

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Trabajo de titulación previa a la obtención del título de: INGENIEROS EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:
**ANÁLISIS DE LOS RIESGOS OPERATIVOS DERIVADOS DEL FACTOR
PERSONAS, QUE IMPIDEN EL DESARROLLO E INCREMENTO DE
PROYECTOS DE LAS PYMES EN EL SECTOR DE LA SEGURIDAD
PRIVADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, DURANTE EL
AÑO 2013.**

AUTORES:
JEAN PIERRE GUARNIZO CEDEÑO
CÉSAR ALONSO NARVÁEZ PUENTE

DIRECTOR:
CARLOS NEPTALÍ ZÚÑIGA MONTALVO

Quito, mayo del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores

Quito, mayo del 2015

Jean Pierre Guarnizo Cedeño

1717996043

César Alonso Narváez Puente

1723923189

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a mi Dios que me ha permitido estar con vida y salud para culminar una de las etapas de mi vida, a mis padres que han sido el pilar fundamental en todo el transcurso de mi vida, me han apoyado incondicionalmente y me han sabido guiar para que pueda cumplir con mis metas, a mis hermanas que de igual forma me han brindado el apoyo moral que he necesitado para vencer las adversidades que normalmente se presentan en la vida y a todas aquellas personas que de una u otra forma han sido parte de mi crecimiento tanto personal como profesional.

De corazón.

Jean Pierre Guarnizo Cedeño

Dedico este proyecto de tesis a mi familia en especial a mi Madre por enseñarme a luchar en la vida y seguir adelante.

César Alonso Narváez Puente

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro tutor de tesis el Ing. Carlos Zúñiga el cual nos guio en el desarrollo de nuestro trabajo de grado y apporto sus conocimientos para el diseño del mismo, le extendemos nuestra gratitud sincera por la disponibilidad y apertura que nos dio en cada uno de los tramites que se realizó para que nuestra tesis se pueda culminar.

Agradecemos también a nuestra Directora de Carrera la señora Msc. Mercedes Zapata quien nos permitió realizar algunos cambios a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo, y además por su ayuda a lo largo de nuestras vidas universitarias.

Gratitud y agradecimientos también a todos nuestros profesores que estuvieron presentes en cada semestre transmitiéndonos sus conocimientos, ayudándonos con nuestras dudas y aportándonos enseñanzas las cuales no solo han servido en nuestra vida profesional sino que además nos ha hecho unas personas de provecho.

A nuestros familiares, amigos, compañeros y personas en general que estuvieron brindándonos su apoyo a lo largo de esta bonita experiencia llamada Universidad, gracias.

Y por último pero no menos importante, extendemos nuestro agradecimiento sincero a cada una de las empresas de vigilancia y seguridad privada que nos colaboraron en el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y CIENTIFICA TEÓRICA DEL RIESGO OPERATIVO Y LAS EMPRESAS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA Y SU EVOLUCIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO	2
1.1 Generalidades	2
1.1.1 Definición de vigilancia	2
1.1.2 Definición de seguridad privada	2
1.1.3 Guardias de vigilancia y seguridad privada	2
1.1.4 Principales problemas de la seguridad en el país	3
1.1.5 Principales actores de la seguridad ciudadana	4
1.1.6 Compañías de vigilancia y seguridad privada.....	4
1.1.7 Modalidades de los servicios de vigilancia y seguridad privada	4
1.1.7.1 Vigilancia fija	4
1.1.7.2 Vigilancia móvil	5
1.1.7.3 Investigación privada	5
1.1.8 Historia de las compañías de seguridad privada en el Ecuador	5
1.1.9 Estructura básica del organigrama de las compañías de seguridad privada.	8
1.1.10 Aspectos importantes en la legislación de vigilancia y seguridad privada	11
1.1.10.1 Leyes.....	11
1.1.10.2 Reglamentos.....	12
1.1.10.3 Acuerdos	14
1.1.11 Entidades relacionadas con la seguridad privada.....	15
1.2 Marco teórico	15
1.2.1 Riesgo operativo.....	16
1.2.2 Factores del riesgo operativo	16
1.2.2.1 Factor personas.....	16
1.2.2.2 Factores externos.....	17
1.2.2.3 Factor tecnología	18
1.2.2.4 Factor procesos.....	18
1.2.3 Gestión de riesgo operativo.....	19
1.2.3.1 Identificación.....	19

1.2.3.2	Análisis	21
1.2.3.3	Evaluación	22
1.2.3.4	Tratamiento	23
1.2.3.5	Monitoreo y control.....	23
1.2.4	Necesidad de la información en la auditoría operativa	23
CAPÍTULO 2		25
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		25
2.1	Planificación de la investigación	25
2.2	Objetivos de la investigación	25
2.3	Hipótesis y variables	27
2.4	Delimitación de la investigación	27
2.5	Tipo de investigación	28
2.6	Población y muestra	29
2.6.1	Determinación de la muestra.....	30
2.7	Fuentes de recolección	31
2.7.1	Técnicas de recolección	32
2.7.2	Recolección y datos.....	33
2.8	Detalles de la encuesta.....	33
2.8.1	Modelo de la encuesta:.....	35
CAPÍTULO 3		39
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PROCESOS LLEVADOS A CABO DENTRO DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA ANALIZADAS		39
3.1	Procedimientos generales y específicos de las empresas de vigilancia y seguridad privada	39
3.2	Análisis FODA compañías de vigilancia y seguridad privada.....	42
3.3	Descripción de los procedimientos por puestos de trabajo	43
3.4	Perfiles profesionales por puestos de trabajo	57
3.5	Procedimientos utilizados para la capacitación, desarrollo personal y humano de los colaboradores	71
3.6	Valoración de los empleados.....	75
3.7	Conducta inadecuada de los empleados	76
3.8	La cultura organizacional como un apoyo en la gestión	77

3.9	Restricciones que obstaculizan una adecuada administración de las empresas de vigilancia y seguridad privada.....	79
3.10	Control de las operaciones.....	80
3.11	Reportes e informes utilizados en el manejo y dirección de las operaciones....	81
3.12	Administración de recursos humanos.....	81
3.12.1	La importancia de contar con personal calificado.....	82
CAPITULO 4.....		84
ESTUDIO DE LAS CAUSAS Y EFECTO QUE GENERAN LOS RIESGOS OPERATIVOS DEL FACTOR PERSONAS QUE HAN SIDO IDENTIFICADOS EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....		84
4.1	Tabulación de datos y análisis.....	84
4.2	Indicadores de gestión	104
4.2.1	Desarrollo y análisis de los indicadores propuestos.....	106
4.3	Comprobación de la hipótesis	112
CONCLUSIONES		114
RECOMENDACIONES		117
LISTA DE REFERENCIAS		119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis FODA.....	42
Tabla 2 Tabulación P-1	84
Tabla 3 Tabulación P-2	85
Tabla 4 Tabulación P-3	85
Tabla 5 Tabulación P-4	86
Tabla 6 Tabulación P-5	87
Tabla 7 Tabulación P-6	88
Tabla 8 Tabulación P-7	89
Tabla 9 Tabulación P-8	90
Tabla 10 Tabulación P-9	90
Tabla 11 Tabulación P-10	91
Tabla 12 Tabulación P-11	92
Tabla 13 Tabulación P-12	93
Tabla 14 Tabulación P-13	93
Tabla 15 Tabulación P-14	94
Tabla 16 Tabulación P-15	95
Tabla 17 Tabulación P-16	96
Tabla 18 Tabulación P-17	97
Tabla 19 Tabulación P-18	98
Tabla 20 Tabulación P-19	99
Tabla 21 Tabulación P-20	100
Tabla 22 Tabulación P-21	100
Tabla 23 Tabulación P-22	101
Tabla 24 Tabulación P-23	102
Tabla 25 Tabulación P-24	103
Tabla 26 Tabulación P-25	104
Tabla 27 Escala de calificaciones	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de organigrama.....	10
Figura 2 Procedimientos junta general de socios.....	44
Figura 3 Procedimientos del presidente.....	45
Figura 4 Procedimientos gerente general.....	46
Figura 5 Procedimientos asistente de gerencia.....	47
Figura 6 Procedimientos contador general.....	48
Figura 7 Procedimientos asistente contable.....	49
Figura 8 Procedimientos jefe de cobranzas.....	50
Figura 9 Procedimientos jefe de operaciones.....	51
Figura 10 Procedimientos del supervisor.....	52
Figura 11 Procedimientos de los guardias de seguridad privada.....	53
Figura 12 Procedimientos jefe de talento humano.....	54
Figura 13 Procedimientos asistente de talento humano.....	55
Figura 14 Procedimientos coordinador de bodega.....	56

RESUMEN

El tema propuesto ha sido desarrollado con el objetivo de comprobar que los riesgos operativos del factor personas afectaron a los intereses de las compañías estudiadas, además con esto se busca señalar cuales fueron los riesgos que tuvieron un mayor impacto.

El presente trabajo de grado está compuesto por cuatro capítulos, estos serán resumidos brevemente a continuación:

El capítulo 1 cuenta con toda la información bibliográfica, científica teórica acerca de las empresas de vigilancia y seguridad privada además de conceptos, definiciones y factores importantes que forman parte del riesgo operativo.

El capítulo 2 nos indica la metodología que se utilizará a lo largo de la investigación además de aspectos importantes como la muestra de las compañías a estudiar, el modelo del cuestionario utilizado para las encuestas y sus características.

En el capítulo 3 se levantó información acerca de los procedimientos utilizados por las empresas investigadas, en este capítulo también analizamos algunos aspectos importantes en cuanto a la administración del capital humano y sus principales conflictos.

Por último tenemos el capítulo 4 en donde se tabuló los datos obtenidos en la investigación, se generalizó los resultados y se realizó gráficos y análisis para una mayor comprensión de los resultados.

Con esta información y datos obtenidos mediante las técnicas de investigación utilizadas se elaboró indicadores de gestión para analizar algunos factores puntuales, Finalmente establecimos conclusiones y recomendaciones que servirán como ayuda en el desarrollo de las actividades efectuadas por el personal en este tipo de compañías.

ABSTRACT

The topic proposed has been developed to verify the operational risks of human resource that affect the interests of the companies studied, also with this research will be shown which were the risks that had a greater impact.

This graduate work is composed of four chapters that be described below:

The first chapter have all bibliographic information, theoretical and scientific about security firms and private security, besides concepts, definitions and important factors that are part of operational risk.

The chapter 2 shows the methodology that will be used throughout the investigation in addition to important aspects, such as the sample of companies studied, the model of the questionnaire used for the survey and its features.

The chapter 3 shows information about the procedures used by the companies investigated, we also discuss some important aspects about the management of human talent and its major conflicts.

Finally we have chapter 4 where the data obtained in the investigation were tabulated, also for better compression the results were analyzed and graphed.

With this information and the data obtained through the research techniques used, we developed management indicators to analyze some specific factors.

Finally we established conclusions and recommendations will serve as an aid in the development of the activities undertaken by staff in these companies.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han ido desarrollado algunos conceptos acerca de lo que constituye el riesgo operativo y sus factores que lo generan, el estudio del riesgo operativo se ha enfocado más que todo en las empresas que se dedican a actividades financieras como bancos y cooperativas de ahorro y crédito, si bien es cierto el sector financiero es por su esencia bastante operativo, pero esto no quiere decir que solo estas empresas estén expuestas a estos riesgos, menos aun si estos riesgos son generados por el factor personas ya que todas las empresas funcionan en torno a su capital humano.

La idea de aplicar y analizar este concepto del riesgo operativo del factor personas dentro de las empresas de vigilancia y seguridad privada, se da por los frecuentes inconvenientes que se presentan en este sector ya que las actividades dentro de estas empresas representan un sinnúmero de operaciones.

Considerando que dentro del mercado del Distrito Metropolitano de Quito existe 491 empresas de vigilancia y seguridad privada son pocas las que cuentan con un crecimiento sostenido a lo largo de su vida, muchas de estas empresas tienden a fracasar por la falta de procedimientos, estructuras organizacionales, planes de operaciones, planes estratégicos y esto surge debido a que no existe el personal adecuado que establezca estos parámetros.

Por lo general estas compañías no cuentan con personal especializado en el desarrollo de procesos y control de los mismos, y es que el presupuesto con el cuentan estas empresas es en algunos de los casos muy limitado como para adquirir los servicios de personal altamente capacitado, muchas de las veces estas empresas optan por adquirir los servicios de consultorías externas sin embargo estas no abarcan en su totalidad las necesidades con las que cuentan las empresas. Por lo tanto es importante hacer un análisis de los procedimientos que ejecutan estas compañías para evaluar los niveles de riesgo operativo derivado del factor personas y sacar conclusiones acerca de los impactos que los mismos pueden generar.

CAPÍTULO 1

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y CIENTÍFICA TEÓRICA DEL RIESGO OPERATIVO Y LAS EMPRESAS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA Y SU EVOLUCIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO

1.1 Generalidades

1.1.1 Definición de vigilancia

Es el acto de supervisar, cuidar ya sea a personas o bienes, esta función recaerá sobre una o varias personas que actúan bajo el nombre de una entidad dedicada a este tipo de servicios, estas personas son las responsables por lo custodiado o vigilado.

1.1.2 Definición de seguridad privada

La seguridad privada es la designación de personas por parte de una compañía legalmente constituida para brindar seguridad a sus clientes, sus bienes o su patrimonio, es decir prevenir el delito en cualquiera de sus formas, ya sea robo, daño y siniestros de toda naturaleza.

1.1.3 Guardias de vigilancia y seguridad privada

El guardia de vigilancia y seguridad privada es el principal motor de las compañías que prestan este tipo de servicio, sin ellos o ellas simplemente no existiría este tipo de negocios, para los fines de esta investigación se ha encontrado las siguientes contestaciones sobre quiénes son los o las guardias de vigilancia y seguridad privada:

Son trabajadoras o trabajadores de una empresa que tiene como objeto social prestar servicios de seguridad y vigilancia privada, como tal, tiene derechos y obligaciones laborales.

Con la Policía Nacional coopera en actividades de información para la prevención del delito.

Es una persona que diariamente enfrenta situaciones en las que puede advertir delitos que van a cometerse, conocer de delitos que ya se han cometido, o presenciar situaciones de delito flagrante, o ser llamado como testigo. (Guardias y Policías en Alerta por la Seguridad Ciudadana, 2012)

1.1.4 Principales problemas de la seguridad en el país

- La extrema pobreza, la inequidad y la exclusión social.

Las personas que se ven afectadas por la extrema pobreza, la inequidad o la exclusión social tienen la necesidad de conseguir un medio de subsistencia de una u otra forma, y en muchos de los casos el cometer delitos es uno de los caminos para ellos, es ahí cuando se genera la inseguridad.

- Los desastres naturales o provocados.

Los desastres ya sean estos naturales o provocados dan paso a la inseguridad, ya que se genera caos y los delincuentes se aprovechan de esto debido a que la ciudadanía está pendiente en los acontecimientos o desastres que se presentan.

- Los conflictos de identidad: étnica, religiosa, cultural y regional.

En nuestro país no existen aún tantos conflictos religiosos en comparación de otros países como por ejemplo los países del medio oriente, sin embargo si existen conflictos étnicos, culturales y regionales esto debido a lo pluricultural y diverso que es el Ecuador.

- El comercio y transporte de sustancias prohibidas.

Cada vez se acentúa más el expendio de sustancias psicotrópicas y esto genera inseguridad, ya que las personas dedicadas a esto buscan mecanismos para transportarla y comercializarla sin importar que esto de paso a la violencia.

- Los efectos negativos del conflicto colombiano.

Uno de los principales problemas que trae los conflictos colombianos es el exceso de refugiados que llegan al país y con esto la necesidades por las que pasan estos ciudadanos colombianos que ven como alternativas o trabajar honradamente o cometer actos delincuenciales que les ayuden a obtener dinero ya sea hurtando, traficando sustancias psicotrópicas, esto provoca grandes problemas de inseguridad para la ciudadanía ecuatoriana.

1.1.5 Principales actores de la seguridad ciudadana

Las instituciones del Estado, gobiernos provinciales, gobiernos municipales, empresa privada, medios de comunicación social y organismos no gubernamentales. También juega un papel importante la población que junto con el resto de los actores mencionados anteriormente consensuan acciones para mejorar su seguridad.

1.1.6 Compañías de vigilancia y seguridad privada

Las compañías de vigilancia y seguridad privada son aquellas que han sido constituidas legalmente según la ley de compañías y ley de vigilancia y seguridad privada, con el objeto de prestar exclusivamente servicios de vigilancia y seguridad en las distintas modalidades estas son en puestos fijos, vigilancia y seguridad móvil e investigación privada tanto para personas naturales como jurídicas e instituciones privadas o públicas.

1.1.7 Modalidades de los servicios de vigilancia y seguridad privada

1.1.7.1 Vigilancia fija

La vigilancia fija es el servicio que se desarrolla en un lugar determinado, la compañía de vigilancia y seguridad privada a través de los guardias se harán responsables de la custodia exclusivamente para lo que fueron contratados es decir brindar amparo

permanente ya sea a personas naturales o jurídicas, valores y bienes muebles e inmuebles.

1.1.7.2 Vigilancia móvil

La modalidad de vigilancia móvil es la que se presta a través de sistemas de monitoreo, mediante estos sistemas se establece conexión entre los lugares a ser vigilados y los guardias, estos reciben cualquier novedad a través de las alarmas conectadas a las cámaras de seguridad, al momento de presentarse un evento de riesgo a la seguridad en los establecimientos monitoreados los guardias proceden a prestar protección en el lugar que se notifique el hecho.

1.1.7.3 Investigación privada

La prestación de servicios de vigilancia mediante la modalidad de investigación privada es la que se brinda tanto a personas naturales como jurídicas o sobre sus bienes sin que lo anteriormente mencionado tenga algún tipo de conflicto penal o se atente contra la seguridad nacional, las investigaciones son realizadas luego de un reconocimiento económico por el servicio y de un previo acuerdo entre las partes contratantes, este tipo de servicio queda restringido a cualquier persona que pertenezca a la fuerza pública y que este en estado activo sin importar el motivo por el cual se necesite del mismo, todo tipo de indagación llevada a cabo debe estar apegada estrictamente a la Constitución Política de la República.

1.1.8 Historia de las compañías de seguridad privada en el Ecuador

La primera empresa en ingresar al Ecuador a inicio de los años 70 fue la que hoy en día lleva el nombre de G4S que en ese entonces actuaba bajo el nombre de Wackenhut empresa creada en Estados Unidos, esta fue introducida dentro de nuestro territorio por oficiales del ejército del Ecuador los cuales vieron como una oportunidad de obtener un lucro en el servicio a brindar, basados en el desarrollo económico y creación de nuevas organizaciones o empresas como: las petroleras, empresas del sector financiero y centros

comerciales de gran magnitud tanto en Quito como en Guayaquil y progresivamente en las demás ciudades del país, las cuales requerían contar con seguridad privada para la custodia de sus establecimientos.

Los primeros servicios que ofrecían las empresas de seguridad en su mayoría iban dirigidos más que todo a la guardianía de establecimientos, equipos o maquinaria industrial y transporte de valores (blindados), sería más tarde a inicios de los años 90 cuando estas empresas comenzaron a ofrecer los servicios de seguridad a conjuntos habitacionales, viviendas, seguridad familiar y personal, este negocio comenzaba a ser cada día más rentable debido a la incertidumbre social en aumento, es en el año 2003 cuando se comienza a crear la Legislación Civil del Ecuador la misma que otorgaba a las empresas de seguridad autorización limitada para la tenencia de armas dejando a un lado los aspectos administrativos y operativos que este tipo de compañías necesitaban para una mejor regulación y control de las mismas; es por ello que se presume que esta legislación dio rienda suelta a la reproducción de muchas empresas de seguridad privada debido a la falta de normas que establezcan límites o requisitos necesarios para crearlas.

En el gobierno militar de Guillermo Rodríguez Lara (1972-1973) ya se había expedido una ley de tenencia de armas en ese mismo periodo nació La Ley de Seguridad Nacional, ley que dio paso a la creación del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el cual normaba algunos aspectos dentro de la seguridad privada esta ley duro hasta el año 1979 año en que se promulgo por decreto de la dictadura, sin embargo en ese mismo periodo se creó la Ley de fabricación, comercialización, tenencia y uso de armas y explosivos, ley que formaba parte de un acuerdo para que los militares entregaran completamente el poder al estado, esta ley ha sido sustituida recientemente en el año 2009 por La Ley de Seguridad Pública y del Estado.

En el año 2007 se expidió la Ley de Defensa, la cual disminuiría las atribuciones del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas sobre el poder civil y decisiones administrativas, es por todo esto que los aspectos concernientes a la seguridad privada y

tenencia y uso de armas no gozo de una mayor apertura o no se manejó de forma clara tanto para la ciudadanía como para la administración pública.

El primer reglamento, la Ley sobre armas, municiones, explosivos y accesorios se creó en el año 1997, con el objetivo de establecer cuales tendrían el control de armas y fueron dos instituciones que se harían cargo el Ministerio de Gobierno con la participación del Comando Conjunto para específicamente el control de las armas y La Policía que se le designo como responsable de velar por el control de los permisos operativos de las empresas de seguridad privada.

Creación y aprobación de la ley de vigilancia y seguridad privada: Es en el año 2003 que el Congreso Nacional aprobó la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, en este punto la empresa Wackenhut entre otras participaron activamente para que se expida esta ley ya que beneficiaba sus intereses de poner barreras para contrarrestar y limitar el desarrollo de empresas que ofrezcan este tipo de servicio por parte de la Policía y de las Fuerzas Armadas.

Cambios en los últimos años en el gobierno de Rafael Correa Delgado: Las empresas de seguridad al estar amparadas bajo la ley de vigilancia y seguridad privada, debían cumplir varios requerimientos básicos para su correcto funcionamiento es por ello que el personal de estas empresas debían ser capacitados, el conflicto estaba en que tanto la policía como las fuerzas armadas tenían esta atribución para hacerlo, por este motivo es que en el año 2008 en el gobierno de Rafael Correa Delgado se expidió un reglamento nuevo a la ley de vigilancia y seguridad privada, estos cambios se dieron por la creación de la nueva Constitución de la República, la anterior ley de seguridad pública y del estado, actuaba como normativa para los servicios de inteligencia, pasando por alto las responsabilidades que tenían las entidades de la seguridad privada. Bajo estos aspectos el estado creó nuevas instituciones públicas como: el Ministerio de Seguridad Interior de Justicia y de Seguridad Interna y Externa además de una secretaria ciudadana y otra de policía y por primera vez en nuestro país se constituyó uno de los órganos que regularía

y controlaría a las empresas de seguridad privada como es la Dirección de Vigilancia Privada y Tenencia de Armas.

A partir del 30 de septiembre de 2010 debido a la sublevación de las fuerzas policiales, el Presidente de la República del Ecuador, emitió el decreto 749 con el cual no solo reorganizaba a la Policía Nacional del Ecuador sino que además le quito algunas atribuciones sobre el control de las empresas de seguridad privada y sobre la tenencia de armas que ellos tenían; es así que las Fuerzas Armadas del Ecuador quedo con esas atribuciones y además sería la encargada de controlar a la policía de seguridad ciudadana.

(Gallegos, 2012)

1.1.9 Estructura básica del organigrama de las compañías de seguridad privada

“Un organigrama es la representación gráfica o esquema de la forma en que está estructurada la organización.” (Münch Galindo, 2007)

Dentro de las estructuras organizacionales de las empresas sea cual sea el giro del negocio debe establecerse claramente controles y procedimientos, estos basados en manuales de función, planes estratégicos, códigos de ética, leyes, políticas y reglamentos, todo esto es importante ya que sin esto se da paso al riesgo operativo.

Una vez identificado los departamentos, tanto los niveles de mando como los niveles medios y de apoyo es preciso analizar las funciones de cada uno de estos, ya que de esto partirá la investigación propuesta.

Además de identificar los factores expuestos anteriormente, el organigrama funcional de una compañía deberá ser estructurado de acuerdo a un orden jerárquico, este punto es muy importante debido a que de esta manera una empresa contara con niveles de mando los mismos que velaran por la eficiencia y eficacia en los procedimientos.

La falta de enfoque sobre estos aspectos mencionados dentro de una estructura empresarial no solo en las empresas de vigilancia y seguridad privada si no en el ámbito general podría generar muchos problemas en las operaciones de tal forma que no se verían resultados alentadores en cuanto al desempeño tanto económico como en los procesos internos establecidos.

