

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería
Carrera de Ingeniería Industrial



ESTUDIO DE MEJORA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA “V 13 S.A.C.”

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Caroline Mitchell Hurtado Villasis

Código 20130648

Luis Enrique Ayala Enriquez

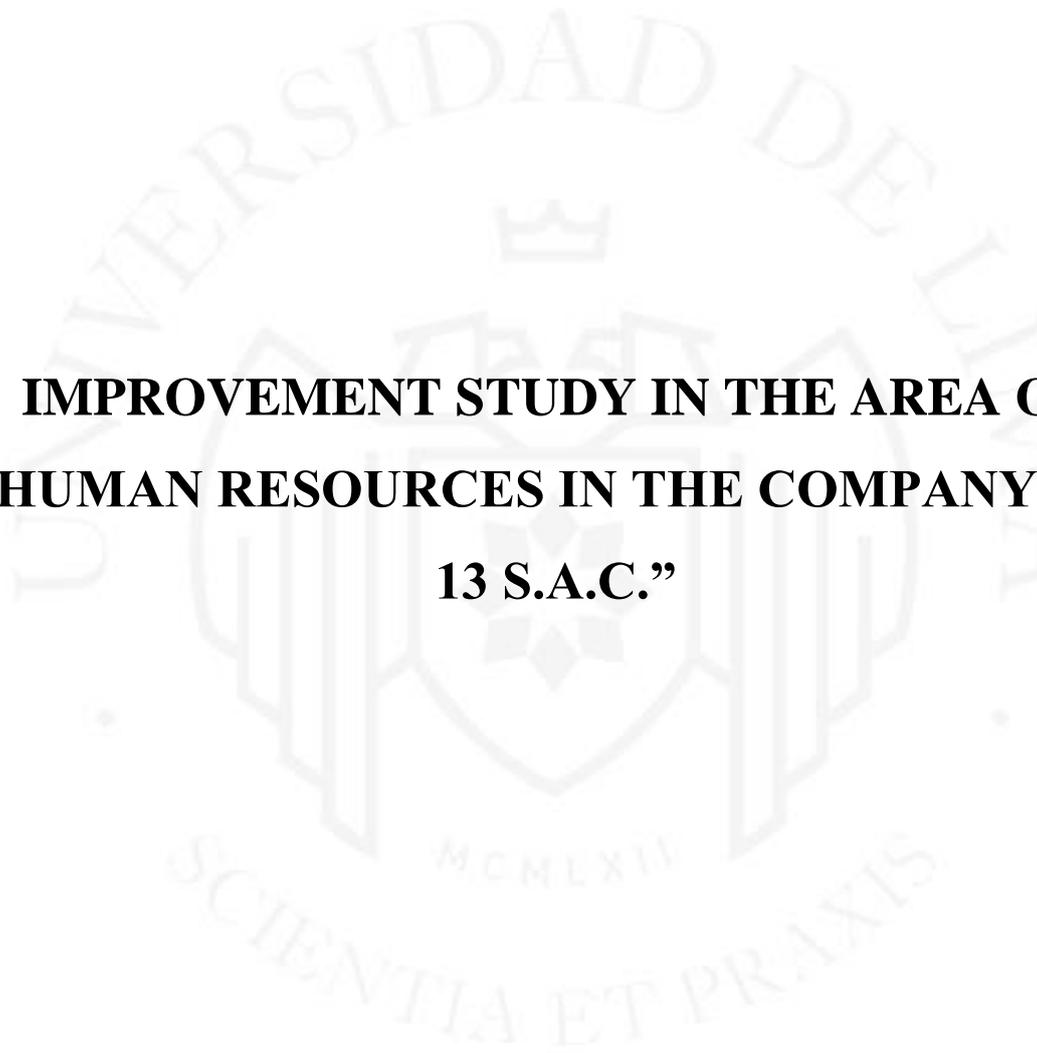
Código 20130098

Asesor

Luis Enrique Chávez Gurmendi

Lima – Perú

Junio de 2023



**IMPROVEMENT STUDY IN THE AREA OF
HUMAN RESOURCES IN THE COMPANY “V
13 S.A.C.”**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES.....	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica.....	1
1.1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos	2
1.1.3 Descripción del mercado objetivo de la empresa.....	6
1.1.4 Estrategia general de la empresa	6
1.1.5 Descripción de la problemática actual	7
1.2 Objetivos de la investigación	9
1.2.1 Objetivo general	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 Alcance y limitaciones de la investigación	10
1.4 Justificación de la investigación.....	10
1.4.1 Técnica	10
1.4.2 Económica.....	11
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO A SER MEJORADO	22
2.1 Análisis Externo de la empresa	22
2.1.1 Análisis del entorno global (PESTEL).....	22
2.1.2 Análisis del entorno competitivo.....	24
2.2 Análisis Interno de la Empresa.....	28
2.2.1 Análisis del direccionamiento estratégico.....	28
2.2.2 Análisis de la estructura organizacional.....	29
2.2.4 Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos.....	38
2.2.5 Determinación de posibles oportunidades de mejora.....	44

2.2.6	Identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa ..	47
2.2.7	Selección del sistema o proceso a mejorar	48
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN		51
3.1	Análisis del sistema o proceso objeto de estudio	51
3.1.1	Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio	51
3.1.2	Análisis de los indicadores específicos de desempeño del sistema	57
3.1.3	Determinación de las causas raíz de los problemas hallados	58
CAPÍTULO IV: DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN		61
4.1	Planteamiento de alternativas de solución	61
4.2	Selección de alternativas de solución	64
4.2.1	Determinación y ponderación de criterios evaluación de las alternativas....	64
4.2.2	Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de alternativas de solución	65
4.2.3	Priorización de soluciones seleccionadas.....	75
CAPÍTULO V: DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE LAS SOLUCIONES		79
5.1	Ingeniería de la solución	79
5.1.1	Matriz de riesgos	79
5.2	Plan de implementación de la solución	96
5.2.1	Objetivos y metas	96
5.2.2	Elaboración del presupuesto general	104
5.2.3	Actividades y cronograma de implementación de la solución	110
CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE LA SOLUCIÓN.....		119
CONCLUSIONES		123
RECOMENDACIONES		124
REFERENCIAS		125
BIBLIOGRAFÍA		126



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Balance score card	7
Tabla 2.1 Matriz EFE.....	27
Tabla 2.2 Variación de ventas 2019-2021	38
Tabla 2.3 Liquidez Corriente	39
Tabla 2.4 Indicador de endeudamiento patrimonial	40
Tabla 2.5 Endeudamiento del activo.....	40
Tabla 2.6 Rendimiento sobre recursos propios.....	41
Tabla 2.7 Margen neto	41
Tabla 2.8 Variación horizontal de los indicadores financieros.....	42
Tabla 2.9 Listado de problemáticas de V13	46
Tabla 2.10 Matriz EFI.....	47
Tabla 2.11 Matriz de selección de oportunidades de mejora.....	49
Tabla 2.12 Puntaje total matriz de selección de oportunidades	50
Tabla 3.1 SIPOC del proceso de recursos humanos	52
Tabla 3.2 SIPOC del proceso de prestación de servicio	54
Tabla 3.3 Motivos de disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa	57
Tabla 3.4 Motivos de disconformidad de clientes	58
Tabla 4.1 Oportunidad de mejora 1	61
Tabla 4.2 Oportunidad de mejora 2	63
Tabla 4.3 Criterio de valoración de la solución	64
Tabla 4.4 Impacto en el problema	65
Tabla 4.5 Criterio de evaluación.....	65

Tabla 4.6 Oportunidad de mejora 1: disconformidad de los agentes de seguridad	66
Tabla 4.7 Resultados por causa raíz oportunidad de mejora 1	70
Tabla 4.8 Oportunidad de mejora 2: creciente porcentaje de clientes insatisfechos	71
Tabla 4.9 Resultados por causa raíz oportunidad de mejora 2	74
Tabla 4.10 Matriz de enfrentamiento de soluciones de oportunidad de mejora 1	76
Tabla 4.11 Matriz de enfrentamiento de soluciones de oportunidad de mejora 1	77
Tabla 5.1 Problema 1: disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa	80
Tabla 5.2 Problema 2: creciente porcentaje de clientes insatisfechos	81
Tabla 5.3 Preguntas de la implementación	82
Tabla 5.4 Oportunidad de mejora 1: disconformidad de los agentes de seguridad	84
Tabla 5.5 Oportunidad de mejora 2: creciente porcentaje de clientes insatisfechos	85
Tabla 5.6 Oportunidad de mejora 1: solución 1.....	86
Tabla 5.7 Oportunidad de mejora 1: solución 2.....	87
Tabla 5.8 Oportunidad de mejora 1: solución 3.....	88
Tabla 5.9 Oportunidad de mejora 1: solución 4.....	89
Tabla 5.10 Oportunidad de mejora 1: solución 5.....	90
Tabla 5.11 Oportunidad de mejora 2: solución 1.....	91
Tabla 5.12 Oportunidad de mejora 2: solución 2.....	93
Tabla 5.13 Oportunidad de mejora 2: solución 3.....	94
Tabla 5.14 Oportunidad de mejora 2: solución 4.....	95
Tabla 5.15 Oportunidad de mejora 1: tipos de problemáticas	97
Tabla 5.16 Objetivo de la oportunidad de mejora 1	99
Tabla 5.17 Oportunidad de mejora 2: tipos de problemáticas	100
Tabla 5.18 Objetivo de la oportunidad de mejora 2	103

Tabla 5.19 Oportunidad de mejora 1: causa solución 1.....	104
Tabla 5.20 Presupuesto oportunidad de mejora 1: causa solución 1	104
Tabla 5.21 Oportunidad de mejora 1: causa solución 2.....	105
Tabla 5.22 Presupuesto oportunidad de mejora 1: causa solución 2	105
Tabla 5.23 Oportunidad de mejora 1: causa solución 3.....	105
Tabla 5.24 Presupuesto oportunidad de mejora 1: causa solución 3	105
Tabla 5.25 Oportunidad de mejora 1: causa solución 4.....	106
Tabla 5.26 Presupuesto oportunidad de mejora 1: causa solución 4	106
Tabla 5.27 Oportunidad de mejora 1: causa solución 5.....	106
Tabla 5.28 Presupuesto oportunidad de mejora 1: causa solución 5	107
Tabla 5.29 Oportunidad de mejora 2: causa solución 1.....	107
Tabla 5.30 Presupuesto oportunidad de mejora 2: causa solución 1	107
Tabla 5.31 Oportunidad de mejora 2: causa solución 2.....	108
Tabla 5.32 Presupuesto oportunidad de mejora 2: causa solución 2	108
Tabla 5.33 Oportunidad de mejora 2: causa solución 3 y 4.....	108
Tabla 5.34 Presupuesto oportunidad de mejora 2: causa solución 3 y 4	108
Tabla 5.35 Oportunidad de mejora 2: causa solución 5.....	108
Tabla 5.36 Presupuesto oportunidad de mejora 2: causa solución 5	109
Tabla 6.1 Presupuesto oportunidad de mejora 1	119
Tabla 6.2 Detalle de cálculo de costos oportunidad de mejora 1	120
Tabla 6.3 Presupuesto oportunidad de mejora 2.....	121
Tabla 6.4 Detalle de cálculo de costos oportunidad de mejora 2	122

ÍNDICE DE TABLAS

Figura 1.1 Logo V13.....	1
Figura 1.2 Foto de agente V13.....	2
Figura 1.3 Participación de productos de V13.....	3
Figura 1.4 Niveles de grados para competencias.....	21
Figura 2.1 Organigrama empresarial	29
Figura 2.2 Mapa de procesos V13	37
Figura 2.3 Índice de satisfacción de clientes	38
Figura 2.4 Indicador de efectividad de cotizaciones.....	39
Figura 2.5 Índice de rotación de personal.....	43
Figura 2.6 Indicador de cumplimiento de servicios solicitados.....	43
Figura 2.7 Indicador de cumplimiento de servicios solicitados a tiempo.....	44
Figura 3.1 Oportunidad de mejora 1	59
Figura 3.2 Oportunidad de mejora 2.....	60
Figura 5.1 Matriz de riesgos	79
Figura 5.2 Reducción de la problemática 1	99
Figura 5.3 Reducción de la problemática 2	104
Figura 5.4 Gantt oportunidad de mejora 1: solución 1	110
Figura 5.5 Gantt oportunidad de mejora 1: solución 2	111
Figura 5.6 Gantt oportunidad de mejora 1: solución 3	112
Figura 5.7 Gantt oportunidad de mejora 1: solución 4	113
Figura 5.8 Gantt oportunidad de mejora 1: solución 5	114

Figura 5.9 Gantt oportunidad de mejora 2: solución 1	115
Figura 5.10 Gantt oportunidad de mejora 2: solución 2	116
Figura 5.11 Gantt oportunidad de mejora 2: solución 3	117
Figura 5.12 Gantt oportunidad de mejora 2: solución 4	118



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar el desempeño del área de recursos humanos de la empresa de seguridad “V13”.

El área seleccionada fue recursos humanos debido a que el núcleo del negocio es el servicio que brindan los agentes de seguridad. Durante los últimos años la empresa ha conservado su participación, sin embargo, está en búsqueda de tener un crecimiento.

Primero, se brindará una breve descripción de la empresa detallando los servicios que brindan y las características de su servicio. Se darán las razones que justifican el desarrollo del trabajo de investigación.

Posteriormente se analizará la situación actual de la empresa y su entorno y se realizará un análisis FODA. A continuación, se revisarán los procesos y los indicadores. Después se identificarán las causas raíz de las oportunidades de mejora para enfocar las soluciones en las oportunidades de mejora que generarán un cambio.

Luego de esto se escogerán las mejores soluciones considerando la complejidad de la solución, el tiempo que tomará la implementación, la inversión requerida y el impacto de la solución en el problema. Se planificará el desarrollo de la solución y se establecerán tiempos para la implementación.

Por último, se evaluará financieramente las soluciones y se determinará su viabilidad, se buscará tener un indicador beneficio costo superior a uno.

Palabras claves:

ISO 9001:2015: Sistema de Gestión de la Calidad; ISO 14001:2015: Sistema de Gestión ambiental; ISO 45001:2018: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo; AVP:Agente de Vigilancia Privada; SUCAMEC (Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil).

ABSTRACT

The objective of this work is to improve the performance of the human resources area of the security company "V13".

The area selected was human resources because the core of the business is the service provided by security agents. During the last few years the company has maintained its participation, however, it is looking for growth.

First, a brief description of the company will be given, detailing the services it provides and the characteristics of its service. The reasons that justify the development of the research work will be given.

Subsequently, the current situation of the company and its environment will be analyzed and a SWOT analysis will be carried out. Next, the processes and indicators will be reviewed. Then the root causes of the improvement opportunities will be identified in order to focus the solutions on the improvement opportunities that will generate a change.

After this, the best solutions will be chosen considering the complexity of the solution, the time it will take to implement, the investment required and the impact of the solution on the problem. The development of the solution will be planned and timelines for implementation will be established.

Finally, the solutions will be evaluated financially and their viability will be determined, seeking to have a positive benefit-cost indicator.

Keywords: ISO 9001:2015: Quality Management System; ISO 14001:2015: Environmental Management System; ISO 45001:2018: Occupational Health and Safety Management System; Private Security Agent; SUCAMEC (National Superintendence for the Control of Security Services, Arms, Ammunition and Explosives for Civilian Use);

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES

1.1 Antecedentes de la empresa

1.1.1 Breve descripción de la empresa y reseña histórica

“V13” es una empresa peruana de seguridad con 31 años en el mercado, con operaciones en Lima y provincias. Brinda servicios de seguridad física y patrimonial, especializándose en el sector retail, tiene en promedio de 600 trabajadores de los cuales 549 son personal operativo y 41 personal administrativo.

Actualmente, cuenta con las siguientes certificaciones ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018.

Figura 1.1

Logo V13



Reseña Histórica

“V13” inició sus operaciones en el año 1990, asesorando en materia de seguridad a hipermercados “Wong”, que en ese momento contaban con sólo cinco tiendas, más tarde se convertirían en la primera corporación peruana de hipermercados cuyo formato recién iniciaba en nuestro país. Debido a esta experiencia “V13” se especializó en el control de hurtos sistemáticos internos y externos en el sector retail.

En el año 1999 debido a la demanda del mercado por personal de seguridad para vigilancia y control para los eventos, “V13”, capacitó a un grupo de agentes de seguridad para asumir la responsabilidad del control y seguridad de los eventos, diversificando los servicios que brindaba. La masiva demanda de eventos hizo que la SUCAMEC (antes Dicsamec) en marzo del 2001, promulgará una resolución en la cual indicaba que solo

las empresas de seguridad podrían brindar el servicio de seguridad en eventos, por lo que, en julio del 2001, se constituyó como empresa de seguridad.

El nombre de la empresa tiene como origen el apelativo del gerente general, Freddy Hurtado, al cual, debido a su rectitud con los delincuentes, fue llamado “Freddy Krueger”, personaje de la película “Viernes 13” de dónde surge el nombre de la empresa “V13”.

Figura 1.2

Foto de agente V13



Nota. De Página web de la empresa, 2018 (www.v13sac.com)

1.1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos

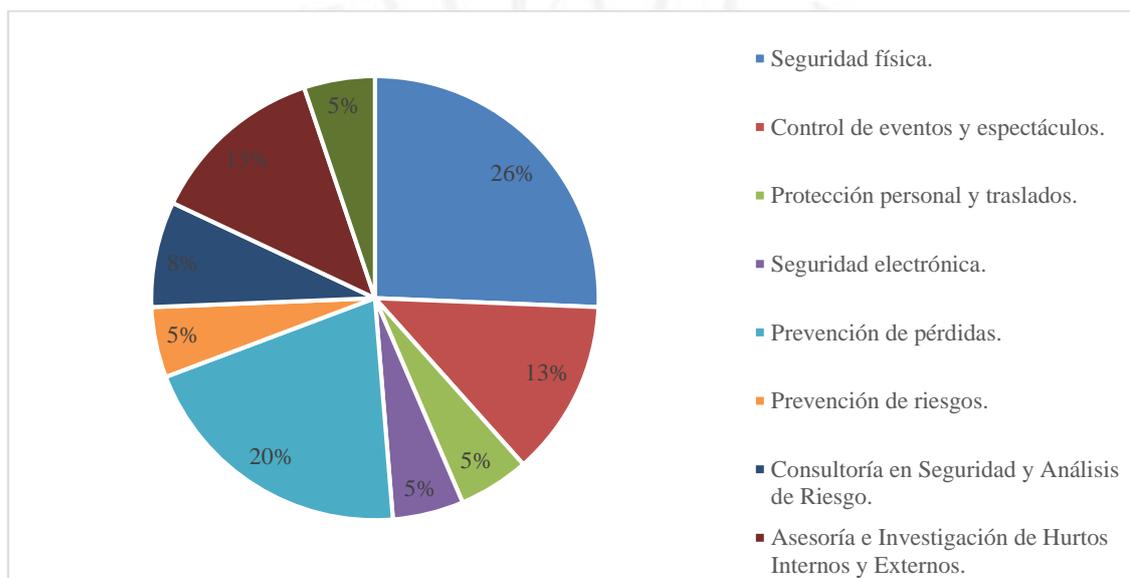
“V13” cuenta con las siguientes soluciones de seguridad en el mercado:

- Seguridad física.
- Control de eventos y espectáculos.
- Protección personal y traslados.
- Seguridad electrónica.
- Prevención de pérdidas.

- Prevención de riesgos.
- Consultoría en Seguridad y Análisis de Riesgo.
- Asesoría e Investigación de Hurtos Internos y Externos.
- Vigilancia Mobile.

Figura 1.3

Participación de productos de V13



1.1.2.1 Seguridad física

El servicio tiene por finalidad la prevención, protección y respuesta ante riesgos que atenten contra la integridad física y los activos de nuestros clientes.

Este servicio es brindado principalmente al sector retail y centros comerciales. El personal es capacitado en temas relacionados a seguridad ocupacional, respuesta ante emergencia, atención al cliente, robos y hurtos, etc. “V13” cuenta con las autorizaciones expedidas por la SUCAMEC por lo que puede brindar el servicio portando armas, en caso el cliente lo requiera.

1.1.2.2 Control de Eventos y Espectáculos

Este servicio garantiza el control y protección integral de todo tipo de eventos con personal preparado para orientar y atender las contingencias que se puedan presentar. Realizando un análisis previo de la infraestructura y capacidad de evento, cubre las diferentes etapas del mismo apoyados de sistemas de control y monitoreo en tiempo real.

