, empleadores y trabajadores.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
	<b>CÓDIGO:</b> MGRH-SS06	<b>PROCESO:</b> SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)
<b>Edición No.: 00</b>		<b>Pág. 4 de 7</b>

## 8 INDICADORES

<b>Nombre</b>	Cumplimiento del plan SSO		
<b>Descripción</b>	Cumplir con las capacitaciones.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Actividades SSO ejecutadas} / \text{Actividades SSO planificadas}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Trimestral	≥ 95%	100%	P

<b>Nombre</b>	Aptos vigentes		
<b>Descripción</b>	Base de datos con personal apto.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Colaboradores con certificación de aptitud vigente} / \text{Personal operativo}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	≥ 98%	100%	P


<b>Nombre</b>	Reportes SSO enviados en plazo		
<b>Descripción</b>	Cumplimiento en los Organismo de Control		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Reportes obligatorios enviados en plazo} / \text{Reportes obligatorios}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Trimestral	100%	100%	P

\*Sentido: P: Positivo; N: Negativo

## 9 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

### 9.1 DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL
1RM2022	Reglamento Interno	I	N	S
S/C	Código de Trabajo	E	N	S
S/C	Reglamento De Higiene Y Seguridad	I	N	S

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
	<b>CÓDIGO:</b> <b>MGRH-SS06</b>	<b>PROCESO: SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)</b>
<b>Edición No.: 00</b>		<b>Pág. 5 de 7</b>

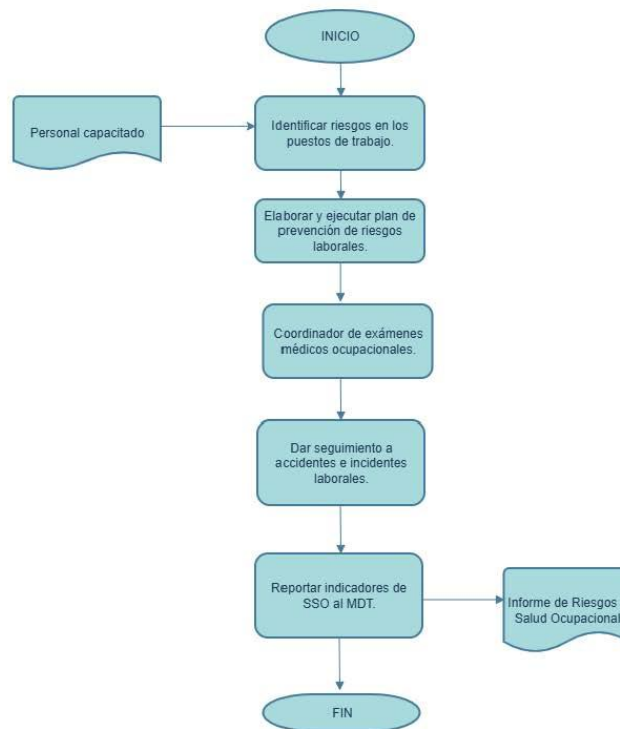
\*Origen: E: Externo; I: Interno  
 \*Tipo: E: Entrada; S: Salida

## 9.2 REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	IMPRESO	RETENCIÓN		DISPOSICIÓN		
			IMPRESO	IMPRESO	DIGITAL	DIGITAL	
S/C	Informe de SSO	S	1	Archivar	S	2	Respaldo


\*Tipo: E: Entrada, S: Salida  
 \*Impreso/Digital: S-SI, N-No  
 \*Retención Impreso/Digital: 0.5= 1 Semestre; 1= 1 Año; 2=A perpetuidad  
 \*Disposición Impreso: Archivar/Actualizar/Destruir  
 \*Disposición Digital: Respaldo/Actualizar/Destruir

**10. Diagrama de flujo**




**11. HISTORIAL DE CAMBIOS**

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
15/10/2025	0		

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-SS06	<b>PROCESO:</b> SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 7 de 7</b>	

## 12. Anexo 1 Ficha de Caracterización


		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Misional			
<b>MACRO PROCESOS:</b>	Operativo de Procesos Humanos			
<b>PROCESO:</b>	SSO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)			<b>CÓDIGO:</b> MGRH-SS06
<b>PROPÓSITO:</b>	Elaborar y ejecutar plan de prevención de riesgos laborales y condiciones laborales saludables ocupacionales	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Cae de de de Seguridad y salud ocupacional	
<b>ALCANCE:</b>	Podrá afectar los riesgos en las guías de trabajo basadas en guías indicadas en de SSO al MDT	<b>DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:</b>	Recursos Humanos	
CONTROLES				
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Constitución de la República del Ecuador (RDE)	Análisis legal, revisiones de cumplimiento	No sobre Cumplimiento del plan SSO		
Código de Trabajo	Inspecciones MDT, revisiones de SUT	Tipo: Calidad		
Normativa IESS	Condiciones laborales, auditorías del IESS	Fórmula: (Acertados SSO operativos / Acertados SSO planificados) * 100		
	Reglamento De Higiene Y Seguridad	Fiabilidad: Trimestral		
		Meta: ≥95%		
PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Insumos, recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Entregables)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
Cooperación	Fuerzas laborales	Identificar riesgos en las guías de trabajo Elaborar y ejecutar plan de prevención de riesgos laborales Conocer condiciones laborales ocupacionales Dar seguimiento a accidentes e incidentes Reportar indicadores de SSO al MDT	Informe de riesgo salud ocupacional	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
RECURSOS				
PERSONAL	MATERIALES/INSTRUMENTOS	INFRAESTRUCTURA/MATERIAL/BIENES MATERIALES		
Jefe de Recursos Humanos	PC, equipo y periféricos	Oficina /Área de apoyo		
Analista de riesgos	Software de gestión (ERP, Preservación, etc.)	Sala de Capacitación		
Cae de de de Seguridad y salud ocupacional	Plataformas colaborativas (Microsoft 365)	Archivo físico		
Agencia de seguridad	Impresoras y escáneres			
Médico ocupacional				
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		



# MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: NÓMINA  
CÓDIGO: MGRH-NO07

EDICIÓN: 00  
AÑO: 2025

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-NO07	<b>PROCESO: NÓMNA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 1 de 7</b>	

## 1 PROPÓSITO

Calcular salarios, beneficios y aportes al IESS; y generar roles de pago y comprobantes para acreditaciones bancarias de empleados administrativos, operativos y de apoyo.