Un punto importante también a tomar en cuenta al hablar de la estructura organizacional de las empresas de vigilancia y seguridad privada es la creación o existencia de un buen ambiente laboral necesario en toda entidad para el desarrollo óptimo de las actividades llevadas a cabo y además en este aspecto la motivación continua hacia los trabajadores debe estar presente, el trabajo manejado de acuerdo a el cumplimiento de los objetivos, esto brindara de seguro una mayor productividad en los procesos y de quienes conformen las compañías.

El organigrama que se presentara a continuación es la estructura organizacional básica con la que debe de contar una compañía de vigilancia y seguridad privada, esto puede variar según el tamaño de la misma sin embargo para nuestra investigación tomaremos en cuenta este esquema.

La base para proponer la siguiente estructura del organigrama es para identificar cada uno de los puestos de trabajo y sus actividades, los mismos que serán analizados para la determinación del riesgo operativo.

Modelo de organigrama

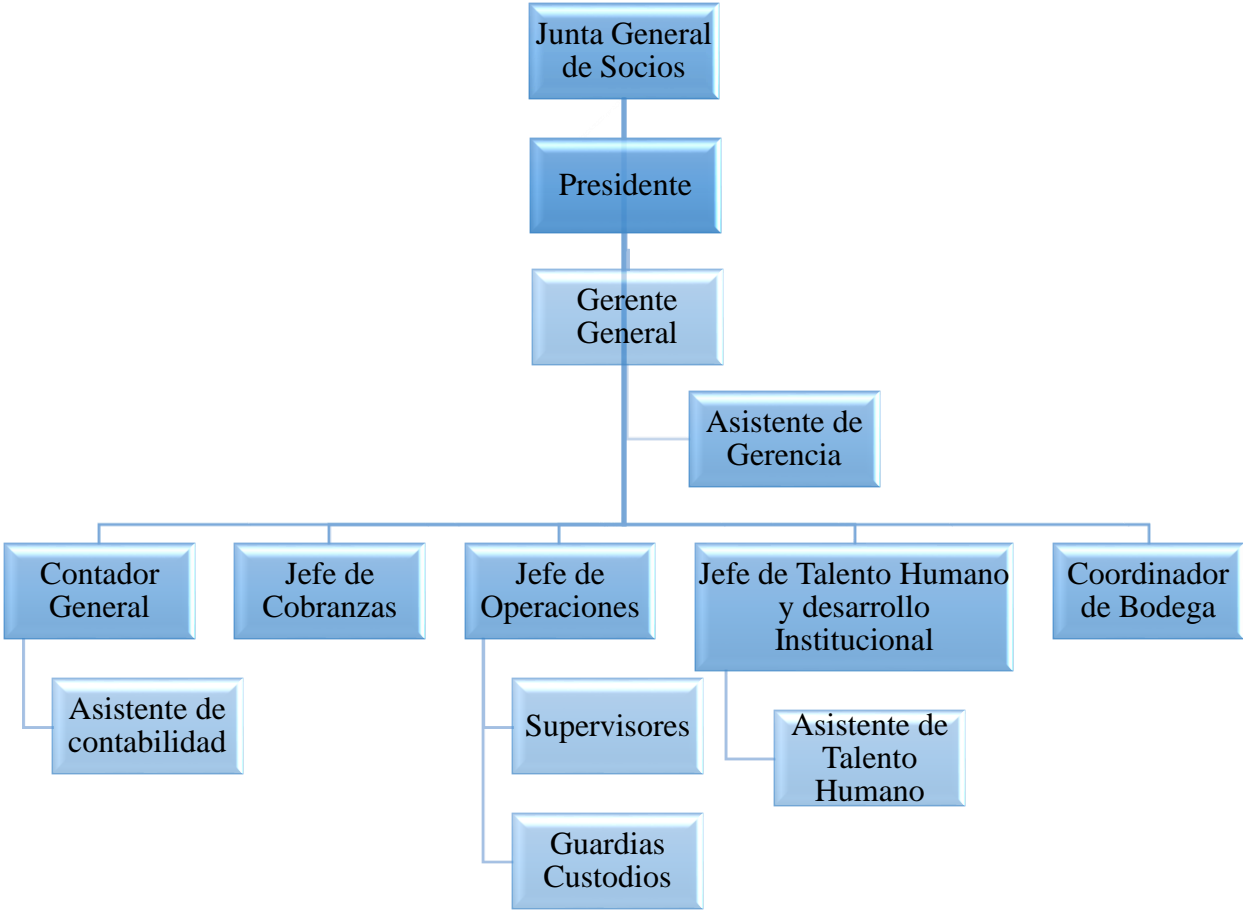


Figura 1. Modelo organigrama. Elaborado por: Jean Guarnizo y César Narváez.

1.1.10 Aspectos importantes en la legislación de vigilancia y seguridad privada

Las leyes establecidas para las organizaciones por los entes reguladores, ayudan a un correcto funcionamiento de las mismas, el mal uso de la información o incumplimiento a las normas pueden ocasionar sanciones con dichos entes reguladores e incluso generar pérdidas económicas significativas a las compañías.

Las empresas de vigilancia y seguridad privada están regidas por las siguientes leyes, reglamentos y acuerdos.

1.1.10.1 Leyes

- **Ley de vigilancia y seguridad privada**

Regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas. Se entiende por prestación de dichos servicios la que sea proporcionada, dentro del marco de libre competencia y concurrencia, a cambio de una remuneración.

- **Ley de seguridad social**

Determina la protección ante contingencias que pueden presentarse en el desempeño del trabajo, tales como enfermedad, maternidad, incapacidad, muerte y otros riesgos que puedan afectar a los trabajadores, garantizando su seguridad.

- **Ley de régimen tributario interno**

Regula a la organización en el ámbito tributario, estableciendo la forma de responder ante los organismos regulatorios, contiene las obligaciones y normativa que permiten cumplir con el correcto cumplimiento de los impuestos establecidos por el gobierno.

- **Código de comercio**

Conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles bajo los criterios de justicia establecidas en este código.

- **Registro mercantil**

Establece la seguridad de títulos, garantiza la autenticidad de instrumentos públicos y documentos de constitución, aumentos de capital, reformas.

- **Código laboral**

Establece las disposiciones regulatorias en las relaciones laborales, determinando los deberes y obligaciones de los trabajadores y empleadores, estipulando las sanciones en caso de no acatar estas disposiciones legales.

- **Ley de compañías**

Establece las disposiciones generales, la estructura, los lineamientos, obligaciones y deberes a las que se rigen las organizaciones bajo control de la Superintendencia de Compañías como: razón social, número de accionistas, capacidad, socios, administración, disposiciones legales, derechos y obligaciones, transformación, fusión, escisión, disolución, fiscalización, cuentas en participación o asociación.

1.1.10.2 Reglamentos

- **Reglamento a la ley de vigilancia y seguridad privada**

Este reglamento se expidió mediante decreto N° 383 por el Presidente de la República Eco. Rafael Correa el 18 de julio de 2008, con el fin de aplicar de forma adecuada la ley de vigilancia y seguridad privada, esto debido a las necesidades de contar con

procedimientos para la creación, control, supervisión y su funcionamiento de las empresas de vigilancia y seguridad privada.

- **Reformas al reglamento a la ley de fabricación, importación, exportación, comercialización y tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios**

Mediante decreto N° 1573 el Presidente de la República Eco. Rafael Correa Delgado expidió las reformas aplicarse al reglamento a la ley de fabricación, importación, exportación, comercialización y tenencia de armas, municiones, explosivos y accesorios con el fin de mantener el control sobre las armas y sus derivados, estos cambios los han hecho buscando combatir a la delincuencia y actos ilícitos vinculados con las armas que por cierto han crecido en los últimos tiempos en nuestro país y además garantizando de esta manera la seguridad ciudadana, en estas reformas se han realizado también actualizaciones procurando mayor agilidad en los procesos administrativos tanto de las empresas a las que rige este reglamento como a los procesos desarrollados por los entes de control.

- **Reglamento para la aplicación del mandato constituyente N° 8 que suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas**

Según el decreto N° 1121 del 5 de junio de 2008 el Presidente Rafael Correa Delgado elimina la tercerización en los servicios complementarios en los cuales se encuentra el servicios de vigilancia y seguridad privada, además este reglamento obliga a seguir un procedimiento formal en la contratación del personal de forma directa y con derecho a los beneficios dispuestos por la ley, de esta forma quedo prohibida tanto la tercerización como la contratación por horas y la intermediación laboral.

- **Reglamento instructivo para la concesión del permiso de uniformes a las compañías de seguridad privada**

Este instructivo fue emitido con el objetivo de normar procedimientos para la concesión del permiso de uniformes a todas las empresas de vigilancia y seguridad privada que estén domiciliadas dentro del territorio nacional, tanto el otorgamiento como la sustitución y la cancelación del permiso de uniformes es normado por este instructivo esto debido a la necesidad de contar con uniformes que identifiquen a cada una de las empresas de este sector ya sea por el color de su uniforme, los sellos, símbolos o diseños de la cual cada una de las compañías haga uso.

1.1.10.3 Acuerdos

- **Acuerdo interministerial N° 001**

El 30 de junio de 2009 suscribieron un acuerdo entre el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Gobierno para la transferencia del dominio que poseía el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas sobre todo el historial como base de datos, sistemas informáticos, manuales técnicos, códigos fuente de las armas, licencias, accesorios, archivos físicos de soporte de los permisos otorgados y todos los equipos y aparatos que mantenía bajo su responsabilidad acerca de manejo y tenencia de armas a la Unidad Técnica de Control de Armas de la Policía Nacional, unidad que después de 30 días a partir de la firma del acuerdo interministerial estuvo a cargo tanto de lo anteriormente mencionado como de los nuevos procedimientos para la obtención de permisos de portar armas y demás procedimientos vinculados al mismo.

- **Acuerdo ministerial N° 143. Ministerio de Trabajo y Empleo**

El Ministro de trabajo y empleo Antonio Gagliardo Valarezo, acuerda el 17 de septiembre de 2008 fijar las remuneraciones mínimas sectoriales a nivel nacional para los trabajadores del sector de la vigilancia y seguridad privada con el objetivo de brindar una remuneración digna y de acuerdo al tipo de servicios de vigilancia o seguridad privada que se ofrezca, creando así una estructura o niveles salariales.

1.1.11 Entidades relacionadas con la seguridad privada

- **Ministerio de Coordinación de Seguridad**

El Ministerio de Coordinación de Seguridad (MICS) es la institución rectora del sector y, por lo tanto, tiene la competencia de: coordinar, elaborar, controlar evaluar y dar seguimiento de las políticas, planes y programas de seguridad integral en sus situaciones coordinadas. En cumplimiento de sus funciones, ejerce la Secretaría del Consejo de Seguridad Pública y del Estado (CONSEPE), organismo que determina las políticas públicas en la materia, y que se encuentra conformado por todas las instituciones del sector. (Guardias y Policías en Alerta por la Seguridad Ciudadana, 2012)

- **Ministerio del Interior**

“El Ministerio del Interior tiene la misión de: formular, ejecutar y evaluar la política pública para garantizar la seguridad interna y gobernabilidad del estado, en el marco del respeto a los derechos humanos, la democracia y la participación ciudadana.” (Guardias y Policías en Alerta por la Seguridad Ciudadana, 2012)

Dichas entidades junto con las Unidades de Policía Comunitaria UPC, tienen el derecho de garantizar tanto la seguridad interna como externa, reducir los niveles de delincuencia, mejor participación ciudadana, buena organización barrial, prevenir el delito, y así mejorar la seguridad ciudadana.

1.2 Marco teórico

La presente investigación consiste en identificar que en las empresas de vigilancia y seguridad privada dentro de su administración y gestión se puede presentar el riesgo

operacional además del riesgo inherente en sus actividades como una empresa de servicios.

1.2.1 Riesgo operativo

Conceptualmente hablando el riesgo operativo u operacional se define como la probabilidad de que se ocasionen pérdidas financieras debido a las fallas o deficiencias en la tecnología, personas internas o relacionadas, factores externos y procesos establecidos dentro de una entidad.

1.2.2 Factores del riesgo operativo

1.2.2.1 Factor personas

El factor personas se refiere al control y administración del capital humano, que son todas las personas que laboran dentro de una entidad independientemente el cargo que desempeñen y personas relacionadas con la misma. La falta de una buena administración en este factor puede ocasionar fallas o insuficiencias en las operaciones, es por ello que este factor se centra en todos los procesos tales como: contratación de personal, asignación de funciones, relaciones laborales, seguridad en el puesto de trabajo, prácticas empresariales, manejo de sistemas, capacitación entre otros.

El inadecuado manejo de los procesos dentro de este factor muchas veces son ocasionados por negligencia y error humano, estos hechos a la postre generan costos no programados que podrían afectar al resultado final de un ejercicio económico, como es el caso de la empresa Aseguradora CIA. LTDA., de la cual mostramos a continuación un indicador de la rentabilidad del año 2013.

$$\text{Margen neto sobre ventas} = \frac{480,06}{216442,54} * 100 = 0.22\%$$

Como se puede observar la utilidad representa el 0.22% sobre las ventas lo cual significa que las operaciones del período no están produciendo una adecuada retribución a la empresa, lo cual se deriva de la falta de procedimientos y personal inadecuado que generaron exceso de gastos.

1.2.2.2 Factores externos

Se refieren a los hechos o acontecimientos que ocurren por subfactores como el político, el económico y social, mismos que de una u otra manera afectan o alteran el funcionamiento normal de una entidad.

El negocio de la vigilancia y seguridad privada puede verse afectada por los factores externos ya que de una u otra forma estos se asocian con el entorno de todo tipo de compañía, es decir si los eventos políticos que se presentan dentro del país ponen restricciones al personal de estas compañías para portar armas, esto repercutirá en el normal y correcto manejo del negocio, esto puesto como ejemplo, otro de los problemas que se podrían dar por los factores externos son los conflictos sociales, por ejemplo si la delincuencia resultara desatarse de forma alarmante en el país muchos de los trabajadores de estas compañías podrían verse en riesgo por lo cual preferirían dedicarse a otra actividad y estas empresas quedarían desabastecidas en cuanto a personal con lo cual no podrían cubrir con la demanda generada.

Las pérdidas que este factor puede provocar se dan por cambios imprevistos y ajenos al control propio de una entidad debido a:

- Desastres naturales o antrópicos.
- Carencias del servicio prestado por los proveedores.
- Cambios tanto en la normativa legal como en la fiscal.

1.2.2.3 Factor tecnología

Se refiere más que todo al manejo de los sistemas de información y a la actualización tecnológica, con la que se debe contar para permitir que la información generada por las entidades sea oportuna y confiable para la toma de decisiones, es por ello que la tecnología implementada dentro de los negocios o compañías debe garantizar un adecuado procesamiento, almacenamiento, transmisión y generación de información, ya que la mala gestión que se haga podría mermar en el resultado económico de una empresa en el desarrollo de sus actividades generando costos adicionales.

1.2.2.4 Factor procesos

Crea o establece de manera eficiente y efectiva las actividades de una organización ayudando a la optimización de los recursos y además implementar un orden en las distintas diligencias que se realizan dentro del giro del negocio, apegándose a los objetivos estratégicos de las empresas.

Los procesos dentro de las empresas deben estar establecidos de acuerdo a los lineamientos estratégicos y a las políticas con las que cada una de las compañías cuente, para el adecuado funcionamiento de los procesos lo mencionado anteriormente deberá estar agrupado de la siguiente manera:

Procesos gobernantes o estratégicos. Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

Procesos productivos, fundamentales u operativos. Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que

permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,

Procesos habilitantes, de soporte o apoyo. Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005)

1.2.3 Gestión de riesgo operativo

La gestión de riesgo en una organización debe estar reflejada y estructurada en el plan estratégico de la empresa, el mismo que debe estar aprobado formalmente por la directiva de las entidades, es muy importante que este contenga procedimientos básicos para la identificación, análisis, evaluación, monitoreo, medición y control de los diferentes riesgos.

En el plan estratégico se debe definir claramente las políticas y las estrategias a ser planteadas para la organización las mismas que la desarrolla lo que en la actualidad se le conoce como el gobierno corporativo los mismos que lo componen, los accionistas, gerencia general y otros funcionarios responsables de la gestión del riesgo.

La gestión de riesgo se debe desarrollar tomando en cuenta el tamaño de la empresa, la naturaleza de la organización y la estructura de sus operaciones conforme el giro del negocio.

1.2.3.1 Identificación

Para una correcta identificación de los riesgos operativos, es importante conocer bien a la entidad objeto de estudio o análisis, además del entorno en el cual esta se desempeña tanto en lo social, legal, económico, político y cultural, todo esto ayudara hacer un estudio minucioso de los posibles riesgos.

La identificación de los riesgos se la debe realizar de manera ordenada empezando por los objetivos estratégicos de este modo se obtendrá un punto de partida de las posibles amenazas que pueden desembocar en el no cumplimiento de los objetivos.

Al momento de aplicar procedimientos para identificar el riesgo operativo pueden surgir varias percepciones como son:

- **El riesgo como amenaza:** se refiere a la implementación de sistemas de control esto conlleva asignar recursos lo suficientemente necesarios para contrarrestar los posibles impactos negativos.
- **El riesgo como una oportunidad:** en esta se aplica procedimientos que no solo minimicen el posible impacto del riesgo sino que además sirva como mecanismo para la maximización de los resultados, sin que con esto se vea afectado los costos o se generen conflictos en las compañías.
- **El riesgo como una incertidumbre:** se busca reducir las diferencias entre los resultados que se obtienen del estudio y los que el auditor esperaba encontrar, es decir minimizar la brecha de los indicadores de gestión.

Para identificar el riesgo es bueno conocer además de lo anteriormente mencionado las fuentes de donde proviene el riesgo y esto es los aspectos tanto internos como externos que pueden provocar pérdidas o pueden crear barreras para impedir el crecimiento y desarrollo de los objetivos planteados por una entidad.

Uno de los procedimientos más efectivos que existe para poder identificar los riesgos es la preparación de un análisis FODA en este se podrá estudiar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen dentro de las actividades de las empresas, con esto se puede obtener un panorama de los posibles riesgos que se van a presentar dentro de las diferentes áreas de una organización.

1.2.3.2 Análisis

En los últimos años ha surgido un profundo interés por el riesgo operativo, sin embargo este no es nuevo a existido desde hace mucho tiempo atrás, este tema ha recobrado bastante atención debido a las notables pérdidas que han surgido en varios sectores del mercado en general, es por ello que incluso se han desarrollado varios acuerdos a nivel internacional para el correcto control del riesgo operativo como son por ejemplo Basilea I, Basilea II, Coso I y Coso II.

Sin embargo y a pesar de que los acuerdos mencionados no son muy recientes en los últimos años las empresas recién están implementando sistemas de gestión del riesgo operacional.

Para el correcto y oportuno análisis del riesgo operacional es importante contar con un marco de gestión del riesgo operativo, este puede contener en su estructura básicamente lo siguiente:

- **Cultura:** es decir crear conciencia de la importancia del riesgo operativo y saber cuáles pueden ser los posibles impactos que pueden generar las insuficiencias en los factores personas, procesos, tecnología y factores externos.
- **Gestión Cualitativa:** aquí se desarrollarán indicadores de gestión y autoevaluaciones con esto se identificará los posibles riesgos y se darán respuesta a los mismos de forma oportuna y eficiente teniendo que asignar o no recursos

para ello, cabe mencionar también que para el correcto desenlace de esto se debe tener claro la estructura organizativa de la empresa, objetivos y sus políticas.

- **Gestión Cuantitativa:** en este punto se realizan modelos de cálculos avanzados y con ello se desarrollan modelos de cuantificación para la obtención de datos confiables que permitan realizar un mantenimiento de los factores objeto del riesgo.

Análisis de escenarios: la simulación de posibles impactos se hace presente en este punto con un claro objetivo demostrar que pasaría si es que se da un posible escenario, es por ello que se puede implementar dentro del análisis parámetros para obtener un escenario de los posibles impactos, o si se quiere ser más radical se podría suponer pérdidas fuera de lo comúnmente generado, para de esta manera evaluar los resultados de las organizaciones y sus impactos, todo esto depende del enfoque que se le quiera dar al análisis del riesgo operativo.

1.2.3.3 Evaluación

Una vez que se ha ubicado los riesgos y son claramente identificados se procede hacer una evaluación en forma ordenada para determinar los impactos que estos pueden generar, todos los riesgos incluidos los operativos se evalúan según su probabilidad de ocurrencia, y de acuerdo a la vulnerabilidad de la empresa ante ellos, es por lo cual los riesgos pueden ser asumidos por la empresa, se los puede mitigar es decir crear un colchón para minimizar el impacto que ocasione el riesgo o se los puede evitar implementando procedimientos adecuados de control, sin embargo hay riesgos que después de su correcta evaluación no logran ser controlados para esto las empresas deben decidir si aceptar este riesgo, si elimina la actividad que lo genera por completo o minimiza los procedimientos de dicha actividad, es en este momento cuando la evaluación se hace más que necesaria cabe decir que esta debe ser minuciosa ya que de esto dependerá la eficiencia en mitigar, controlar o asumir los riesgos.

1.2.3.4 Tratamiento

El tratamiento se refiere a la obligación que la alta dirección tiene para establecer políticas, procesos, procedimientos, métodos y la construcción o implementación de modelos de indicadores de gestión del riesgo, que se encaminan en la toma de medidas en base a la revisión de los puntos críticos y se encargan además de tomar decisiones para contrarrestar sus efectos y mejorar el funcionamiento de los puntos débiles e incluso buscando la mejora continua de los factores que se encuentre en niveles aceptables.

1.2.3.5 Monitoreo y control

En esta etapa se puede medir la calidad del desempeño en la identificación y análisis de los riesgos así como el cumplimiento y eficiencia de los límites establecidos.

En este punto se realiza un seguimiento del tratamiento que se le dio al riesgo operativo encontrado o identificado en la organización, y se realizan controles periódicos con el fin de mantener en niveles aceptables los procedimientos efectuados por el personal y demás factores, en busca siempre de niveles óptimos para el beneficio de las empresas y de quienes la conforman.

1.2.4 Necesidad de la información en la auditoría operativa

En toda auditoría se necesitara recopilar información esta debe ser suficiente para efectos de análisis y además debe ser objetiva, en la auditoría operativa siempre se obtendrá mayor información debido a que no solo se centra en la información financiera, contable sino que está también recoge datos tanto cuantitativos como cualitativos de una organización, estos factores enfocados al giro de sus relaciones comerciales, técnicas en la operación de sus actividades y el personal en todas sus etapas.

Existen varios aspectos importantes a tomar en cuenta en la información que se debe recopilar, entre otras características la información debe ser:

- **Dinámica:** la información no debe alterarse con el paso de tiempo es decir debe de mantener su esencia para un correcto análisis de la misma.
- **Prospectiva:** al no tener claros los acontecimientos que se puedan generar en un futuro es importante mantener información que pueda ser manejable de acuerdo a las condiciones.
- **Interrelacionada:** toda la información debe estar relacionada con varios factores de forma coherente para una correcta indagación y explicación de los acontecimientos.
- **Relativa:** esta característica es muy importante ya que de acuerdo como se haya generado la información se podrá dar una respuesta a las interrogantes acerca de cualquier operación de las organizaciones.
- **Subjetiva:** al momento de obtener la información se debe analizar de que fuente se la está extrayendo.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planificación de la investigación

El riesgo operativo está presente en todas las empresas y cada vez se conoce más de este, es muy común que en la actualidad se presenten problemas en las compañías debido a las consecuencias o efectos que el mismo trae, uno de los factores por el cual se presenta el riesgo operativo son las personas, este factor además de ser el eje principal en cualquier tipo de entidad puede ser el accionante de cuantiosas pérdidas no solo en lo económico sino que además pueden perder en imagen como empresa, adjudicación de contratos, desarrollo institucional y se pueden manifestar muchas más formas de pérdidas para los intereses de las organizaciones.

Por lo anteriormente expuesto es que se decidió investigar al sector de las empresas de vigilancia y seguridad privada ya que estas en sus estructuras por lo general no cuentan con sistemas de control interno eficientes, es más ni siquiera los empleados tienen funciones claramente definidas o procedimientos claros para cada una de las actividades que se desarrollan dentro de estas compañías.

Es por ello que se quiere demostrar que el sector de las empresas de vigilancia y seguridad privada se ve afectado por el riesgo operativo generado del factor personas y que esto impidió el crecimiento de estas entidades, el desarrollo y además que no permitió el aumento de los proyectos previstos o establecidos para el año 2013.