El servicio es brindado para eventos como firmas de autógrafos, conciertos, exposiciones, etc. El personal destinado a este servicio debe verificar que el evento se lleve con normalidad y en caso de alguna eventualidad, actuar rápida y silenciosamente para la continuidad del evento. Todo el personal es reclutado y capacitado dependiendo de la magnitud del evento y las posibles situaciones de emergencia que se puedan encontrar.

1.1.2.3 Protección Personal y Traslados

Este servicio consiste en el traslado para la protección de personas y mercancías con agentes especializados y preparados ante un eventual peligro. El servicio es acompañado de choferes profesionales monitoreados con sistema de control GPS. Se brinda para resguardar, proteger a artistas y/o personas de alto rango en su traslado. El personal que realiza este servicio debe contar con un determinado perfil, que incluye conocimiento en defensa personal, estatura y licencia L4 vigente para portar arma.

1.1.2.4 Seguridad Electrónica

Este servicio busca complementar los componentes tradicionales de la seguridad física con soluciones tecnológicas adaptadas a los procesos de cada cliente. Brinda sistemas tecnológicos de protección en distintas instalaciones integrando sistemas de gestión de accesos, CCTV, análisis inteligente de vídeo y sistemas de alarma interior y perimetral, entre otros.

1.1.2.5 Prevención de Pérdidas

Este servicio brinda planificación para la prevención y respuesta de pérdidas, analizando la diferencia de inventarios, auditoría de guías de remisión, monitoreo de cámaras y elaboración de procedimientos de recepción y control de mercadería, merma y logística inversa.

1.1.2.6 Prevención de Riesgos

Este servicio está orientado a la prevención de peligros y riesgos en obras y construcciones. “V13” cuenta con un staff de ingenieros y bomberos expertos en políticas, procedimientos y estándares de trabajo seguro velando por cumplir los requisitos del plan de seguridad, salud y ambiente en las operaciones de la obra.

Consiste en elaborar el análisis preventivo e identificar en una visión integral las vulnerabilidades o riesgos que se pueden presentar en las instalaciones del cliente.

1.1.2.7 Asesoría e Investigación de Hurtos Interno y Externos

Este servicio consiste en brindar soporte de investigación para apoyar a sus clientes en el análisis y orientación a seguir, para identificar la forma, el modo y circunstancias de los hechos ilícitos y la identificación de los autores.

1.1.2.8 Vigilancia Mobile

Este servicio consiste en rondas programadas itinerante con el objetivo de verificar algún acto sospechoso y disuadir cualquier potencial peligro. El servicio incluye recorridos perimetrales externos e internos, la verificación del correcto funcionamiento de los sistemas de CCTV y alarmas, la apertura y cierre de instalaciones.

1.1.3 Descripción del mercado objetivo de la empresa

El mercado objetivo de “V13” son empresas medianas o grandes ubicadas en Lima o provincias, en especial supermercados o tiendas retail, que busquen servicios de seguridad.

1.1.4 Estrategia general de la empresa

La estrategia general de “V13”, según el enfoque de Michael B. Porter, es de segmentación de mercado, la empresa se especializa en satisfacer las necesidades del segmento retail. Esto se debe a que la gran mayoría de sus clientes pertenecen a este segmento y lleva trabajando con ellos muchos años de forma ininterrumpida.

Para complementar la estrategia de la empresa y conocer de qué forma se buscará cumplir los objetivos se diseñó un Balance Score Card el cuál se muestra a continuación:

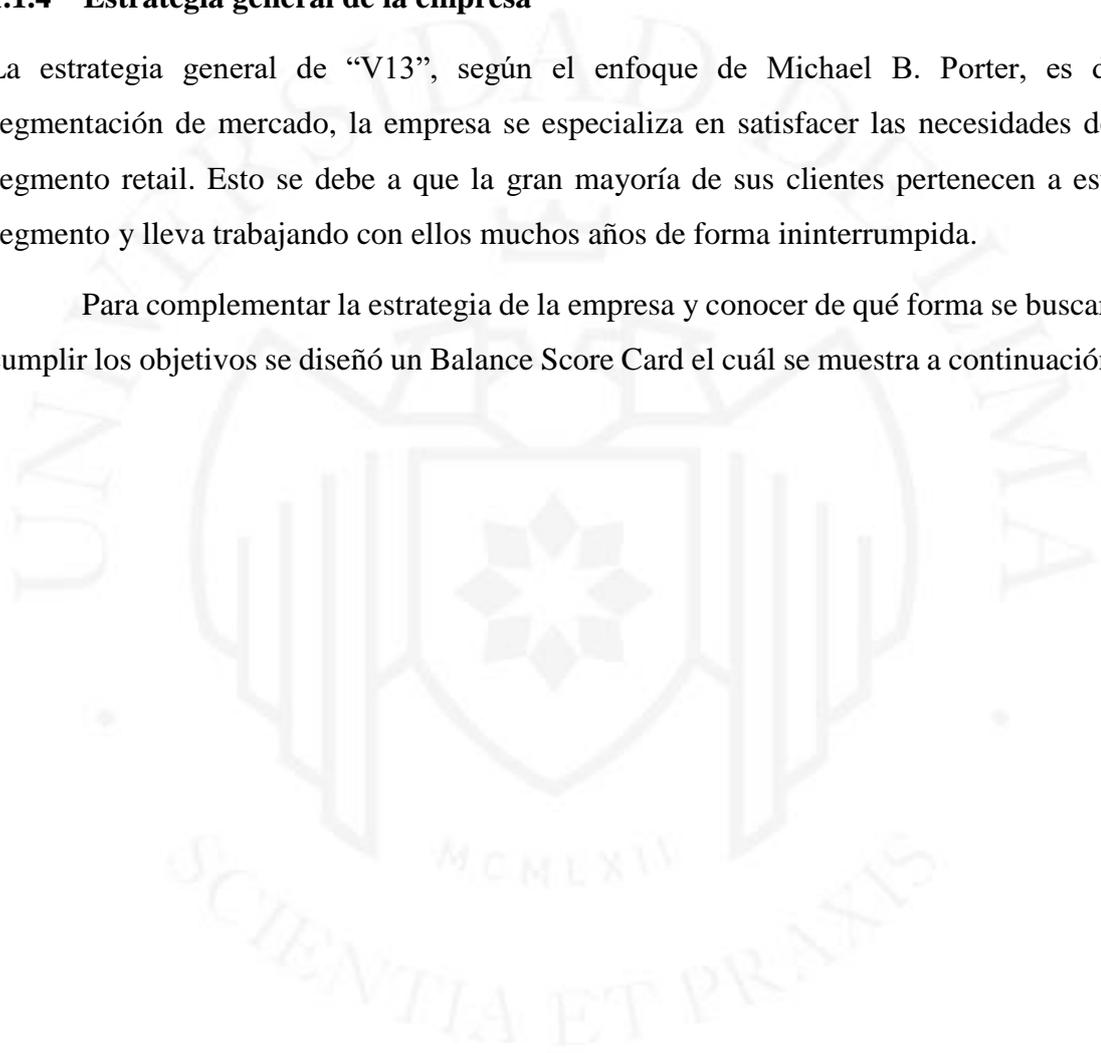


Tabla 1.1*Balance score card*

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectivas financieras: Aumentar la rentabilidad	Aumentar la rentabilidad de la empresa en 15%	Estados financieros	Disminución de costos, mantener y aumentar clientes.
Perspectivas del cliente: Tener un servicio de seguridad de calidad	Aumentar la satisfacción de los clientes en 15%	Porcentaje de clientes satisfechos	Capacitar a la mayor cantidad de personal posible para mejorar la calidad del servicio.
Perspectivas de los procesos internos: Estandarizar el servicio para asegurar la calidad.	Disminuir las quejas de los clientes en 20%	Número de quejas de clientes	Diseñar procedimientos para la atención de problemas con los clientes.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Contar con personal altamente capacitado para el desarrollo de sus funciones	Capacitar al 100% del personal operativo.	Porcentaje de colaboradores capacitados	Diseñar cursos de capacitación virtual que reemplacen a los cursos presenciales.

1.1.5 Descripción de la problemática actual

Durante los últimos años “V13” ha mantenido su posición en el mercado, sin embargo, actualmente está en búsqueda de crecimiento en participación y rentabilidad.

En el 2020 y el 2021 la pandemia hizo que las ventas provenientes del rubro entretenimiento disminuyeran de forma abrupta, no obstante, los demás rubros siguieron requiriendo los servicios de la empresa, esto hizo que “V13” no se viera afectada de forma crítica.

Como la mayoría de las empresas de seguridad el mayor porcentaje de gastos de “V13” se destina al capital humano, (pago de planilla, equipamiento, selección, capacitación, etc.), sin embargo, estos gastos han ido incrementándose de forma preocupante. Al mismo tiempo, el porcentaje de clientes satisfechos ha ido disminuyendo en promedio 5% respecto al 2019, la mayoría de estos indica que la calidad del servicio ha disminuido. Además, la capacitación del personal operativo no está cubriendo la necesidad de la empresa debido a las restricciones propias de la pandemia y al ritmo de ingreso de nuevo personal.

Algo común que podemos encontrar en los puntos mencionados es que tienen como protagonista al personal operativo, el cuál cumple un papel clave en la operación ya que es a través de quien se brinda el servicio y quien se relaciona directamente con el cliente.

Debido a esto el proceso de capacitación es clave en la calidad del servicio, ya que de esta forma el agente podrá responder de forma eficaz ante cualquier situación brindando un servicio de calidad.

Por último, el bienestar del agente es otro aspecto importante en su desempeño ya que un agente desmotivado o preocupado por factores externos no podrá realizar sus labores de forma satisfactoria, es por eso que la empresa debe buscar formas de generar bienestar en sus colaboradores.

En conclusión, una deficiente de la gestión en la empresa está generando un desmedro de la calidad del servicio, pérdida de clientes, reprocesos (selección del personal y capacitaciones), inadecuada rotación de personal, costos generados por contratación e insatisfacción laboral.

Un caso de éxito en la gestión del capital humano en el sector es la empresa peruana “Liderman”. Calvo Pérez, su gerente en momento, diseñó un innovador modelo de gestión, enfocado en la identidad del rol, empoderamiento a los “Liderman” y planes de beneficios a la medida. Lo cual impacto positivamente en la calidad del servicio y la satisfacción de los colaboradores con la empresa.

Maricarmen Fedalto dice: “En el 2014, el nivel de rotación de personal de “G4S” en el Perú era 50% y los motivos están relacionados al nivel de endeudamiento de nuestra

gente es altísimo, la gente dispone de su CTS para cubrir sus créditos del día a día. Entonces renuncian para cobrar su CTS y otros beneficios sociales. El día que se paga la CTS tenemos muy altas renunciaciones, incluso de gente que no quiere renunciar, pero necesita el dinero. Es una realidad muy dura, pero así se mueve la industria” (2016).

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad técnica, económica y financiera del planteamiento que permita mejorar de forma integral “V13” con la finalidad de incrementar la rentabilidad y la calidad del servicio de la empresa usando técnicas de ingeniería.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa, revisando los indicadores clave, para determinar los problemas existentes.
- Comprobar la viabilidad técnica de establecer un plan de acción con la finalidad de incrementar la rentabilidad y la calidad del servicio.
- Definir las causas de las deficiencias de la empresa.
- Plantear y evaluar las posibles soluciones con ayuda de herramientas de ingeniería.
- Determinar la viabilidad económica y financiera de implementar este proyecto.
- Comparar los beneficios de las soluciones para elegir las que más convengan a la empresa.

1.3 Alcance y limitaciones de la investigación

El alcance de la investigación llegará hasta el planteamiento de la mejora integral la cuál posteriormente podrá ser aplicada por la empresa tanto el Lima, cuya participación es del 80.62%, como en provincia, cuya participación es de 19.38%.

Debido a la coyuntura la información que se recolectará del personal será sólo de colaboradores en Lima. Una de las limitaciones que tiene la investigación es que no será posible tener contacto directo con los trabajadores de forma recurrente, debido a los protocolos de seguridad, además, por indicaciones de la organización los cambios propuestos deberán ser económicamente accesibles para esta, lo cual será un aspecto crítico para escoger la solución adecuada. Por último, la información recolectada para la investigación pertenecerá al período 2019, ya que no se puede considerar el 2020 por ser un año atípico.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Técnica

Para el presente trabajo de investigación se usarán las siguientes herramientas de mejora de procesos: “Los 7 pasos para el mejoramiento de procesos”, “Árbol de problemas”, “Diagrama SIPOC” (suppliers, inputs, process, outputs y costumer por sus siglas en inglés) y “Diagrama de Pareto”, esto, para enfocarse en la solución del problema principal. Luego se aplicará un “Ranking de factores” para determinar la priorización de la solución. Por último, se usará una “Matriz de riesgo” y un “Análisis de cambio” para conocer el impacto de la aplicación de las soluciones.

Las anteriores herramientas serán aplicadas siguiendo “El ciclo de Deming”, (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Por último, se cumplirán los requisitos de la NTP-ISO 9001:2015 en la búsqueda de articular las áreas para la obtención de un impacto positivo en los clientes.

1.4.2 Económica

Se espera que al implementar el proyecto aumente la satisfacción del cliente y la calidad del servicio, manteniendo y generando nuevos clientes. También, se espera disminuir los gastos provenientes de la mala gestión del personal.

Para tener una referencia del impacto de la pérdida de un cliente, se calculará este monto considerando lo que se deja de percibir con un cliente cuya facturación anual promedio es de S/. 4.5 millones al año.

1.4.3 Social

En el aspecto social, se buscará generar un impacto social positivo, asegurando los puestos de trabajo en el tiempo, generando nuevos, mejorando el ambiente laboral, promoviendo el trabajo en equipo, reduciendo el estrés laboral y mejorando las competencias del personal operativo.

Actualmente los resultados arrojan que el 30% se encuentra inseguro ante su estabilidad laboral y en resultados generales el personal se encuentra insatisfecho.

1.5 Hipótesis de la investigación

La mejora integral del “V13” tendrá un impacto en la reducción de costos y en la mejora del servicio.

1.6 Marco referencial de la investigación

A continuación, se presentarán algunas referencias que sirvieron para el desarrollo del presente trabajo de investigación:

- Mejora continua de los procesos, herramientas y técnicas (Bonilla, Díaz, Kleeberg & Noriega 2020); en este libro encontramos diferentes herramientas de ingeniería que fueron utilizadas para el desarrollo del presente trabajo.

- La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional (López, 2010); en esta investigación se detalla cómo debe ser el proceso de selección de personal para mejorar la eficacia de la organización.
- Administración y control de la calidad (James R. Evan & William M. Lindsay, 2021), en este libro se detalla cómo desarrollar una gestión enfocada en el cliente, desde la determinación de sus necesidades, su segmentación, buenas prácticas y diseño de encuestas de satisfacción. Las buenas prácticas para satisfacción del cliente serán utilizadas en las soluciones a proponer en el presente trabajo.
- El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable (Olaz & Ange, 2013); en esta investigación se explican distintos conceptos sobre el clima laboral y las variables subyacentes en relación con aspectos de la estructura organizacional y aspectos propios de recursos humanos. También menciona los síntomas que muestran un mal clima laboral y buenas prácticas para mejorarlo.

1.7 Marco conceptual

- Gestión de talento: Según Chiavenato, I (2009), es “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. Es decir, son las estrategias de gestión de todos los aspectos y funciones relacionadas con recursos humanos.
- Capital humano: Para Ordóñez de Pablos (2003), el capital humano es “el stock de conocimiento individual de una organización... el conjunto de habilidades conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa”. El cual se incrementa cuando la organización invierte en la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores. Gestión por competencias: es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la

organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización (Alles, 2007).

- **Bienestar laboral:** Hace referencia al sentimiento que genera la situación laboral. Algunos de los aspectos que influyen en mejorar el bienestar laboral son sentirse valorado, tener una buena relación con los compañeros de trabajo, situación económica y la motivación por las tareas a realizar. Según Rodríguez (2013), el bienestar laboral es “Lo que afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual” (p.1). Es decir que el bienestar laboral contiene todas las condiciones que mejoran la productividad del trabajador y la actitud frente al trabajo.
- **Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg o la teoría de los dos factores:** Esta teoría tiene como objetivo entender las razones por las que un trabajador se siente satisfecho o insatisfecho en su trabajo. El autor de esta teoría fue Frederick Irving Herzberg, quien explica que la motivación de los trabajadores está influenciada por dos aspectos: La satisfacción y la insatisfacción.

La satisfacción, la cual es producto de los factores de motivación:

- **Trabajo estimulante:** Un trabajo que permita desarrollarte en todos los aspectos y no comprima ni limite la personalidad.
- **Sentimiento de autorrealización:** Sentimiento de desarrollo personal.
- **Reconocimiento:** Sentir que la labor que se realiza está siendo valorado por miembros de la organización.
- **Logro:** Posibilidad de conseguir objetivos dentro de la organización.
- **Responsabilidad mayor:** Crecimiento del puesto que incluya mayor área de influencia.

Si bien los factores de motivación ayudan a aumentar la “satisfacción” de los trabajadores, no tienen mucho efecto en la “insatisfacción”. Estos factores son muy parecidos a las necesidades que Maslow coloca en primer y segundo lugar de su pirámide: autorrealización y reconocimiento.

La insatisfacción, la cual está definida por los factores de higiene:

- Factores económicos: Sueldos, incentivos y bonificaciones.
- Condiciones laborales: Infraestructura, temperatura e iluminación adecuada del área de trabajo.
- Seguridad: Reglas internas establecidas, políticas justas y procedimientos establecidos.
- Factores sociales: Posibilidad de socialización y convivencia con los miembros de la organización.
- Categoría: Título de puesto ocupado y espacio de trabajo propio.

Si los factores de higiene son inadecuados causarán “insatisfacción”, sin embargo, si son adecuados no tienen efecto en la “satisfacción”. Estos factores son muy parecidos a las necesidades que Maslow coloca en tercer, cuarto y quinto puesto de su pirámide: afiliación, seguridad y necesidades biológicas.

- La teoría de Herzberg aplicada a los clientes; Esta teoría tiene como objetivo entender cómo funciona la satisfacción de los clientes, Swan y Combs (1976), Maddox (1981), Bitner, Booms y Tetreault (1990), y Silvestro y Johnston (1990) estudian la teoría de los dos factores en el ámbito de la satisfacción del cliente.

La satisfacción, la cual es producto de los factores de motivación:

- Experiencia positiva: El producto o servicio genera una experiencia positiva en el cliente.
- Calidad supera las expectativas: El producto o servicio sobrepasa las expectativas del cliente.

- Trato al cliente: Los responsables del servicio o producto están prestos para solucionar las dudas de los clientes
- Precio justo: Los responsables del servicio o producto están prestos para solucionar las dudas de los clientes

La insatisfacción, la cual está definida por los factores de higiene:

- Servicio o producto cumple con su función: El producto cumple con la función por la que fue adquirido.
- Disponibilidad: El servicio o producto está disponible cuando se le necesite.
- Integridad: Los responsables del servicio o producto son personas íntegras.
- Respuesta a errores en la prestación de servicio: Los responsables del servicio están disponibles para solucionar errores en la prestación de servicio.
- ISO 9001:2015: Según Bonilla, Diaz, Kleeberg, Noriega (2020) “Se refiere a un conjunto de requisitos para establecer un sistema técnico administrativo que permita gestionar la calidad de los procesos y productos, enfocando la satisfacción del cliente y la mejora continua, el modelo debe ser aspirado por toda empresa que desee ser competitiva. Los principios que sostienen el modelo son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso del personal, enfoque a procesos, enfoque sistémico, toma de decisiones basado en resultados y relaciones beneficiosas con proveedores.”
- Ciclo PHVA: Según Bonilla, Diaz, Kleeberg, Noriega (2020) “Las etapas genéricas del proceso de mejora continua se basan en el Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) creado por Shewart y dado a conocer por Deming a la alta dirección japonesa en la década de 1950.

Las principales actividades de mejora comprendidas en cada ciclo son:

Planificar

- Designar y capacitar al personal involucrado.
- Revisar los procesos y medir los resultados.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Relacionar el desempeño de procesos y las necesidades de los clientes.
- Determinar las oportunidades de mejora.
- Establecer las metas.
- Proponer el plan y preparar al personal para el despliegue.