## 2 ALCANCE

Desde recopilar asistencia y horas extras del personal hasta presentar planillas al IESS y realizar aportes.

## 3 REQUISITOS

### 3.1. REQUISITOS LEGALES

- Código de Trabajo
- Normativa IESS
- Mandato Constituyente No. 8

### 3.2. OTROS REQUISITOS

- Inspecciones MDT, reportes en SUT
- Conciliaciones mensuales, auditorías del IESS
- Reglamento Interno


## 4 RESPONSABLE

Analista de Nómina

## 5 RECURSOS

### 5.1 PERSONAL

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de nómina
- Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional
- Agentes de seguridad
- Jefe Financiero

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPañIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-NO07	<b>PROCESO: NÓMNA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 2 de 7</b>	

## 5.2 MATERIALES


- Pc/Laptops y periféricos
- Software de gestión (ERP/contabilidad, nómina, RR.HH.)
- Plataformas colaborativas (Microsoft 365)
- Impresoras y escáneres

## 5.3 INFRAESTRUCTURA

- Oficinas Administrativas
- Archivo físico

## 6 DEFINICIONES

- **Aportes:** Al afiliado le corresponde entregar un aporte al IESS del 9,45% de su sueldo o salario; mientras que, al empleador, el 11,15% del salario del trabajador. (Afiliado - IESS, 2025)
- **Descuentos:** Rebaja, compensación de una parte de la deuda. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 2025)
- **Nómina:** Haberes que ha de percibir el trabajador que figura en nómina. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 2025)
- **Salario Básico Unificado (SBU):** El SBU es la cantidad de dinero mínima que debe recibir un trabajador mensualmente como pago de los servicios que presta. Se establece el SBU con el fin de proteger a los empleados de remuneraciones muy bajas. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2025)

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>COMPañA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.</b>	
<b>CÓDIGO:</b> <b>MGRH-NO07</b>	<b>PROCESO: NÓMNA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 3 de 7</b>	

## 7 POLÍTICAS

### CAPITULO VIII DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO


**Art. 39** Para la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, la Empresa se orientará por las disposiciones o normas establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y valoración de puestos, aprobados por la Presidencia que estarán siempre en concordancia con la ley; y no podrán ser inferiores a los mínimos sectoriales determinados.

**Art. 40** La empresa pagará la remuneración mensual directamente a sus trabajadores mediante el depósito en una cuenta bancaria, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.

**Art. 41** La Empresa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:

- a) Aportes personales del IESS;
- b) Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
- c) Los ordenados por autoridades judiciales.
- d) Valores determinados por las Leyes o autorizados expresamente por el trabajador, así como por compras o préstamos concedidos por la empresa a favor del trabajador.
- e) Multas establecidas en este Reglamento
- f) Descuentos autorizados por consumos del trabajador, cancelados por la empresa como tarjetas de comisariato, seguro médico privado, consumo de celulares, repuestos, servicios, mantenimiento, etc.
- g) Por daños de equipos, uniformes, elementos de seguridad que se los haya entregado para su actividad diaria y los que genere en contra de los clientes.

**Art. 42** Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta; y antes de recibir el valor que corresponde se le descontará todos los valores que esté adeudando a la Empresa, como préstamos de la Empresa debidamente justificados y los detallados en el artículo anterior, valores que serán debitados de su remuneración mensual o liquidación.

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-NO07	<b>PROCESO:</b> NÓMNA
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 4 de 7</b>	


**Art. 43** Los beneficios voluntarios u ocasionales de carácter transitorio que la Empresa otorgue al trabajador pueden ser modificados o eliminados cuando a juicio de ella hubiese cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios. El responsable del Sistema de Gestión de Calidad (Representante de la Alta Dirección) o los auditores internos y externos cerrarán y evaluarán la eficacia de las acciones correctivas emprendidas cuando éstas hayan sido implementadas. El responsable del proceso deberá acogerse al cronograma del plan de acción y las desviaciones a éste serán consideradas para la evaluación de la eficacia de la acción correctiva.

## 8 INDICADORES

<b>Nombre</b>	Transferencias exitosas en 1ra pasada		
<b>Descripción</b>	Número de transferencias exitosas.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Transferencias aplicadas sin rechazo} / \text{Transferencias totales}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	100%	100%	P

<b>Nombre</b>	Planillas IESS presentadas y pagadas en plazo		
<b>Descripción</b>	Tiempo de presentación de planillas		
<b>Fórmula</b>	$(1 + (5 - \text{Día calendario de presentación de planillas del período}) / 5) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	100%	100%	P

\*Sentido: P: Positivo; N: Negativo

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-NO07	<b>PROCESO:</b> NÓMNA
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 5 de 7</b>	

## 9 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

### 9.1 DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL
1RM2022	Reglamento Interno	I	N	S
S/C	Código de Trabajo	E	N	S

\*Origen: E: Externo; I: Interno

\*Tipo: E: Entrada; S: Salida

### 9.2 REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	IMPRESO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN	DIGITAL	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
			IMPRESO	IMPRESO		DIGITAL	DIGITAL
S/C	Plataformas de IBSS	S	1	Archivar	S	2	Respaldar
S/C	Roles de Pago	S	1	Archivar	S	2	Respaldar