2.2 Objetivos de la investigación

❖ Objetivo general

Realizar un estudio bibliográfico y analizar los resultados de las encuestas aplicadas a las empresas de vigilancia y seguridad privada para determinar y comprobar que los riesgos operativos derivados del factor personas generados durante el año 2013 afectaron

en las actividades y procedimientos, impidiendo el desarrollo e incremento de los proyectos en las Pymes objeto de investigación.

❖ **Objetivos específicos**

- Realizar una investigación bibliográfica, referencial teórica, exploratoria, documental y descriptiva del riesgo operativo generado por las personas pertenecientes a las entidades investigadas.
- Levantar información sobre los procedimientos llevados a cabo dentro de las empresas de seguridad privada a analizar.
- Determinar el grado de impacto que los riesgos operativos derivados del factor personas tienen frente al desarrollo de las compañías investigadas.
- Realizar un análisis de las causas y efectos que generaron los riesgos operativos del factor personas en las empresas de vigilancia y seguridad privada.
- Establecer conclusiones sobre la importancia de una buena gestión en los procedimientos operativos y el control que debe tener las actividades desarrolladas por las personas para disminuir el riesgo y permitir la consecución de los logros empresariales.
- Establecer recomendaciones según lo estudiado para mejorar los procedimientos y de esta manera mitigar y evitar el riesgo operativo derivado de las personas.

Nivel de la investigación: investigación científica, teórica, exploratoria, documental, y descriptiva, utilizando modelos estadísticos.

Ámbito: Distrito Metropolitano de Quito.

Identificación del riesgo operativo derivado del factor personas: de acuerdo a la normativa vigente aplicable a las empresas de vigilancia y seguridad privada, la normativa, reglamentos e informes referentes al riesgo operativo y además del control de la gestión en los procedimientos básicos para las PYMES de este sector.

2.3 Hipótesis y variables

❖ Hipótesis

La falta de desarrollo y el incremento del riesgo operativo originado por las personas, se debe a la falta de procedimientos claramente definidos para cada una de las áreas ya sean estas administrativas, operativas o financieras.

❖ Variable dependiente

Las insuficiencias derivadas de las fallas de las personas internas o externas en los procesos estratégicos, administrativos o del negocio son los principales causantes de riesgo.

❖ Variable independiente

Las pérdidas significativas de las empresas por factores operativos no permiten el incremento y desarrollo de las mismas.

2.4 Delimitación de la investigación

La presente investigación se lleva a cabo en:

Sector: empresas de vigilancia y seguridad privada.

País: Ecuador.

Provincia: Pichincha.

Cantón: Quito.

Tiempo aproximado de la investigación: 6 meses.

2.5 Tipo de investigación

Método de observación:

Es el proceso de visualizar como proceden las compañías de vigilancia y seguridad privada y de esta manera percibir si existen procedimientos claramente definidos, además con esto buscaremos observar si las actividades están debidamente organizadas y si existe el personal para cada una de las actividades, este método nos proporcionara información válida para el análisis que se realizará posteriormente.

Método inductivo:

Después de haber observado algunos de los acontecimientos en los procedimientos del personal a estudiar se procederá a agrupar las ideas para obtener conclusiones sobre desenlaces de la misma naturaleza, de esta manera podremos contar con criterios de análisis para cada uno de los procesos internos llevados a cabo por las personas.

Método analítico:

Se analiza el todo en cuanto a los aspectos que son la esencia de la investigación, con esto se analizará las respuestas de las encuestas a elaborar, tomando en cuenta los lineamientos teóricos, bibliográficos del riesgo operativo del factor personas, además se analizará mediante gráficos y valores relativos el comportamiento de nuestra muestra objeto de investigación, de esta manera podremos emitir conclusiones y

recomendaciones para la mejora de los procedimientos de las personas en las compañías de vigilancia y seguridad privada.

2.6 Población y muestra

Todas las investigaciones se las aplican tomando en cuenta un marco de referencia ya sea este conjunto de unidades o un grupo de elementos que según el caso o tipo de la investigación o estudio pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, cosas u objetos. Con las investigaciones se pretende conseguir información sobre las características que el conjunto de unidades o elementos posee, para que posteriormente esta información sea analizada y generalizada, obteniendo resultados y conclusiones para toda la población investigada.

La población se define de acuerdo al número de unidades o elementos que posean el conjunto o grupo a ser estudiado, esta puede ser finita la cual tiene un número limitado de unidades que pueden ser identificadas, pero por otro lado la población también puede ser infinita la cual tiene un número ilimitado e incierto de unidades o elementos a ser estudiados.

Nuestra investigación se desarrolla en una población finita puesto que se conoce el número de compañías de vigilancia y seguridad privada que funcionan actualmente en el Distrito Metropolitano de Quito las cuales son 491 según el departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada, (COSP), debido al amplio tamaño de la población y a las dificultades tanto económicas como de tiempo para poder contactar a cada una de estas empresas, se tomará un grupo de estas las cuales representaran al total de la población y todo tipo de análisis, conclusiones y recomendaciones que se establezcan en la presente investigación son generales y representarán de igual forma a todo el universo o población.

Con la encuesta que se elaborará se obtendrá resultados los cuales serán analizados para determinar si los riesgos operativos del factor personas durante el año 2013 interfirieron

en el incremento y desarrollo de los proyectos en las empresas de vigilancia y seguridad privada del Distrito Metropolitano de Quito

2.6.1 Determinación de la muestra

Para determinar la muestra tomaremos en cuenta el universo, es decir el total de las compañías de vigilancia y seguridad privada que funcionan en el Distrito Metropolitano de Quito las cuales son 491, además al ser finita la población con la que trabajaremos determinaremos una muestra probabilista en la cual debemos tomar en cuenta la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = población o universo

Z = nivel de confianza

P = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error muestral

Valoración:

n = ?

N = 491

Z = 1.96

P = 0,95

q = 0,05

e = 0,05

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,95 \cdot 0,05 \cdot 491}{(0,05)^2(491) + (1,96)^2 \cdot 0,95 \cdot 0,05}$$

$$n = \frac{89,595716}{1,409976}$$

$$n = 63,54 \approx 64$$

Luego de aplicada la formula tenemos como resultado que la muestra a ser investigada es de 64 compañías de vigilancia y seguridad privada del Distrito Metropolitano de Quito, de las mismas que se levantará la información mediante encuestas estas contendrán preguntas de opción múltiple con preguntas cerradas para facilidad de los encuestados y tomando en cuenta que es un tanto complicado obtener la entrevista para solicitar la colaboración de estas empresas es por ello que se ha tratado de que la encuesta sea lo más comprensible y clara.

2.7 Fuentes de recolección

❖ Fuentes primarias de recolección

Las fuentes de investigación de las cuales se obtendrá datos directamente a través de las técnicas de investigación son:

- Empresas de vigilancia y seguridad privada;
- Capital humano de las empresas de vigilancia y seguridad privada;
- Asociaciones de empresas de vigilancia y seguridad privada; y,
- Instituciones de control de las compañías de vigilancia y seguridad privada.

❖ Fuentes secundarias de recolección

Son todas las fuentes de recolección de información que ya fue analizada, estructurada y elaborada por otra u otras personas, es decir datos e información que ya existe en cualquiera de las siguientes fuentes:

- **Bibliográfica:** libros, folletos, revistas, manuales, periódicos y páginas web.
- **Información documentaria:** hace referencia a documentos, registros y archivos almacenados en instituciones del estado como también instituciones, organizaciones o asociaciones de compañías de vigilancia y seguridad privada.

2.7.1 Técnicas de recolección

Entrevistas

Se realizará entrevistas a personal de las empresas de vigilancia y seguridad privada, a gerentes de estas entidades, personas relacionadas al control o supervisión de este tipo de compañías y a ex gerentes o directivos de estas compañías.

Encuestas

Las encuestas se aplicará a compañías pequeñas o medianas de vigilancia y seguridad privada domiciliadas en el Distrito Metropolitano de Quito, las encuestas tendrán como contenido 25 preguntas cerradas de opción múltiple y el tiempo estimado para ser contestadas es de 20 minutos, estas encuestas deberán ser contestadas únicamente por directivos de las compañías, jefes de talento humano o recursos humanos y jefes operativos.

Observación

Con esta técnica se buscará estar atento ante los diferentes aspectos que se presenten al momento de visitar las empresas de vigilancia y seguridad privada, con el fin de estudiar

las características y el comportamiento de las personas que laboran en estas a fin de poder sacar conclusiones acerca del fenómeno a ser estudiado.

En este punto se utilizará la observación indirecta la cual nos permitirá inspeccionar los comportamientos sin entrar en contacto directo con los individuos observados y también la observación oculta la cual es observar sin que se note la presencia del investigador con el fin de que no se altere el comportamiento, rutina y organización habitual.

2.7.2 Recolección y datos

Mediante el cuestionario de encuesta que se ha elaborado y el mismo que será presentado posteriormente se realizará la correspondiente visita y entrevista a las 64 empresas de vigilancia y seguridad privada, con ello se procederá a realizar la recolección de datos más las demás técnicas que se detalló con anterioridad.

Los datos que se recolectarán en base a las técnicas utilizadas serán tabulados y analizados tomando en cuenta la problemática de la presente investigación además se elaborará gráficos con los cuales quedará más claro y explícito los resultados de los datos recolectados.

Esto se desarrollará en el capítulo 4, tanto la información recolectada por medio de la encuesta como la información recopilada mediante observación y las entrevistas serán tomadas en cuenta para el análisis, haciendo de esta forma un estudio global de las circunstancias o sucesos encontrados en la investigación.

2.8 Detalles de la encuesta

Tipo de encuesta: se realizará una recolección de datos directa, es decir se visitará cada una de las 64 compañías de vigilancia y seguridad privada.

Cuestionario: el cuestionario contiene 25 preguntas cerradas de opción múltiple, su contenido está enfocado al control del personal, procedimientos del personal y aspectos vinculados al riesgo operativo derivado del factor personas.

Tiempo aproximado en contestar la encuesta por empresa: el tiempo promedio para la contestar el cuestionario es de más o menos 20 minutos.

Aplicación de la encuesta: la encuesta se la aplicará desde el 1 de noviembre al 1 de diciembre de 2014.

Tratamiento que se dará a las encuestas: una vez completa la información solicitada en el cuestionario de las 64 empresas se realizara una tabulación de los resultados para poder generalizar los mismos, se sacará resultados globales por cada pregunta y se elaborará gráficos los mismos que serán analizados posteriormente para finalmente emitir conclusiones y recomendaciones acerca de las mejoras en la gestión del riesgo operativo del factor personas con el fin de mitigar el mismo.

En la construcción de los instrumentos (encuesta), se siguieron las siguientes etapas:

Primera etapa: se realizó una revisión del planteamiento del problema, de los objetivos y de las preguntas directrices, que nos permitió establecer la esencia de la investigación.

Segunda etapa: se enlisto las variables, dimensiones e indicadores determinados para la investigación del riesgo operativo.

Tercera etapa: con los resultados de las encuestas de la muestra determinada se procederá a determinar la confiabilidad y validez de la investigación.

2.8.1 Modelo de la encuesta:

Cuestionario de investigación

Fecha de la entrevista:

.....

N°	PREGUNTAS		
1	¿La empresa diseñó y trabajo con un plan operativo durante el año 2013 definiendo claramente sus metas y objetivos?	Sí ()	No ()
2	¿La Organización ha venido operando desde el año 2013 con un directorio que emita políticas y procesos que garanticen una adecuada gestión?	Sí ()	No ()
3	¿La Compañía de Seguridad cuenta con un organigrama funcional por procesos en cada área y desarrollo sus actividades durante el año 2013 basándose en este?	Sí ()	No ()
4	¿La Compañía contó en el año 2013 con un plan estratégico? (si su respuesta es No pase a la pregunta 6)	Sí ()	No ()
5	Si su respuesta es Sí en el literal anterior, ¿Durante el año 2013 existieron personas en la organización encargadas de llevar a cabo un control de este plan estratégico?	Sí ()	No ()
6	¿Qué tipo de estándares se definieron durante el año 2013?		
	Estándares de calidad		()
	Estándares de información		()
	Estándares de productividad		()
	Estándares de evaluación de la actuación del personal		()
	Todas las anteriores		()
	Ninguno		()
	Otros, cuál?:		
7	¿Se ha implementado parámetros en los procedimientos del personal para mitigar el Riesgo Operativo? (si su respuesta es Sí, pase a la pregunta 9)	Sí ()	No ()

N°	PREGUNTAS		
8	Si su respuesta en el literal anterior es No conteste, ¿Por qué motivo no se han implementado procedimientos que ayuden a mitigar el riesgo operativo?		
	a) Desconocimiento del tema		()
	b) Falta de una comisión que defina estos parámetros		()
	c) La compañía está en proceso de estructuración		()
	d) Otras		()
¿Cuál?			
9	¿Dentro del presupuesto del año 2013, la entidad considero un rubro que pueda ser destinado a mitigar el Riesgo Operativo?	Sí ()	No ()
10	¿Con que frecuencia se realizaron evaluaciones al personal durante el año 2013?		
	Mensualmente		()
	Trimestralmente		()
	Semestralmente		()
	Anualmente		()
No se realizó evaluaciones			()
11	¿Las operaciones y actividades efectuadas durante el 2013 se ejecutaron bajo supervisión permanente a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia?	Sí ()	No ()
12	¿La compañía en el año 2013 contó con un manual de políticas, procedimientos y procesos aprobados formalmente por la compañía?	Sí ()	No ()
13	¿Para el año 2013 se realizó un análisis para la determinación del personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto?	Sí ()	No ()
14	¿La contratación de personal en el año 2013 se realizó de acuerdo a los perfiles de cargo previamente establecidos?	Sí ()	No ()
15	¿Durante el año 2013 la compañía brindo programas de capacitación dirigidos a potenciar las capacidades y atributos del personal?	Sí ()	No ()
16	¿La información que se generó y registró en el año 2013 fue oportuna, confiable, veraz y suficiente?	Sí ()	No ()
17	¿La empresa durante el año 2013 aplico el concepto de Gobierno Corporativo? (Si su respuesta es Sí o PARCIALMENTE, pase a la pregunta 19)	Sí ()	No ()
		Parcialmente ()	

N°	PREGUNTAS		
18	Si su respuesta fue No en la pregunta anterior, conteste, ¿Cuál es el motivo por el cual la compañía no aplicó prácticas de buen gobierno corporativo?		
	a) Tamaño de la empresa		()
	b) Desconocimiento del tema		()
	c) Conformación del directorio		()
	d) No existe relación costo-beneficio		()
	e) Otros		()
¿Cuál?			
19	¿Quién está encargado de la evaluación y control de las actividades y procedimientos de la entidad?		
	a) Los jefes de cada área		()
	b) Existe un departamento específico de control		()
	c) Se contrata consultoría externa		()
d) Hasta el momento no se ha definido		()	
20	Si su respuesta en literal anterior fue a, b o c conteste, ¿El o los encargados del control han identificado los principales escenarios de contingencia tomando en cuenta el impacto y la probabilidad de que los riesgos operativos sucedan?	Sí ()	No ()
21	¿Considera usted que la infraestructura de la empresa es la adecuada para el correcto desempeño de las actividades del personal?	Sí ()	No ()
22	¿La compañía cuenta con una base de datos actualizada de su capital humano?	Sí ()	No ()
23	¿Durante el año 2013 algún miembro del personal incumplió las políticas y procedimientos establecidos por la entidad?	Sí ()	No ()
24	De ser Sí la respuesta de la pregunta anterior, ¿Qué consecuencias trajo para la entidad dicho incumplimiento?		
	a) Menor rendimiento en las utilidades		()
	b) Multas por parte de instituciones de control		()
	c) Disminución en la eficiencia de las actividades de la empresa		()
	d) Terminación de contratos por parte de los clientes		()
	C) Otras		()
¿Cuál?			

N°	PREGUNTAS		
25	¿La compañía ha tomado medidas ante los incumplimientos del personal y los efectos que los mismos han provocado?	Sí ()	No ()

CAPÍTULO 3

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PROCESOS LLEVADOS A CABO DENTRO DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA ANALIZADAS

3.1 Procedimientos generales y específicos de las empresas de vigilancia y seguridad privada

Dentro de todas las empresas existen procedimientos que deben manejarse de una forma adecuada para poder cumplir con los objetivos de cada entidad, es por ello que al momento de estudiar a las empresas de vigilancia y seguridad privada debemos identificar cuáles son los procesos que manejan las entidades de este sector para posteriormente resaltar cuales son las actividades que tienen un vínculo directo con las personas tanto internas como externas, actividades las cuales podrían generar algún tipo de riesgo al no tener definido un marco de control que garantice la efectividad en cada proceso en el que intervienen las personas, es claro que en el momento de determinar los riesgos estos tendrán influencia en el comportamiento no solo económico de la empresa sino también social, cultural y político, estos aspectos pueden verse afectados por los riesgos pero sin embargo como en el capítulo 1 se indicó, los impactos que los riesgos generan pueden también ser positivos no de manera directa es decir esto se puede dar de acuerdo a como se lo maneje al mismo.

Para poder establecer en esta investigación cuales son los riesgos operativos del factor personas que pueden intervenir en el desarrollo e incremento de proyectos de las empresas de vigilancia y seguridad privada es necesario identificar los procesos en los cuales intervienen las personas, cabe mencionar que al no contar en la actualidad con procesadores que superen la capacidad de las personas es eminentemente probable que en todos los procesos de las organizaciones participen los individuos o por lo menos la gran mayoría de los procedimientos serán manipulados por ellos.

A continuación presentamos en forma de listado las varias actividades o procesos en las que se pueden ocasionar riesgos operativos por las personas vinculadas al negocio de la vigilancia y seguridad privada:

- Toma de decisiones por parte de los altos mandos ya sea la Junta General de Socios, Presidencia, Gerencia General, Subgerencias y jefaturas de las distintas áreas. Ejemplo: al momento de tomar decisiones acerca de una reestructuración de la organización, este tipo de decisiones se las debería de hacer en base a un estudio de las áreas que conforman la empresa, ya que de no ser así se podría ocasionar una crisis en los procedimientos de las empresas.
- Asistencia Gerencial con respecto al procesamiento de información de uso exclusivo de la gerencia y planificación de agendas de juntas o reuniones de negocio. Ejemplo: el no procesar la información de uso gerencial, no manejar un orden en el cronograma de actividades a desarrollarse y procesar inadecuadamente comunicados de la gerencia tanto a su personal como a los clientes.
- Análisis, interpretación, registro, evaluación, control y toma de decisiones de la información manejada por el departamento financiero - contable de las entidades. Ejemplo: no cumplir con los procedimientos contables para el registro de la información, es decir no contar con un orden desde el manejo de documentos hasta que los mismos sean registrados contablemente.
- La gestión de cobranzas, control de la facturación, entrega de facturas a los clientes, elaboración de comprobantes de ingreso, análisis y control de la liquidez de la compañía. Ejemplo: no llevar un registro ordenado de cuentas por cobrar y procesar inadecuadamente los abonos o cancelaciones de las cuentas de los clientes.

- Reclutamiento, selección, inducción, capacitación, compensación, motivación y clima laboral actividades que deben ser manejadas por el departamento de talento humano. Ejemplo: no llevar a cabo los procedimientos de selección es decir reclutamiento, pruebas técnicas y psicotécnicas y entrevistas podría ocasionar que se contrate personal no apto para los puestos requeridos.
- Actividades del departamento de operaciones en general, este es una de las más importantes ya que representa el giro del negocio todo lo que haga o deje de hacer todos los que comprenden el área de operación traerá repercusiones tanto positivas como negativas de acuerdo al desempeño del personal desde el jefe de operaciones hasta los guardias custodios. Ejemplo: el no proporcionar programas de procedimientos de las actividades a desarrollarse por los guardias, no contar con dotación suficiente y adecuada, podría ocasionar conflictos en los puestos de trabajo.
- Manejo y control de armas, municiones, uniformes y dotación en general a cargo de las personas de bodega. Ejemplo: que la persona encargada de la bodega despache armas y municiones sin antes llenar un formulario de requerimiento el cual debería estar oportunamente aprobado y autorizado.

Estas actividades son claves dentro de cada departamento así como lo es también para la organización como tal, más adelante se desarrollara con mayor amplitud cada uno de los factores o funciones que intervienen dentro de las compañías de vigilancia y seguridad privada.

De existir un equilibrio en el desarrollo de esas actividades además de un buen sistema de control de la gestión no tendría por qué haber dificultades dentro de las empresas, pero por el contrario el riesgo podría ser de gran magnitud hasta el punto de tener un impacto desfavorable para los intereses de las compañías.

3.2 Análisis FODA compañías de vigilancia y seguridad privada

Tabla 1 Análisis FODA

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	Empresas diseñadas con planes operativos debidamente estructurados	Incumplimiento de políticas y procedimientos por parte del personal
	Cuerpo directivo debidamente estructurado	Infraestructura inadecuada
	Empresas con directorio que garantizan una adecuada gestión	Tecnología desactualizada
	Compañías de seguridad operando bajo un organigrama funcional por procesos	Falta de políticas para cubrir riesgos operativos
	Empresas que cuentan con planes estratégicos	Falta de definición de estándares
	Personal capacitado	Falta de evaluaciones al personal con mayor periodicidad
	Empresas operan con un manual de políticas, procesos y procedimientos	No contar con un presupuesto de emergencia destinado a cubrir los gastos generados por fallas operativas.
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	Incremento delincriminal	Aumento de costos en el mercado
	Crecimiento del sector mobiliario	Amenaza contra la vida del personal de seguridad
	Desconfianza hacia la seguridad pública	Competencia directa e indirecta
	Capacidad fuerza pública	Terminación de contratos por parte de los clientes
	Planes de capacitación por parte del gobierno	Cambios permanentes en las leyes
	Multas por parte de instituciones de control	

Nota. Análisis FODA. Adaptado de la investigación Elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014

3.3 Descripción de los procedimientos por puestos de trabajo

Los administradores de las pequeñas y medianas empresas deben de conocer de cerca cada una de las actividades que se desarrollan dentro del negocio y de esta forma determinar cuántos puestos se requieren, conocer los procedimientos que se cumplen en cada uno de los puestos hace que sea más sencillo el análisis del personal reclutado y su posterior contratación de acuerdo a las habilidades, aptitudes y capacidad individual de cada uno de los aspirantes.

La descripción de las funciones y procedimientos de los puestos además de ayudar con el reclutamiento del personal, puede contribuir en otros factores importantes para la buena gestión de las personas en las organizaciones, ya que atrae la atención al trabajo de los empleados, proporciona orientación en la capacitación de los empleados y establece parámetros y estándares para la revisión y control del desempeño del personal.

De acuerdo a la información obtenida en cada una de las empresas analizadas, hemos establecido flujogramas de procedimientos por cada área según el organigrama estructural presentado anteriormente, estos describen el desarrollo de las funciones del personal que normalmente deben llevarse a cabo para un buen funcionamiento de las actividades.