Hacer

- Implementar el plan de mejora.
- Recopilar los datos apropiados.

Verificar

- Medir y analizar los datos obtenidos luego de implantar los cambios.
- Comprender si nos estamos acercando a la meta establecida.
- Revisar y resolver los asuntos pendientes.

Actuar

- Incorporar formalmente la mejora al proceso.
- Estandarizar y comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa.
- Estar atentos a las nuevas oportunidades de mejora.”

- Evaluación de desempeño por competencias, según Martha Alles (2016) podemos definirla como la medición de desempeño de una persona considerando las competencias requeridas para el puesto y a través de la observación de su comportamiento, en un periodo de tiempo determinado (usualmente un año) y los siguientes tipos:

- Evaluación de desempeño vertical
- Evaluación de 360°
- Evaluación de 180°
- Diagnostico circulares
- Fichas de evaluación, aplicables a mediciones específicas o como apoyo a las cuatro herramientas anteriores.
- Rotación de personal: Hace referencia a la proporción de empleados que dejan una organización en un periodo de tiempo determinado, expresado en un porcentaje del total de la fuerza de trabajo. Según Sarries y Casares "...el término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización." (Sarries y Casares, 2008).

La fórmula de rotación de personal es la siguiente:

$$R = S / ((I + F) / 2) \times 100$$

Dónde:

R= Tasa de rotación.

S= Personal que salió de la empresa.

I= Personal al inicio del periodo.

F= Personal al final del período.

La rotación personal genera costos en la empresa que pueden ser clasificados como primarios y secundarios. Flores, Abreu, & Badii (2008) citando a Chiavenato (2007) dicen que: "La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de

sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral". (P.72)

- Cultura organizacional: La cultura organizacional es el conjunto de valores, costumbres y ritos que existen dentro de una organización.
 - Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."
 - Robbins (1996) La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, y que se distingue a una organización de las otras. Ante lo mencionado podemos decir que la cultura organizacional es un factor apreciable porque es importante que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen con el fin de alcanzar objetivos, metas, misión y la visión de la empresa.
 - Granell (1997) la cultura organizacional, es el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos.
 - Guedez (1998) La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.
 - Chiavenato (2007) la Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.

Proceso de selección basado en competencias:

Son muchos los pasos que se siguen dentro del proceso de selección, que abarcan desde la necesidad de cubrir una posición, ya sea por incremento o sustitución y/o retiro del empleado, pasando por el reclutamiento interno y externo, entrevistas, pruebas realizadas, hasta la inducción.

1. La redacción de anuncio
2. Análisis del currículum vitae
3. La entrevista:

La entrevista es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto a la vinculación o no del candidato. Es un diálogo que tiene un propósito definido y toma en cuenta las expresiones, ademanes, posturas etc.

Tanto en entrevistador como el entrevistado, tienen su rol y deben actuar dentro de él. Las preguntas de la entrevista deben ser preparadas con la debida anticipación, pudiendo ser estas, cerradas, de sondeo, provocadoras o abiertas.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta, en las entrevistas en general y en especial en las entrevistas por competencias, es la interrelación entre el entrevistado y el entrevistador. Debe existir algún tipo de correlación entre nivel y experiencia. No es aceptable que un joven sin experiencia pueda entrevistar a un gerente general. Si bien puede tener una buena base teórica (que es imprescindible), ésta debe ser acompañada por su propia experiencia gerencial y profesional.

El entrevistador/a habrá realizado un análisis previo del puesto, y de este habrá definido cuales son los parámetros más importantes, incluyendo los eliminatorios, que configuran la posición basándose en:

- Las competencias técnicas
- La experiencia funcional
- Las competencias profesionales
- Las capacidades sociales

Basándose en estas vertientes preparará una serie de preguntas iguales para todas las personas entrevistadas, que le permitan establecer un perfil profesional completo.

- **Valoración de la respuesta**

En base a una escala de 4 niveles o grados: A, B, C y D, al cual se adiciona una quinta opción donde la competencia o capacidad no desarrollada.

La respuesta podría corresponder a un nivel de número 1, gerente, subgerente o supervisor. Cabe aclarar que cada organización podrá tomar su propia escala jerárquica. (R. López, La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, 2010).



Figura 1.4

Niveles de grados para competencias

Número de respuesta	Valoración de la respuesta	Podría corresponder a un nivel de ...
1	Grado A Nivel de excelencia	Número 1 de la organización, por ejemplo, gerente general o director de un área relevante dentro de la organización
2	Grado B Muy bueno	Director o Gerente de área
3	Grado C Nivel bueno	Subgerencias
4	Grado D Nivel adecuado / mínimo	Supervisión
5	Grado NO Desarrollado Indica ausencia de la competencia	Al indicar ausencia de la competencia esta respuesta se correlaciona con un nivel que no implique tener personas a su cargo

- **Clima Laboral:** El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo [3], es decir, las macro percepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en las micro percepciones individuales y viceversa. De algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general. De manera más intuitiva, el clima laboral guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos como el “ambiente”, la “atmósfera” o el “aire” que se respira en el seno de una organización.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO A SER MEJORADO

2.1 Análisis Externo de la empresa

2.1.1 Análisis del entorno global (PESTEL)

Político-Legal:

Para el rubro que se encuentra “V13”, existe una Superintendencia Nacional de control de servicios de seguridad, armas, municiones y explosivos. SUCAMEC exige a todas las empresas que brinden servicios de vigilancia que su personal cuente con un carnet de SUCAMEC lo que certifica que el personal se encuentre capacitado para brindar el servicio. Entre la lista de cursos encontramos control de emergencias de seguridad de instalaciones, atención al usuario e identificación de personas, primeros auxilios, ética en la seguridad privada, armas conocimiento y manipulación, defensa personal. Adicional a esto SUCAMEC rige para empresas inscritas como empresas de seguridad mas no a empresas inscritas para brindar servicios de prevención, quienes no tienen como requisito portar carnet de SUCAMEC más si realizan las mismas funciones, lo que genera una desventaja para V13. Por otro lado, el aumento del casi 10% en la remuneración básica vital tiene un impacto fuerte al sector de seguridad ya que la estructura de costos aumenta, por ley están obligados a asumir la RMV, pero el cliente no tiene la misma obligación.

Económico:

Entre uno de los factores específicos de la industrial encontramos la existencia de empresas informales, se conoce que alrededor de un 68% de un total de 694 firmas de seguridad privada en total de empresas en el Perú incurre en prácticas informales en relación a ámbitos como el ministerio de trabajo, SUCAMEC, RENEEL y SUNAFIL. Lo que generan estas informalidades es no contar con una competencia real ya que

ofrecen precios menores al del mercado y aumenta los riesgos del trabajador al no contar con sus seguros correspondientes. La inversión para reclutar a este personal en la informalidad es muy poco, ya que el pago es realizado a la mano y mas no por planilla, la mayoría trabaja con su propio uniforme. Adicional a esto no se les capacita ni en atención al cliente ni respuesta ante emergencia. Otro de los factores a analizar en el sector, es el nivel de sueldo promedio para un agente de vigilancia es de 1280,00 incluyendo todos sus beneficios según la indeed, referencia a los últimos 36 meses.

Social-Cultural:

En el Perú se cuenta con una tasa de desempleo del 4,4% según la OIT lo que refleja que existe una gran masa de mano de obra desempleada, asimismo, la migración de la población de venezolanos que son alrededor de más de 115000 venezolanos de los cuales 31.000 cuentan con Permiso Temporal de Permanencia (PTP), un documento que les permite trabajar y tributar con todos los derechos laborales. (Eduardo Sevilla, 2018). Por otro lado, actualmente existe la cultura de prevención de accidentes y de reconocimientos a la labor del vigilante. Es decir, al contar una empresa con OHSAS 18001 ya está generando una cultura de prevención esto se logra capacitando y con concientizando en las diferentes acciones. Asimismo, muchas empresas ya están optando por el reconocimiento al personal en diferentes actividades, lo que genera productividad y fidelidad.

Tecnológicos:

Se ha identificado la existencia de nuevas herramientas de control de ronda y monitoreo que aportarían beneficiosamente al servicio. Asimismo, nos encontramos con el incremento de servicios de seguridad electrónica, los cuales buscan sustituir al hombre de 24 horas por uno de 12 y monitoreo constante. Diferentes compañías que brindan la tercerización del soporte técnico de la empresa.

2.1.2 Análisis del entorno competitivo

Para realizar el análisis del entorno competitivo se analizarán las 5 fuerzas de Porter con la finalidad de conocer la relación de la empresa y su entorno.

Poder de negociación de los clientes: Alto

Las razones por las que llegamos a esa conclusión son:

- Hay aproximadamente 700 empresas de seguridad en todo el Perú con similares características a la empresa en estudio. Por lo que se puede decir que la oferta del servicio es alta, esto aumenta el poder de negociación de los clientes. En ese aspecto el poder de negociación de los clientes es alto.
- El costo de cambiar de empresa de seguridad es bajo, además del trámite documentario no hay otros gastos, esto aumenta el poder de negociación de los clientes. En ese aspecto el poder de negociación de los clientes es alto.
- Es poco probable que un posible cliente integre hacia atrás, ya que por lo general la seguridad no tiene relación con el núcleo de negocio de los posibles clientes. En ese aspecto el poder de negociación de los clientes es bajo.
- En el mercado de las empresas de seguridad el cliente es sensible al precio, en caso se le aumente el precio del servicio estos contemplarán la idea de cambiar de empresa. En ese aspecto el poder de negociación de los clientes es alto.

Poder de negociación de los proveedores: Bajo

Las razones por las que llegamos a esa conclusión son:

- Existe una amplia oferta de proveedores en el mercado los cuales le proveen uniformes, armas y capacitaciones. Por lo general “V13” condiciona el tipo de pago, cabe resaltar que la mayoría de las empresas no solo cuentan con un proveedor por cada producto, por el contrario, tiene una cartera de proveedores. En ese aspecto el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- Es poco probable que un proveedor integre hacia adelante, ya que por lo general la seguridad no tiene relación con el núcleo de negocio de los proveedores. En ese aspecto el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenaza de competidores entrantes: Alta

Las razones por las que llegamos a esa conclusión son:

- Inexistencia de requisitos complejos para constituir una empresa de seguridad, el procedimiento para obtener el permiso del estado para empresas de vigilancia es sencillo, además, el mercado peruano demanda un servicio económico sin considerar temas de calidad, seguridad ocupacional o contar con permisos del ministerio de trabajo. Actualmente se cuenta con más del 68% de empresas registradas con prácticas informales (El Comercio, 2015).

Amenaza de productos sustitutos: Medio

Las razones por las que llegamos a esa conclusión son:

- Si bien las empresas ven más barato contratar empresas que brindan servicios de monitoreo con cámaras y centros de control, ya que así se disminuye la cantidad de trabajadores y por ende los beneficios sociales. Los costos de los productos sustitutos van disminuyendo al ser una inversión a largo plazo y al no contar con costos adicionales.
- Es importante tener en cuenta la tendencia a innovar tecnológicamente de los clientes. Muchas empresas ven en la tecnología la mejor solución a sus problemas.
- Los productos sustitutos son de fácil acceso, la seguridad electrónica está al alcance de los clientes y no tienen un costo muy superior al de utilizar personal de seguridad. En ese aspecto el poder de negociación de los clientes es alto.
- El beneficio de tener a un vigilante en el mismo lugar es mayor, ya que puede actuar de manera reactiva ante cualquier situación, mientras que los equipos de monitoreo requieren comunicarse con los equipos de reacción para recién actuar.

Rivalidad entre los competidores existentes: Alto

Para analizar esta fuerza tendremos en cuenta el ambiente competitivo en el que se encuentra “V13”, el cual es las empresas medianas de seguridad.

Las razones por las que llegamos a esa conclusión son:

- Actualmente en el mercado de empresas de seguridad existe una “guerra de precios” en la cual se sacrifican aspectos como la calidad del servicio, la implementación del empleado y la presentación del mismo.
- Las empresas de seguridad se contactan con posibles clientes ofreciéndoles su servicio, en casos estos ya tengan un contrato con otra empresa, estas les ofrecen un mejor precio.
- La publicidad en el sector es baja, los contactos se hacen a través de llamadas a las empresas, visitas, entrega de brochure y redes sociales (anuncios). Por lo que no hay una competencia tan fuerte en cuanto a la publicidad.
- Las empresas de seguridad buscan diferenciar su servicio especializándose en un aspecto en específico para tener ventaja sobre las demás, buscando nichos de mercado.

Según lo analizado bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, podemos concluir que el atractivo de la industria será medio. Hay que tener en cuenta que las barreras de entradas son bajas y barreras de salidas son bajas, lo que podría ayudar a definir a este rubro como de fácil acceso. Según El Comercio (2015) la rentabilidad del sector es de aproximadamente 12% por lo que se podría decir que está por debajo del promedio, sin embargo, el mercado de empresas de vigilancia está en crecimiento durante los últimos años. Durante el año 2015 el sector seguridad movió alrededor de S/. 3000 millones de soles.

2.1.3 Identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno

Para la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas se diseñó una matriz EFE.

Tabla 2.1

Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
AMENAZAS			
Ingreso de un competidor con una alta inversión al mercado.	0,04	3	0,12
Clientes con menores presupuestos prescinden de los servicios de “V 13”.	0,05	3	0,15
Trabajadores enfermos, generan falta de personal.	0,09	3	0,27
Aumento de precio de productos importados.	0,04	1	0,04
Aumento de la delincuencia hace más difícil la labor de los agentes de seguridad.	0,04	1	0,04
Crisis económica provoca el cierre de locales de clientes	0,08	3	0,24
Aumento de gastos por medidas de bioseguridad.	0,08	2	0,16
Aumento de gastos de capacitación debido a medidas de bioseguridad.	0,08	2	0,16
OPORTUNIDADES			
Mayor requerimiento de agentes por aumento de inseguridad.	0,10	4	0,40
Disminución de costos fijos de la oficina por teletrabajo.	0,05	3	0,15
Mayor requerimiento de agentes para el control por medidas de bioseguridad.	0,20	3	0,60
Desarrollo de otros servicios relacionados con la bioseguridad.	0,10	3	0,30
Desarrollo de otros servicios relacionados a la seguridad remota.	0,05	2	0,10
Valor ponderado			2,73

El resultado de la matriz EFE dio como resultado 2.73 del cuál el valor total de las oportunidades es 1.55 mientras que el valor de las amenazas es de 1.18. Al ser el puntaje de oportunidades mayor al de las amenazas podemos concluir que el entorno está a favor de la empresa. Sin embargo, hay que tener en consideración que la diferencia entre ambos puntajes es mínima.

2.2 Análisis Interno de la Empresa

2.2.1 Análisis del direccionamiento estratégico

Misión

Crear soluciones de seguridad que protejan a nuestros usuarios y sus intereses, buscando la excelencia del servicio para nuestros clientes.

Visión

Ser la mejor alternativa en el sector seguridad, brindando un servicio que genere confianza, satisfacción y supere las expectativas.

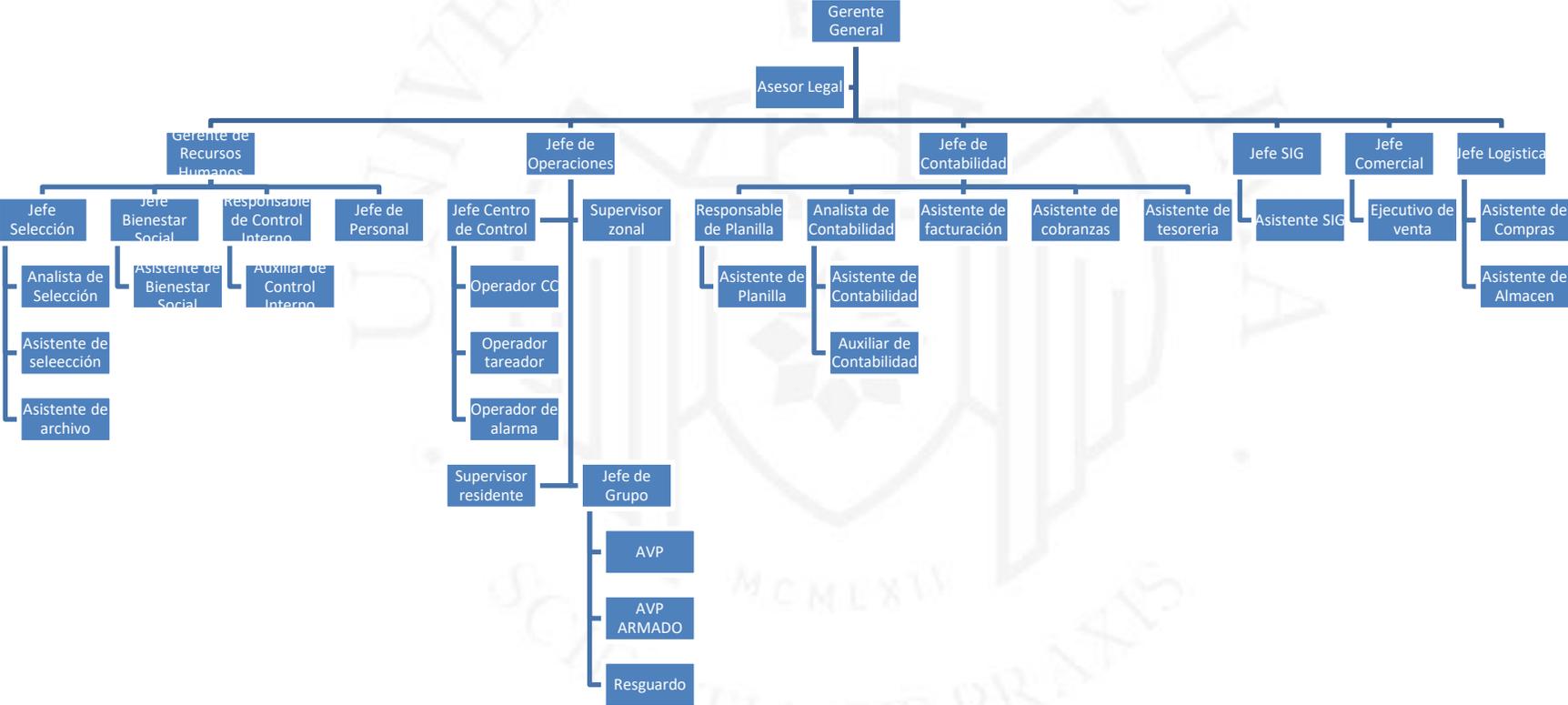
Objetivos organizacionales

Todos los objetivos de “V13” tienen un horizonte de un año:

- Incrementar las ventas en 15%.
- Incrementar el número de clientes nuevos en la empresa en 20%.
- Disminuir los costos de capital humano, (pago de planilla, equipamiento, selección, capacitación, etc.) en 10%.
- Incrementar el número de clientes satisfechos en 15%.
- Llegar al 100% del personal operativo capacitado.

2.2.2 Análisis de la estructura organizacional

Figura 2.1
Organigrama empresarial



La empresa está distribuida en 3 órganos principales: dirección, línea y apoyo. La dirección contiene a la gerencia de RR.HH., Jefatura Comercial, Jefatura de Operaciones, Jefatura SIG. En relación con el órgano de línea, consideramos al personal operativo como operadores de centro de control, supervisores y agentes de vigilancia privada que son los que cumplen los fines y objetivos de la empresa. El órgano de apoyo está conformado por: Jefatura contabilidad, Jefatura selección, Jefatura Logística y Responsable de remuneraciones.

2.2.3 Identificación y descripción general de los procesos claves

A continuación, se describirán los procesos con los que cuenta la empresa y la interacción entre ellos.

- **Procesos estratégicos:**

Entendemos como procesos estratégicos aquellos que soportan la estrategia institucional y direccionan los esfuerzos para cumplir los objetivos. Los procesos estratégicos son los siguientes:

- **Revisión por la dirección:**

Se analiza los resultados obtenidos anualmente para determinar las acciones a realizar.

La información de entrada a analizar es:

- Análisis de cumplimiento de los objetivos.
- Seguimiento y resultados de las mediciones de los indicadores más importantes.
- Resultados de encuestas de satisfacción y retroalimentación de los clientes.
- Análisis de desempeño de los procesos y conformidad de los servicios.
- Análisis de riesgos y oportunidades.
- Análisis de no conformidades y acciones correctivas.
- Verificación de cumplimiento de requisitos legales y otros aplicables.