\*Tipo: E: Entrada, S: Salida

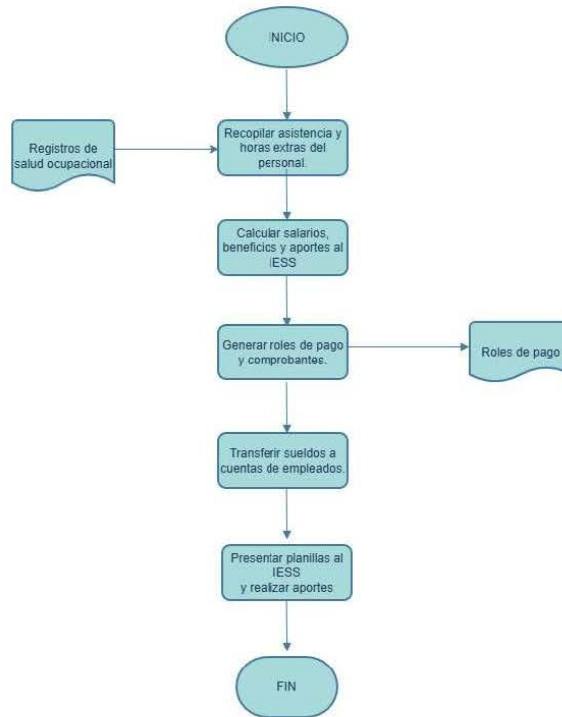
\*Impreso/Digital: S-Sí, N-No

\*Retención Impreso/Digital: 0.5= 1 Semestre; 1= 1 Año; 2=A perpetuidad

\*Disposición Impreso: Archivar/Actualizar/Destruir


\*Disposición Digital: Respaldar/Actualizar/Destruir

**10. Diagrama de flujo**




**11. HISTORIAL DE CAMBIOS**

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
15/10/2025	0		

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-NO07	<b>PROCESO: NÓMNA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 7 de 7</b>	

## 12. Anexo 1 Ficha de Caracterización


		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Mensual			
<b>MACRO PROCESOS:</b>	Oficina de Recursos Humanos			
<b>PROCESO:</b>	NÓMNA			<b>CÓDIGO:</b> MGRH-NO07
<b>PROPÓSITO:</b>	Calcular sueldos, beneficios y pagos al ESS, y generar roles de pago y comprobantes		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Análisis de sistema
<b>ALCANCE:</b>	Oficio: recopilar información y bases de datos del personal basados en procesos planteados al ESS y roles pagos		<b>DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:</b>	Recursos Humanos
CONTROLES				
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Código de Trabajo	Impresoras MDT, impresora SUT	Número: Transacciones exitosas en los pagos		
Normativa ESS	Coordinación personal, auditoría del ESS	Tipo: Calidad		
	Reglamento Interno	Fórmula: (Transacciones exitosas en cobros / Transacciones totales) * 100		
		Periodicidad: Mensual		
		Meta: 100%		
PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Insumos y recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Estrategias)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
ESS (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)	Registros de salarios pagados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar información y bases de datos del personal</li> <li>Calcular sueldos, beneficios y pagos al ESS</li> <li>Generar roles de pago y comprobantes</li> <li>Transferir sueldos a cuentas de empleados</li> <li>Procesar planillas de ESS y roles pagos</li> </ul>	Roles de pago	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
RECURSOS				
PERSONAL	MATERIALES/INSTRUMENTOS	INFRAESTRUCTURA/MATERIAL/OBJETOS DE BARRIDAJE		
Jefe de Recursos Humanos	PC, equipo y periféricos	Oficina Administrativa		
Análisis de sistema	Software de gestión (ERP, Productividad, nómina, RRHH, CRM)	Archivo físico		
Comité de Seguridad y salud ocupacional	Planificación calendaria (Máx. 01.30)			
Agencia de seguridad	Impresoras y escáneres			
Jefe Financiero				
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		



# MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: DESVINCULACIÓN  
CÓDIGO: MGRH-DE08

EDICIÓN: 00  
AÑO: 2025

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPañIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DE08	<b>PROCESO: DESVINCULACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 1 de 7</b>	

## 1 PROPÓSITO

Liquidar valores pendientes (indemnización, vacaciones, décimos) y registrar desvinculación en el SUT.

## 2 ALCANCE

Desde notificar al trabajador y levantar acta de salida hasta custodiar expediente laboral cerrado.

## 3 REQUISITOS

### 3.1. REQUISITOS LEGALES

- Código de Trabajo
- Normativa IESS
- Mandato Constituyente No. 8

### 3.2. OTROS REQUISITOS

- Inspecciones MDT, reportes en SUT
- Conciliaciones mensuales, auditorías del IESS
- Reglamento Interno


## 4 RESPONSABLE

Jefe de Recursos Humanos

## 5 RECURSOS

### 5.1 PERSONAL

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de nómina
- Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional
- Agentes de seguridad
- Jefe Financiero

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPañIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DE08	<b>PROCESO: DESVINCULACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 2 de 7</b>	

## 5.2 MATERIALES


- Pc/Laptops y periféricos
- Software de gestión (ERP/contabilidad, nómina, RR.HH.)
- Plataformas colaborativas (Microsoft 365)
- Impresoras y escáneres

## 5.3 INFRAESTRUCTURA

- Oficinas Administrativas
- Archivo físico
- Servidores/VMs on-premise o cloud

## 6 DEFINICIONES

- **Evaluación:** Etapa del proceso de desvinculación que consiste en analizar las causas y condiciones que motivan la salida del colaborador, ya sea por decisión propia o institucional, con el fin de generar información útil para mejorar la gestión del talento humano (Chiavenato, 2009).
- **Legalidad:** Conjunto de normas y procedimientos laborales que regulan la finalización de la relación laboral, asegurando que el proceso de desvinculación se realice conforme a la legislación vigente y a los derechos del trabajador (Robbins & Coulter, 2018).
- **Liquidación:** Proceso administrativo y financiero mediante el cual se calculan y cancelan los valores pendientes derivados de la relación laboral, como salarios, beneficios sociales e indemnizaciones, garantizando el cumplimiento legal y la transparencia institucional (Mondy, 2010).
- **Retroalimentación:** Acción orientada a recopilar la percepción del empleado sobre su experiencia en la organización, permitiendo identificar fortalezas y debilidades del proceso interno de gestión del personal y promover mejoras continuas en la cultura organizacional (Dessler & Varela, 2011).