Procedimientos junta general de socios

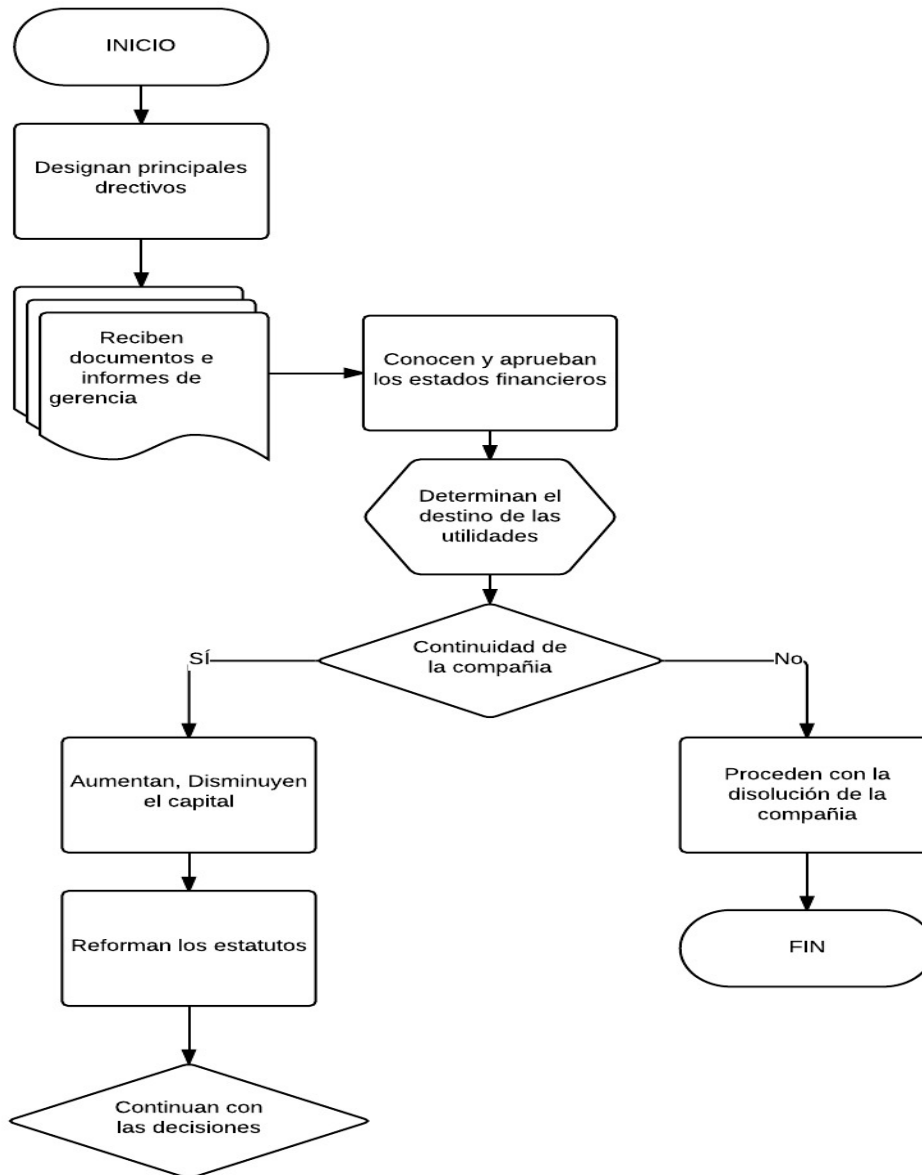


Figura 2. Procedimientos junta general de socios. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

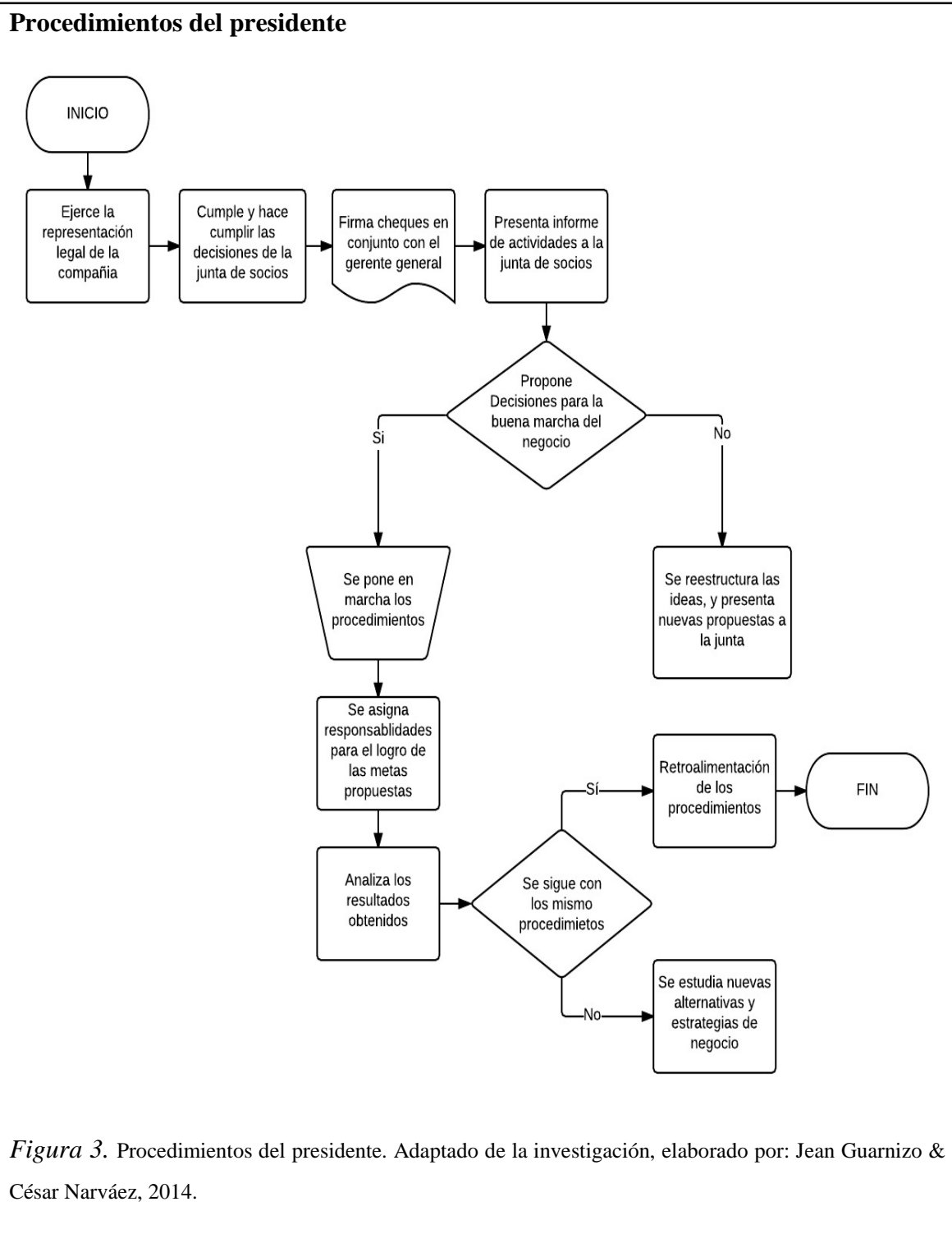
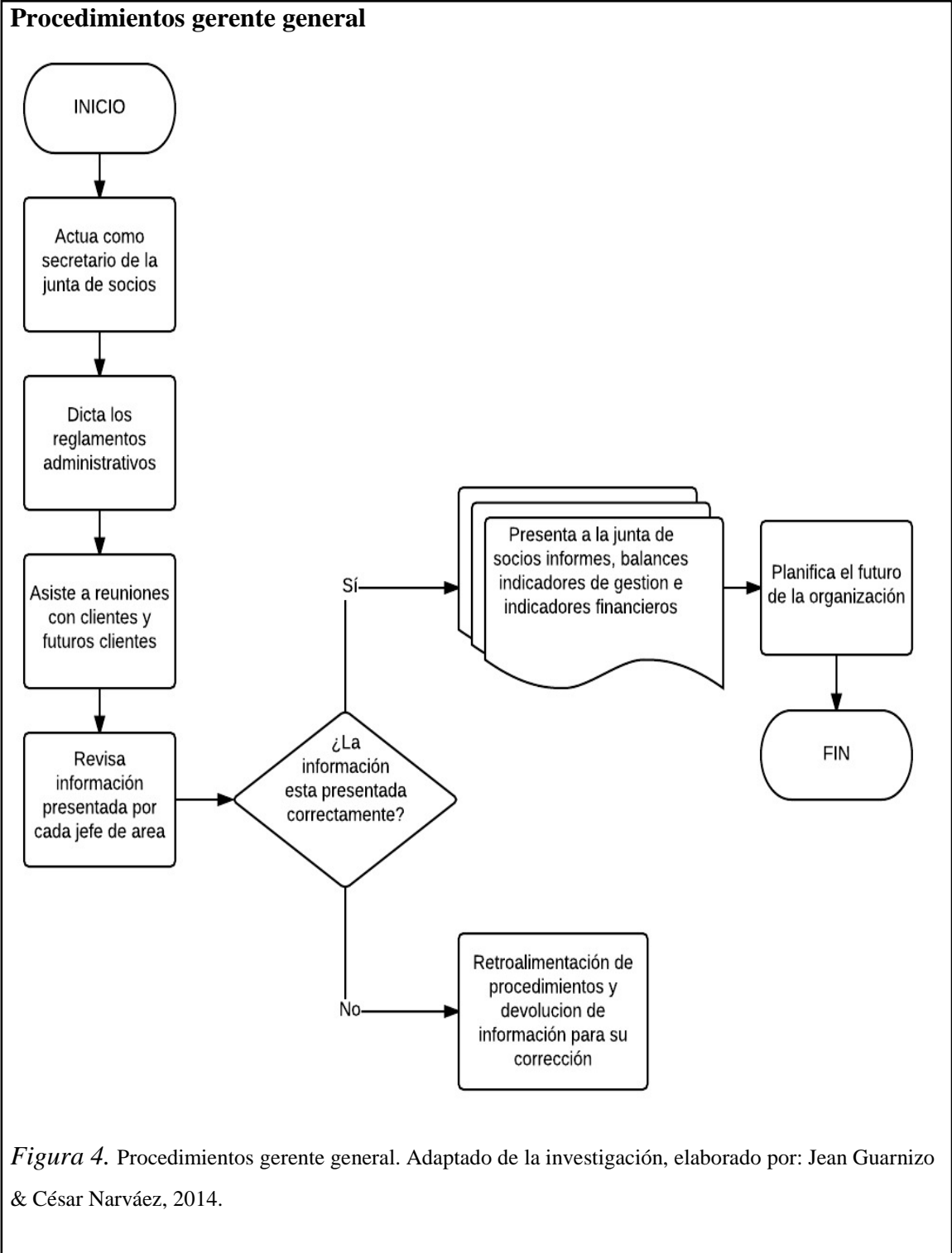
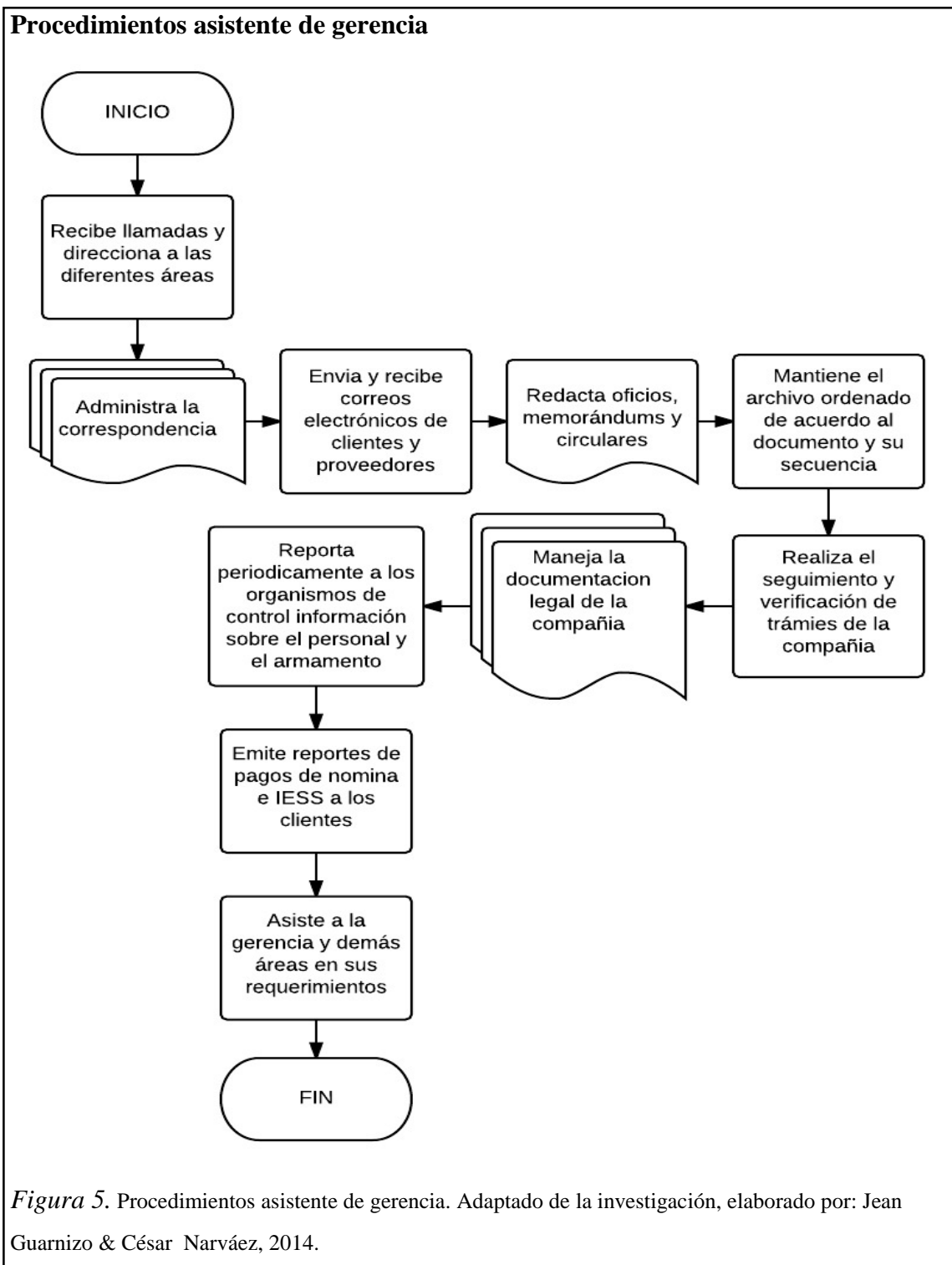


Figura 3. Procedimientos del presidente. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.





Procedimientos contador general

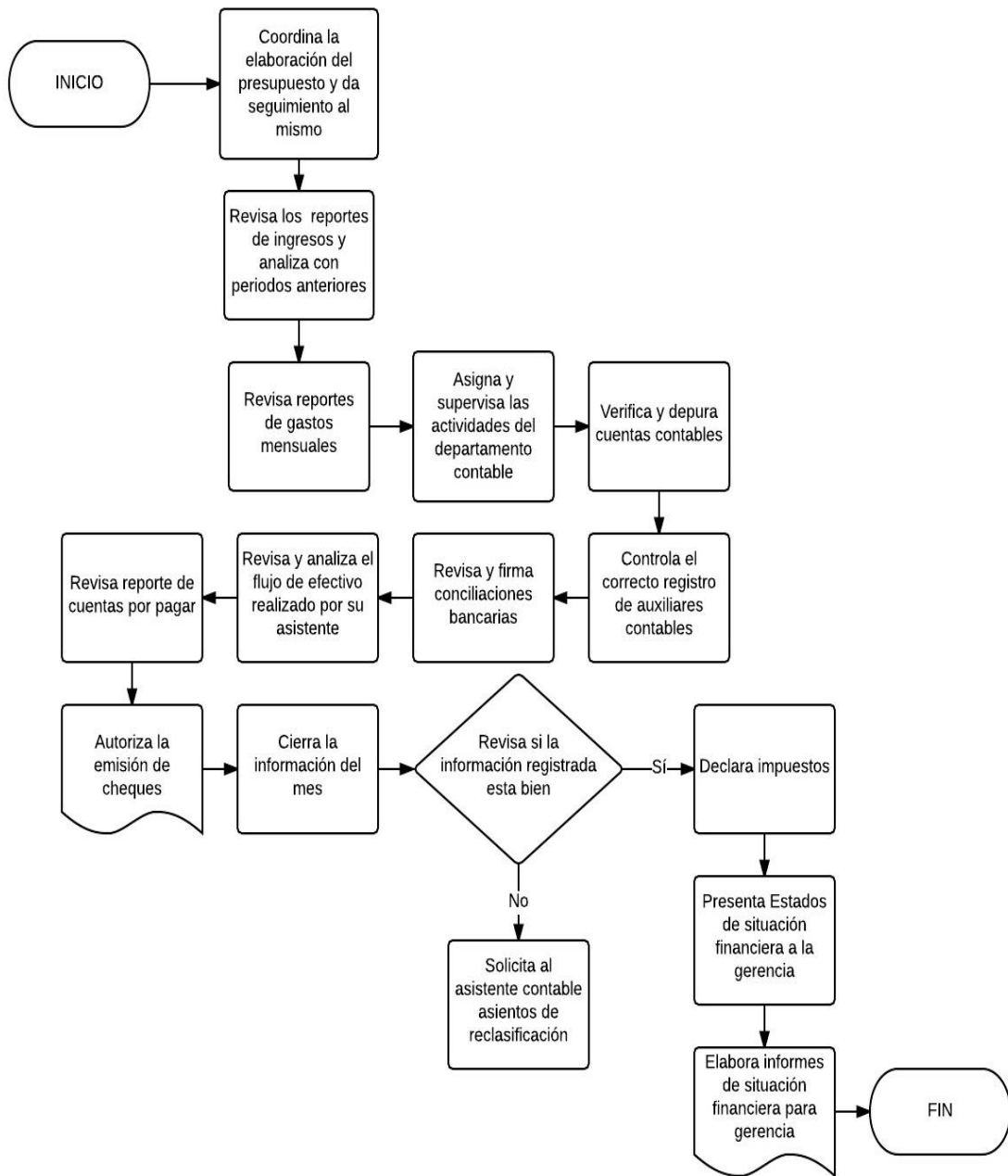


Figura 6. Procedimientos contador general. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

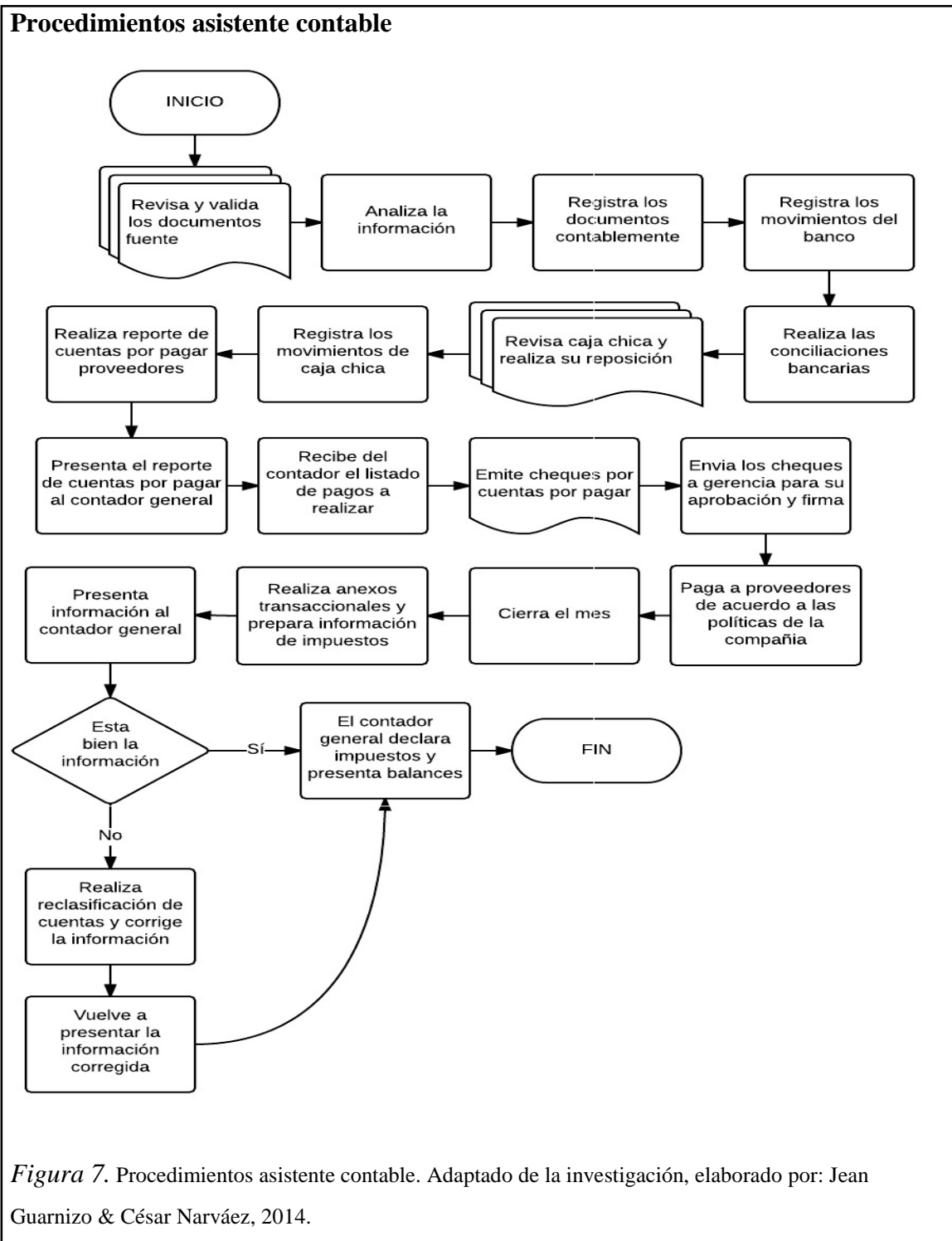


Figura 7. Procedimientos asistente contable. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Procedimientos jefe de cobranzas

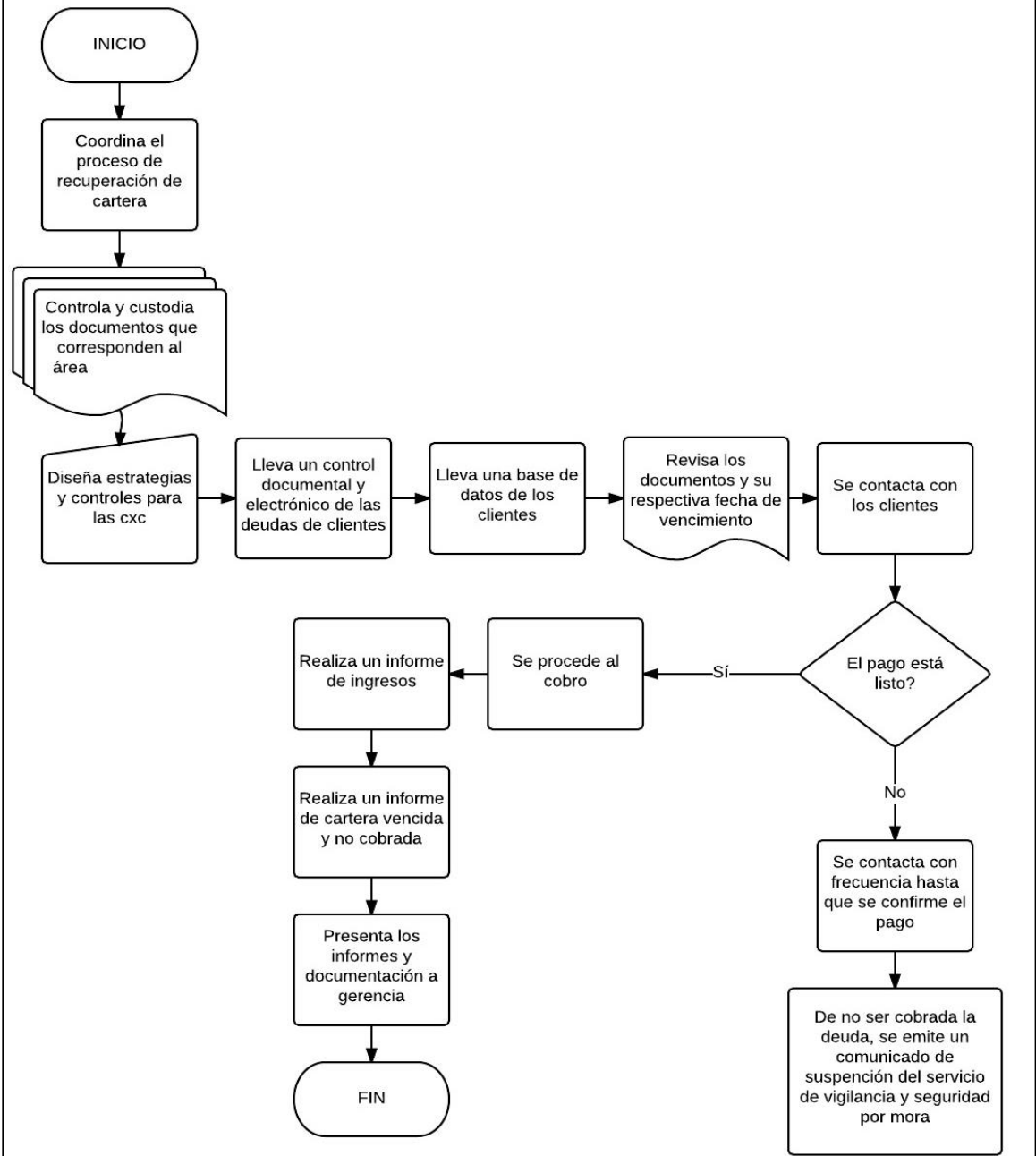


Figura 8. Procedimientos jefe de cobranzas. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