- Análisis de resultados de seguimiento de las auditorías.
- Análisis de desempeño de los proveedores y evaluación de migración de estos.

- **Planificación del Sistema Integrado de Gestión:**

Se busca articular las normativas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 implementadas por la empresa. Allí están involucradas los siguientes procesos:

- Gestión de la información documentada: Acorde al capítulo 7.5 de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 y en los capítulos 4.4.4 y 4.4.5 de la norma ISO 45001:2018, se establece en este proceso el sistema de elaboración, emisión, revisión, aprobación, distribución, control, modificación y mantenimiento actualizado, de la información documentada del sistema de gestión de calidad de V13 S.A.C., incluidos los documentos de origen externo. Las actividades realizadas en el proceso son: Codificación de información, elaboración de información documentada, revisión, aprobación, distribución, uso, documentación externa.
- Auditorías Internas: Acorde al capítulo 9.2 de la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 y al capítulo 4.5.5 de la norma ISO 45001:2018, gestionar un programa de auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca del sistema integrado de Gestión

Las actividades realizadas en este proceso son: Selección de auditores, planificación de las auditorías internas, preparación de auditorías internas, ejecución de las auditorías internas, informe de auditorías internas y seguimiento de las acciones correctivas.

- Gestión de no conformidades: Acorde al capítulo 10.2 de la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 y 4.5.3.2 de la norma ISO 45001:2018, gestionar adecuadamente las no conformidades

detectadas en la organización, así como la toma de acciones correctivas y/o preventivas correctas y eficaces. Las actividades realizadas en este proceso son: Identificación de la no conformidad y sus causas, gestión de apertura de un informe de no conformidad y acción correctiva, seguimiento y cierre de un informe de no conformidad y acción correctiva.

- Gestión de seguimiento: Acorde al capítulo 9.1.1 de la norma

ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, se establece en este proceso se define el método utilizado por V13 S.A.C. para gestionar el sistema de puesta en marcha, seguimiento, medición, análisis y evaluación de sus procesos. Las actividades realizadas en el proceso son: Elaboración de los objetivos, indicadores y metas, además dar valoración de indicadores.

- Identificación de peligros, evaluación de riesgos y medidas de control: Acorde al capítulo 4.3.1 de la norma ISO 45001:2018 donde se debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para la identificación continua de los peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles necesarios. Las actividades realizadas en el proceso son: Identificación de peligros, evaluación de riesgos, medidas de control.
- Identificación y evaluación de aspectos ambientales: Acorde al capítulo 6.1.2 de la norma ISO 14 001:2015, gestionar la mejora. La organización debe determinar los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que puede controlar y de aquellos en los que puede influir, y sus impactos ambientales asociados, desde una perspectiva de ciclo de vida. Las actividades realizadas en el proceso son: Identificación de los aspectos ambientales, evaluar los aspectos ambientales para identificar los significativos, establecimiento de plan de acción.
- Control operacional del medio ambiente: Acorde al capítulo 8.1 de la norma ISO 14001:2015, V13 SAC debe establecer,

implementar, controlar y mantener los procesos necesarios para satisfacer los requisitos del sistema de gestión ambiental. Las actividades realizadas en el proceso son: Control de generación de residuos, control de los consumos.

- Investigación de accidentes, incidentes y enfermedad ocupacional
Acorde al capítulo 4.5.3.1 de la norma, gestionar adecuadamente los incidentes, así como la toma de acciones correctivas correctas y eficaces. Aviso de accidentes o incidente. Las actividades realizadas en el proceso son: Reporte de incidente o accidente de trabajo e investigación de un incidente peligroso o accidente de trabajo, comunicación de enfermedad ocupacional e investigación de la enfermedad ocupacional.
- Gestión de obligación de cumplimiento: Acorde al capítulo 6.1.3 de la norma ISO 14001:2015, V13 SAC establece este proceso para gestionar la identificación, mantenimiento, control y actualización, de todas las obligaciones de cumplimiento relacionadas con su desempeño ambiental. Acorde al capítulo 4.3.2 y 4.5.2 de la norma ISO 45001:2018, V13 SA.C establece este proceso para gestionar la identificación, mantenimiento, control y actualización, de todas las obligaciones de cumplimiento relacionadas con los requisitos legales y otros requisitos de la SST. Las actividades realizadas en el proceso son: Identificación de Requisitos legales, selección las fuentes de información, analizar la conformidad con los requisitos identificados.
- Respuesta ante emergencia: Acorde al capítulo 4.4.7. de la norma, la organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios acerca de cómo prepararse y responder a situaciones potenciales de emergencia identificadas. Las actividades realizadas en el proceso son: Identificación de emergencias y la realización de simulacros.

- Control operacional de seguridad y salud en el trabajo: Acorde al capítulo 4.4.6. de la norma OHSAS 18001, V13 SAC debe establecer, implementar, controlar y mantener los procesos necesarios para satisfacer los requisitos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Gestión de riesgos ambientales. Acorde al capítulo 6.1 de la norma ISO 14001:2015, el objetivo de este proceso es el de gestionar los riesgos y oportunidades relacionados con el medioambiente, que son de aplicación a la “V13”. Estableciendo un marco de trabajo claro, transparente y conocido por “V13”, que garantice que los riesgos de Ambientales son identificados y gestionados de forma adecuada y las oportunidades identificadas y priorizadas. En la presente ficha de proceso se definirá la metodología establecida en “V13” para la identificación, evaluación, análisis, gestión y tratamiento de riesgos de medio ambiente. Las actividades realizadas en el proceso son:
Establecimiento del contexto de V13 SAC, definición de los procesos de la V13 SAC, establecimiento de las funciones operativas y responsabilidades en el proceso de apreciación de riesgos, definición de los criterios de aceptación de riesgos, identificación de los riesgos y oportunidades, tratamiento de las oportunidades, análisis de los riesgos, evaluación de los riesgos, tratamiento de los riesgos, seguimiento y medición del proceso de apreciación de riesgos, comunicación y consulta.
- Gestión de riesgos y oportunidades: Acorde al capítulo 6.1 de la norma ISO 9001:2015, gestionar los riesgos y oportunidades, que se aplican a la organización. Las actividades realizadas en el proceso son: Establecimiento del contexto, tanto interno como externo de la organización, identificación de los riesgos y oportunidades, análisis de los riesgos y oportunidades, valoración de los riesgos, tratamiento de los riesgos y las oportunidades.

- Ventas: Acorde al capítulo 8.2 de la norma ISO 9001:2015, gestionar la determinación y revisión de los requisitos para los productos y servicio. Se analizan el comportamiento de las ventas, el número de cotizaciones aceptadas, el número de cotizaciones presentadas con la finalidad de cubrir la necesidad del cliente e incrementar los ingresos. Además, se buscan posibles clientes, se comunica con el cliente y se determina sus necesidades.
- Satisfacción del cliente: Se evalúa el nivel de satisfacción que el cliente alcanzó en determinado momento, es decir, la percepción de la calidad del servicio. El indicador que actualmente se utiliza es número de clientes satisfechos entre número total de clientes. Acorde al capítulo 7.1.2 de la norma ISO 9001:2015, en este proceso se recoge la sistemática de medición y determinación del grado de satisfacción de los clientes de la organización, percepción con respecto al grado de cumplimiento de los requisitos del producto y del servicio prestado por V13 SAC.

- **Procesos operativos:**

Son los procesos principales aplicables directamente al servicio del rubro de la empresa.

- **Gestión de la prestación de servicio:** Conjunto de actividades para brindar el servicio de seguridad a un cliente. Las actividades son planificación de prestación del servicio, ejecución del servicio y gestión del control de las salidas no conformes. Para medir este proceso el indicador utilizado es número de servicios cubiertos entre número de servicios solicitados. Este proceso consta de 3 actividades las cuales son:
 - Planificación del servicio: Se planifica la ejecución del servicio, teniendo en cuenta el tipo de cliente al que se atenderá para delegar al personal de seguridad adecuado para el servicio.

- Servicio brindado: Se refiere a la ejecución del servicio en sí, el servicio de vigilancia y protección para nuestro cliente.
 - Fin de servicio: Se realiza al final de brindar el servicio y consiste en analizar un análisis del cliente buscando oportunidades de mejora.
- **Proceso de soporte:**
 - **Compras:** Proceso que atiende las necesidades de todo el personal ya sea indumentaria, herramientas y/o servicios. Encargada de la selección, evaluación, comparación y coordinación con el proveedor nuevo o aprobado.
 - **Recursos Humanos:** Proceso que se encarga del reclutamiento, evaluación, selección y capacitación del personal. Se define el perfil de cada puesto, la forma de evaluar su desempeño. Asimismo, de mantener al personal motivado y productivo. Actualmente en el área se manejan los indicadores de rotación del personal, absentismo laboral, accidentabilidad laboral, capacitaciones realizadas.
 - **Infraestructura:** Proceso que se encarga de velar no solo por las instalaciones de la empresa también son consideraras algunos activos los cuales son claves para la prestación de servicio. Se considera las radios, inspecciones mensuales, vehículo para un mantenimiento preventivo. El indicador manejado es número de mantenimientos planificados entre número de mantenimiento ejecutados.
 - **Contabilidad:** Se encarga de registrar operaciones contables y datos financieros, analizar la información financiera de la empresa, buscar fuentes de financiamiento para los proyectos de la empresa y controlar los presupuestos que será utilizado en las operaciones

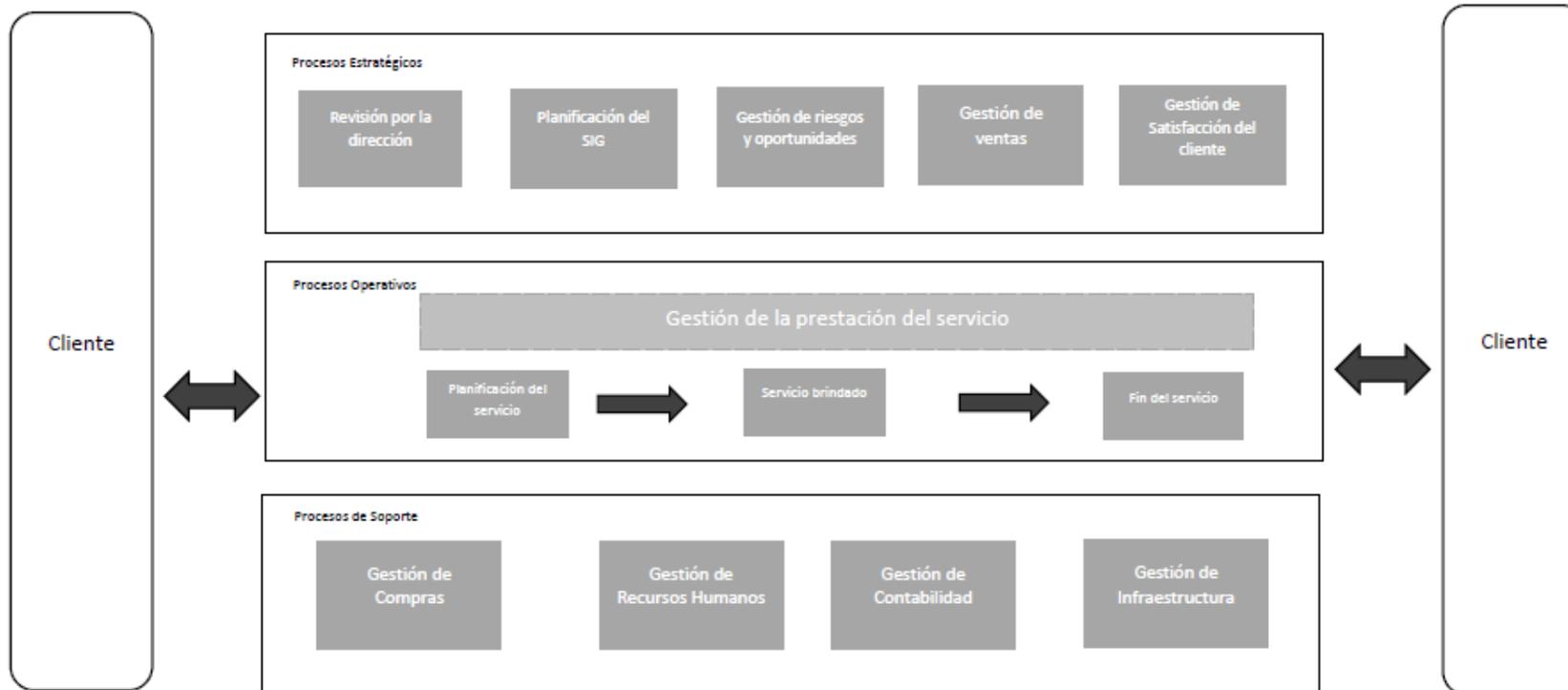
A continuación, la figura 2.1 detalla la interacción de procesos de la empresa.

Figura 2.2

Mapa de procesos V13



Versión: 03
Fecha: 18/12/2020



2.2.4 Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos

Se busca analizar las áreas relacionadas a la rentabilidad de la empresa, la satisfacción al cliente y calidad del servicio. El análisis de indicadores a mostrar corresponderá al periodo 2019.

- Proceso de ventas y satisfacción del cliente

Tabla 2.2

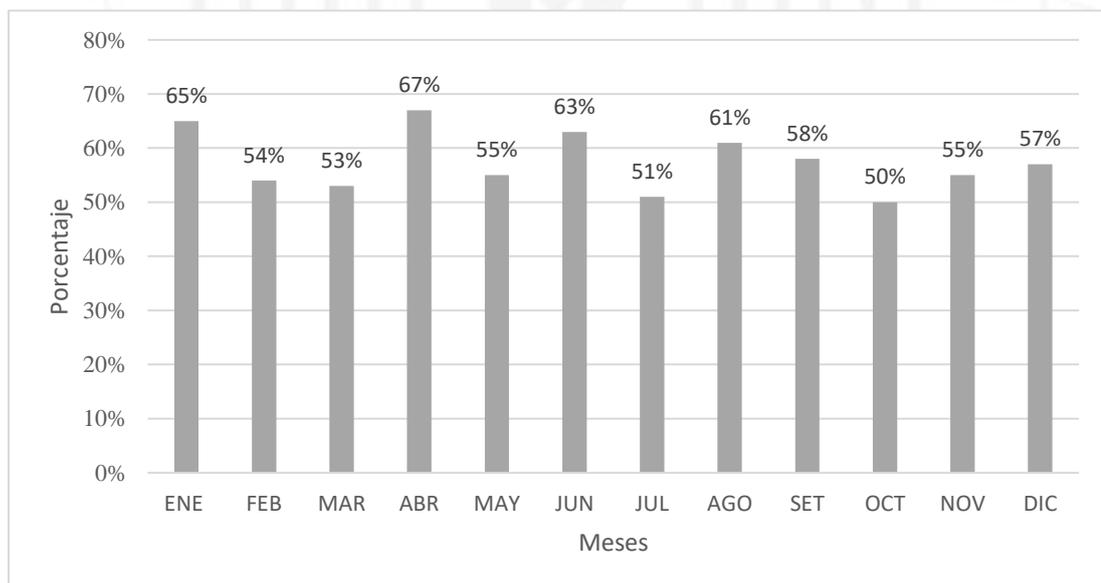
Variación de ventas 2019-2021

Año	Variación
2019 – 2020	+ 8,13%
2020 – 2021	+ 9,15%

Durante los últimos 2 años hubo un crecimiento anual cercano a 10%.

Figura 2.3

Índice de satisfacción de clientes

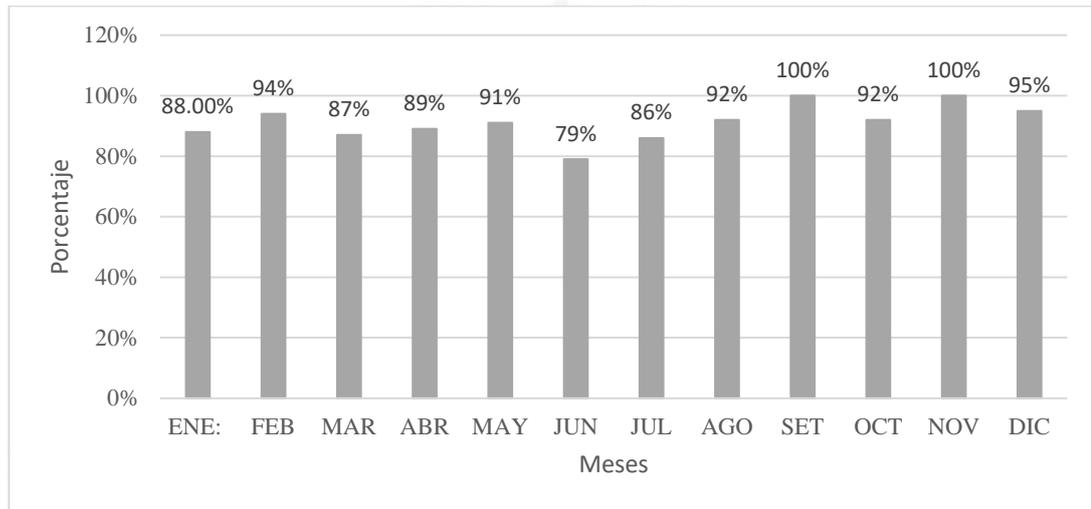


En el gráfico anterior se puede observar que en promedio el 57% de clientes está satisfecho con el servicio a lo largo del 2019. Para obtener este dato, se realiza una encuesta de forma mensual al personal designado por el cliente que sea responsable

de la supervisión del servicio. La encuesta consta de 11 preguntas en las que se puntúan aspectos del servicio, estas respuestas se promedian y se obtiene un porcentaje de satisfacción.

Figura 2.4

Indicador de efectividad de cotizaciones



Se obtuvo como resultado de efectividad del 91% promedio entre la cantidad de cotizaciones aceptadas sobre las enviadas.

- Proceso financiero

Indicadores de liquidez

Evalúa la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones a corto plazo, comparando el Activo corriente con el Pasivo corriente.

Tabla 2.3

Liquidez Corriente

Indicador	Unidad	Frecuencia	Indicador Actual
Liquidez Corriente	Activo Corriente	Anual	1,72
	Pasivo Corriente		

De esta manera, el indicador refleja que por cada sol que se debe se tiene 1,72 soles para pagar.

Indicadores de endeudamiento

Muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que tiene la empresa frente a sus deudas totales.

Estructura del capital: Muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio, es decir el respaldo que tienen las empresas frente a sus deudas totales. Esta ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

Tabla 2.4

Indicador de endeudamiento patrimonial

Indicador	Unidad	Frecuencia	Indicador Actual
Endeudamiento Patrimonial	Total Pasivo Total Patrimonio	Anual	1,32

De esta manera, el patrimonio está comprometido en más del 132%.

Indicador de Endeudamiento del activo

Endeudamiento: Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos de la empresa

Tabla 2.5

Endeudamiento del activo

Indicador	Unidad	Frecuencia	Indicador Actual
Endeudamiento del activo	Total Pasivo Total Activo	Anual	0,57

De esta manera, el 57% de la actividad de la empresa está financiada por sus acreedores.

Indicadores de Rentabilidad

ROE (Rendimiento sobre Recursos Propios): Este Ratio mide el porcentaje de utilidad o pérdida obtenida por cada nuevo sol que los socios han invertido en la empresa, es decir refleja la capacidad de la empresa para generar utilidad.

Tabla 2.6

Rendimiento sobre recursos propios

Indicador	Unidad	Frecuencia	Indicador Actual
ROE	Utilidad Neta Patrimonio	Anual	0,14

De esta manera, la Utilidad Neta es de S/ 476112,25 y el Total Patrimonio iguala al monto de S/ 3 325433,54 soles.

Margen Neto: Este indicador es el resultado de dividir la ganancia generada, luego de los costos relacionados al producto o servicio brindado, entre la venta generada. Es el porcentaje de la venta que representa la ganancia real.

Tabla 2.7

Margen neto

Indicador	Unidad	Frecuencia	Indicador Actual
Margen Neto	Utilidad Neta Ventas	Anual	8%

En la Tabla 2.8 podremos observar la variación de los indicadores financieros del periodo 2018 - 2019.

Tabla 2.8*Variación horizontal de los indicadores financieros*

Indicador	2018	2019	Variación absoluta
Liquidez corriente	1,50	1,72	0,12
Endeudamiento patrimonial	1,70	1,32	-0,28
Endeudamiento del activo	0,63	0,57	-0,10
ROE	0,14	0,15	0,06

- Proceso de Recursos Humanos (RR.HH.)