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> <b>COMPañÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.</b>	
<b>CÓDIGO:</b> <b>MGRH-DE08</b>	<b>PROCESO: DESVINCULACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 3 de 7</b>	


## 7 POLÍTICAS

### CAPITULO XVI DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS

**Art. 67** Los trabajadores de la Compañía de Vigilancia y Seguridad Privada MOSS CIA. LTDA., cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la Empresa, por las siguientes causas, estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la Empresa o negocio.
- e) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- f) Por visto bueno presentado por el trabajadores o empleador.
- g) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.
- h) Por pedido del cliente cuando se solicite la salida del empleado del puesto de servicio por mal rendimiento o por no estar acorde a los intereses de este.

**Art. 68** El trabajador que termine su relación contractual con la Compañía de Vigilancia y Seguridad Privada MOSS CIA. LTDA., por cualquiera de las causas determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo, suscribirá la correspondiente acta de finiquito, la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo conforme lo que se descarga en el SUT.

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DE08	<b>PROCESO: DESVINCULACIÓN</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 4 de 7</b>	

## 8 INDICADORES


<b>Nombre</b>	Finiquitos sin observaciones		
<b>Descripción</b>	Liquidaciones del personal cesante.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Finiquitos emitidos sin corrección} / \text{Finiquitos emitidos}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Semanal	≥ 98%	100%	P

<b>Nombre</b>	Desvinculaciones SUT		
<b>Descripción</b>	Registros de personal cesante en el SUT		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Registros SUT realizados} / \text{Desvinculaciones del período}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Semanal	≥ 98%	100%	P

<b>Nombre</b>	Salidas IESS		
<b>Descripción</b>	Registros de personal cesante en el IESS		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Salidas registradas en IESS} / \text{Salidas del período}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Semanal	≥ 98%	100%	P

<b>Nombre</b>	Expedientes cerrados y digitalizados		
<b>Descripción</b>	Registros de Expedientes		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Expedientes con todos los documentos cargados} / \text{Desvinculaciones del período}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	≥ 98%	100%	P

\*Sentido: P: Positivo; N: Negativo

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DE08	<b>PROCESO:</b> DESVINCULACIÓN
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 5 de 7</b>	

## 9 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

### 9.1 DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL
1RM2022	Reglamento Interno	I	N	S
S/C	Código de Trabajo	E	N	S

\*Origen: E: Externo; I: Interno

\*Tipo: E: Entrada; S: Salida

### 9.2 REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	IMPRESO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN	DIGITAL	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
			IMPRESO	IMPRESO		DIGITAL	DIGITAL
S/C	Registros de acta de riesgo laboral	S	1	Archivar	S	2	Respaldo

\*Tipo: E: Entrada, S: Salida

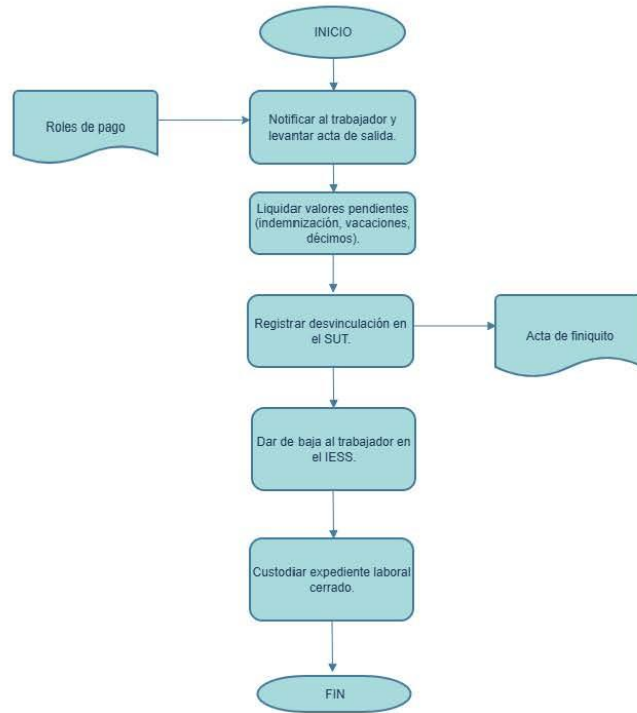
\*Impreso/Digital: S-Sí, N-No

\*Retención Impreso/Digital: 0.5= 1 Semestre; 1= 1 Año; 2=A perpetuidad

\*Disposición Impreso: Archivar/Actualizar/Destruir


\*Disposición Digital: Respaldo/Actualizar/Destruir

**10. Diagrama de flujo**




**11. HISTORIAL DE CAMBIOS**

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
15/10/2025	0		

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DE08	<b>PROCESO:</b> DESVINCULACIÓN
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 7 de 7</b>	

## 12. Anexo 1 Ficha de Caracterización


		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Misional			
<b>MACRO PROCESOS:</b>	Operativo de Recursos Humanos			
<b>PROCESO:</b>	DESVINCULACIÓN			<b>CÓDIGO:</b> MGRH-DE08
<b>PROPÓSITO:</b>	Líquida valores pendientes (retenciones, vacaciones, décimos) y registra desvinculación en el SUT		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>ALCANCE:</b>	Proceso aplica al subgrupo y personas que de salida tienen cuentas o pasivos laborales		<b>DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:</b>	Recursos Humanos
CONTROLES				
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Código de Trabajo	Impresoras MDT, registros en SUT	Número Desvinculaciones SUT		
Norma ISS	Coeficiente salarial, auditoría del ISS	Tipo: Calidad		
Manual Contabilidad No. 2	Reglamento Interno	Fórmula: (Registros SUT realizados / Desvinculaciones del período) * 100		
		Periodicidad: Semanal		
		Meta: ≥98%		
PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Insumos y recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Eligibles)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
NINGUNA	Plan de pago	Notifica al subgrupo y personas que de salida Líquida valores pendientes (retenciones, vacaciones, décimos) Registra desvinculación en el SUT Cae de lista al subgrupo en el ISS Cuentas contables liquidadas	Acta de liquidación	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
RECURSOS				
PERSONAL	MATERIAL E INFORMÁTICOS	INFRAESTRUCTURA/MAQUINARIA/BIENES MATERIALES		
Jefe de Recursos Humanos	Perifoneos y papelería	Oficina Administrativa		
Analista de sistemas	Software de gestión (ERP, Productividad, correo, RRHH, CRM)	Archivo físico		
Comité de Seguridad y salud ocupacional	Plataformas colaborativas (Máx. conf. 300)	Servicios/VGs en proceso a closed		
Agencia de seguridad	Impresoras y escáneres			
Jefe Financiero				
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		



# MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES  
CÓDIGO: MGOP-PO01

EDICIÓN: 00  
AÑO: 2025

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-PO01	<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 1 de 6</b>	

## 1 PROPÓSITO

Levantar los requerimientos de seguridad de cada cliente y elaborar cronogramas de turnos y roles de servicio.

## 2 ALCANCE

Desde levantar los requerimientos de seguridad de cada cliente hasta monitorear cumplimiento de planificación operativa y ajustar según contingencias.

## 3 REQUISITOS

### 3.1. REQUISITOS LEGALES

- Constitución de la República del Ecuador (2008)
- Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público
- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada
- Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada

### 3.2. OTROS REQUISITOS

- Auditorías legales, revisiones de cumplimiento normativo, supervisión del Ministerio de Gobierno y MDT.
- Inspección Comando Conjunto Fuerza Armadas
- Renovación anual de permisos, inspecciones.
- Auditorías del Ministerio de Gobierno.


## 4 RESPONSABLE

Jefe de Operaciones

## 5 RECURSOS

### 5.1 PERSONAL

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de nómina

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPañIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-PO01	<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 2 de 6</b>	

- Proveedor de armamento y seguridad
- Agentes de seguridad

## 5.2 MATERIALES


- Pc/Laptops y periféricos
- Impresoras y escáneres

## 5.3 INFRAESTRUCTURA

- Oficinas Administrativas
- Archivo físico
- Servidores/VMs on-premise o cloud
- Bodega de Dotaciones
- Armería (si aplica, según autorización del Ministerio de Gobierno)

## 6 DEFINICIONES

- **Capacidad:** Nivel máximo sostenible de producción o de prestación de servicios que un sistema puede alcanzar en un periodo dado, considerando restricciones de recursos, tecnología y calidad del servicio (Heizer & Render, 2015)
- **Coordinación:** Alineación sincronizada de recursos, áreas y flujos de trabajo (personas, equipos, información) para ejecutar el plan operativo con eficiencia y sin cuellos de botella (Heizer & Render, 2015).
- **Programación:** Asignación temporal de tareas, turnos y recursos a actividades específicas, con el objetivo de cumplir plazos, optimizar la utilización y minimizar tiempos ociosos. (Krajewski, Malhotra, & Ritzman, 2008)
- **Seguimiento:** Medición sistemática del desempeño frente al plan (KPIs) para detectar desviaciones y activar acciones correctivas que aseguren el logro de los objetivos (Heizer & Render, 2015)

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-PO01	<b>PROCESO:</b> PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 3 de 6</b>	

## 7 POLÍTICAS

Las establecidas por la Gerente General y Gerente Administrativo.


## 8 INDICADORES

<b>Nombre</b>	Fichas de requerimiento completas		
<b>Descripción</b>	Contratos y personal para el servicio.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Fichas completas y validadas} / \text{Fichas levantadas}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	≥ 98%	100%	P

<b>Nombre</b>	Puestos con dotación completa y operativa		
<b>Descripción</b>	Puestos operativos		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Puestos auditados con dotación completa y operativa} / \text{Puestos auditados}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	≥ 98%	100%	P

<b>Nombre</b>	Cumplimiento de turnos (asistencia efectiva)		
<b>Descripción</b>	Tiempo de efectivo de trabajo.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Puestos auditados con dotación completa y operativa} / \text{Puestos auditados}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Semanal	≥ 97%	100%	P

\*Sentido: P: Positivo; N: Negativo

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
	<b>CÓDIGO:</b> MGOP-PO01	<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES</b>
<b>Edición No.: 00</b>		<b>Pág. 4 de 6</b>

## 9 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

### 9.1 DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL
S/C	Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	E	N	S
S/C	Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	E	N	S

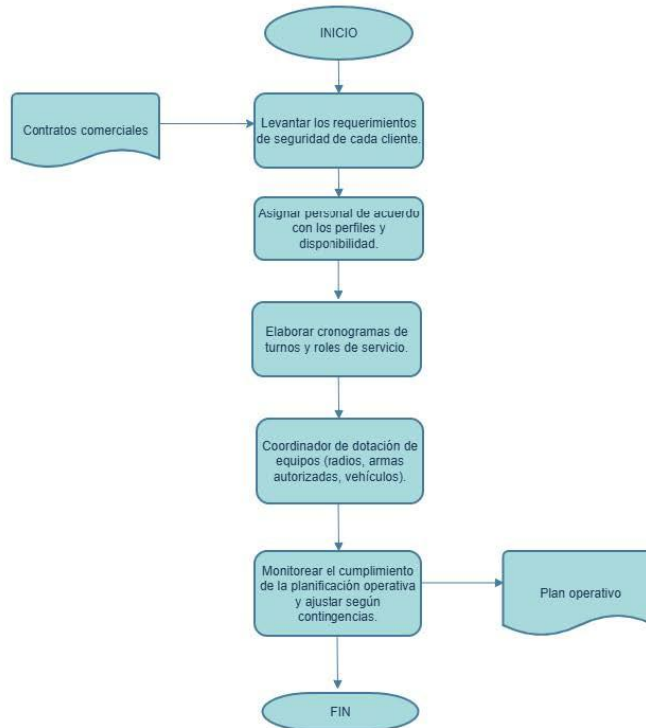
\*Origen: E: Externo; I: Interno  
 \*Tipo: E: Entrada; S: Salida