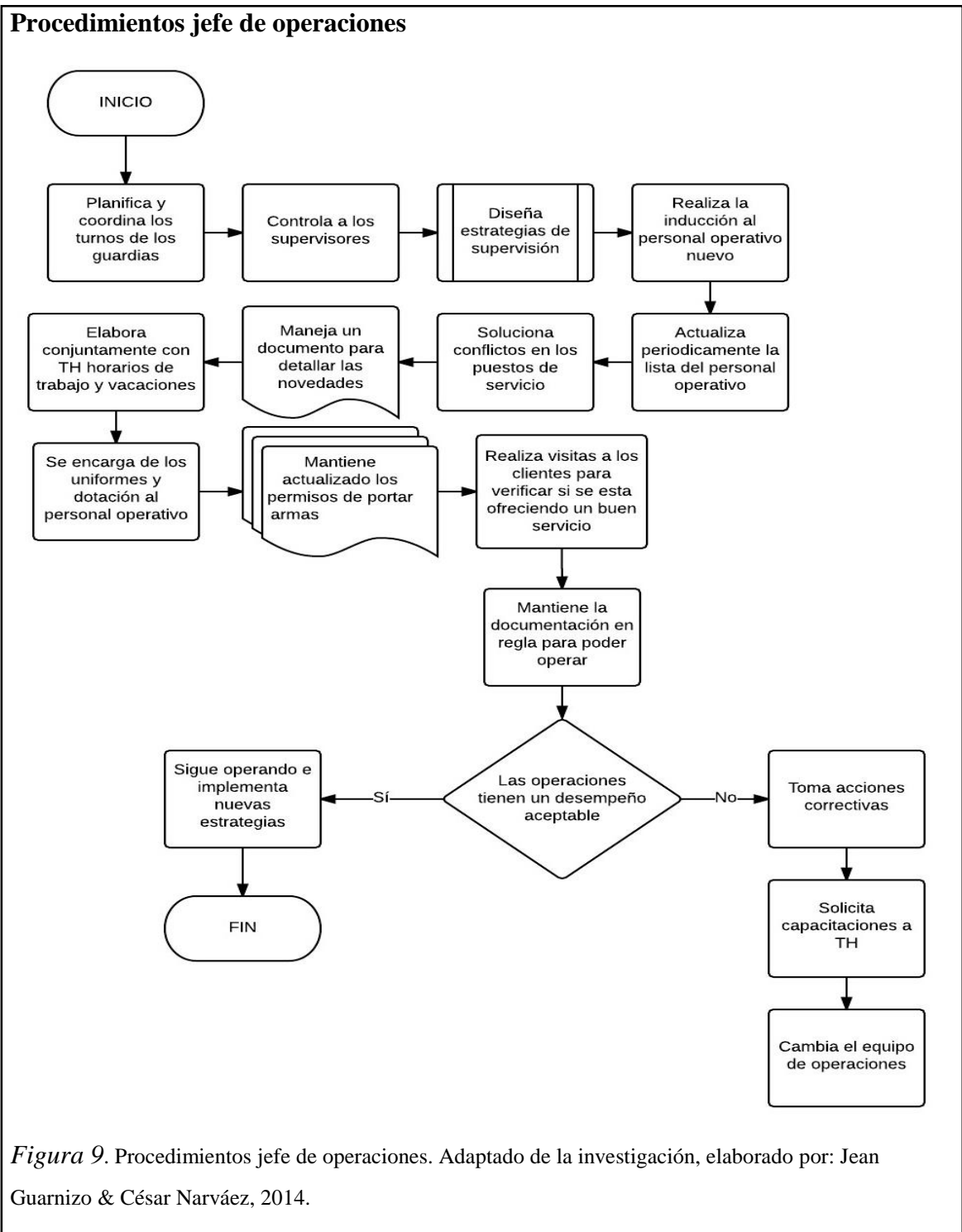


Figura 9. Procedimientos jefe de operaciones. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

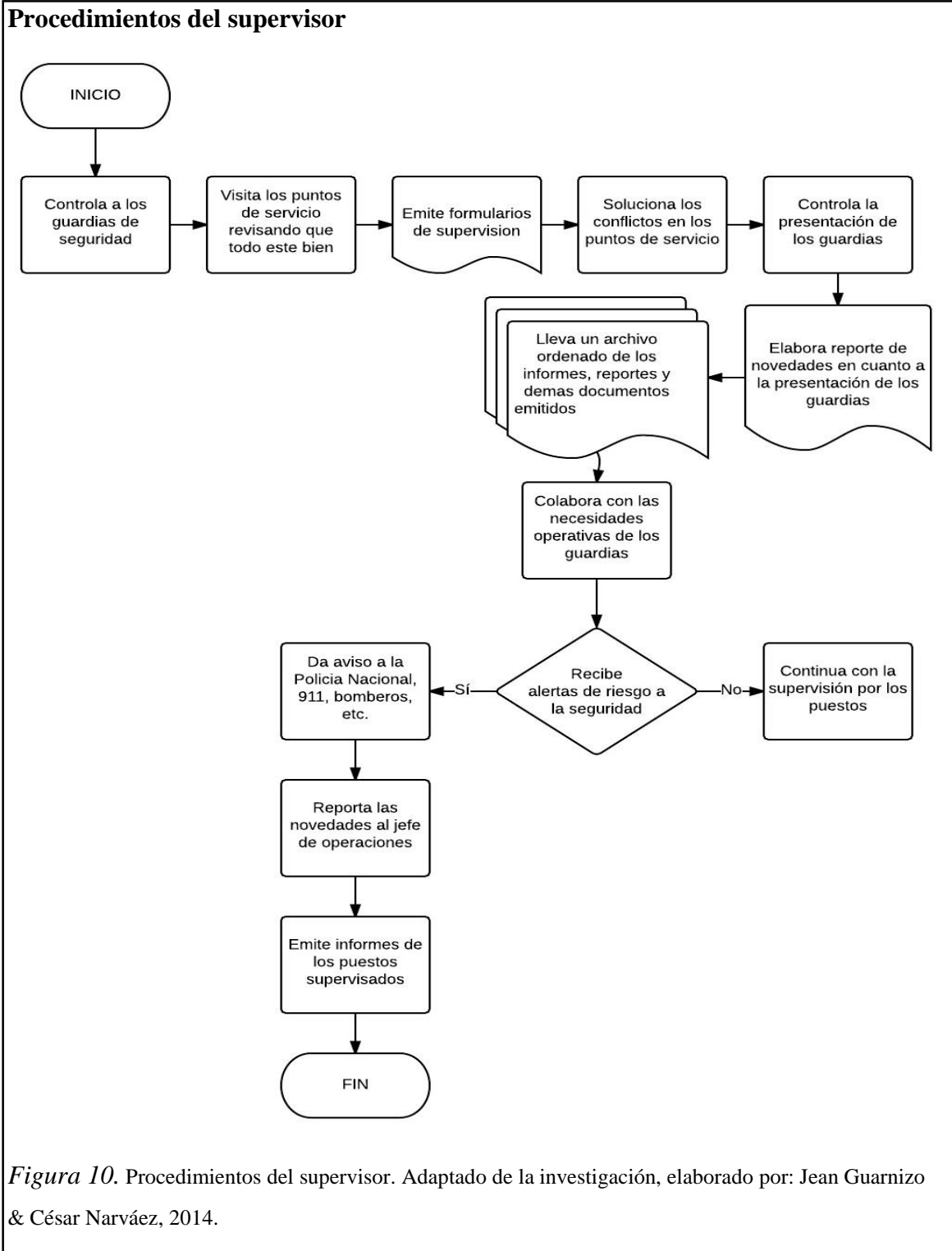


Figura 10. Procedimientos del supervisor. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Procedimientos de los guardias de seguridad privada

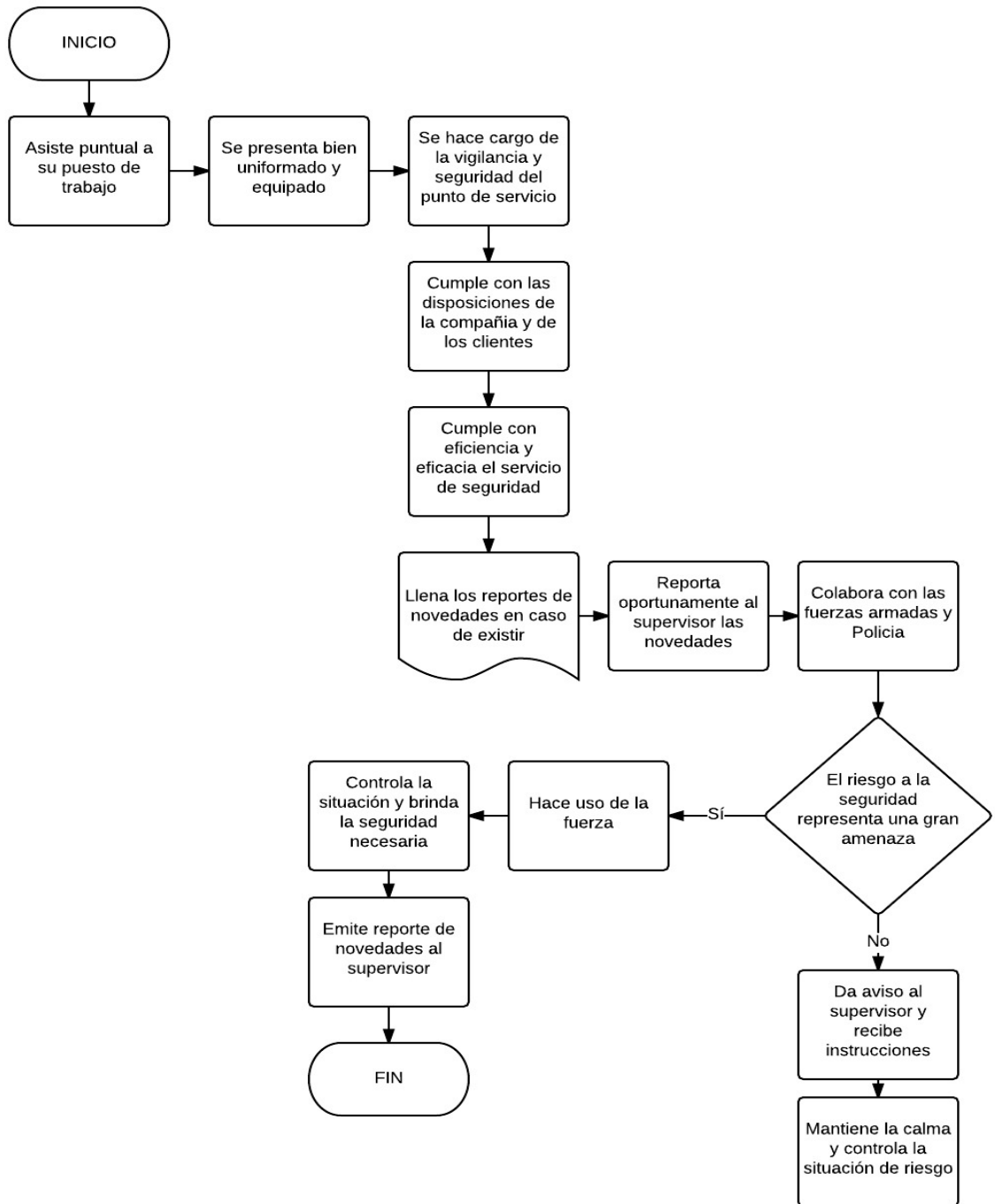


Figura 11. Procedimientos de los guardias de seguridad privada. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Procedimientos jefe de talento humano

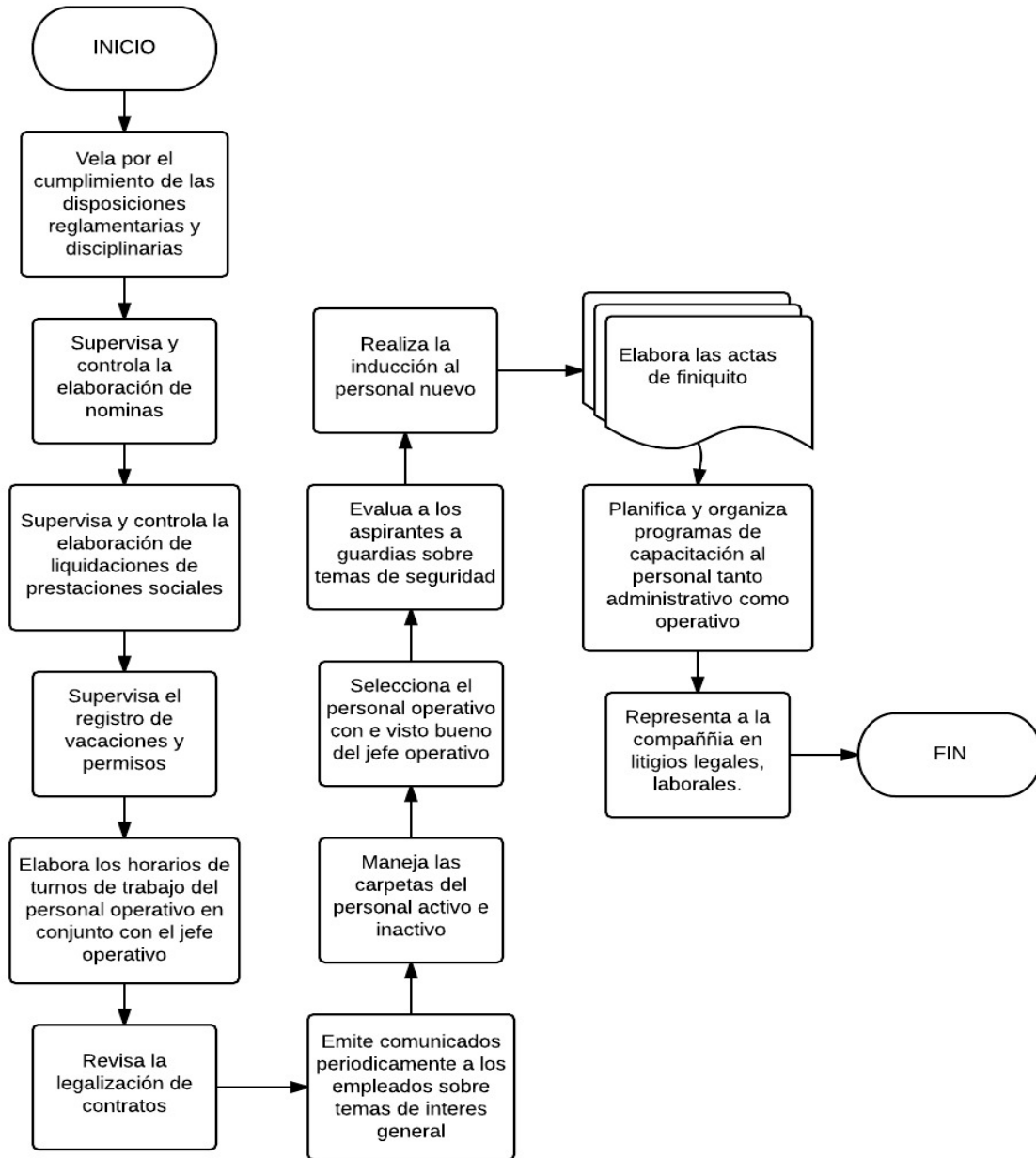


Figura 12. Procedimientos jefe de talento humano. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

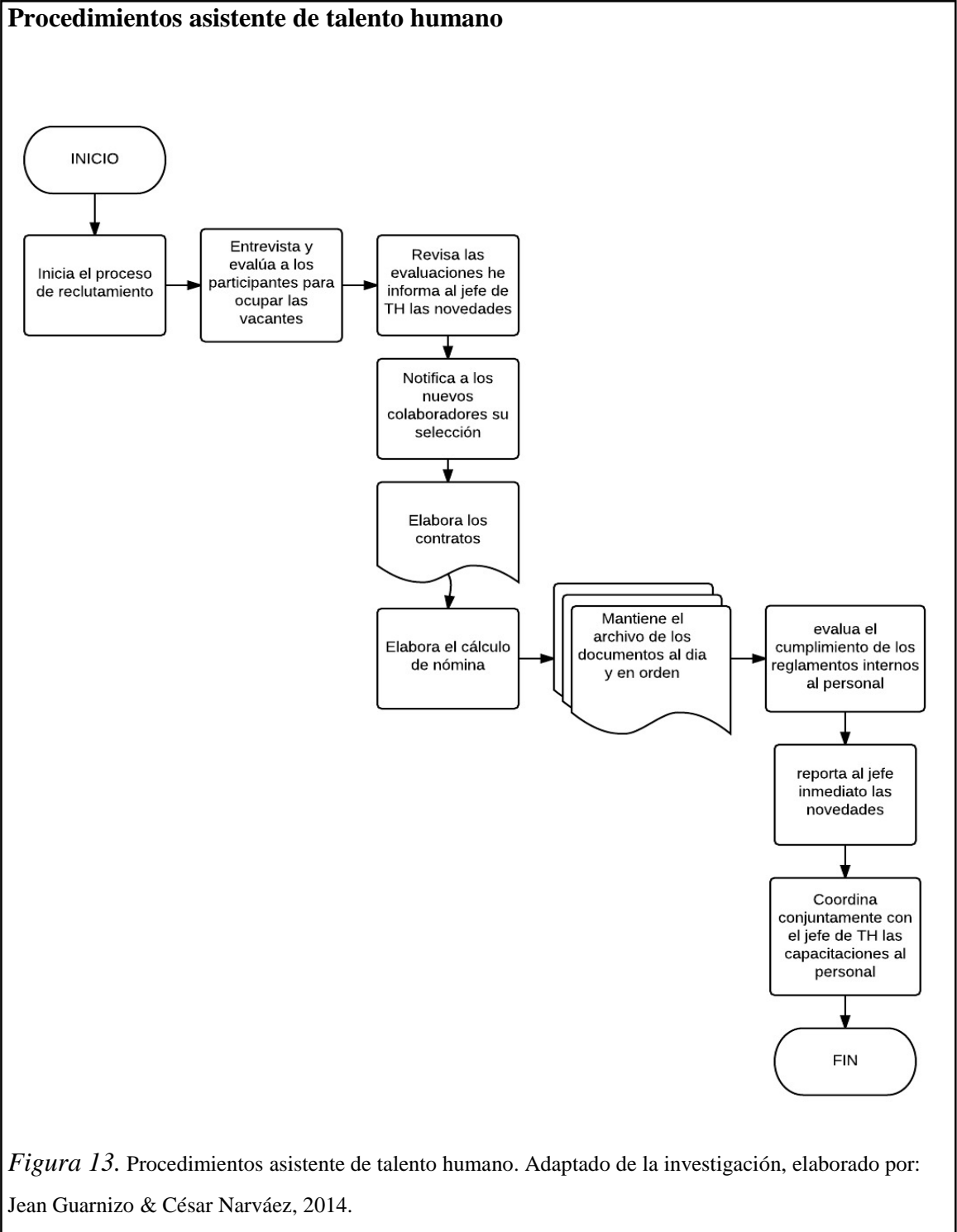


Figura 13. Procedimientos asistente de talento humano. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

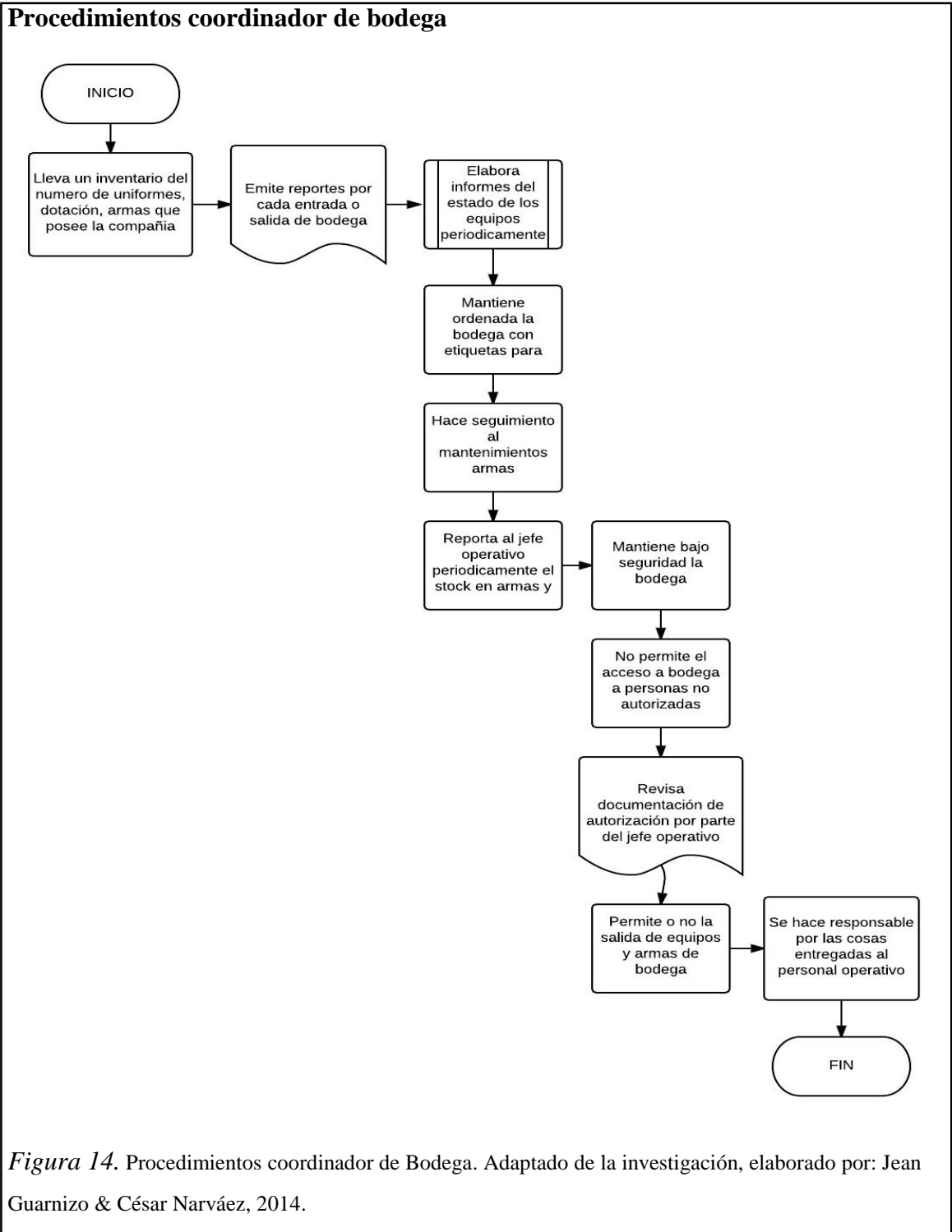


Figura 14. Procedimientos coordinador de Bodega. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

3.4 Perfiles profesionales por puestos de trabajo

Las personas son vitales para la operación eficaz de una compañía sin ellas no se podría desarrollar ninguna actividad dentro de la empresa y menos aún alcanzar objetivos. Por lo tanto es trascendente organizar e integrar personal dentro de una institución. (López, 2008)

Un estudio del organigrama funcional de este tipo de compañías nos ayudara a entender mejor el manejo de las operaciones dentro de la empresa. Un adecuado diseño del organigrama les permitirá realizar sus actividades de una manera ordenada así como una estandarización en sus procesos tanto en el área administrativa como operativa que son parte fundamental dentro de estas organizaciones para de esta manera lograr un crecimiento ordenado que permita lograr satisfacer las necesidades del cliente, a continuación presentaremos los perfiles de las personas que básicamente necesitan estas compañías para el adecuado desarrollo de las actividades.

❖ Gerente general

Misión

Conseguir el buen funcionamiento de la entidad, llevando a cabo una revisión periódica de los aspectos administrativos, financieros y operativos. Además de llevar a las empresas a ser reconocidas a nivel nacional.

Requerimientos

- Edad 32 años en adelante.
- Tener título de tercer nivel en Administración de empresas o carreras afines.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Liderazgo.
- De preferencia conocimientos de vigilancia y seguridad privada.