Índice de rotación de personal (IRP)

Siguiendo la siguiente formula:

$$R = (S + Y) / 2 / ((I + F) / 2) \times 100$$

Dónde:

R= Tasa de rotación

Y= Personal que se contrato

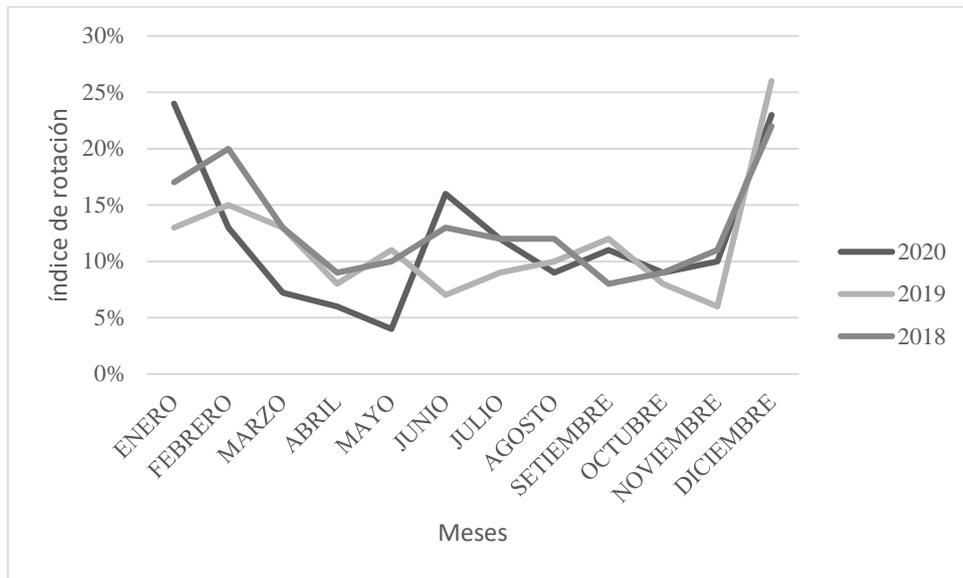
S= Personal que salió de la empresa

I= Personal al inicio del periodo

F= Personal al final del período

Figura 2.5

Índice de rotación de personal

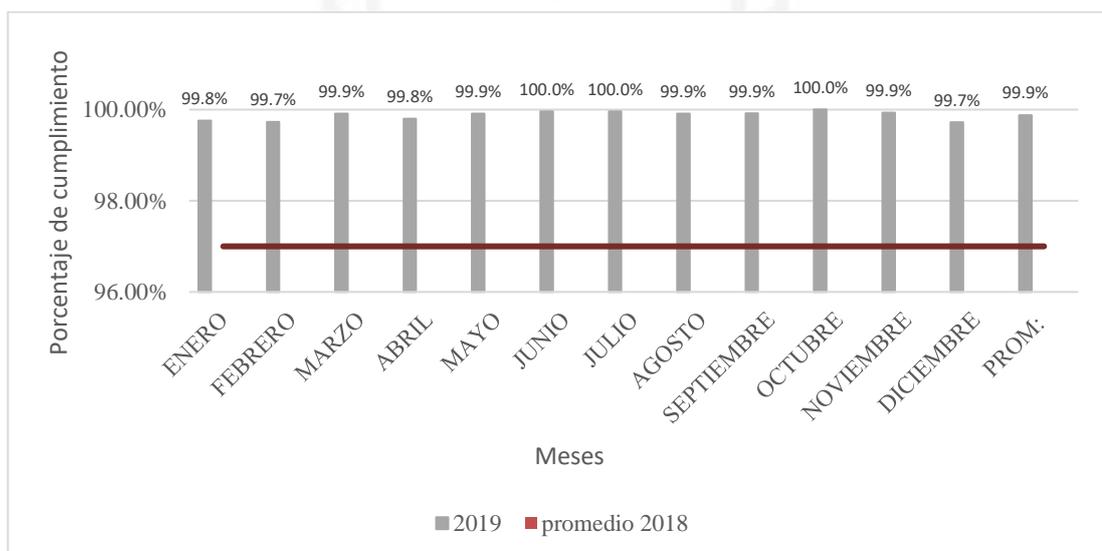


El índice de rotación se ha mantenido en promedio del 12% a lo largo del 2018 al 2020.

- Prestación de servicios

Figura 2.6

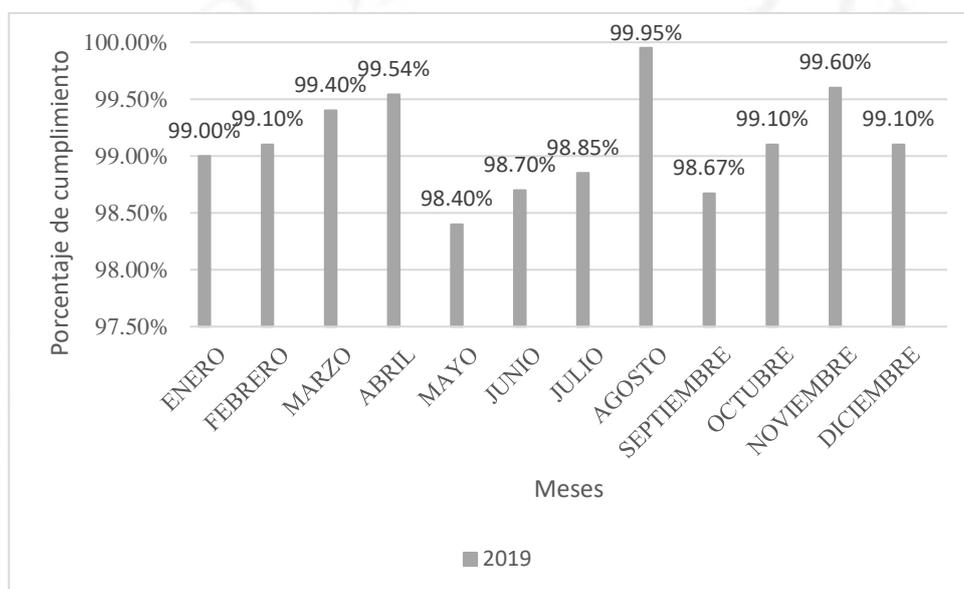
Indicador de cumplimiento de servicios solicitados



En el gráfico se refleja la cantidad de servicios atendidos en comparación con los solicitados. En este se puede apreciar un cumplimiento promedio de 99.88%. En su mayoría las “no atenciones” se deben a que algunas solicitudes se dan con un tiempo de anticipación menos a 72 horas.

Figura 2.7

Indicador de cumplimiento de servicios solicitados a tiempo



Refleja la cantidad de servicios cubiertos a tiempo de los solicitados. En el cual se puede apreciar un cumplimiento del 99.04%. Cabe recalcar que las empresas de seguridad trabajan bajo descuento en cuanto a incumplimiento del servicio y/o tardanzas.

2.2.5 Determinación de posibles oportunidades de mejora

Para determinar las posibles oportunidades de mejora se realizará un análisis involucrando a todas áreas de la empresa, representadas por sus jefes.

La metodología utilizada será brainstorming, la cual consiste en realizar una reunión con los jefes de cada área para que nos listen las problemáticas que pudieran existir en la organización según su criterio.

Las cuales se irán descartando en caso no cumplan con uno o más de los siguientes criterios.

- El problema no tiene una solución sencilla.
- El problema está planteado como efecto y no como una causa.
- El problema es medible.

Se obtuvo como resultado lo siguiente:

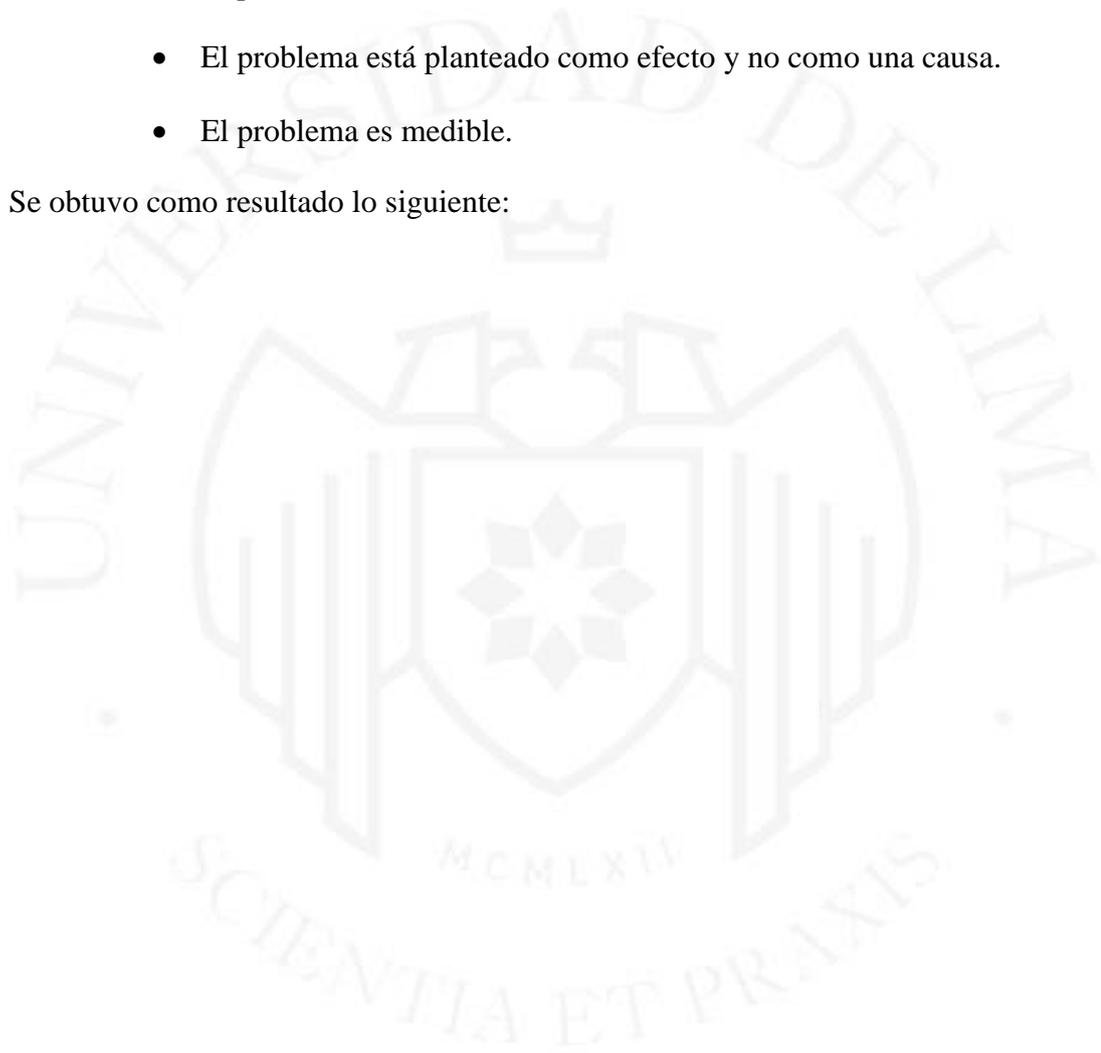


Tabla 2.9*Listado de problemáticas de V13*

	LISTA DE PROBLEMAS	CRITERIOS		
		El problema no tiene una solución sencilla	El problema está planteado como efecto y no como una causa	El problema tiene datos y mediciones
1	Plan de ventas desactualizado	x		
2	Búsqueda de nuevos clientes infectiva	x	x	x
3	Fuerza de ventas con objetivos no competitivos	x		
4	Nulo seguimiento post venta al cliente	x		
5	Clientes insatisfechos	x	x	x
6	Ineficiente recolección de información de satisfacción del cliente		x	x
7	Alto porcentaje de personal no capacitado		x	x
8	Puestos no cubiertos	x	x	x
9	Falta de personal para el desarrollo de las operaciones	x		x
10	Personal no cumple con el horario establecido.	x		
11	Personal no tiene las funciones bien definidas.	x		x
12	No se lleva un buen control de asistencias	x		
13	Alta tasa de absentismo	x	x	x
14	Poca comunicación entre las áreas	x	x	
15	Clima laboral de la empresa poco amigable	x		x
16	Cultura organizacional en proceso de desarrollo	x		
17	Poco reconocimiento a los trabajadores	x		
18	Poco desarrollo de beneficios para el personal de la empresa			
19	Disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa	x	x	x
20	Poca proyección de desarrollo personal dentro de la empresa	x		

2.2.6 Identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa

Para el análisis de fortalezas y debilidades se usó la matriz EFI. En la cual se califica los factores dependiendo de la respuesta de la compañía en relación con la competencia.

Tabla 2.10

Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
DEBILIDADES			
Alta rotación del personal	0,12	1	0,12
Reclamos por disconformidad de pago de haberes de los AVP	0,11	2	0,22
Demora de respuesta en caso de emergencias	0,05	1	0,05
Escasa conciencia y educación en cuidado del medio ambiente	0,04	2	0,08
Requisitos para los postulantes no exigentes	0,07	1	0,07
Escases de línea de carrera	0,11	2	0,22
Escases de reconocimientos	0,06	1	0,06
FORTALEZAS			
Contar con un Sistema Integrado de gestión implementado	0,16	4	0,64
Cumplimiento con las normas legales vigentes	0,09	4	0,36
Contar con exintegrantes de la PNP y Fuerzas Armadas	0,09	4	0,36
Convenio con proveedores expertos en entrenamientos especializados en Seguridad (GUZAL PERU SAC y CACSI)	0,06	4	0,24
Contar con publicidad en medios de comunicación escrito(periféricos)	0,04	3	0,12
	1		2,54

Según la valoración de puntajes se tuvo como resultado una puntuación de 2.54 lo que quiere decir que V13 tiene una posición interna estable y sólida.

2.2.7 Selección del sistema o proceso a mejorar

De las 5 problemáticas que cumplieron todos los criterios del punto 2.2.5. Para determinar las posibles oportunidades de mejora se realizará un análisis de todas las áreas de la empresa. La metodología de la evaluación consiste en que personas involucradas en el área, evalúen la gestión de la empresa para llegar a la efectividad. Con los siguientes criterios determinados por (Bonilla, Díaz, Kleeberg & Noriega 2020) y pesos determinados por las jefaturas de “V13”.

- Reducción de costos o gastos: Se pretende abordar posibles oportunidades de mejora que tengan impacto significativo en la reducción de los costos de Recursos Humanos.
- Tiempo de ejecución: Se busca el mínimo tiempo de implementar la solución con la finalidad que observar la mejora a corto plazo. Se requiere del compromiso y liderazgo total de Gerencia General con la finalidad de eliminar los tiempos de espera.
- Alineamiento a la estrategia/Servicio de calidad: Se busca que la mejora este reflejada en los indicadores de gestión de la empresa y que estos cumplan con los objetivos de la empresa.
- Dificultad de implementación: Se busca que existan métodos y herramientas accesibles para realizar la mejora de manera satisfactoria.

Como se indica en la tabla 2.8 a continuación.

Para el cálculo del puntaje se multiplicará el peso de cada criterio con el puntaje que cada líder de V13 le asigne.

Tabla 2.11

Matriz de selección de oportunidades de mejora

Lista de problemas	Criterios y pesos																								
	Reducción de costos o gastos						Tiempo de ejecución						Alineamiento a la estrategia Servicio de calidad						Dificultad de implementación						
	25%						25%						35%						15%						
	P1	P2	P3	P4	P5	Ptos	P1	P2	P3	P4	P5	Ptos	P1	P2	P3	P4	P5	Ptos	P1	P2	P3	P4	P5	Ptos	
	1. Búsqueda de nuevos clientes infectiva	3	3	3	3	3	3,75	1	1	3	1	1	1,75	3	3	3	1	1	3,85	1	1	3	1	1	1,05
2. Clientes insatisfechos	3	3	3	3	3	3,75	5	5	3	5	3	5,25	5	5	5	5	5	8,75	3	3	3	1	3	1,95	
3. Puestos no cubiertos	3	3	5	3	3	4,25	3	3	3	1	3	3,25	3	5	3	5	5	7,35	5	5	5	5	3	3,45	
4. Alta tasa de absentismo	5	5	5	3	5	5,75	3	5	3	3	5	4,75	5	3	3	3	5	6,65	3	1	3	5	1	1,95	
5. Disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa	5	5	5	5	5	6,25	5	3	5	5	3	5,25	5	5	5	5	3	8,05	3	3	5	5	5	3,15	

Tabla 2.12*Puntaje total matriz de selección de oportunidades*

Lista de problemas		Puntaje total
1.	Búsqueda de nuevos clientes infectiva	10,40
2.	Clientes insatisfechos	19,70
3.	Puestos no cubiertos	18,30
4.	Alta tasa de absentismo	19,10
5.	Disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa	22,70

Siendo el resultado de la matriz:

P1: Gerente de Recursos Humanos

P2: Jefe de selección

P3: Jefe SIG

P4: Jefe de operaciones

P5: Jefe comercial

Como resultado se obtuvo como principales problemáticas la Disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa (22,70 puntos) y existencia de Clientes insatisfechos (19,70 puntos). En ese sentido, el área de Recursos Humanos es el área ideal para implementar una mejora. Complementada con el área de Operaciones encargada de la satisfacción de los clientes. Esto se complementa si tenemos en cuenta la naturaleza de V 13 como empresa de servicios cuyo servicio se mide en función al performance de sus trabajadores. De ahí viene la importancia de enfocarnos en mejorar el área responsable de los trabajadores de la empresa.

CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Análisis del sistema o proceso objeto de estudio

3.1.1 Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio

Para el análisis de los procesos de estudio se utilizó la herramienta SIPOC con la finalidad de detallar las actividades de los procesos en evaluación e identificar los elementos claves (Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas, Clientes). En la tabla 3.1 podremos observar el diagrama SIPOC de Recursos Humanos y en la tabla 3.2 de Prestación de Servicios.