### 9.2 REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	IMPRESO	RETENCIÓN		DISTRIBUCIÓN		
			IMPRESO	IMPRESO	DIGITAL	DIGITAL	DIGITAL
S/C	Plan operativo	S	1	Archivar	S	2	Respaldo


\*Tipo: E: Entrada, S: Salida  
 \*Impreso/Digital: S-Sí, N-No  
 \*Retención Impreso/Digital: 0.5= 1 Semestre; 1= 1 Año; 2=A perpetuidad  
 \*Disposición Impreso: Archivar/Actualizar/Destruir  
 \*Disposición Digital: Respaldo/Actualizar/Destruir

**10. Diagrama de flujo**




**11. HISTORIAL DE CAMBIOS**

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
15/10/2025	0		

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-PO01	<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 6 de 6</b>	

## 12. Anexo 1 Ficha de Caracterización


		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Misional			
<b>MACRO PROCESOS:</b>	Operativo de Operaciones			
<b>PROCESO:</b>	PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES			<b>CÓDIGO:</b> MGOP-PO01
<b>PROPÓSITO:</b>	Levantar los requerimientos de seguridad de cada cliente y elaborar la programación de usarios y roles de usuarios	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Jefe de Operaciones	
<b>ALCANCE:</b>	Desde levantar los requerimientos de seguridad de cada cliente hasta asegurar el cumplimiento de planificación operativa y roles según requerimientos	<b>DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:</b>	Operaciones	
CONTROLES				
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TECNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Constitución de la República del Ecuador (2008)	Auditorías legales, revisiones de cumplimiento normativo, supervisión del Ministerio de Gobierno y MDT	No sobre: Puntos con desviación compleja y operativa		
Código Orgánico de las Escuelas de Seguridad Ciudadana y Ciudad Pública	Inspección Comandante Cuartel Fuerzas Armadas	Tipo: Calidad		
Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	Recomendación anual de policias, aseguradoras	Fórmula: (Puntos obtenidos con desviación compleja y operativa / Puntos autorizados) * 100		
Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	Auditorías del Ministerio de Gobierno	Frecuencia: Mensual		
		Meta: >95%		
PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Información y recursos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Entregables)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
MERCADO	Consultas comerciales	Levantar los requerimientos de seguridad de cada cliente Asignar personal de acuerdo con las políticas y disponibilidad Elaborar la programación de usarios y roles de usuarios Controlar el desarrollo de equipos (tablets, sensores, cámaras, vehículos) Mantener los cumplimiento de planificación operativa y roles según requerimientos	Plan operativo	CLIENTES Y SOCIOS CLAVES
RECURSOS				
PERSONAL	MATERIALES/INSTRUMENTOS	INFRAESTRUCTURA/MAQUINARIA/RECURSOS		
Jefe de Recursos Humanos	Pol. seguridad y privacidad	Oficina Admisión clientes		
Analista de sistemas	Inspección y custodia	Archivo físico		
Agencia de seguridad		Servicio/Vigilancia operativa ciudad		
Proveedores de servicios de seguridad		Bodega de Documentos		
		Auditoría (si aplica, según autorización del Ministerio de Gobierno)		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		



# MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: SUPERVISIÓN OPERATIVA  
CÓDIGO: MGOP-SO02

EDICIÓN: 00  
AÑO: 2025

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-S002	<b>PROCESO: SUPERVISIÓN OPERATIVA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 1 de 6</b>	

## 1 PROPÓSITO

Controlar el cumplimiento de protocolos de seguridad y levantar reportes diarios de supervisión y novedades.

## 2 ALCANCE

Desde realizar visitas periódicas a los puestos de servicio hasta retroalimentar al jefe de operaciones para ajustes necesarios.

## 3 REQUISITOS

### 3.1. REQUISITOS LEGALES

- Constitución de la República del Ecuador (2008)
- Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público
- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada
- Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada

### 3.2. OTROS REQUISITOS

- Auditorías legales, revisiones de cumplimiento normativo, supervisión del Ministerio de Gobierno y MDT.
- Inspección Comando Conjunto Fuerza Armadas.
- Reglamento Interno


## 4 RESPONSABLE

Supervisor de seguridad física

## 5 RECURSOS

### 5.1 PERSONAL

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de nómina
- Agentes de seguridad
- Supervisor de seguridad física

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-S002	<b>PROCESO: SUPERVISIÓN OPERATIVA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 2 de 6</b>	

## 5.2 MATERIALES


- Pc/Laptops y periféricos
- Impresoras y escáneres

## 5.3 INFRAESTRUCTURA

- Oficinas Administrativas
- Archivo físico

## 6 DEFINICIONES

- **Control:** El control operativo consiste en verificar que las actividades diarias se ejecuten conforme a los estándares establecidos, permitiendo detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas inmediatas para garantizar la eficiencia del servicio (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2019)
- **Evaluación:** La evaluación dentro de la supervisión operativa implica analizar el desempeño del personal y los resultados alcanzados, comparándolos con los objetivos definidos para retroalimentar los procesos y promover la mejora continua (Chiavenato, 2007)
- **Seguimiento:** El seguimiento operativo es la observación sistemática de las tareas en campo para asegurar la correcta aplicación de los procedimientos, el cumplimiento de las normas y la satisfacción del cliente interno y externo (Heizer & Render, 2015)
- **Supervisión:** la supervisión operativa es el proceso mediante el cual se orienta, coordina y controla la ejecución de las actividades en los distintos niveles de operación, garantizando la alineación con los objetivos estratégicos de la organización (Robbins & Coulter, 2018).

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-S002	<b>PROCESO:</b> SUPERVISIÓN OPERATIVA
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 3 de 6</b>	

## 7 POLÍTICAS

Las establecidas por la Gerente General y Gerente Administrativo.