Funciones

- Representar legalmente a la compañía.
- Revisar y aprobar los estados financieros para su posterior presentación a la junta general de socios.
- Establecer las regulaciones internas de acuerdo a los requerimientos de la junta de socios y difundirla a sus subalternos.
- Revisar y analizar los indicadores financieros y de gestión para obtener un panorama de la situación de la compañía.
- Delegar funciones a los jefes departamentales y recibir informes de los mismos.
- Elaborar y proponer cambios en el presupuesto anual y presentar al directorio para su ejecución.
- Velar por el principio de negocio en marcha y asegurar un desarrollo en los proyectos de la compañía.
- Cumplir con las actividades que designe la junta general de socios.

Competencias

- Toma de decisiones
- Manejo de conflictos
- Organización y planificación

❖ Asistente de gerencia

Misión

Apoyar en todos los procesos administrativos garantizando eficientemente el desarrollo de las actividades. Brindar soporte a la gestión del gerente a través de coordinación, seguimiento, consolidación y análisis de reportes e indicadores de los procesos de las áreas comprometidas con la gerencia.

Requerimientos

- Edad entre 25 y 30 años
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Mínimo tercer año de universidad en administración de empresas, contabilidad y auditoría o carreras afines

Funciones

- Estar al tanto de la agenda de actividades del gerente.
- Asistir al gerente en la parte logística de eventos o reuniones institucionales.
- Atender y direccionar las llamadas telefónicas para cada una de las áreas.
- Mantener organizado el archivo de la gerencia y documentos importantes tanto el físico como el digital.
- Tramitar las adquisiciones de servicios y bienes (compras, capacitaciones).
- Estar al tanto de los gastos por viáticos de la gerencia.
- Estar al tanto de las convocatorias para postular a la empresa en los concursos de prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada.
- Preparar información para las ofertas de los servicios brindados por la empresa.

Competencias

- Manejo de conflictos
- Buenas relaciones interpersonales
- Organización y planificación

❖ **Contador general**

Misión

Suministrar al gerente general información confiable, útil y oportuna sobre las cuentas contables para la toma de decisiones y el control gerencial.

Requerimientos

- Contador público autorizado (CPA)
- Título de tercer nivel en finanzas, contabilidad y auditoría o carreras afines
- Experiencia mínima de 4 años
- Conocimientos avanzados en contabilidad e impuestos
- Edad 26 años en adelante

Funciones

- Velar por el cumplimiento del proceso contable de acuerdo a los lineamientos establecidos por la organización.
- Mantener las obligaciones tributarias al día.
- Elaborar estados financieros y presentar a la gerencia para la toma de decisiones.
- Revisar y presentar declaraciones y anexos a la gerencia financiera.
- Dar seguimiento a las novedades indicadas por el asistente contable.
- Supervisar las actividades del departamento contable.
- Negociación con clientes y proveedores.

Competencias

- Iniciativa y pro-actividad
- Toma de decisiones
- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de dirección y supervisión
- Habilidad numérica
- Pensamiento analítico

- Capacidad de trabajo bajo presión

❖ **Asistente contable**

Misión

Revisar, analizar, clasificar e interpretar la información financiera contable para elaborar los asientos contables y anexos necesarios para la presentación impuestos y estados financieros, con el fin de mantener al día la información contable de la empresa.

Requerimientos

- Estudiante de últimos niveles en carreras de contabilidad y auditoría, finanzas o carreras afines
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares
- Edad 22 años en adelante

Funciones

- Verificar que toda la documentación tanto interna como externa cumpla con los requerimientos de los organismos de control.
- Emitir documentos contables como: retenciones, notas de crédito, liquidaciones de acuerdo a la normativa vigente.
- Mantener el archivo ordenado y al día.
- Ingresar de forma diaria información al sistema que se utilice revisando su consistencia.
- Cumplir con los requerimientos del contador general.
- Emisión de cheques.
- Conciliaciones bancarias.
- Custodia de las chequeras.
- Elaboración de reporte de ingresos y egresos.

- Realizar controles de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

Competencias

- Iniciativa y pro-actividad
- Manejo de conflictos
- Aprendizaje continuo
- Pensamiento analítico
- Capacidad de trabajo bajo presión.

❖ Jefe de cobranzas

Misión

Asegurar la recuperación de las cuentas por cobrar utilizando los mecanismos adecuados y necesarios para cumplir con su rol.

Requerimientos

- Titulado o estudiante de último año de universidad en carreras de ingeniería comercial, contabilidad y auditoría, finanzas o carreras afines
- Experiencia en recuperación de cartera
- Experiencia relacionándose con clientes
- Edad entre 25 y 35 años

Funciones

- Establecer formatos para la presentación de informes de recuperación de cartera.
- Realizar llamadas telefónicas o visitas a los clientes para cobrar saldos pendientes.
- Analizar cuentas por cobrar, tomando en cuenta fechas de vencimiento.

- Reportar novedades acerca de las cuentas por cobrar a gerencia general.
- Proporcionar información de ingresos al departamento de contabilidad.
- Mantener archivado en orden los documentos de respaldo de los cobros realizados.

Competencias

- Buenas relaciones interpersonales
- Capacidad de comunicación con las personas
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Toma de decisiones
- Analítico

❖ Jefe de operaciones

Misión

Inspeccionar y direccionar al personal operativo de la empresa así como también los servicios de seguridad.

Requerimientos

- Título de tercer nivel en ingeniería comercial o administración de empresas.
- Experiencia mínima de 2 a 3 años en jefaturas
- Experiencia dirigiendo gran volumen de personal
- Edad 28 – 40 años
- Conocimientos en procedimientos de seguridad privada (no indispensable)

Funciones

- Velar porque los guardias cumplan con las políticas, procedimientos establecidos por la gerencia.
- Responsable de elaborar la lista de uniformes, dotación y materiales que se va a utilizar en un determinado proyecto así como también el presupuesto del mismo.
- Atender a los conflictos que informen los supervisores.
- Analizar y solicitar a recursos humanos la contratación de guardias que requieran los clientes.
- Realizar capacitaciones periódicas al personal tanto a supervisores como a los guardias de seguridad.

Competencias

- Iniciativa y pro-actividad
- Manejo de conflictos
- Capacidad de dirección y supervisión
- Organización y planificación
- Toma de decisiones
- Capacidad de trabajo bajo presión

❖ Supervisores

Misión

Velar por el correcto desempeño de los guardias de seguridad y la organización de los mismos en sus lugares de trabajo, además reportar cualquier tipo de novedad al jefe de operaciones para actuar oportunamente ante las amenazas a la seguridad.

Requerimientos

- Egresado o cursando últimos niveles en ingeniería comercial o administración de empresas.

- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares
- Experiencia dirigiendo gran volumen de personal
- Edad 26 – 40 años
- Conocimientos en procedimientos de seguridad privada (no indispensable)

Funciones

- Supervisar las actividades de los guardias de seguridad en sus puestos de trabajo.
- Establecer controles para la supervisión sobre todo lo que se le ha encomendado.
- Verificar las condiciones de cada puesto de trabajo.
- Motivar a los grupos de guardias bajo su cargo para el buen desempeño de las actividades.
- Instruir en las deficiencias técnicas que posean los guardias para que estas puedan ser compensadas.
- Revisar el estado de los uniformes, dotaciones y armas y emitir informes.
- Coordinar con bodega los requerimientos de uniformes, dotaciones y armas.
- Emitir informes de sanciones a los guardias que hayan incumplido las políticas y procedimientos establecidos por la compañía.
- Elaborar reportes del desempeño diario de los guardias y entregar al jefe operativo.

Competencias

- Inspirar el profesionalismo
- Espíritu de equipo
- Iniciativa y pro-actividad
- Manejo de conflictos
- Capacidad de dirección y supervisión
- Organización y planificación

❖ **Guardias/custodios**

Misión

Mantener el orden en el lugar específico o puesto de trabajo, respetar y hacer respetar las políticas y procedimientos de seguridad y prevenir robos u otros hechos que alteren la seguridad.

Requerimientos

- Edad mínimo de 24 años
- Sexo indistinto
- Con o sin experiencia
- Título de bachiller
- Documentos en regla
- Personas con vocación al servicio ciudadano

Funciones

- Observar las cámaras de seguridad y verificar e identificar posibles amenazas a la seguridad.
- Dar aviso inmediatamente a los supervisores y fuerzas del orden sobre las irregularidades.
- Registrar entradas y salidas tanto de personas como de vehículos que visiten el lugar o puesto de trabajo vigilado.
- Impedir el paso de cosas no permitidas en lugares restringidos.
- Mantenerse alerta, rondar a las instalaciones, personas o cosas vigiladas y mantenerse cerca de ellas para brindar protección ante cualquier amenaza.
- Informar a las autoridades sobre los hechos en caso de haberse presentado un acto de inseguridad.

- Advertir a las personas en caso de que estas incumplan con alguna ley o política, además detener a estas personas utilizando la fuerza de ser necesario hasta que llegue la policía en caso de que se haya cometido algún tipo de acto que vaya en contra de la seguridad.
- Elaborar informes diarios sobre irregularidades que se hayan presentado como robos, vandalismos, ingreso de personas no autorizadas y demás novedades que hayan alterado la paz y seguridad de los puestos vigilados.

Competencias

- Buena actitud
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Organización y planificación
- Iniciativa y pro-actividad
- Respuesta inmediata a emergencias

❖ Jefe de talento humano y desarrollo institucional

Misión

Asegurar un clima laboral adecuado y organizado para cumplir con los objetivos de la organización, orientando al desarrollo de las funciones en cumplimiento de las políticas establecidas dentro de la empresa.

Requerimientos

- Título universitario en psicología organizacional, administración de recursos humanos o afines.
- Contar con 3 años de experiencia en cargos similares.
- Conocimientos de procedimientos de desarrollo institucional

- Experiencia en el manejo de personal

Funciones

- Contratar y mantener personal calificado en la compañía.
- Administrar los requerimientos de personal.
- Programar y organizar los eventos para el personal.
- Aplicar pruebas de desempeño y analizar sus resultados.
- Realizar cronograma de capacitación anual en coordinación con los jefes de cada área de la compañía.
- Implementar proyectos de desarrollo para mejorar el rendimiento del personal.
- Realizar entrevistas a los candidatos idóneos en los procesos de selección establecidos.
- Vigilar el fiel cumplimiento del código de ética y reglamento interno de la entidad.
- Mantener actualizado el manual de funciones de la compañía.

Competencias

- Capacidad interpersonal
- Adaptabilidad
- Desarrollo de talentos
- Capacidad de dirección y supervisión
- Manejo de conflictos
- Toma de decisiones

❖ **Asistente de talento humano**

Misión

Contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión del talento humano.

Requerimientos

- Estudiante universitario en psicología organizacional, administración de recursos humanos, ingeniería comercial o carreras afines.
- Contar con 1 año de experiencia en cargos similares.
- Conocimientos adicionales: normativa laboral vigente, control de personal y servicio al cliente.

Funciones

- Registrar el ingreso del personal nuevo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Elaborar la planilla de sueldos y cálculos de beneficios sociales.
- Mantener actualizado las fichas personales de cada empleado.
- Registrar la asistencia y retrasos del personal.
- Registrar en rol de pagos los ingresos y descuentos del personal.
- Archivar la documentación de cada empleado en su ficha correspondiente.
- Registrar en sistema de IESS la información del personal.
- Entregar a contabilidad rol de pagos y transferencias realizadas para el registro respectivo.
- Recaudar reportes de ingresos y descuentos según cronograma establecido.
- Obtener reportes de sistema de control de asistencia.
- Registrar en sistema del IESS ingresos y salidas del personal oportunamente.
- Registrar en sistema de IESS las variaciones de sueldos.
- Generar planillas de aportes mensuales.
- Generar planillas de préstamos hipotecarios y quirografarios.
- Solicitar a los empleados los documentos faltantes en su ficha personal.
- Custodiar las fichas del personal.

- Validar en ministerio de relaciones laborales el pago de décimo tercera y cuarta remuneración.
- Registrar la salida de los empleados que abandonen su puesto de trabajo por renuncia o despido en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Competencias

- Capacidad interpersonal
- Capacidad de dirección y supervisión
- Manejo de conflictos
- Iniciativa y pro-actividad
- Organización y planificación
- Trabajo en equipo

❖ Coordinador de bodega

Misión

Administrar las entradas, almacenamiento y salidas de los equipos, uniformes, armas y demás dotación necesaria para la adecuada gestión de la empresa.

Requerimientos

- Edad mínimo 25 años
- Sexo masculino
- Experiencia mínima de 1 año en bodegas
- Título de bachiller

Funciones

- Entrega/recepción de los equipos, uniformes, armas y dotación a los supervisores y guardias.
- Llevar un control de los equipos, uniformes, armas y dotación entregados y recibidos.
- Realizar el ingreso de los equipos, uniformes, armas y dotación a la bodega cuando los guardias no los ocupen.
- Revisar que todo lo que le se haya entregado se encuentren en perfectas condiciones.
- Mantener limpia la bodega.
- Informar a gerencia general sobre novedades en la bodega.

Competencias

- Responsabilidad
- Honestidad
- Organización y planificación
- Capacidad interpersonal

3.5 Procedimientos utilizados para la capacitación, desarrollo personal y humano de los colaboradores

Los guardias de vigilancia y seguridad privada en su ejercicio diario se exponen frente a todo tipo de personas e instituciones, es decir son la primera impresión e imagen que van a llevarse de las compañías dedicadas a brindar este servicio, por esto y mucho más es necesario que representen de buena manera a las entidades a las que se deben, esto quiere decir que deben mantener una postura apropiada, además su presentación debe ser impecable y lo más importante las relaciones interpersonales deben ser de alto nivel ya que es la persona encargada de guiar o brindar una solución en caso de presentarse un evento de riesgo a la seguridad y obviamente la forma como se comunique debe ser comprensible ante las demás personas.

Por todo esto es importante definir algunos aspectos a ser tomados en cuenta dentro de la capacitación o entrenamiento que deben poseer los servidores de la compañía ya que es parte del profesionalismo, en cuanto a los guardias de seguridad pueden ser unos grandes profesionales en la materia pero si los mismos no se presentan adecuadamente uniformados y alineados en su aspecto tanto personal como formal absolutamente nadie creerá en el profesionalismo de ellos y por consiguiente nadie los tomará en enserio.

Pero para los guardias de vigilancia y seguridad privada no solo es importante estar bien presentados sino que además deben contar con otras características, como es la forma de actuar, el o la guardia de seguridad debe tratar con tino de acuerdo a la situación además debe ser discreto y leal a su trabajo, la honestidad no puede faltar ante cualquier situación su persona y su trabajo no pueden tener un precio es decir que los intereses personales quedaran a un lado.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta en la capacitación y preparación del y la guardia de seguridad siendo estos los principales actores en las operaciones de la empresa es el desenvolverse en su labor con conocimiento esto implica una preparación y profesionalización de las leyes, reglamentos y decretos bajo las cuales desempeñan su trabajo.

Debido a las exigencias del estado para que este tipo de compañías presten un servicio de más alta calidad y apegándose a las nuevas normas estableceremos a continuación algunos parámetros importantes para la capacitación del personal.

❖ **Actitud frente al trabajo**

La actitud se refleja en el trato que un colaborador tiene hacia otra, es decir cómo se dirige con las demás personas esto definirá si la persona está trabajando con una buena actitud y al mismo tiempo demostrara que tan bien se está desempeñando en su labor, existen varias maneras de identificar la actitud con la que las personas están, como son:

- **Tono y volumen de voz**

Es importante como se dicen las cosas, es decir que se dice y en qué forma se lo dice esto puede cambiar el sentido de la comunicación, se puede demostrar amabilidad, cortesía, gratitud pero por el contrario una frase dicha con gran tono de voz y utilizando palabras inadecuadas puede demostrar desprecio, indiferencia, mala educación y claramente demostraría además que no está cómodo con la actividad que él o la persona está desempeñando.

- **Postura**

La postura del cuerpo es muy importante ya que esta nos puede demostrar que está pensando una persona o que está a punto de hacer, si un colaborador esta con buen ánimo realizando sus actividades este indudablemente realizará un buen trabajo y esto se lo puede denotar en la posición que adopte su cuerpo, esto debería de ser corregido oportunamente de ser identificado un caso de desinterés al trabajo.

- **Expresión facial**

La expresión de la cara en las personas es un factor que nos puede indicar de forma inmediata el estado de ánimo con el que un individuo está, es por ello que al ver a los colaboradores de la compañía en nuestro caso de estudio podemos determinar si la persona que está realizando algún tipo de actividad la está efectuando de forma adecuada o en todo caso presumiremos que algo anda mal, en este caso se puede proceder hacer una inspección del trabajo encomendado para ver si los procedimientos y desarrollo del mismo esta correcto de tal manera que no afecte a la entidad.

De acuerdo a lo expresado anteriormente podemos llegar la conclusión de que tanto un guardia de seguridad como el personal administrativo y de operaciones deben contar con los siguientes requisitos:

- Deben estar correctamente vestidos
- Deben estar arreglados y limpios
- Su uniforme debe ser llevado correctamente
- Sus zapatos deben estar limpios
- Su cabello debe estar peinado
- Su comunicación debe ser adecuada debe expresar claridad, serenidad y conocimiento de los temas de seguridad garantizando de esta forma un buen servicio y a la vez un buen trabajo.
- Deben estar capacitados y preparados para cada una de las actividades de acuerdo al puesto que ocupe en el organigrama funcional.

❖ **Habilidades y destrezas**

En términos generales para desempeñar bien cualquier tipo de trabajo se debe de contar con habilidades y destrezas las cuales se van adquiriendo con la experiencia, además de una preparación previa en la materia en la que una persona se vaya a desempeñar. En el caso de las empresas de seguridad privada podemos destacar algunos puntos a tomar en cuenta en cuanto se refiere a los guardias ellos deberán mostrar:

- Carácter en situaciones de emergencia
- Liderazgo para poder controlar situaciones en caso de desorden o confusión
- Solidaridad e interés por la seguridad de la ciudadanía
- Don de gente y capacidad de relacionarse con las demás personas

❖ **Errores comunes al relacionarse con personas**

La relación que mantienen un guardia de seguridad con las personas en general no son siempre la mejor, es decir siempre están presentes los problemas, mencionaremos algunos de los principales errores que comete un guardia de seguridad al momento de hacer contacto con otras personas.

- Desconfianza: es muy común que los guardias desconfíen de otras personas debido a que son los encargados de custodiar o resguardar la integridad tanto de cosas como de personas, pero esta desconfianza va más allá el momento que las personas asimilan de otra forma este tipo de alerta por parte de un guardia, se puede presentar algunos resentimientos tanto de los clientes como de los visitantes del lugar donde se realice la vigilancia.
- Descuido de los puestos de trabajo: este es uno de los errores más frecuentes en estas compañías, el momento que un guardia es ubicado en su puesto de trabajo suele darse que el mismo se queda dormido en los tiempos programados para rondas o simplemente se dedican a cualquier otra cosa menos a resguardar o custodiar lo que se le ha designado, esto afecta y tiene un gran impacto negativo en las compañías ya que por ello se dan las terminaciones de contratos y por ende esto se ve reflejado más adelante en la parte financiera, estos son claramente uno de los problemas operativos que generan riesgos que afectan en el desarrollo e incremento de proyectos en las compañías de este sector.

3.6 Valoración de los empleados

Al momento de querer valorar la integridad de una entidad esta se puede medir mediante el respeto que la misma demuestre con sus empleados, tomando en cuenta las decisiones administrativas, los aspectos de justicia, honestidad e imparcialidad, prácticas de contratación, promociones, incrementos salariales, despidos, suspensiones y asignación de trabajo además de factores importantes como la seguridad social y salud.

En este punto es importante evaluar el comportamiento de los propietarios con los empleados ya que pueden comunicarse con veracidad, justicia, engaño, vagancia o deshonestidad, muchos de los propietarios de las empresas pueden presentarse ante las personas externas a la empresa con mucha cortesía sin embargo al momento de relacionarse con los empleados, colaboradores o como se los quiera denominar suele ser

un cambio de 360 grados, es decir su trato ante los subordinados es de menosprecio llegando al punto de considerarlos simples peones.

El tratar a los subordinados como miembros valiosos del equipo que conforma la empresa es esencial para alcanzar una integridad y excelencia gerencial. Esto además de valioso es muy inteligente por parte de los gerentes ya que los empleados son el recurso más importante de una empresa.

Los resultados de las buenas prácticas corporativas se han visto a lo largo de la historia en el ámbito empresarial, convirtiendo una pequeña o mediana empresa en un jugador importante y colocando incluso algunas de ellas en la palestra como un gran competidor frente a grandes multinacionales en periodos cortos se ha evidenciado esta realidad, lo cual simplemente sería imposible alcanzar si no fuese por una adecuada gestión y colaboración de los empleados de las empresas.

Hay aspectos importantes que se deben de aplicar dentro de las empresas para el logro no solo de los objetivos empresariales sino que además cada uno de los empleados logre una realización profesional y personal en su máxima expresión, por ejemplo el tratarse unos a otros como iguales sin importar el puesto o cargo que desempeñe cada persona, el reconocimiento fiel a los logros, lograr una comunicación abierta entre departamentos y personas y además un factor que a veces muchos gerentes olvidan es el respeto a la vida familiar muchas empresas han demostrado lo que se puede lograr si se pone en práctica todo esto.

3.7 Conducta inadecuada de los empleados

En muchos de los casos los empleados pueden demostrar conducta no adecuada debido a la falta de ética e integridad en sus actos, podemos encontrar que los empleados no cumplan con su obligación de realizar su trabajo de un día, es decir muchas personas la mayor parte de día se dedican a holgazanear en el trabajo, laborar con lentitud o incluso

hay personas que llegan al punto de inventar algún tipo de enfermedad para faltar al trabajo eso demuestra claramente una falta de ética laboral.

Pero esto no es todo hay empleados que van más allá ocasionando pérdidas significativas a los empleadores, es el caso del enriquecimiento ilícito dentro de las empresas recibiendo compensaciones por la adjudicación de los contratos, el robo de mercancías, herramientas y equipos, además suele presentarse situaciones de desfalco todos estos factores eminentemente provocan una pérdida significativa de dinero para las empresas.

Según estudios realizados con anterioridad se ha demostrado que los empleados utilizan mucho de su tiempo en revisar las páginas de internet como son las redes sociales, catálogos, novedades en la red, etc., durante la jornada de labores todo esto llevo a que se investigue más fondo llegando a obtener resultados que arrojaron cifras escalofriantes, se logró encontrar que durante un año las empresas pagan cientos de miles dólares a los empleados improductivos que pierden el tiempo en su mayoría revisando internet.

3.8 La Cultura organizacional como un apoyo en la gestión

La integridad en una empresa requiere una cultura organizacional que la apoye, desde un punto de vista ideal, todo gerente y empleado debe de resolver de forma instintiva cada cuestión ética simplemente haciendo lo “correcto”. Una cultura ética requiere un entorno en que los empleados de todo nivel confíen en que la empresa está plenamente comprometida con un comportamiento honorable. En gran medida, un liderazgo fuerte ayuda a construir esta confianza. Sin embargo, a medida que una pequeña empresa crece, las interacciones personales entre el propietario y los empleados ocurren con menos frecuencia y surge la necesidad de articular y reforzar los principios de integridad en formas que complementen el ejemplo personal del emprendedor. Un buen punto para empezar es

establecer una política de ética para la empresa. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010)

Dentro del párrafo anterior es importante resaltar que las empresas pequeñas y medianas de acuerdo a como van creciendo su control y gestión va siendo cada vez más complejo e incluso como mencionan en el libro administración de pequeñas empresas, la relación entre los empleados y los propietarios son cada vez más esporádicas es decir se deja de un lado las relaciones personales debido a la poca frecuencia con la que estos interactúan impidiendo de esta forma que se fomente la confianza dentro del trabajo.

Existen algunos puntos que se pueden tomar en cuenta para el diseño de una política de ética según el libro Administración de pequeñas empresas, tenemos:

- **Propósito.** Representa la visión que se tiene para guiar los negocios de una manera óptima con la convicción de llegar hacia las metas y objetivos.
- **Orgullo.** Siempre que una persona esté orgullosa tanto del trabajo que realiza como de la empresa donde labora es más probable que la misma actúe éticamente en cada uno de sus procedimientos.
- **Paciencia.** El presionar insistentemente a los empleados para la obtención de resultados a corto plazo puede llevar a que las personas actúen de forma no ética con el fin de complacer vagamente los requerimientos de los jefes.
- **Persistencia.** El ser constante en las decisiones y en las posiciones que una persona adopte aumenta la confianza al momento de relacionarse con otras personas además ayuda a minimizar el riesgo tanto de la empresa como de la integridad de una persona.
- **Perspectiva.** Es importante darse el tiempo de reflexionar si las cosas que se están haciendo están direccionadas adecuadamente para lograr los objetivos del

negocio, esto permitirá realizar cambios en la marcha o mantenerse con la misma visión siempre tomando en cuenta la satisfacción de los propietarios, empleados y clientes, si estos tres actores están satisfechos es un buen síntoma de prosperidad para el negocio.