Tabla 3.1

SIPOC del proceso de recursos humanos

DIAGRAMA SIPOC-PROCESO DE RECURSOS HUMANOS				
Proveedores	Insumos	Proceso	Producto/Servicio	Cliente Externo
Gerencia de Recursos Humanos	Organigrama	Determinación de requisitos del puesto	Manual Organizacional de Funciones (MOF)	Área solicitante
Área solicitante	Formato de requerimiento de personal	Requerimiento de personal	inicio de convocatoria	Personal de selección
CompuTrabajo Página web Redes Sociales	Manual Organizacional de Funciones Postulantes para cubrir puesto Publicidad para reclutamiento	Convocatoria del personal	Terna de postulantes	Jefatura de área solicitante Gerencia de Recursos Humanos
Personal de Selección	Evaluaciones psicológicas	Evaluaciones psicológicas/Entrevista	Informes psicológicos	Jefatura de área solicitante Gerencia de Recursos Humanos
Jefatura de área solicitante Gerencia de Recursos Humanos	Resultados de exámenes	Selección del postulante	Documentación de ingreso de personal	Jefatura de área solicitante Gerencia de Recursos Humanos
Personal seleccionado	Check list de documentación de personal	Completar file del trabajador	Documentación del personal	Personal encargado de programación de inducción
Personal seleccionado	Registro de inducción Presentación de inducción Evaluaciones de inducción	Programar inducción del nuevo ingreso	Check list de inducción Registros de asistencias completados Evaluaciones completas	Área solicitante
Gerencia de Recursos Humanos Área SIG	Necesidad de capacitación	Planificación de capacitación	Programa de capacitaciones Presentación de capacitaciones	Área SIG

Área SIG	Programa de capacitaciones Evaluación de capacitación	Ejecución de capacitación	Registro de capacitación Notas de evaluaciones	Área solicitante
Gerencia de Recursos Humanos Área SIG	Personal Interno	Evaluación de desempeño de personal	Informe de evaluaciones de desempeño	Gerencia General

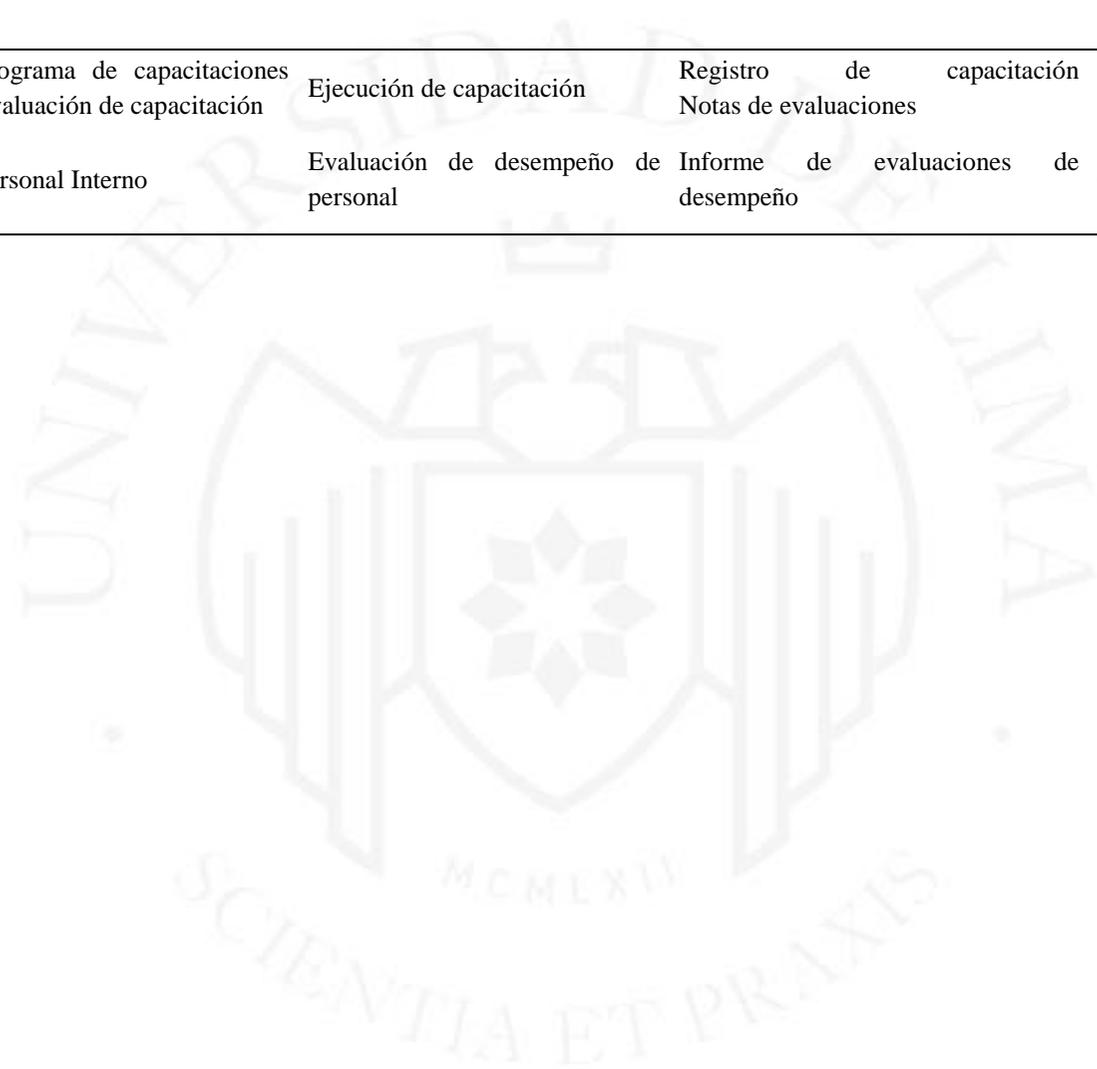


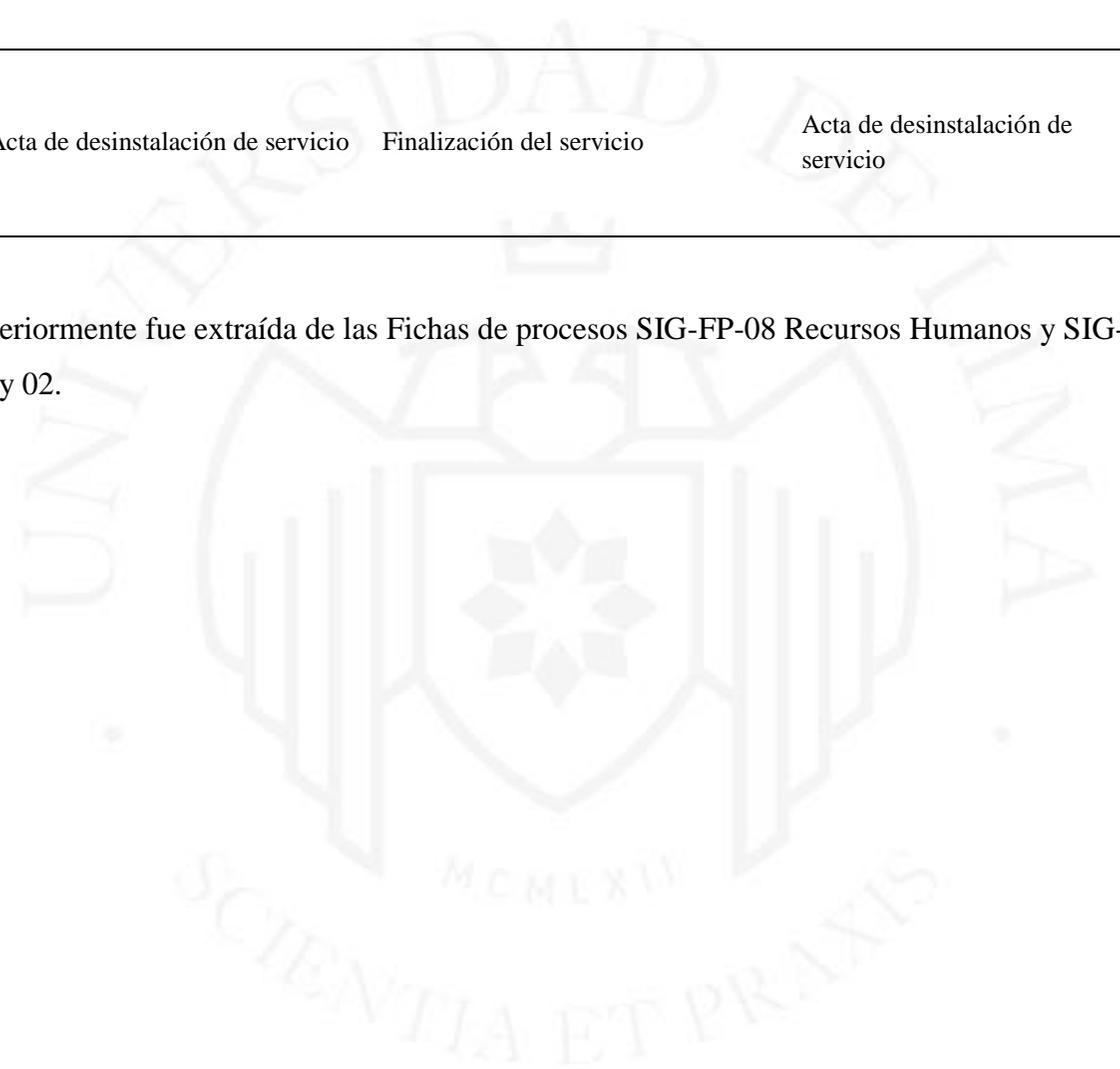
Tabla 3.2*SIPOC del proceso de prestación de servicio*

DIAGRAMA SIPOC-PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS				
Proveedores	Insumos	Proceso	Producto/Servicio	Cliente Externo
Ventas	Solicitud de servicio de seguridad Listado de eventos habituales	Planificación de la Prestación de servicio (Eventos, servicio de vigilancia privada, resguardo)	Solicitud de personal a selección	Jefe de operaciones
Jefe de Operaciones Jefe de personal(provincias) Supervisor residente/Asistente administrativo/ Jefe de Operaciones	Requerimiento de compras Formato de Distribución del personal	Solicitud de indumentaria Programación de servicios	Requerimiento de compras Formato de Distribución del personal	Jefe De logística Jefe de Operaciones
Área selección	Listado de personal reclutado Control de asistencia de eventos	Prestación del servicio -Brindar indicaciones del servicio	Control de asistencia de eventos firmado por cliente Acta de instalación de servicio de vigilancia privada Cuaderno de ocurrencias Cuaderno de asistencias Reporte de incidentes de seguridad informe al cliente	Área Planilla Cliente Jefe de Operaciones
Coordinador de Centro de Control Jefe Personal Supervisores	Hoja de Ruta de supervisores Tareo solicitud de vacaciones	Supervisión del servicio Programación de descansos/vacaciones	Reporte de supervisores Informe de ocurrencias diarias Rol de descansos	Jefe de Operaciones Jefe de Operaciones

Operadores de Centro de Control	Requerimiento de avp	Disposición de personal excedente	Papeleta de destaque Registro de movilidades	Área planilla Jefe de Operaciones
Asistente administrativo (unidades grandes) Coordinadora de Centro de Control (unidades pequeñas) Jefas de personal(provincias)	Distribución del personal	Registro de tareo del personal	Cuaderno de asistencia Control de asistencia individual Registro de tareo mensual	Jefe de Operaciones Centro de Control
Asistente administrativo (unidades grandes) Coordinadora de Centro de Control (unidades pequeñas) Jefas de personal(provincias)	Cuadro de cupos	Proyección de cupos	Proyección mensual	Jefe de Operaciones
Asistente administrativo (unidades grandes) Coordinadora de Centro de Control (unidades pequeñas) Jefas de personal(provincias)	Proyección mensual Horarios de cobertura	Cobertura de unidades (Comunicación con el AVP)	Cumplimiento de servicios Indicador de cumplimiento de cupos	Jefe de Operaciones
Asistente administrativo (unidades grandes) Coordinadora de Centro de Control (unidades pequeñas) Jefas de personal(provincias)	Acta de desinstalación de servicio	Finalización del servicio	Acta de desinstalación de servicio	Jefe de Operaciones

Asistente administrativo (unidades grandes) Coordinadora de Centro de Control (unidades pequeñas) Jefas de personal(provincias)	Acta de desinstalación de servicio	Finalización del servicio	Acta de desinstalación de servicio	Jefe de Operaciones
---	------------------------------------	---------------------------	---------------------------------------	---------------------

La información detallada anteriormente fue extraída de las Fichas de procesos SIG-FP-08 Recursos Humanos y SIG-FP-11 Gestión de prestación de servicio en los anexos 01 y 02.



3.1.2 Análisis de los indicadores específicos de desempeño del sistema

Siguiendo las oportunidades de mejora seleccionadas en el capítulo anterior 2.2.7.

- Oportunidad de mejora 1: Disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa
- Oportunidad de mejora 2: Creciente porcentaje de clientes insatisfechos

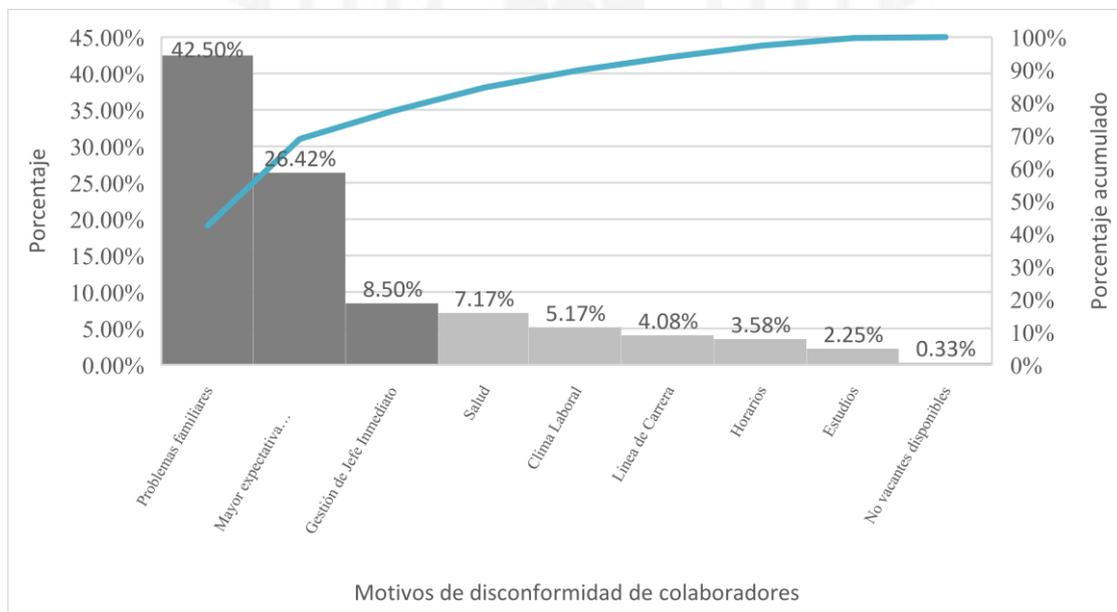
Y para cuantificar la problemática por cada una de ellas, se obtuvo la siguiente información a analizar.

- Oportunidad de mejora 1: Disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa

De las encuestas de salida (50 personas por mes aproximadamente) se pudo obtener los siguientes motivos de salida. Según el siguiente diagrama de Pareto, para determinar donde se encuentra la mayor frecuencia de motivos de salida, el 80% de los motivos de las renuncias están relacionadas a problemas familiares, mayor expectativa-reconocimientos y Gestión de jefe inmediato.

Tabla 3.3

Motivos de disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa

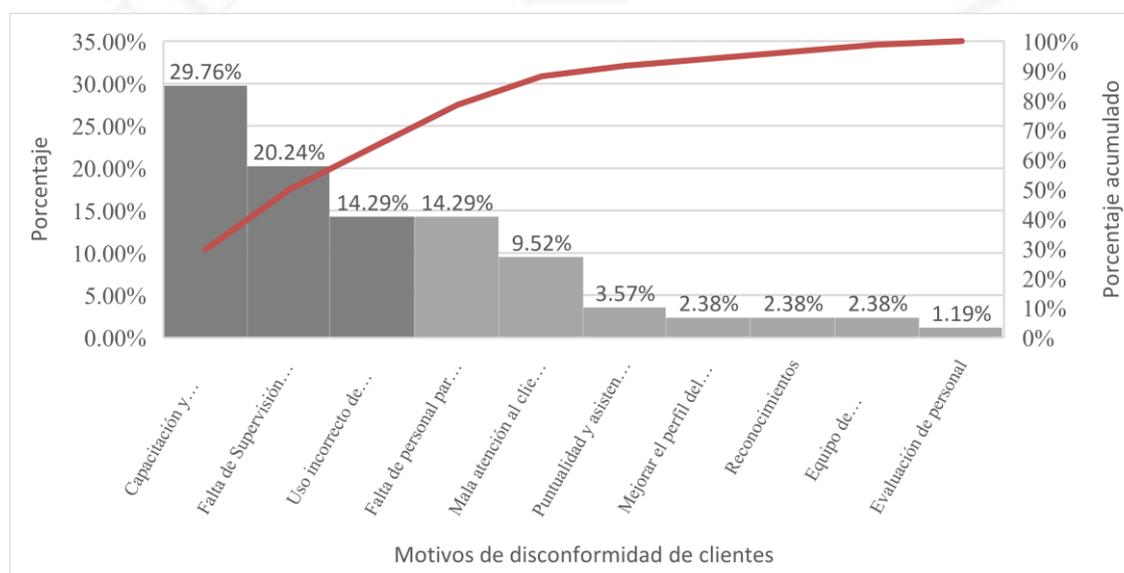


- Oportunidad de mejora 2: Creciente porcentaje de clientes insatisfechos

De las encuestas realizadas a los clientes mensualmente de 84 unidades aproximadamente. Obtuvimos que los principales motivos de insatisfacción según el siguiente diagrama de Pareto el 80% de los motivos de insatisfacción de los clientes está relacionado a capacitaciones y entrenamientos, falta de supervisión de ronda, uso incorrecto de uniformes y falta de personal para la cobertura.

Tabla 3.4

Motivos de disconformidad de clientes



3.1.3 Determinación de las causas raíz de los problemas hallados

Una vez hallada las oportunidades de mejora y habiéndolas cuantitativamente respectivamente, el siguiente paso es profundizar las causas del problema. Para ello, se hará uso de la herramienta “El árbol de problemas” gracias a la herramienta se podrá interrelacionar las principales problemáticas utilizando una relación de causa-efecto. Como resultado se obtuvo las siguientes causas mostradas en la Tabla XX.

Figura 3.1

Oportunidad de mejora 1

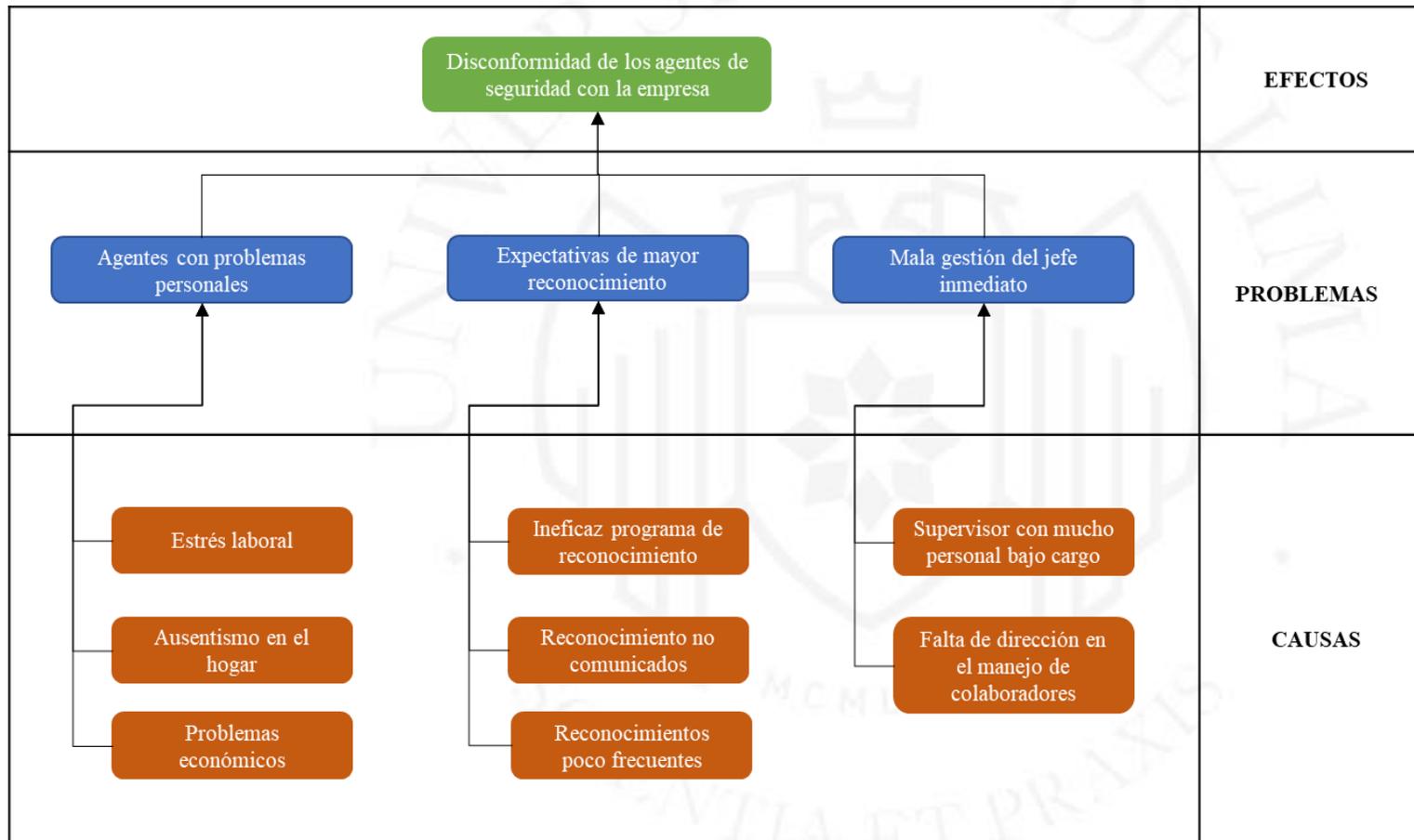
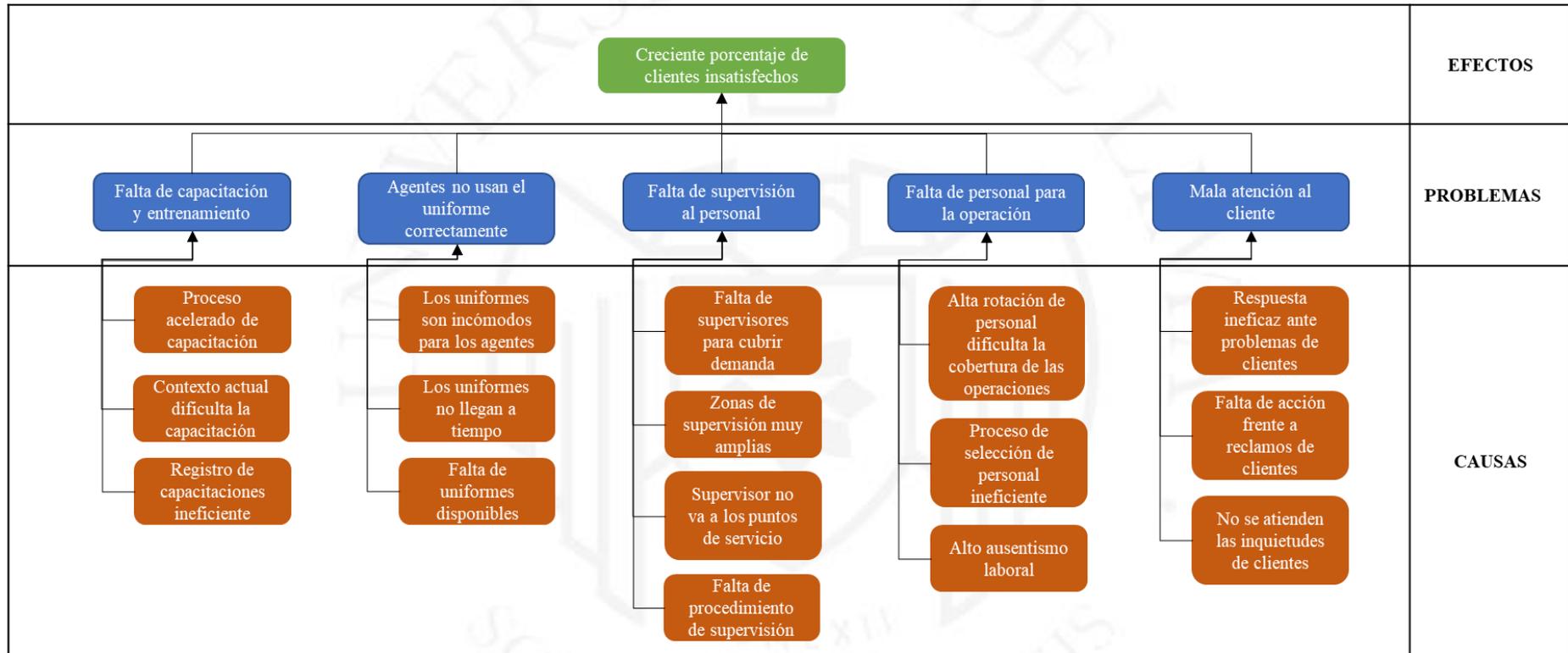