## 8 INDICADORES


<b>Nombre</b>	Puestos visitados vs. Plan		
<b>Descripción</b>	Número de visitas exitosas.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Puestos con visita realizada} / \text{Puestos programados}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Semanal	≥ 95%	100%	P

<b>Nombre</b>	Cumplimiento de presencia y uniforme		
<b>Descripción</b>	Visitas para inspección de uniformes.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Visitas con presencia y uniforme conforme} / \text{Visitas realizadas}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Semanal	≥ 98%	100%	P

<b>Nombre</b>	Cumplimiento de protocolos		
<b>Descripción</b>	Visitas para atención de novedades.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Visitas sin novedades} / \text{Visitas realizadas}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	≥ 90%	100%	P

<b>Nombre</b>	Reportes con evidencia completa		
<b>Descripción</b>	$(\text{Visitas sin novedades} / \text{Visitas realizadas}) \times 100$		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Reportes con checklist} + \text{fotos} + \text{geolocalización} / \text{Reportes generados}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Semanal	≥ 90%	100%	P

\*Sentido: P: Positivo; N: Negativo

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-S002	<b>PROCESO:</b> SUPERVISIÓN OPERATIVA
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 4 de 6</b>	

## 9 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

### 9.1 DOCUMENTOS


CÓDIGO	NOMBRE	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL
S/C	Constitución de la República del Ecuador (2008)	E	N	S
S/C	Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	E	N	S

\*Origen: E: Externo; I: Interno  
 \*Tipo: E: Entrada; S: Salida

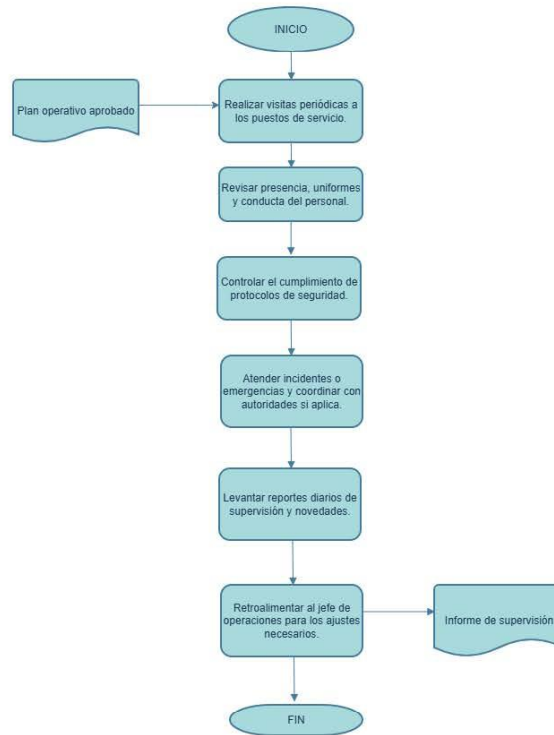
### 9.2 REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	IMPRESO	RETENCIÓN		DISTRIBUCIÓN		
			IMPRESO	IMPRESO	DIGITAL	DIGITAL	
S/C	Reporte de Supervisión	S	1	Archivar	S	2	Respaldo

\*Tipo: E: Entrada; S: Salida  
 \*Impreso/Digital: S-Sí, N-No  
 \*Retención Impreso/Digital: 0.5= 1 Semestre; 1= 1 Año; 2=A perpetuidad  
 \*Disposición Impreso: Archivar/Actualizar/Destruir  
 \*Disposición Digital: Respaldo/Actualizar/Destruir


 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-SO02	<b>PROCESO:</b> SUPERVISIÓN OPERATIVA
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 5 de 6</b>	

### 10. Diagrama de flujo




### 11. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
15/10/2025	0		

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-S002	<b>PROCESO: SUPERVISIÓN OPERATIVA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 6 de 6</b>	

## 12. Anexo 1 Ficha de Caracterización


		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Misional			
<b>MACRO PROCESO:</b>	Operativo Operaciones			
<b>PROCESO:</b>	SUPERVISIÓN OPERATIVA			<b>CÓDIGO:</b> MGOP-S002
<b>PROPÓSITO:</b>	Controlar el cumplimiento de procesos de seguridad y llevar a cabo reportes diarios de supervisión y actividades	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Supervisor de seguridad física	
<b>ALCANCE:</b>	Desde cualquier punto geográfico a los puntos de servicio hasta el cumplimiento al jefe de operaciones para quienes trabajan	<b>DEPARTAMENTO/ÁREA AL QUE PERTENECE:</b>	Operaciones	
CONTROLES				
REQUISITOS LEGALES	OTROS REQUISITOS (TÉCNICOS, etc.)	INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Constitución de la República del Ecuador (2008)	Análisis legal, requisitos de cumplimiento normativo, supervisión del Ministerio de Defensa y MDI	No sobre: Cumplimiento de procesos y uniformes		
Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	Inspección Comandante Comunes Fuerzas Armadas	Tipo: Calidad		
Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	Reglamento Interno	Fórmula: (Valor con proceso y unificación con) / Valor		
		Periodicidad: Semanal		
		Meta: ≥95%		
PROCESO				
FUENTES DE ENTRADAS	ENTRADAS (Insumos e insumos)	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS (Entregables)	RECEPTORES DE LAS SALIDAS
FLANJEACIÓN DE OPERACIONES	Plan operativo aprobado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar y estar pendiente a los puntos de atención</li> <li>Revisar y controlar uniformes y conductas del personal</li> <li>Controlar el cumplimiento de procesos de seguridad</li> <li>Atender incidencias o casos graves y con datos con más datos si aplica</li> <li>Llevar a cabo reportes diarios de supervisión y actividades</li> <li>Realizar reportes al jefe de operaciones para quienes trabajan</li> </ul>	Informe de supervisión	GESTIÓN DE OPERACIONES
RECURSOS				
PERSONAL	MATERIALES/INSTRUMENTOS	INFRAESTRUCTURA/MATERIAL/BIENES/BIENES		
Jefe de Recursos Humanos	Pol. equipos y personal	Oficina Administrativa		
Analista de sistemas	Inspección y control	Archivo físico		
Agencia de seguridad				
Supervisor de seguridad física				
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		



# MANUAL DE PROCESOS

PROCESO: SERVICIO POSTVENTA  
CÓDIGO: MGOP-SP03

EDICIÓN: 00  
AÑO: 2025

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-SP03	<b>PROCESO: SERVICIO POSTVENTA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 1 de 6</b>	

## 1 PROPÓSITO

Elaborar reportes de satisfacción del cliente e implementar acciones correctivas y preventivas en caso de inconformidad.