3.9 Restricciones que obstaculizan una adecuada administración de las empresas de vigilancia y seguridad privada

Los administradores al momento de dirigir una compañía de vigilancia y seguridad privada se encuentran con algunas restricciones ya que la mayoría de estas empresas son pequeñas y medianas y no cuentan con los recursos necesarios para un buen desarrollo de las actividades, habitualmente se da que sus cuentas bancarias son limitadas es decir no cuentan con los suficientes recursos económicos para satisfacer las necesidades del negocio, esto impide que se pueda adquirir los servicios de personal profesional especializado en cada área para cubrir con la demanda de los clientes de una manera óptima y de calidad, esto puede llegar a tener un gran impacto negativo sobre las operaciones de las entidades ya que muchas de las veces existen personas dentro de estas compañías encargadas de cumplir varias de las funciones a la vez, de tal manera que no existe una organización en las actividades y es ahí cuando se generan los problemas operativos o de gestión.

Por lo general y según lo que se ha podido investigar las empresas de vigilancia y seguridad privada en el Distrito Metropolitano de Quito no siempre cuentan con el personal administrativo suficiente, es por ello que las actividades de las distintas áreas suelen llevarse a cabo por dos o tres personas e incluso hay casos que una sola persona se debe de dar alcance a las varias actividades como son investigación de mercados, análisis financiero, publicidad e incluso se encargan de administrar el capital humano, de esta manera se puede determinar que obviamente existen problemas estructurales en las compañías, a veces los propietarios de estas empresas no le dan mayor importancia a estos aspectos, pero que complicado que puede llegar a ser esta situación, es cuestión de tiempo nada más para que las consecuencias comiencen a surgir.

3.10 Control de las operaciones

Tanto en la cotidianidad de la vida de las personas como en las actividades que se efectúan dentro de las organizaciones es importante contar con una planificación que nos permita tener una dirección clara de los procedimientos a seguir para alcanzar los objetivos y metas propuestas, pero a pesar de que esto exista las compañías no siempre funcionan a la perfección es por ello que siempre debe existir un control sobre las operaciones para que de esa manera se pueda identificar desviaciones dentro de las actividades del negocio en su parte estructural, administrativa, económica y financiera; además se pueda reestructurar los procedimientos oportunamente, para no perder la dirección correcta hacia el éxito.

Todo proceso de control empieza con la definición de normas y parámetros los mismos que establecen estándares para la medición del cumplimiento en los procedimientos de las operaciones de una organización, en los casos que se identifica desviaciones en relación con los estándares propuestos con anterioridad es necesario contar con acciones correctivas eficientes y oportunas que logren mitigar los riesgos y evitar pérdidas las cuales pueden llegar a ser altas dependiendo el escenario y circunstancias en que se presente el riesgo.

Una de las formas mediante la cual se puede medir y controlar las operaciones efectuadas por el personal y así poder identificar los riesgos es el tiempo, esto debido a que la pérdida de tiempo dentro de la jornada laboral es uno de los principales factores que impiden una adecuada ejecución de las actividades. La pérdida de tiempo dentro de la estructura interna de las organizaciones se puede dar por varias circunstancias entre las comunes tenemos:

- Cambio de prioridades
- Constantes interrupciones telefónicas
- Pérdida de dirección hacia los objetivos, metas
- Reiteración de demasiados intentos fallidos en vez de buscar asesoramiento

- Visitas inesperadas en el lugar de trabajo
- Delegación ineficaz de actividades
- Desorden en el puesto de trabajo, demasiados papeles, perdida de documentos
- Falta de autodisciplina y organización
- Reuniones desprogramadas
- Uso innecesario del internet

3.11 Reportes e informes utilizados en el manejo y dirección de las operaciones

En cada área de trabajo es importante que se manejen reportes ya que es una forma de controlar las actividades desarrolladas durante un periodo de trabajo, por lo general las compañías objeto de investigación no realizan reportes en las áreas administrativa y financiera de forma periódica, como un control de la gerencia, algunas personas que forman parte de estas empresas fueron entrevistadas rápidamente mientras se realizaba la encuesta y se preguntó de forma verbal cual era el motivo por el cual no se utilizaba los reportes, la gran mayoría contesto que debido al tamaño de la empresa no se tenía definido este tipo de procedimientos, pero sin embargo el área de operaciones si maneja reportes e informes diarios de sus actividades.

Es importante el manejo de los reportes e informes que realizan los guardias de seguridad, ya que de esto depende un trabajo de éxito. Los guardias de seguridad deberán conocer muy bien los procedimientos para tener un registro claro y preciso de la información a presentar.

El guardia de seguridad deberá siempre tomar nota de lo sucedido para así dar un correcto testimonio sobre los hechos y posteriormente redactar un informe formal a sus subordinados.

3.12 Administración de recursos humanos

Dentro de cualquier empresa sea esta pequeña, mediana o grande lo importante no es solamente conseguir el personal idóneo sino que además es fundamental conservarlos, cada una de las empresas son diferentes así estemos hablando del sector de las empresas de vigilancia y seguridad privada todas estas tienen elementos dentro de sus estructuras que las hacen diferentes, pero el fin o meta que cada una de estas empresas persigue es el mismo y es el éxito cosa que no se lo podría lograr si se pasa por alto el factor personas.

3.12.1 La importancia de contar con personal calificado

Los empleados influyen directamente en la rentabilidad de las compañías, es ahí donde radica la importancia de que las personas que sean contratadas deben ser calificadas, deben tener habilidades y destrezas que sean aptas de acuerdo a la descripción de las actividades de cada puesto.

Es importante tomar en cuenta que los rubros asignados para nómina son uno de los gastos más altos que una empresa tiene que desembolsar quincenalmente, mensualmente y anualmente, durante todo el año se desembolsa dinero si tomamos además en cuenta los beneficios que dicta la ley (décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, aporte patronal, bonos, etc.), son montos que en algunos casos las pequeñas y medianas empresas apenas alcanzan a cubrir, de acuerdo a la investigación hay empresas que incluso los propietarios se ven en la necesidad de vender sus compañías debido a la falta de recursos, es el caso de la empresa ASOSEGURIDAD CIA. LTDA. Que tuvo que pasar por un período de transición debido a que la generación de recursos económicos no fue la esperada y alcanzaban a pagar sueldos y beneficios pero de ahí en más no veían mayor rentabilidad.

(...), la nómina es una de las categorías de gastos más grandes en la mayoría de las empresas, y tiene efecto directo sobre el balance final. Al reclutar al mejor personal posible, una empresa puede mejorar su rendimiento por cada unidad monetaria de la nómina. (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010)

Decimos que es importante contar con personal calificado ya que si una compañía cuenta con un personal competente, creativo, hábil y preparado hay mejores y mayores posibilidades de llegar a conseguir contratos, puesto que la atención sobre las compañías que cuenten con una adecuada gestión será asimilada por el mercado y de esta manera querrán adquirir los servicios de estas, generando así al mismo tiempo mayores recursos que aseguren la puesta en marcha de las mismas.

La correcta contratación del personal puede generar que las relaciones públicas de una empresa se vean beneficiadas y mejoren, ya que podemos decir que hasta cierto punto las personas que laboran dentro de una empresa determinan las competencias y oportunidades de una compañía dentro del mercado, la construcción de una empresa competitiva se da con la fuerza de trabajo es decir las personas.

CAPITULO 4

ESTUDIO DE LAS CAUSAS Y EFECTO QUE GENERAN LOS RIESGOS OPERATIVOS DEL FACTOR PERSONAS QUE HAN SIDO IDENTIFICADOS EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 Tabulación de datos y análisis

Pregunta N° 1. ¿La empresa diseñó y trabajo con un plan operativo durante el año 2013 definiendo claramente sus metas y objetivos?

Tabla 2 Tabulación P-1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	48	75%
NO	16	25%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-1. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narvárez, 2014.

Análisis

Podemos apreciar que el 75% de las empresas encuestadas han diseñado un plan operativo donde se definen claramente sus metas y objetivos, esto les ayuda a desempeñar claramente a los trabajadores sus funciones, es importante que la persona encargada del POA realice seguimientos con el fin de que se cumpla todo lo planteado en el plan operativo, mientras que el 25% de empresas no han diseñado dicho plan, corren el riesgo de que sus actividades no se realicen con un correcto funcionamiento o no se lleven a cabo, El no contar con un plan operativo puede generar que el personal no conozca bien sus objetivos durante el periodo y de esta manera desempeñaran sus actividades de manera desordenada y sin un conocimiento claro de sus funciones.

Pregunta N° 2. ¿La Organización ha venido operando desde el año 2013 con un directorio que emita políticas y procesos que garanticen una adecuada gestión?

Tabla 3 Tabulación P-2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	56	88%
NO	8	12%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-2. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

El 88% de las empresas encuestadas tienen un Directorio que emite políticas y procesos que garantizan una adecuada gestión dentro de las organizaciones, el 13% no cuenta con dicho Directorio. Es importante que el Directorio mantenga informado al personal sobre cambios en las políticas o procesos, ya que son de mucha importancia porque ayudan a la eficacia en las operaciones por cada función, las empresas que no cuentan con un Directorio son propensas a no cumplir con objetivos planteados o llevar una inadecuada gestión que a la larga ocasionan pérdidas significativas a la organización.

Pregunta N° 3. ¿La Compañía de Seguridad cuenta con un organigrama funcional por procesos en cada área y desarrollo sus actividades durante el año 2013 basándose en este?

Tabla 4 Tabulación P-3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	62	97%
NO	2	3%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-3. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

Una vez realizada la encuesta observamos que el 97% es decir la gran mayoría de las empresas encuestadas cuenta con un organigrama el cual indica las áreas con las que cuenta la empresa, sin embargo las funciones no se encuentran claramente definidas según la investigación, en este aspecto falta definir claramente cada una de las funciones por cada puesto, esto ayudaría al manejo de las operaciones y a llevar un trabajo ordenado, mientras el 3% no cuenta con dicho organigrama, el personal de estas empresas no tienen muy claras sus funciones lo que conlleva a una desorganización ya que no tienen una estructura donde se indique cada actividad del personal. Un adecuado diseño del organigrama les permitirá realizar sus actividades de una manera ordenada así como una estandarización en sus procesos tanto en el área administrativa como operativa que son parte fundamental dentro de estas organizaciones.

Pregunta N° 4. ¿La Compañía contó en el año 2013 con un plan estratégico? (si su respuesta es NO pase a la pregunta 6)

Tabla 5 Tabulación P-4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	62%
NO	24	38%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-4. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

De las empresas encuestadas el 62% elaboro un plan estratégico que con la ayuda del personal se pudo en algunos de los casos alcanzar todo lo proyectado en beneficio de la

compañía como del personal, es importante que las empresas elaboren este documento ya que si se quiere alcanzar metas es necesario contar con estrategias que permitan llegar a ello, además es necesaria la participación de los trabajadores para que junto con este plan se aprovechen las oportunidades de negocio que se presentan, por el contrario el 38% de las empresas de seguridad no cuentan con un plan estratégico por ende no hay una dirección clara de qué camino tomar para generar proyectos que ayuden al desarrollo de las organizaciones, contar con estrategias que ayuden al negocio para tener un crecimiento sostenible es importante ya que se debe de fomentar en el personal el trabajo con miras a alcanzar objetivos tanto a corto plazo, mediano y largo plazo.

Pregunta N° 5. Si su respuesta es SI en el literal anterior, ¿Durante el año 2013 existieron personas en la organización encargadas de llevar a cabo un control de este plan estratégico?

Tabla 6 Tabulación P-5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	80%
NO	8	20%
Total	40	100%

Nota. Tabulación P-5. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

El 80% de las empresas que desarrollaron el plan estratégico cuentan con el personal específico para controlar la consecución de dicho plan, mientras que el 20% no cuenta con el personal indicado, esto puede darse por la falta de personal capacitado para elaborar y dar seguimiento a este tipo de planes que buscan la mejora continua de una empresa, cuando las compañías no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización es por ello que es importante que en la elaboración del plan estratégico

exista una persona encargada que guíe a todo el personal de la organización para que cada uno de las personas que labora en la organización sepa hacia que dirección se debe ir, ya que con la participación de ellos se podrá desarrollar las estrategias planteadas.

Pregunta N° 6. ¿Qué tipo de estándares se definieron durante el año 2013?

Tabla 7 Tabulación P-6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Estándares de calidad	15	17%
Estándares de información	12	14%
Estándares de productividad	8	9%
Estándares de evaluación de la actuación del personal	39	44%
Todas las anteriores	5	6%
Ninguno	9	10%
Otros	0	0%
Total	88	100%

Nota. Tabulación P-6. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváz, 2014.

Análisis

En esta pregunta lo óptimo sería un mayor porcentaje en la respuesta "Todas las anteriores", sin embargo el 44% de las empresas encuestadas definieron estándares de evaluación de la actuación del personal, el 17% estándares de calidad, el 14% estándares de información, el 10% ninguno, el 9% estándares de productividad, el 6% todas las anteriores y 0% en otros, es importante la implementación de estándares ya que ayudan a enfocar la energía de los empleados para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Como podemos observar en el resultado de las encuestas la mayoría de las empresas no aplican estándares que ayuden a medir el comportamiento esperado y deseado de los trabajadores también permite identificar oportunamente las variaciones presentadas en el desarrollo de los procesos y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Pregunta N° 7. ¿Se ha implementado parámetros en los procedimientos del personal para mitigar el Riesgo Operativo? (si su respuesta es SI, pase a la pregunta 9)

Tabla 8 Tabulación P-7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	62%
NO	24	38%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-7. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

El 62% de las empresas encuestadas ha implementado parámetros en los procedimientos del personal para mitigar el Riesgo Operativo mientras que el 38% no. Estos parámetros son importantes en las empresas ya que se crea una cultura organizativa en los trabajadores que atribuyen gran prioridad a la gestión eficaz del riesgo operativo, también puede facilitar la rápida detección y corrección de deficiencias en sus políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo, lo que a su vez puede reducir sustancialmente la frecuencia y gravedad de la pérdida o tengan pocas probabilidades de producirse, las empresas que no cuentan con dichos parámetros son más propensas a que las empresas tengan pérdidas significativas.

Pregunta N° 8. Si su respuesta en el literal anterior es NO conteste, ¿Por qué motivo no se han implementado procedimientos que ayuden a mitigar el riesgo operativo?

Tabla 9 Tabulación P-8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Desconocimiento del tema	6	19%
b) Falta de una comisión que defina estos parámetros	16	50%
c) La compañía está en proceso de estructuración	8	25%
d) Otras	2	6%
Total	32	100%

Nota. Tabulación P-8. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváz, 2014.

Análisis

Del 38% de las empresas que no han implementado parámetros en los procedimientos del personal para mitigar el riesgo operativo, el 50% es por falta de una comisión que defina estos parámetros, el 25% porque la compañía está en proceso de estructuración, el 19% desconoce el tema y el 6% otras, estas empresas al no contar con parámetros para mitigar el riesgo, el personal no está familiarizado con los procedimientos para mitigar el riesgo, por esta razón existe la probabilidad que ocurran pérdidas significativas ocasionadas por el riesgo operativo por el factor personas.

Pregunta N° 9. ¿Dentro del presupuesto del año 2013, la entidad considero un rubro que pueda ser destinado a mitigar el Riesgo Operativo?

Tabla 10 Tabulación P-9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	50%
NO	32	50%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-9. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváz, 2014.

Análisis

Luego de realizadas las encuestas, el 50% de las empresas consideraron un rubro destinado a mitigar el riesgo operativo, el mismo que constituye un fondo de emergencia en caso de presentarse fallas en el personal; mientras que el otro 50% no lo realizo, es importante que las empresas cuenten con este rubro ya que las repercusiones financieras que ocasiona el riesgo financiero puede ser enorme y al contar con este rubro las empresas pueden tener una base de liquidez para afrontar cualquier perdida.

Pregunta N° 10. ¿Con que frecuencia se realizaron evaluaciones al personal durante el año 2013?

Tabla 11 Tabulación P-10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	8	13%
Trimestralmente	16	25%
Semestralmente	24	38%
Anualmente	8	13%
No se realizó evaluaciones	8	13%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-10. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

Durante el 2013 el 13% realizaron evaluaciones al personal mensualmente, el 25% trimestralmente, el 38% semestralmente, el 13% anualmente y el 13% restante no realizo evaluaciones, estas evaluaciones ayudan a la empresa a saber el desempeño de los trabajadores y de cada área e identificar los puntos fuertes y débiles del entorno del riesgo ocasionados por el capital humano, como podemos observar existen empresas que no realizan evaluaciones en donde puedan hacer un seguimiento o un control para mitigar este tipo de riesgos he ahí la importancia de realizar evaluaciones mínimas de 2

veces en el año, esto proporcionara a la gerencia pautas y orientaciones inequívocas para la toma de decisiones.

Pregunta N° 11. ¿Las operaciones y actividades efectuadas durante el 2013 se ejecutaron bajo supervisión permanente a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia?

Tabla 12 Tabulación P-11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	64	100%
NO	0	0%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-11. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

Podemos apreciar que el 100% de las empresas encuestadas sus operaciones y actividades se ejecutaron bajo supervisión permanente a fin de mantener y elevar su eficiencia y eficacia. Esto les ayuda a las empresas a gestionar adecuadamente el riesgo operativo ya que contar con un proceso de seguimiento eficaz que realizado periódicamente facilita la rápida detección de deficiencias en sus operaciones y actividades del personal y así tomar correctivos en sus políticas y a la vez reducir sustancialmente la frecuencia y gravedad de pérdidas.

Pregunta N° 12. ¿La compañía en el año 2013 contó con un manual de políticas, procedimientos y procesos aprobados formalmente por la compañía?

Tabla 13 Tabulación P-12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	47	73%
NO	17	27%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-12. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

Después de realizadas las encuestas se determinó que el 73% de las empresas cuentan con un manual de políticas, procedimientos y procesos aprobados formalmente por la compañía, es importante una evaluación periódica y el estricto control del cumplimiento de dicho manual, esto ayuda a que las actividades dentro de la empresa se realicen de manera óptima y así tener un adecuada gestión del riesgo operativo, mientras que el 27% no cuenta con dicho manual, estas empresas no podrán controlar los riesgos ocasionados por la falta de conocimiento del personal sobre las políticas, procedimientos y procesos.

Pregunta N° 13. ¿Para el año 2013 se realizó un análisis para la determinación del personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto?

Tabla 14 Tabulación P-13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	52	81%
NO	12	19%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-13. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis:

Los resultados de esta pregunta nos indican que el 81% de las empresas de vigilancia y seguridad privada si realizó un análisis previo para identificar las necesidades de contratación de personal y las competencias idóneas para cada uno de los puestos, por otro lado el 19% de estas compañías no realizó análisis previos a la contratación del personal, estas presentan un riesgo operativo más elevado debido a que pueda que no se contrate el personal que requiere la compañía para desempeñar las funciones de manera óptima y eficiente además representa un riesgo porque el personal puede ser contrato pero el mismo no cuenta con funciones claramente definidas con anterioridad, esto obviamente afecta en que los procedimientos no puedan ser desarrollados de la mejor manera y puede impedir el correcto desarrollo de la compañía, es decir sus proyectos pudieron verse afectados durante el 2013.

Pregunta N° 14. ¿La contratación de personal en el año 2013 se realizó de acuerdo a los perfiles de cargo previamente establecidos?

Tabla 15 Tabulación P-14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	44	69%
NO	20	31%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-14. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

Las empresas encuestadas presentan que el 69% de ellas contratan personal de acuerdo a los perfiles profesionales establecidos por ellos con anterioridad y el 31% no lo hace de esa forma, es decir contrata personal sin tomar en cuenta los perfiles para cada uno de los cargos, podemos observar en el gráfico que el número de las empresas que no realizan estos procedimientos es significativo, muchas de las empresas están corriendo el

riesgo de contratar personal de forma esporádica sin tomar en cuenta que cada puesto tiene sus requerimientos tanto profesionales como de aptitud, el riesgo operativo generado por el factor personas fue elevado en estas empresas ya que el personal contratado durante el año 2013 no contaba con las características adecuadas para realizar las actividades designadas.

Pregunta N° 15. ¿Durante el año 2013 la compañía brindo programas de capacitación dirigidos a potenciar las capacidades y atributos del personal?

Tabla 16 Tabulación P-15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	53	83%
NO	11	17%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-15. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narvárez, 2014.

Análisis

El 83% de las empresas de vigilancia y seguridad privada brindaron capacitaciones a su personal durante el año 2013, mientras que el 17% no lo hizo, según la ley de vigilancia y seguridad privada todas las empresas de este sector deben capacitar a su personal en especial a la parte operativa es decir los guardias de seguridad, tomando en cuenta esto es preocupante que exista un número significativo de compañías que no capacita a su personal, según lo que se ha investigado muchas de las empresas que no han capacitado a su personal se han visto perjudicadas por los efectos que esto puede traer al no poder ofrecer un servicio de calidad, algunas de estas empresas hoy en día no están cruzando por su mejor momento e incluso algunas han cambiado de dueños o administración debido a que los resultados no han sido nada alentadores en cuanto a la rentabilidad de estas empresas.

Pregunta N° 16. ¿La información que se generó y registró en el año 2013 fue oportuna, confiable, veraz y suficiente?

Tabla 17 Tabulación P-16

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	56	88%
NO	8	13%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-16. Adaptado de la Investigación, Elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

En cuanto a la información generada por la empresa y al tratamiento que se le ha dado a la misma por parte del personal el 87% de las empresas han registrado de forma oportuna, confiable, veraz y suficiente de acuerdo a los procedimientos establecidos para la gestión de la información, el 13% de las compañías no han procesado la información correctamente esto debido a la falta de claridad en los procedimientos de cada puesto de trabajo, esto en el periodo 2013 afecto e incluso sigue afectando en la actualidad en diferentes formas por parte de instituciones de control por insuficiencia en la información, por parte de los clientes al dar por terminados los contratos por falta de permisos esto ha impedido que estas empresas mantengan una estabilidad que les permita operar eficientemente.

Pregunta N° 17. ¿La empresa durante el año 2013 aplico el concepto de Gobierno Corporativo? (Si su respuesta es SI o PARCIALMENTE, pase a la pregunta 19)

Tabla 18 Tabulación P-17

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	50%
NO	24	38%
Parcialmente	8	13%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-17. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváz, 2014.

Análisis

De acuerdo a los resultados las empresas han aplicado el concepto de gobierno corporativo para una adecuada gestión de los procedimientos por parte de las personas en un 50%, han aplicado este concepto parcialmente en un 13% y no lo aplicaron en un 37%, muchos de los casos por el cual no se aplica este concepto es por la falta de conocimiento esta es una herramienta que ayuda a las empresas a desarrollar sus actividades basados en el cumplimiento eficiente de los objetivos para alcanzar el éxito definiendo además cada uno de los roles tanto de los accionistas, gerentes, empleados, proveedores, etc., el porcentaje de compañías que no aplican estas prácticas es muy elevado ya que es prácticamente la mitad de las empresas investigadas esto demuestra que en estas compañías no existe un direccionamiento claro para la buena gestión y por ende no se tiene objetivos claros para el desarrollo sostenido de estas entidades.

Pregunta N° 18. Si su respuesta fue NO en la pregunta anterior, conteste, ¿Cuál es el motivo por el cual la compañía no aplicó prácticas de buen gobierno corporativo?

Tabla 19 Tabulación P-18

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Tamaño de la empresa	8	33%
b) Desconocimiento del tema	8	33%
c) Conformación del directorio	0	0%
d) No existe relación costo-beneficio	8	33%
e) Otros	0	0%
Total	24	100%

Nota. Tabulación P-18. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

Los motivos más comunes por lo cual no se aplicó prácticas de buen gobierno corporativo dentro de las empresas investigadas son el 34% por el tamaño de la empresa, el tamaño es un tanto irrelevante ya que todas las compañías que deseen definir procedimientos para una adecuada gestión y para alcanzar objetivos que llevarán al éxito deberían de aplicar este concepto, el 33% de las compañías no lo aplican por desconocimiento del tema, en este punto debe existir una administración especializada, actualizada y capacitada para desarrollar este y otros conceptos importantes para el buen desarrollo de las empresas, por otro lado existieron empresas que no ven beneficios claros al aplicar este concepto estas son el 33%, los beneficios son muchos en relación a los costes a los cuales se asciende para su aplicación es más que costos contar con una adecuada administración que sea innovadora y con visión.