Figura 3.2

Oportunidad de mejora 2



CAPÍTULO IV: DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1 Planteamiento de alternativas de solución

Para el planteamiento de alternativas de solución se ha determinado varias opciones según los requerimientos de las jefaturas de “V13” por cada una de las causas raíz identificadas en el capítulo 3.1.1. Los cuáles serán evaluados en el punto 4.2.2.

Tabla 4.1

Oportunidad de mejora 1

Causa Raíz	Propuesta de solución
Problemas económicos	Diseñar un programa de apoyo económicos en casos de emergencia
	Dar un sueldo al año que se pague en 12 meses de la planilla
	Negociar con una entidad financiera préstamos a los colaboradores
Ausentismo en el hogar y/o lugar de trabajo lejos del hogar	Reasignar mediante un concurso de plazas a los trabajadores en lugares cercanos a su hogar
	Movilidad para los colaboradores
	Rediseñar un programa de reconocimientos con incentivos efectivos
Ineficaz programa de reconocimientos	Rediseñar programa de incentivos utilizando información recolectada mediante focus group
	Tercerizar con una consultora de recursos humanos un sistema de reconocimientos nuevo
Reconocimientos poco frecuentes	Hacer reuniones semestrales para los reconocimientos
	Hacer reuniones de reconocimientos entre equipos según coordinación interna mensual
Reconocimientos no son comunicados al equipo	Hacer reuniones semestrales para los reconocimientos
	Enviar el mensaje de reconocimiento a todo el equipo a través de correos o mensajes
	Hacer reuniones virtuales anuales para los reconocimientos

	Diseño de un protocolo para supervisores
Falta de una dirección en el manejo de los colaboradores	<p>Crear una jerarquía diferente que ayude en la gestión de los colaboradores</p> <p>Enviar mensaje personalizado con las indicaciones o sugerencias y lineamientos a seguir</p>
Supervisor se encarga de demasiados colaboradores	Crear una jerarquía diferente que ayude en la gestión de los colaboradores
Supervisor se encarga de demasiados colaboradores	Contratar más supervisores
Falta de capacitación de habilidades blandas	<p>Diseñar un curso de habilidades blandas</p> <p>Contratar un servicio de capacitación en habilidades blandas.</p>
Falta de capacitación de habilidades blandas	Evaluar las habilidades blandas en los supervisores y capacitar a los que necesiten un refuerzo
Mal ambiente laboral	<p>Realizar un diagnóstico del clima laboral interno</p> <p>Tener buenas prácticas que generen buen clima laboral</p>
Mal ambiente laboral	Rediseñar plan de bienestar de la compañía en base a un diagnóstico de clima laboral.
Los supervisores no tienen feedback de los colaboradores	<p>Crear un canal digital de comunicación más directa entre colaboradores y supervisores.</p> <p>Hacer encuestas de forma trimestral sobre el desempeño del supervisor</p>
Los supervisores no tienen feedback de los colaboradores	Delegar a alguien que realice entrevistas a los colaboradores recolectando el feedback de los colaboradores
La alta rotación de personal hace que la capacitación del jefe tome mucho tiempo	Contratar personal con experiencia laboral privada.
La alta rotación de personal hace que la capacitación del jefe tome mucho tiempo	<p>Diseñar manual o material de consulta de colaborador con las funciones definidas</p> <p>Definir un orientador con experiencia dentro de cada equipo que ayuden en la capacitación del colaborador</p>

Tabla 4.2*Oportunidad de mejora 2*

Causa Raíz	Propuesta de solución
	Diseñar un manual de inducción para nuevos ingresos
Contexto actual dificulta la capacitación	Grabación de inducción en un video
	Diseñar un curso virtual de inducción
	Implementar plataforma de capacitaciones
Registro de capacitaciones ineficiente	Implementar registro digital de capacitaciones
	Contratar a personal que se encargue de llenar la data de forma manual
La calidad del uniforme incomoda a algunos colaboradores, provocando que algunos no lo usen	Cambiar de proveedor de uniformes
	Cambiar el material del uniforme
	Implementar un programa que automatice la gestión de la administración de uniformes.
Colaboradores salientes no devuelven el uniforme	Contratar a un personal adicional para registrar los registros de entrega de indumentaria
	Implementar un computador donde se imprima el formulario y el agente firme su cargo de entrega en el momento
	Implementar formulario digital para entrega y salida de requerimiento de indumentarias
No se comunica la necesidad de un nuevo uniforme al área responsable	Designar un encargado por grupos para la comunicación de necesidad de uniformes.
	Establecer canal directo con logística
	Contratar a personal adicional motorizado para llevar los uniformes
La persona encargada de llevar el uniforme tiene otras tareas asignadas y no tiene tiempo para entregarlo	Establecer programa para que el personal de inventarios visite unidades grandes
	Aumentar el número de uniformes de reserva

Supervisor no va a los puntos de servicio	Implementar sistema de control de rondas de supervisores Digitalizar el registro de visita a unidades Crear canal de comunicación virtual de supervisores, donde manden fotografía de unidad visitada Estandarizar procedimiento de selección
Filtro de selección ineficaz	Tercerizar área de selección Contratar asesor para diseñar un proceso de selección eficaz
Respuestas ineficaces a los problemas del cliente.	Contratar personal adicional para atención al cliente Estandarizar procedimiento de atención al cliente Implementar bot de respuesta atención a clientes

4.2 Selección de alternativas de solución

4.2.1 Determinación y ponderación de criterios evaluación de las alternativas

Posterior a la postulación de propuestas de solución, para la selección de la mejor solución a las oportunidades de mejora se utilizarán los criterios del libro “Mejora continua de los procesos”, en el cual se plantean la elaboración de criterios para evaluar las alternativas de solución y así determinar la mejor. Para ello se establecieron los siguientes criterios y sus pesos lo podemos observar en la tabla 4.8.

Tabla 4.3

Criterio de valoración de la solución

Escala de complejidad		Tiempo de implementación		Inversión	
Baja	10	1-15 días	50	Baja	50
Media	30	16-30 días	30	Media	30
Alta	50	30 a más	10	Alta	10

Tabla 4.4

Impacto en el problema

Impacto en el problema	
7 a más semanas	10
4-6 semanas	20
2-3 semanas	30
1 semana	40

Tabla 4.5

Criterio de evaluación

Criterios	Peso
Escala de complejidad	15%
Tiempo de implementación	20%
Inversión	30%
Impacto en el problema	35%
	100%

Nota. Bonilla, E., Diaz, B., Kleeberg, F., Noriega, M. T. (2010).

Se procederá a evaluar las posibles soluciones dependiendo de los siguientes criterios; complejidad de la solución, tiempo de implementación de la solución, inversión, impacto de la solución.

4.2.2 Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de alternativas de solución

A continuación, se detalla la evaluación de cada alternativa en base a los criterios definidos en el punto anterior.

Tabla 4.6*Oportunidad de mejora 1: disconformidad de los agentes de seguridad*

Causa Raíz	Propuesta de solución	Escala de complejidad	Tiempo de implementación	Inversión	Impacto en el problema	Puntaje
Problemas económicos	Diseñar un programa de apoyo económicos en casos de emergencia	30	10	10	20	16,5
	Dar un sueldo al año que se pague en 12 meses de la planilla	50	10	10	20	19,5
	Negociar con una entidad financiera préstamos a los colaboradores	10	30	30	20	23,5
Ausentismo en el hogar y/o lugar de trabajo lejos del hogar	Reasignar mediante un concurso de plazas a los trabajadores en lugares cercanos a su hogar	50	10	30	40	32,5
	Movilidad para los colaboradores	30	30	10	40	27,5
Ineficaz programa de reconocimientos	Rediseñar un programa de reconocimientos con incentivos efectivos	30	30	30	20	26,5
	Rediseñar programa de incentivos utilizando información recolectada mediante focus group	10	30	50	20	29,5
	Tercerizar con una consultora de recursos humanos un sistema de reconocimientos nuevo	10	50	10	20	21,5
Reconocimientos poco frecuentes	Hacer reuniones semestrales para los reconocimientos	30	30	30	20	26,5

Reconocimientos poco frecuentes	Hacer reuniones de reconocimientos entre equipos según coordinación interna mensual	50	30	30	20	29,5
Reconocimientos no son comunicados al equipo	Hacer reuniones semestrales para los reconocimientos	30	30	30	20	26,5
	Enviar el mensaje de reconocimiento a todo el equipo a través de correos o mensajes	50	50	50	20	39,5
Falta de una dirección en el manejo de los colaboradores	Hacer reuniones virtuales anuales para los reconocimientos	30	30	30	20	26,5
	Diseño de un protocolo para supervisores	30	30	30	30	30,0
	Crear una jerarquía diferente que ayude en la gestión de los colaboradores	30	30	30	30	30,0
	Enviar mensaje personalizado con las indicaciones o sugerencias y lineamientos a seguir	50	30	50	40	42,5
Supervisor se encarga de demasiados colaboradores	Crear una jerarquía diferente que ayude en la gestión de los colaboradores	10	10	50	20	25,5
	Contratar más supervisores	30	30	10	40	27,5
Falta de capacitación de habilidades blandas	Diseñar un curso de habilidades blandas	50	10	30	20	25,5

Falta de capacitación de habilidades blandas	Contratar un servicio de capacitación en habilidades blandas.	10	30	10	30	21,0
	Evaluar las habilidades blandas en los supervisores y capacitar a los que necesiten un refuerzo	30	30	50	20	32,5
Mal ambiente laboral	Realizar un diagnóstico del clima laboral interno	30	10	30	20	22,5
	Tener buenas prácticas que generen buen clima laboral	10	30	10	30	21,0
Los supervisores no tienen feedback de los colaboradores	Rediseñar plan de bienestar de la compañía en base a un diagnóstico de clima laboral.	50	10	30	20	25,5
	Crear un canal digital de comunicación más directa entre colaboradores y supervisores.	50	30	30	40	36,5
	Hacer encuestas de forma trimestral sobre el desempeño del supervisor	10	30	50	20	29,5
	Delegar a alguien que realice entrevistas a los colaboradores recolectando el feedback de los colaboradores	30	10	30	30	26,0
La alta rotación de personal hace que la capacitación del jefe tome mucho tiempo	Contratar personal con experiencia con labor privada	50	30	10	40	30,5
	Diseñar manual o material de consulta de colaborador con las funciones definidas	50	10	30	20	25,5
	Definir un orientador con experiencia dentro de cada	30	50	50	40	43,5

equipo que ayuden en la
capacitación del colaborador



Se obtuvo el siguiente resultado por cada causa raíz.

Tabla 4.7

Resultados por causa raíz oportunidad de mejora 1

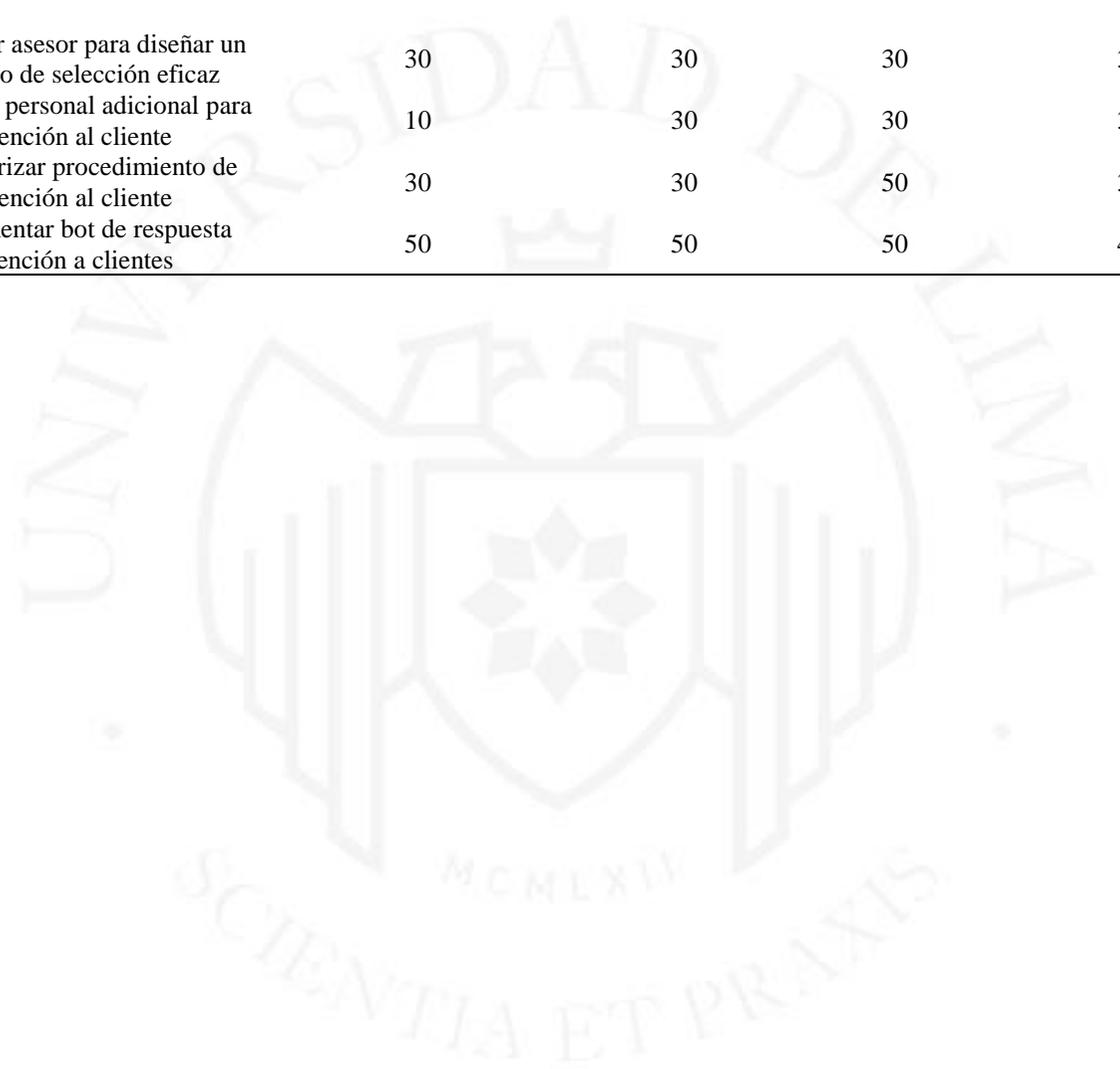
N°	Causa raíz	Solución ganadora
1	Problemas económicos	Negociar con una entidad financiera préstamos a los colaboradores
2	Ausentismo en el hogar y/o lugar de trabajo lejos del hogar	Reasignar mediante un concurso de plazas a los trabajadores en lugares cercanos a su hogar
3	Ineficaz programa de reconocimientos	Rediseñar programa de incentivos utilizando información recolectada mediante focus group
4	Reconocimientos poco frecuentes	Hacer reuniones de reconocimientos entre equipos según coordinación interna mensual
5	Reconocimientos no son comunicados al equipo	Enviar el mensaje de reconocimiento a todo el equipo a través de correos o mensajes.
6	Falta de una dirección en el manejo de los colaboradores	Enviar mensaje personalizado con las indicaciones o sugerencias y lineamientos a seguir
7	Supervisor se encarga de demasiados colaboradores	Contratar más supervisores
8	Falta de capacitación de habilidades blandas	Evaluar las habilidades blandas en los supervisores y capacitar a los que necesiten un refuerzo
9	Mal ambiente laboral	Rediseñar plan de bienestar de la compañía en base a un diagnóstico de clima laboral
10	Los supervisores no tienen feedback de los colaboradores	Crear un canal digital de comunicación más directa entre colaboradores y supervisores.
11	La alta rotación de personal hace que la capacitación del jefe tome mucho tiempo	Definir un orientador con experiencia dentro de cada equipo que ayuden en la capacitación del colaborador.

Tabla 4.8*Oportunidad de mejora 2: creciente porcentaje de clientes insatisfechos*

Causa Raíz	Propuesta de solución	Escala de complejidad	Tiempo de implementación	Inversión	Impacto en el problema	Puntaje
Contexto actual dificulta la capacitación	Diseñar un manual de inducción para nuevos ingresos	10	50	50	30	37,0
	Grabación de inducción en un video	30	50	30	30	34,0
	Diseñar curso virtual de inducción interactiva	30	50	30	40	37,5
	Implementar plataforma de capacitaciones	30	10	30	40	29,5
Registro de capacitaciones ineficiente	Implementar registro digital de capacitaciones	10	50	50	20	33,5
	Contratar a personal que se encargue de llenar la data de forma manual	10	30	30	20	23,5
La calidad del uniforme incomoda a algunos colaboradores, provocando que algunos no lo usen	Cambiar de proveedor de uniformes	50	10	30	10	22,0
	Cambiar el material del uniforme	30	10	30	10	19,0
Colaboradores salientes no devuelven el uniforme	Implementar un programa que automatice la gestión de la administración de uniformes.	30	50	50	30	40,0
	Contratar a un personal adicional para registrar la entrega de indumentaria	10	30	30	20	23,5

	Implementar un computador donde se imprima el formulario y el agente firme su cargo de entrega en el momento	50	10	30	10	22,0
No se comunica la necesidad de un nuevo uniforme al área responsable	Implementar formulario digital para entrega y salida de requerimientos de indumentarias	10	50	50	20	33,5
	Designar un encargado por grupos para la comunicación de necesidad de uniformes.	30	50	30	20	30,5
	Establecer canal directo con logística	30	10	30	20	22,5
	Contratar a personal adicional motorizado para llevar los uniformes	30	30	30	30	30,0
La persona encargada de llevar el uniforme tiene otras tareas asignadas y no tiene tiempo para entregarlo	Establecer programa para que el personal de inventarios visite unidades grandes	10	50	50	30	37,0
	Aumentar el número de uniformes de reserva	50	30	30	20	29,5
	Implementar sistema de control de rondas de supervisores	30	50	30	30	34,0
Supervisor no va a los puntos de servicio	Digitalizar el registro de visita a unidades	10	50	50	40	40,5
	Crear canal de comunicación virtual de supervisores, donde manden fotografía de unidad visitada	10	50	50	30	37,0
Filtro de selección ineficaz	Tercerizar área de selección	10	10	30	20	19,5
	Estandarizar procedimiento de selección	30	30	30	20	26,5

Respuestas ineficaces a los problemas del cliente.	Contratar asesor para diseñar un proceso de selección eficaz	30	30	30	30	30,0
	Contratar personal adicional para atención al cliente	10	30	30	30	27,0
	Estandarizar procedimiento de atención al cliente	30	30	50	30	36,0
	Implementar bot de respuesta atención a clientes	50	50	50	40	46,5



Se obtuvo el siguiente resultado por cada causa raíz.