## 2 ALCANCE

Desde canalizar solicitudes, quejas o reclamos de clientes hasta informar a gerencia sobre indicadores de satisfacción y fidelización.

## 3 REQUISITOS

### 3.1. REQUISITOS LEGALES

- Constitución de la República del Ecuador (2008)
- Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público
- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada
- Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada

### 3.2. OTROS REQUISITOS

- Auditorías legales, revisiones de cumplimiento normativo, supervisión del Ministerio de Gobierno y MDT


## 4 RESPONSABLE

Jefe de Operaciones

## 5 RECURSOS

### 5.1 PERSONAL

- Jefe de Recursos Humanos
- Analista de nómina
- Supervisor de seguridad física
- Agentes de seguridad

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-SP03	<b>PROCESO: SERVICIO POSTVENTA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 2 de 6</b>	

## 5.2 MATERIALES


- Pc/Laptops y periféricos
- Impresoras y escáneres

## 5.3 INFRAESTRUCTURA

- Oficinas Administrativas
- Archivo físico

## 6 DEFINICIONES

- **Atención:** Proceso mediante el cual se brinda asistencia y se resuelven las necesidades o problemas del cliente después de la compra de un producto o servicio. La atención postventa es fundamental para garantizar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a la marca (Kotler & Keller, 2012).
- **Calidad:** Característica de un producto o servicio que cumple con las expectativas del cliente, asegurando que éste reciba el valor prometido y que sus necesidades sean satisfechas de manera consistente durante el proceso postventa (Camisón, Cruz, & González, 2006).
- **Competitividad:** Capacidad de una empresa para ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes de manera más eficiente y eficaz que sus competidores, destacándose en aspectos como la calidad, el servicio postventa y la innovación (Camisón, Cruz, & González, 2006).
- **Estrategias Postventa:** Conjunto de acciones y políticas que se implementan después de la venta de un producto o servicio, con el fin de mantener la satisfacción del cliente, resolver posibles problemas y fomentar su lealtad a largo plazo (Camisón, Cruz, & González, 2006).

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-SP03	<b>PROCESO: SERVICIO POSTVENTA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 3 de 6</b>	

## 7 POLÍTICAS

Las establecidas por la Gerente General y Gerente Administrativo.

## 8 INDICADORES

<b>Nombre</b>	Contactos de seguimiento cumplidos		
<b>Descripción</b>	Número de seguimientos exitosos.		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Contactos realizados} / \text{Contactos planificados}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	≥ 95%	100%	P

<b>Nombre</b>	Reuniones ejecutadas vs plan		
<b>Descripción</b>	Reuniones para seguimiento del servicio		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Reuniones realizadas} / \text{Reuniones planificadas}) \times 100$		
<b>Frecuencia</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Sentido</b>
Mensual	≥ 90%	100%	P


\*Sentido: P: Positivo; N: Negativo

## 9 INFORMACIÓN DOCUMENTADA

### 9.1 DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE	ORIGEN (E/I)	IMPRESO	DIGITAL
S/C	Constitución de la República del Ecuador (2008)	E	N	S
S/C	Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	E	N	S

\*Origen: E: Externo; I: Interno

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMP AÑIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-SP03	<b>PROCESO: SERVICIO POSTVENTA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 4 de 6</b>	

\*Tipo: E: Entrada; S: Salida

## 9.2 REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	RETENCIÓN		DISPOSICIÓN	
		IMPRESO	DIGITAL	IMPRESO	DIGITAL
S/C	Encuesta de satisfacción	S	1	Archivar	Respaldar


\*Tipo: E: Entrada; S: Salida

\*Impreso/Digital: S-SI, N-No

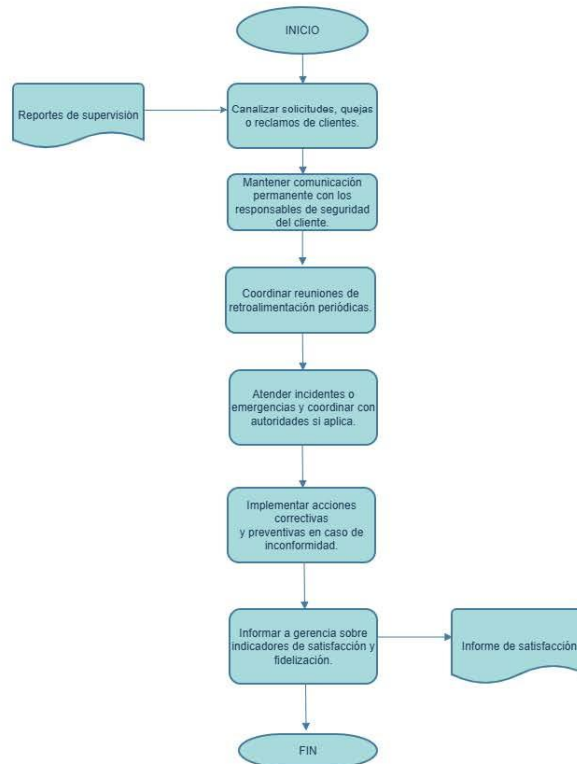
\*Retención Impreso/Digital: 0,5= 1 Semestre; 1= 1 Año; 2=A perpetuidad

\*Disposición Impreso: Archivar/Actualizar/Destruir

\*Disposición Digital: Respaldar/Actualizar/Destruir

 <b>MANUAL DE PROCESOS</b> COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA MOSS CIA.LTDA.	
<b>CÓDIGO:</b> MGOP-SP03	<b>PROCESO: SERVICIO POSTVENTA</b>
<b>Edición No.: 00</b>	
<b>Pág. 5 de 6</b>	

### 10. Diagrama de flujo



### 11. HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	EDICIÓN	CREADO POR	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
15/10/2025	0		