Pregunta N° 19. ¿Quién está encargado de la evaluación y control de las actividades y procedimientos de la entidad?

Tabla 20 Tabulación P-19

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Los jefes de cada área	26	32%
b) Existe un departamento específico de control	38	46%
c) Se contrata consultoría externa	18	22%
d) Hasta el momento no se ha definido	0	0%
Total	82	100%

Nota. Tabulación P-19. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

Los controles y evaluaciones de los procedimientos efectuados por el personal son llevados a cabo en un 32% por los jefes de cada área, tenemos el 46% de las empresas que cuentan con un departamento específico para el control de procedimientos y en otras empresas el 22% contrata consultorías externas es decir auditorías, como podemos observar la mayoría de las compañías prefiere contar con un departamento específico para el control y también por los jefes de cada área en este último suele pasar que los controles no son lo suficientemente efectivos y se deja que algunos aspectos provoquen el riesgo operativo, lo más óptimo sería contar con un departamento específico y además realizar auditorías de forma periódica para tener un mejor evaluación que permita mitigar los riesgos operativos.

Pregunta N° 20. Si su respuesta en literal anterior fue a, b o c conteste, ¿El o los encargados del control han identificado los principales escenarios de contingencia tomando en cuenta el impacto y la probabilidad de que los riesgos operativos sucedan?

Tabla 21 Tabulación P-20

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	63%
NO	24	38%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-20. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

Los encargados de la evaluación y control de procedimientos de las empresas de vigilancia y seguridad privada si se preparan con planes de contingencia para el impacto que pueden generar los riesgo operativos en un 62%, por el contrario existe el 38% de las compañías que no identifica previamente los escenarios de contingencia en caso de que ocurran los riesgos operativos, este es un porcentaje muy alto y puede afectar de forma significativa en la continuidad de los objetivos y el alcance de los mismos, es por ello que muchas de las empresas investigadas y que están dentro de este 38% no mantienen una buena gestión en sus procedimientos se pudo percibir además en las visitas que algunos procedimientos no estaban claramente definidos y en caso de presentarse un riesgo no se sabe quién mismo se hacía cargo de mitigar el mismo ya que algunas personas realizaban varias funciones a la vez.

Pregunta N° 21. ¿Considera usted que la infraestructura de la empresa es la adecuada para el correcto desempeño de las actividades del personal?

Tabla 22 Tabulación P-21

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	56	88%
NO	8	12%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-21. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

El ambiente de trabajo, la estructura tanto física como organizacional es importante para el buen desempeño de las actividades desarrolladas por el personal el 87% de las empresas investigadas aseguran que su infraestructura es la adecuada para desempeñar sus funciones, mientras que el 17% de estas compañías creen que no laboran en una infraestructura adecuada, todas las empresas deberían buscar la manera de contar con una estructura adecuada ya que de esta manera el personal puede ser más productivo, se puede decir que incluso el personal se ve motivado a trabajar de la mejor manera si se encuentra con un ambiente cómodo para laborar.

Pregunta N° 22. ¿La compañía cuenta con una base de datos actualizada de su capital humano?

Tabla 23 Tabulación P-22

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	64	100%
NO	0	0%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-22. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

El 100% de las compañías de vigilancia y seguridad privada cuentan con una base de datos actualizada de su capital humano, esto es bueno ya que de no existir un control sobre esta información no se estaría trabajando con información confiable y veraz, el control sobre el personal es uno de los controles más importantes que deben haber en las empresas ya que son la Materia Prima de una compañía sin las personas simplemente no existiera una organización, es importante tomar en cuenta que las bases de datos deben contar con la información básica de cada empleado y sus antecedentes como empleado, es decir por ejemplo el tiempo trabajado, vacaciones, salarios, capacitaciones, ascensos,

bonos, llamados de atención todo tipo de información relevante sobre los empleados para su respectivo control.

Pregunta N° 23. ¿Durante el año 2013 algún miembro del personal incumplió las políticas y procedimientos establecidos por la entidad?

Tabla 24 Tabulación P-23

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	48	75%
NO	16	25%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-23. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

Según los resultados obtenidos tenemos que el 75% de las empresas de vigilancia y seguridad privada si han contado con algún tipo de incumplimiento de las políticas y procedimientos por parte de los empleados, esto es el principal motivo por el cual se presenta el riesgo operativo de factor personas, el 25% de las empresas investigadas no han tenido ningún tipo de incumplimientos por parte del personal sin embargo las personas que nos ayudaron con las encuestas en estas empresas nos comentaron que si hubieron faltas no tan graves pero si las hubo como por ejemplo en la parte administrativa perdida de documentos, por parte de la operativa guardias que no cumplían con el horario de trabajo, es decir casi todas las empresas han tenido algún tipo de incumplimiento generado por las personas estas faltas al ser concurrentes y no contar con mecanismos que minimicen el impacto podrían generar pérdidas significativas a las organizaciones.

Pregunta N° 24. De ser Si la respuesta de la pregunta anterior, ¿Qué consecuencias trajo para la entidad dicho incumplimiento?

Tabla 25 Tabulación P-24

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Menor rendimiento en las utilidades	12	14%
b) Multas por parte de instituciones de control	4	5%
c) Disminución en la eficiencia de las actividades de la empresa	23	27%
d) Terminación de contratos por parte de los clientes	43	50%
e) Otras	4	5%
Total	86	100%

Nota. Tabulación P-24. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

Las causas a los incumplimientos de políticas y procedimientos en las empresas investigadas fueron varias según la información levantada el 14% de las empresas obtuvo menor rendimiento en las utilidades, 4% contrajo multas por parte de instituciones de control, el 27% sitio una disminución en la eficiencia de las actividades de la empresa, pero el efecto que se presentó en la mayoría de las empresas es el generador principal para que no se pueda dar paso al desarrollo e incremento de proyectos en el sector de las empresas de vigilancia y seguridad privada el mismo que es la terminación de contratos por parte de los clientes con un 50% del total de las compañías investigadas, además entre otras causas negativas que se pudieran haber presentado tenemos el 5%, sin duda todos estos acontecimientos generan incertidumbre entre estas empresas e impide que el negocio sea prospero tanto para propietarios como para el personal.

Pregunta N° 25. ¿La compañía ha tomado medidas ante los incumplimientos del personal y los efectos que los mismos han provocado?

Tabla 26 Tabulación P-25

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	56	88%
NO	8	13%
Total	64	100%

Nota. Tabulación P-25. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2014.

Análisis

El 87% de las compañías de vigilancia y seguridad privada tomaron medidas ante los incumplimientos de las políticas y procedimientos, además con ello mitigaron los riesgos que los mismos podrían provocar, el resto de las empresas el cual representa el 13% no tomaron medidas de ninguna índole para tratar de mitigar los riesgos operativos del factor personas, esto según las entrevistas que se realizó afecto gravemente a algunas de estas empresas ya que tarde o temprano se vieron afectadas por multas por parte de organismos de control, además algunas perdieron contratos por no tener documentos en regla o por que el personal que había incumplido en ciertos procedimientos o políticas volvió a cometerlas en sus puestos de trabajo, tanto es el impacto que estos aspectos del riesgos operativo de factor personas puede generar que algunas de estas compañías han tenido forzosamente que cambiar de dueños y por ende también de administración.

4.2 Indicadores de Gestión

La aplicación de indicadores nos ayuda a evaluar la eficiencia y eficacia en los procedimientos de las compañías.

A continuación proponemos algunos indicadores que proporcionan información acerca del desempeño de algunos procedimientos puntuales para mantener un control adecuado sobre el factor personas.

Los indicadores se desarrollaron tomando en cuenta los resultados de las encuestas llevadas a cabo durante la investigación, los mismos que podrán ser aplicados para analizar otros sectores de la industria.

Para los indicadores desarrollados en esta investigación tomaremos en cuenta la siguiente escala de calificación:


Tabla 27 *Escala de calificaciones*

Resultados %	Escalas
76% - 100%	Excelente
51% - 75%	Aceptable
26% - 50%	Necesita mejorar
0% - 25%	Necesita mejorar considerablemente

Nota. Escala de calificaciones. Adaptado de la investigación, elaborado por: Jean Guarnizo & César Narváez, 2015.

4.2.1 Desarrollo y análisis de los indicadores propuestos

Evaluaciones al Personal


Eficiencia	Número de evaluaciones realizadas al personal en el año 2013	$\frac{\text{Número de evaluaciones al personal realizadas en el año 2013}}{\text{Número de evaluaciones al personal recomendadas}} \times 100$	Porcentaje de evaluaciones realizadas al personal
Eficiencia	Número de evaluaciones realizadas al personal en el año 2013	$\frac{2}{4} \times 100$	50% 

Análisis

De acuerdo los resultados obtenidos mediante los indicadores se ha podido evaluar uno de los procedimientos importantes a tomar en cuenta dentro de las empresas de vigilancia y seguridad como es la periodicidad con las que se efectúan las evaluaciones dentro de las organizaciones por lo general y tomando como referencia las encuestas aplicadas anteriormente se ha podido establecer que la mayoría de las empresas realiza sus evaluaciones 2 veces al año es decir semestralmente, debido a que el entorno de trabajo en este sector de empresas es bastante irregular se establecido como optimo realizar evaluaciones 4 veces al año es decir trimestralmente, esto dependiendo de la eficiencia con las que se realicen las evaluaciones es decir que se evalué los puntos críticos en cuanto a los procesos y desempeño de las funciones en las que el personal está fallando, de acuerdo a lo señalado se obtuvo como resultado una eficiencia del 50% en este procedimiento.

Aplicación de Estándares

Eficiencia	Estándares aplicados en las empresas durante el 2013	Número de estándares aplicados en las empresas durante el 2013	x 100	Porcentaje de estándares aplicados en la empresa
		Número de estándares recomendados en aplicar en las empresas		


Eficiencia	Estándares aplicados en las empresas durante el 2013	88	x 100	34%	
		256			

Análisis

Según los cuatro estándares de aplicación establecidos en nuestra investigación y tomando en cuenta que estos son necesarios para cada una de las empresas para su adecuada gestión, hemos evaluado y tenemos como resultado que existe un 34% de eficiencia en la aplicación de estándares es decir la mayoría de las empresas no están aplicando o ni siquiera han implementado estos estándares. La falta de implementación de estándares podría tener un impacto negativo en los procedimientos realizados por el personal ya que no se contaría con una base la cual permita medir cada una de las funciones dentro de las organizaciones. Según el estudio realizado se podría implementar en estas empresas estándares de información, calidad, productividad y de evaluación de la actuación del personal, para de esta manera mejorar el desempeño del personal.

Aplicación de parámetros en los procedimientos del personal para la mitigación del riesgo


Eficiencia	Parámetros aplicados en los procedimientos del personal	Número de empresas que aplicaron parámetros para mitigar el riesgo operativo durante el 2013	x 100	Porcentaje de parámetros en el personal
		Total de empresas investigadas		

Eficiencia	Parámetros aplicados en los procedimientos del personal	40	x 100	63% 
		64		

Análisis

Según los resultados obtenidos se ha determinado que el 63% de las empresas de vigilancia y seguridad privada han establecido parámetros eficientemente para la mitigación de los riesgos operativos generados por el factor personas y sus impactos es decir existe una brecha de 37% que no los ha establecido, hay que tomar en cuenta que la existencia de estos permitirá contar con colchón que impida que los impactos sean irremediables. Por ejemplo en el Departamento Contable al momento que no se hace un buen uso de los documentos tributarios, puede ocasionar desembolsos no programados que a la larga genera una disminución en las utilidades.


Empresas con personal capacitado

Eficiencia	Empresas que realizaron capacitaciones dirigidas a potenciar actividades y atributos del personal durante el 2013	$\frac{\text{Número de empresas que realizaron capacitaciones al personal durante el año 2013}}{\text{Número de empresas de seguridad privada}} \times 100$	Porcentaje de empresas que realizaron capacitaciones a su personal
		$\frac{53}{64} \times 100$	
			83% 

Análisis

La capacitación del personal es fundamentalmente importante en este tipo de empresas ya que debido a las nueva legislación que regula a las empresas de vigilancia y seguridad privada estas deberán ser periódicas y especialmente se las deberá aplicar a las personas que laboran en la parte operativa, con la aplicación de este indicador encontramos que el 83% de las empresas han realizado capacitaciones a su personal, sin embargo obtenemos una brecha desfavorable del 17% la cual se ve afectada ya que no cuenta con los requerimientos tanto de los organismos de control como de sus clientes, esto provoca un impacto negativo para estas empresas ya que no cuentan con personal con conocimientos aptos para realizar las actividades de vigilancia y seguridad privada y esto puede generar tanto problemas con las instituciones reguladoras como con los clientes.

Medidas ante el incumplimiento del personal


Eficiencia	Medidas tomadas por las empresas ante el incumplimiento del personal durante el año 2013	$\frac{\text{Número de medidas ante los incumplimientos del personal}}{\text{Número de incumplimientos de políticas y procedimientos establecidos por la entidad}} \times 100$	Porcentaje de empresas que tomaron medidas ante los incumplimientos del personal en políticas y procedimientos establecidos
Eficiencia	Medidas tomadas por las empresas ante el incumplimiento del personal durante el año 2013	$\frac{44}{48} \times 100$	92% 

Análisis

De acuerdo al análisis de la encuestas y evaluando estos resultados mediante nuestras herramientas representadas en indicadores se ha determinado que entre la relación de las medidas tomadas ante los incumplimientos del personal y el número de incumplimientos que se presentaron, el 92% implemento soluciones para mitigar el riesgo, si bien es cierto estas empresas buscaron alternativas de mejora en los procedimientos en donde se presentan fallas en el personal sin embargo estas medidas pudieron ser o no eficientes, la brecha del 8% representa los incumplimientos de parte del personal que no pudieron ser controladas según esta evaluación, las cuales generan una mayor probabilidad de que las mismas fallas vuelvan a ocurrir.

Presupuesto para la mitigación de riesgos y sus impactos

Eficacia	Presupuesto para mitigar los impactos del riesgo operativo que puedan presentarse	Empresas que contaron con un fondo de emergencias para mitigar los impactos de las fallas generadas por el personal en el año 2013	x 100	Porcentaje de empresas eficaces al contar con un presupuesto para la mitigación de riesgos y sus impactos
		Total de empresas investigadas		

Eficacia	Presupuesto para mitigar los impactos del riesgo operativo que puedan presentarse	32	x 100	50%	
		64			

Análisis

Según el indicador propuesto el 50% de las empresas estuvieron preparadas durante el año 2013 con un presupuesto especialmente dirigido a los costes que generan los riesgos operativos y sus correspondientes impactos, el otro 50% no ha contado con este rubro lo cual quiere decir que en caso de la presencia de algún tipo de riesgos en estas empresas se verán afectados ya que el no contar con este rubro las empresas se verían en la necesidad de buscar un financiamiento externo, al no contar con liquidez en ese momento para cubrir los gastos que se generan por las fallas del personal, esto a la vez puede ocasionar que las compañías dejen de un lado las demás obligaciones por cubrir ya sean multas, interés, sanciones, etc., generadas por el riesgo operativo.

4.3 Comprobación de la hipótesis

De acuerdo a todos los conceptos y análisis desarrollados en la presente tesis y a las técnicas de investigación que se han utilizado se ha comprobado que los riesgos operativos derivados del factor personas afectan en el incremento y desarrollo de los proyectos propuestos por las compañías de vigilancia y seguridad privada.

Los principales factores que hacen comprobable la hipótesis son:

La falta de un presupuesto como fondo de emergencias para poder mitigar eficientemente las posibles pérdidas que se puedan ocasionar por las fallas del personal las mismas que generan gastos no programados y merma en las utilidades de las compañías.

La falta de evaluaciones al personal de forma periódica ya que de acuerdo a los resultados arrojados en la presente investigación la mayoría de las empresas las realizan anualmente, semestralmente e incluso algunas no las realizan, el tiempo optimo con el que se podrían realizar las evaluaciones es trimestral, esto permitiría tener un mayor control sobre el personal y sus actividades;

El no contar en la mayoría de las empresas con un gobierno corporativo solido en el cual tanto los socios de las empresas, el directorio y la alta administración consoliden un conjunto de normas, procedimientos y principios que logren una eficiencia y eficacia en las operaciones de las organizaciones.

La falta de preparación por parte de los directivos y la administración ya que durante la investigación realizada en campo, se observó falta de conocimientos en algunos aspectos propios de la dirección de una empresa falencias como desconocimiento del propio riesgo operativo, la importancia de la divulgación de las políticas empresariales, importancia de manuales de procedimientos.

Uno de los principales motivos por el cual se generan los riesgos operativos del factor personas es debido al incumplimiento de las políticas y procedimientos por parte del personal, esto genera a su vez menor rendimiento en las utilidades de las compañías, disminución en la eficiencia de las actividades y sobre todo según los resultados de las encuestas provocan la terminación de contratos por parte de los clientes, en este punto se puede comprobar la hipótesis ya que todo esto impide el incremento y desarrollo de los proyectos en las empresas de vigilancia y seguridad privada.

Las principales consecuencias que impiden el incremento y desarrollo de nuevos proyectos en estas compañías son:

La terminación de contratos por parte de los clientes por falta de documentos en regla del personal, incumplimiento o faltas en el trabajo por parte de los guardias de seguridad; Merma de las utilidades por la presencia de gastos no esperados debido a las fallas ocasionadas por el personal y por pérdida de contratos; multas o sanciones de parte de los organismos de control por inadecuada gestión de los procedimientos; Mala fama en el mercado por errores cometidos por el personal.

Con esto queda demostrado que la presencia de riesgos operativos generados por el factor personas afecta a los intereses de las empresas de vigilancia y seguridad privada evitando la consecución de sus objetivos organizacionales y poniendo barreras hacia el camino del éxito empresarial.

CONCLUSIONES

- Estas empresas no han sido creadas bajo una estructura administrativa, económica y financiera que le permita funcionar de acuerdo a un esquema organizacional tomando en cuenta cada una de las funciones y áreas que intervienen en la gestión de estas compañías.
- Las compañías de vigilancia y seguridad privada cuenta con una historia no muy reciente sin embargo y a pesar de ello estas no cuentan en su mayoría con procedimientos adecuados, esto debido a que los recursos con los que gira este negocio no son suficientes comparados con otros sectores del mercado, esto impide que estas compañías cuenten con personal altamente calificado tanto en la parte administrativa como la operativa de tal manera que los procedimientos se ven afectados y surge el riesgo operativo derivado de las personas.
- Algunas de las empresas investigadas no cuentan con procedimientos de control cualitativos y cuantitativos que les permita determinar puntos críticos en la gestión de las actividades desarrolladas por el personal.
- Las empresas de vigilancia y seguridad privada al ser entidades dedicadas a brindar servicios no cuentan con mercaderías y no fabrican algún producto para venderlo, estas se centran básicamente en su capital humano, en lo que el personal haga o deje de hacer para cumplir con los objetivos o metas.
- La organización de las funciones de acuerdo a cada una de las áreas que conforman estas empresas, es uno de los puntos más críticos dentro de este sector ya que si bien es cierto la mayoría según la investigación si cuentan con esquemas organizacionales, pero estos no se cumplen a cabalidad, en algunos casos estos solo forman parte de los requisitos que deben tener como empresa ante los organismos de control.

- Por lo general las empresas del sector analizado son pequeñas y no cuentan con suficientes recursos como para poder contar con por lo menos profesionales que administren, controlen y direccionen de manera eficiente a las compañías, muchas de estas empresas son conformadas en su parte administrativa por familiares de los gerentes o propietarios, sin tomar en cuenta si se tiene o no la capacitación y preparación necesaria para ocupar un cargo dentro de la organización.
- El sector de la seguridad privada ha sido un tanto denigrado tanto por las autoridades gubernamentales como por la ciudadanía, es en los últimos años que se ha tomado en cuenta la importancia de que reciban una mejor capacitación y equipamiento para que los guardias junto con la administración de cada compañía trabajen para asumir el rol por el cual se constituyeron estas empresas.
- Los controles con los que cuentan estas empresas no son del todo eficientes, en si estas empresas no tienen por lo general un departamento o área que se dedique exclusivamente a auditar, evaluar y controlar de manera periódica las operaciones de estas compañías, es por ello que surgen muchas irregularidades y fallas por parte del personal ya que no se hace uso de parámetros que controlen de forma eficiente el accionar del personal.
- En tiempos pasados los riesgos que se podían presentar en las empresas se atribuía más que todo a factores externos sin embargo hoy en día el principal generador de riesgo dentro de una compañía es el personal ya que son sus decisiones, errores, conflictos de intereses, fraudes, etc., los que hacen que se presenten irregularidades.
- Si los directivos trabajaran conjuntamente con los jefes de área y personal operativo en base a la consecución de objetivos planteados y direccionándose de acuerdo a estrategias y tomando en cuenta además el mejoramiento continuo de cada uno de los procedimientos desempeñados en la compañía, estas

organizaciones podrían tener un desarrollo sostenible y podrían generar nuevos proyectos que beneficien a estas empresas y por ende a su personal.

RECOMENDACIONES

- Estas empresas deben delinear su estructura organizacional tomando en cuenta las actividades que se llevan a cabo dentro de este tipo de organizaciones.
- El estudio del riesgo operativo del factor personas dentro de las empresas de vigilancia y seguridad privada es uno de los principales evaluaciones que se debería tomar en cuenta para aplicarla ya que su estructura orgánica funcional es altamente operativa, tomando en cuenta que el capital humano es el principal eje de cualquier empresa y que especialmente en estas compañías el personal operativo representan más del 50% del total de sus empleados.
- Estas empresas para no tener procesos forzosos de cambios de administración e incluso de liquidación deben definir responsabilidades e implementar controles de eficiencia y eficacia sobre el personal ya que este direcciona a la compañía al éxito o al fracaso.
- Se debe establecer un sistema de capacitación periódico tanto en personal administrativo como operativo de tal manera que estos puedan realizar de forma óptima sus actividades.
- Es necesario evaluar al personal tanto administrativo como operativo esto permite medir el rendimiento del personal con el objeto de llevar a la toma de decisiones y a su vez un replanteamiento de políticas.
- Las empresas de seguridad privada deberían de contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir los riesgos operativos que ocasionen el factor personas.

- La alta dirección debería asegurarse que la empresa a su cargo cuente con personal calificado que cuenten con la experiencia y capacitación necesaria para ocupar los distintos cargos en las distintas áreas de la empresa.
- Las empresas deberían realizar planes de recuperación tras un evento de pérdida ocasionados por el riesgo operativo del factor personas.
- Las empresas deberían de establecer parámetros y estándares de calidad para que su servicio sea el mejor y el mismo se vea reflejado en cada una de las áreas que componen estas empresas y no solo el operativo, deben darse cuenta que toda los procedimientos administrativos, financieros y operativos contribuyen con el crecimiento de las empresas.
- Es importante que estas empresas cuenten con manuales de procedimientos sin bien es cierto no son empresas grandes pero la existencia de los manuales son importantes y deberían de existir en todas las empresas para tener un grado de responsabilidad sobre cada una de las actividades, y de esta manera sea más sencillo la identificación de los riesgos operativos.
- Las empresas deben valorar a los empleados ya que es su capital más importante con el que cuenta, podría existir el dinero pero si no hay el personal adecuado no funciona nada de un negocio.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arens, A. A., Randal, J. E., & Beasley, M. s. (2007). *Auditoría un enfoque integral (11° Ed)*. Mexico: Pearson Education.
- Gallegos, B. G. (2012). La regulación de la seguridad privada en Ecuador: globalización, delincuencia y control civil de las Fuerzas del Estado. *UNIVERSITAS*, 179.
- Guardias y Policías en Alerta por la Seguridad Ciudadana. (2012). *Manual para el guardia de seguridad y guía del facilitador (1° Ed)*. Quito: Creativoz.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas (14a. Ed)*. Mexico: Cengage Learning, Inc.
- López, J. (2008). *Administración general II (1° Ed)*. Quito: Gráficas Ruiz.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. (1°Ed)*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (20 de Octubre de 2005). *Riesgooperacional.com*. Obtenido de <http://www.riesgooperacional.com/docs/documentos/ecuador/Ecuador%20Riesgo%20operativo%20ultima%20actualizacion.pdf>