Tabla 4.9

Resultados por causa raíz oportunidad de mejora 2

N°	Causa raíz	Solución ganadora
1	Contexto actual dificulta la capacitación.	Diseñar curso virtual de inducción.
2	Registro de capacitaciones ineficiente.	Implementar registro digital de capacitaciones.
3	La calidad del uniforme incomoda a algunos colaboradores, provocando que algunos no lo usen.	Cambiar de proveedor de uniformes
4	Colaboradores salientes no devuelven el uniforme.	Implementar un programa que automatice la gestión de la administración de uniformes.
5	No se comunica la necesidad de un nuevo uniforme al área responsable.	Implementar formulario digital para entrega y salida de requerimiento de indumentarias.
6	La persona encargada de llevar el uniforme tiene otras tareas asignadas y no tiene tiempo para entregarlo.	Establecer programa para que el personal de inventarios visite unidades grandes
7	Supervisor no va a los puntos de servicio	Digitalizar el registro de visita a unidades
8	Filtro de selección ineficaz	Contratar asesor para diseñar un proceso de selección eficaz.
9	Respuestas ineficaces a los problemas del cliente.	Implementar bot de respuesta para la atención de clientes.

4.2.3 Priorización de soluciones seleccionadas

Para la priorización de las soluciones seleccionadas, las soluciones se someterán a una matriz de enfrentamiento, donde se determinará la importancia de cada una de ellas.

- Oportunidad de mejora 1: Disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa.

Considerando:

- 1: Negociar con una entidad financiera préstamos a los colaboradores.
- 2: Reasignar mediante un concurso de plazas a los trabajadores en lugares cercanos a su hogar.
- 3: Rediseñar programa de incentivos utilizando información recolectada mediante focus group.
- 4: Hacer reuniones de reconocimientos entre equipos según coordinación interna mensual.
- 5: Enviar el mensaje de reconocimiento a todo el equipo a través de correos o mensajes.
- 6: Enviar mensaje personalizado con las indicaciones o sugerencias y lineamientos a seguir
- 7: Contratar más supervisores.
- 8: Evaluar las habilidades blandas en los supervisores y capacitar a los que necesiten un refuerzo.
- 9: Rediseñar plan de bienestar de la compañía en base a un diagnóstico de clima laboral.
- 10: Crear un canal digital de comunicación más directa entre colaboradores y supervisores.
- 11: Definir un orientador con experiencia dentro de cada equipo que ayuden en la capacitación del colaborador.

Tabla 4.10*Matriz de enfrentamiento de soluciones de oportunidad de mejora 1*

Solución ganadora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Puntaje Total
1		3	1	1	1	5	5	3	1	1	1	22,00
2	0,33		3	5	5	5	5	3	3	3	1	33,33
3	1	0,33		5	5	5	5	3	3	3	3	33,33
4	1	0,2	0,2		1	1	3	1	1	1	1	10,40
5	1	0,2	0,2	1		1	5	1	1	1	1	12,40
6	0,2	0,2	0,2	1	1		5	1	1	3	1	13,60
7	0,2	0,2	0,2	0,33	0,2	0,2		1	1	1	1	5,33
8	0,33	0,33	0,3	1	1	1	1		3	5	5	18,00
9	1	0,33	0,33	1	1	1	1	0,33		5	3	14,00
10	1	0,33	0,33	1	1	0,33	1	0,2	0,2		3	8,40
11	1	1	0,33	1	1	1	1	0,2	0,33	0,33		7,20

En la tabla 4.10 se puede observar que la priorización de soluciones se dará para las siguiente 5 soluciones.

1: Negociar con una entidad financiera préstamos a los colaboradores.

2: Reasignar mediante un concurso de plazas a los trabajadores en lugares cercanos a su hogar.

3: Rediseñar programa de incentivos utilizando información recolectada mediante focus group.

8: Evaluar las habilidades blandas en los supervisores y capacitar a los que necesiten un refuerzo.

9: Rediseñar plan de bienestar de la compañía en base a un diagnóstico de clima laboral.

- Oportunidad de mejora 2: Creciente porcentaje de clientes insatisfechos.

Considerando,

- 1: Diseñar un manual de inducción para nuevos ingresos
- 2: Implementar registro digital de capacitaciones
- 3: Cambiar de proveedor de uniformes
4. Implementar un computador donde se imprima el formulario y el agente firme su cargo de entrega en el momento.
- 5: Implementar formulario digital para entrega y salida de requerimiento de indumentarias.
- 6: Establecer programa para que el personal de inventarios visite unidades grandes
- 7: Digitalizar el registro de visita a unidades
- 8: Contratar asesor para diseñar un proceso de selección eficaz.
- 9: Implementar bot de respuesta para la atención de clientes.

Tabla 4.11

Matriz de enfrentamiento de soluciones de oportunidad de mejora 1

Solución ganadora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Puntaje Total
1		3	5	3	3	3	3	3	1	24,00
2	0,33		5	3	3	3	3	3	5	25,33
3	0,2	0,2		1	1	1	1	1	1	6,40
4	0,33	0,33	1		5	3	5	3	3	20,67
5	0,33	0,33	1	0,2		3	3	1	3	11,87
6	0,33	0,33	1	0,33	0,33		3	1	1	7,33
7	0,33	0,33	1	0,2	0,33	0,33		1	1	4,53
8	0,33	0,33	1	0,33	1	1	1		5	10,00
9	1	0,2	1	0,33	0,33	1	1	0,2		5,07

Se puede observar que la priorización de soluciones se dará para las siguiente 5 soluciones.

- 1: Diseñar curso virtual de inducción.
- 2: Implementar registro digital de capacitaciones.
4. Implementar un programa que automatice la gestión de la administración de uniformes.
- 5: Implementar formulario digital para entrega y salida de requerimiento de indumentarias.
- 8: Contratar asesor para diseñar un proceso de selección eficaz.



CAPÍTULO V: DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE LAS SOLUCIONES

5.1 Ingeniería de la solución

Para el desarrollo de las soluciones utilizaremos diferentes herramientas de ingeniería, primero se analizará el riesgo que conlleva la aplicación de las soluciones planteadas a través de una matriz de riesgo, luego definiremos los involucrados y los recursos necesarios para el desarrollo de la solución, después se definirán los objetivos y las metas esperadas con la aplicación de las soluciones planteadas, se definirán los presupuestos para el desarrollo de las soluciones y por último con un diagrama de Gantt se plasmarán las actividades y el tiempo necesario para el desarrollo de las soluciones planteadas.

5.1.1 Matriz de riesgos

Antes de desarrollar las soluciones es necesario evaluar los inconvenientes que podrían presentarse con su aplicación. Para esto se realizará un análisis de riesgo siguiendo la metodología Probabilidad - Impacto, expresada en la siguiente tabla:

Figura 5.1

Matriz de riesgos

		Impacto				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Probabilidad	Muy probable	Insignificante		Moderado		
	Probable	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	
	Posible	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
	Improbable	Insignificante		Moderado	Mayor	Catastrófico
	Muy improbable	Insignificante		Moderado	Mayor	Catastrófico

Donde:

Probabilidad es la frecuencia con la que podría presentarse la actividad, cantidad de personas en la organización que la realizan y la experiencia anterior de la organización.

Impacto es el efecto o consecuencia directa o indirecta que podría presentarse en caso se materialice el riesgo.

Riesgo es la combinación de la probabilidad y el impacto.

Tabla 5.1

Problema 1: disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa

Causa Raíz	Solución	Peligros	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Problemas económicos	Negociar con una entidad financiera préstamos a los colaboradores	Quiebra de entidad financiera.	Muy improbable	Menor	Bajo
		Termino de vínculo laboral.	Posible	Moderado	Medio
Ausentismo en el hogar y/o lugar de trabajo lejos del hogar	Reasignar mediante un concurso de plazas a los trabajadores en lugares cercanos a su hogar	Lugares de trabajo con poco personal cerca.	Posible	Moderado	Medio
		Cambios de lugares de trabajo generan reaprendizajes.	Probable	Menor	Medio
Ineficaz programa de reconocimientos	Rediseñar programa de incentivos utilizando información recolectada	Clientes incómodos con el cambio de personal.	Improbable	Moderado	Bajo
		Reconocimientos muy costosos.	Posible	Menor	Bajo
		Reconocimientos muy heterogéneos.	Posible	Menor	Bajo
		Reconocimientos con expectativas muy altas.	Improbable	Menor	Bajo

	mediante focus group				
Falta de capacitación de habilidades blandas	Evaluar las habilidades blandas en los supervisores y capacitar a los que necesiten un refuerzo	Evaluación con respuestas sesgadas.	Posible	Moderado	Medio
		Diversas necesidades necesitan diferentes capacitaciones.	Improbable	Menor	Bajo
		Colaboradores reacios a la evaluación por temor a resultados.	Improbable	Menor	Bajo
Mal ambiente laboral	Rediseñar plan de bienestar de la compañía en base a un diagnóstico de clima laboral.	Resistencia al cambio.	Probable	Menor	Medio

Del análisis anterior podemos concluir que el riesgo de aplicación de las soluciones es aceptable ya que el umbral de decisión es superior a alto y muy alto.

Tabla 5.2

Problema 2: creciente porcentaje de clientes insatisfechos

Causa Raíz	Solución	Peligro	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Contexto actual dificulta la capacitación	Diseñar curso virtual de inducción interactiva	Poca participación del personal en las capacitaciones.	Posible	Moderado	Medio
		Presupuesto no es suficiente para el desarrollo de la solución.	Improbable	Menor	Bajo
		Tiempo de implementación y aprendizaje largo.	Posible	Menor	Medio
Registro de capacitación es ineficiente	Implementar registro digital de capacitaciones	Presupuesto no es suficiente para el desarrollo de la solución.	Improbable	Menor	Bajo
		Poca participación del personal en las capacitaciones.	Posible	Moderado	Medio
		Tiempo de implementación y aprendizaje largo.	Posible	Menor	Medio
Colaborador es salientes no devuelven el uniforme	Implementar un programa que automatice la gestión de la administración de uniformes	Presupuesto no es suficiente para el desarrollo de la solución.	Improbable	Menor	Bajo
		Resistencia al cambio.	Probable	Menor	Medio
		Incremento fuerte de demanda de uniformes	Improbable	Moderado	Medio

necesidad de un nuevo uniforme al área responsable	digital para entrega y salida de requerimiento de indumentaria	Resistencia al cambio.	Probable	Menor	Medio
		Presupuesto no es suficiente para el desarrollo de la solución.	Improbable	Menor	Bajo
		Presupuesto no es suficiente para el desarrollo de la solución.	Posible	Menor	Medio
Filtro de selección ineficaz	Contratar asesor para diseñar un proceso de selección eficaz	Resistencia al cambio.	Probable	Menor	Medio
		Personal interno incómodo con inclusión de un tercero en la selección.	Improbable	Moderado	Medio

Del análisis anterior podemos concluir que el riesgo de aplicación de las soluciones es aceptable ya que el umbral de decisión es superior a alto y muy alto.

5.1.2 Análisis de cambio

Se realizará un análisis de cambio basado en ISO 9001 donde el propósito es identificar y mitigar las consecuencias adversas que puedan resultar de la implementación de tales cambios.

Tabla 5.3

Preguntas de la implementación

Número	Pregunta
1	¿Es el cambio una nueva instalación independiente que afecte un proceso ya cubierto?
2	¿Es el cambio un proyecto de mejora?
3	¿El cambio modifica los procesos?
4	¿El cambio afecta o causa conflictos con algún procedimiento o práctica de trabajo seguro?
5	¿El cambio implica crear nuevos cargos, modificación de responsabilidades y líneas de autoridad?
6	¿El cambio obedece a una nueva Legislación aplicables a la organización?
7	¿Los cambios pueden afectar adversamente los controles de riesgos y/o impactos ambientales existentes?
8	¿Este cambio genera en un nuevo potencial importante de lesiones, impacto fuera de las instalaciones o daño de propiedad?
9	¿El cambio incrementa de forma importante el potencial de la exposición del personal a un material peligroso?



Tabla 5.4*Oportunidad de mejora 1: disconformidad de los agentes de seguridad*

Causa Raíz	Solución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Problemas económicos	Negociar con una entidad financiera préstamos a los colaboradores	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí
Ausentismo en el hogar y/o lugar de trabajo lejos del hogar	Reasignar mediante un concurso de plazas a los trabajadores en lugares cercanos a su hogar	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí
Ineficaz programa de reconocimientos	Rediseñar programa de incentivos utilizando información recolectada mediante focus group	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí
Falta de capacitación de habilidades blandas	Evaluar las habilidades blandas en los supervisores y capacitar a los que necesiten un refuerzo	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí
Mal ambiente laboral	Rediseñar plan de bienestar de la compañía en base a un diagnóstico de clima laboral.	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí

Se puede concluir que se está considerando las 10 variables evaluadas anteriormente y que ninguno genera mayor impacto.

Tabla 5.5*Oportunidad de mejora 2: creciente porcentaje de clientes insatisfechos*

Causa Raíz	Solución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Contexto actual dificulta la capacitación	Diseñar curso virtual de inducción interactiva	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí
Registro de capacitaciones ineficiente	Implementar registro digital de capacitaciones	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí
Colaboradores salientes no devuelven el uniforme	Implementar un programa que automatice la gestión de la administración de uniformes	No	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	No	Sí
No se comunica la necesidad de un nuevo uniforme al área responsable	Implementar formulario digital para entrega y salida de requerimiento de indumentarias	No	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	No	Sí
Filtro de selección ineficaz	Contratar asesor para diseñar un proceso de selección eficaz	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí

Se puede concluir que se está considerando las 10 variables evaluadas anteriormente y que ninguno genera mayor impacto.

5.1.3 Desarrollo de soluciones

Tabla 5.6

Oportunidad de mejora 1: solución 1

NOMBRE DE LA SOLUCIÓN	Negociar con una entidad financiera préstamos a los colaboradores.
FINALIDAD DE LA SOLUCIÓN	Brindar un servicio económico a los colaboradores de "V13", recompensando su tiempo en la empresa y solucionar en cierta medida sus problemas económicos. Considerando la teoría de Herzberg, con esta solución atacaríamos al factor económico que pertenece a los factores de insatisfacción.
DESCRIPCIÓN	La solución consiste en realizar un convenio con una entidad financiera para acceder a préstamos a los colaboradores con una tasa de interés mejor a la ofrecida en el mercado, el pago del préstamo será descontado del sueldo del colaborador vía nómina. Los requisitos a cumplir son los siguientes: - Mínimo 6 meses de permanencia en la empresa. - Firmar compromiso de autorización de descuento mensual.
ALCANCE	- Aprobar una evaluación crediticia, esta evaluación será menos rigurosa ya que se cuenta con el soporte de la empresa. Aplica a todos los colaboradores de "V13" que cumplan con los requisitos para obtener el beneficio Jefe de Bienestar social: Búsqueda de convenios con entidades financieras y asegurará el cumplimiento de los requisitos para la aplicación. Jefe de Contabilidad: Evaluará y negociará la tasa de interés brindada por la entidad financiera.
RESPONSABILIDADES	Asesor legal: Revisará los contratos necesarios para la implementación del beneficio. Gerente de Recursos Humanos: Supervisará la implementación del programa. Colaboradores: En caso deseen este beneficio, aplicarán al programa. Jefe de Planilla: Realizará los descuentos por nómina correspondiente a cada colaborador. Jefe de Bienestar social Jefe de Contabilidad
STAKEHOLDERS	Asesor legal Gerente de Recursos Humanos: Colaboradores Jefe de Planilla Entidad financiera

RECURSOS A UTILIZAR	Horas hombre de jefes involucrados Honorarios de Asesor Legal Costo de trámites documentales Base de datos de colaboradores
INDICADORES	Cantidad de colaboradores que se acogieron al beneficio Cantidad de colaboradores con más de medio año en la empresa Monto total de dinero prestado a través del beneficio

Tabla 5.7

Oportunidad de mejora 1: solución 2

NOMBRE DE LA SOLUCIÓN	Reasignar mediante un concurso de plazas a los trabajadores en lugares cercanos a su hogar
FINALIDAD DE LA SOLUCIÓN	Reducir el tiempo que se toman los colaboradores en llegar a sus hogares, esto para que pueda dedicar más tiempo a su familia.
DESCRIPCIÓN	<p>La solución consiste en realizar un análisis de ubicación de puestos de trabajo con la finalidad de determinar dónde ubicar a los colaboradores priorizando a los trabajadores que vivan cerca al puesto de trabajo mediante un concurso de plazas. Para poder aplicar al concurso deberá cumplir con los siguientes requisitos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 6 meses de permanencia en la empresa. - Evaluación de desempeño aprobatoria. - No contar con inasistencias recurrentes. - No contar con procesos sancionatorios administrativos.
ALCANCE	Aplica a todos los agentes de seguridad de "V13"
RESPONSABILIDADES	<p>Gerente de Recursos Humanos: Realizará análisis de ubicación de puestos de trabajo</p> <p>Jefe de Operaciones: Determinará la cantidad de colaboradores que necesita en cada puesto y comunicará los cambios.</p> <p>Gerente de RRHH</p>
STAKEHOLDERS	<p>Jefe de Operaciones</p> <p>Agentes de seguridad</p> <p>Clientes</p>

RECURSOS A UTILIZAR	Base de datos de ubicación de vivienda Horas hombre de Jefe de Operaciones Horas hombre de Gerente de RRHH Horas hombre de Analista de RRHH
INDICADORES	Cantidad de personas que trabajan en su mismo distrito Tiempo que toma un agente de seguridad en llegar a su puesto de trabajo Cantidad de personal reubicado

Tabla 5.8

Oportunidad de mejora 1: solución 3

NOMBRE DE LA SOLUCIÓN	Rediseñar programa de incentivos utilizando información recolectada mediante focus group
FINALIDAD DE LA SOLUCIÓN	Identificar qué tipo de reconocimientos satisfacen a los colaboradores.
DESCRIPCIÓN	La solución consiste en la elaboración de un focus group en el cual tratará de propuestas de reconocimientos con la finalidad de identificar las mejores opciones para los colaboradores y así plantear beneficios que puedan satisfacer al mayor porcentaje del público objetivo. Propuesta 1: Un plan de reconocimiento basado en los valores de la empresa otorgando un pin a la persona de forma mensual y una giftcard. Propuesta 2: Premiación con días libres mensualmente, Propuesta 3: Premios trimestrales de cobertura anual de salud para toda la familia del trabajador Finalmente, con la información obtenida se rediseñará el programa de incentivos.
ALCANCE	Aplica a todos los colaboradores de “V13”

RESPONSABILIDADES	Gerente de RRHH: Establecerá los objetivos y el alcance del focus group, diseñará la estructura de la encuesta, recolectará y procesará la información y supervisará la correcta realización. Analista de RRHH: Organizará el focus group dejando todo listo para su realización.
STAKEHOLDERS	Gerente de RRHH Colaboradores Clientes
RECURSOS A UTILIZAR	Propuestas de reconocimientos Herramientas para realizar el focus group Hora hombre de personal que realizará el focus group Presupuesto para coffee break
INDICADORES	Cantidad de personas que realizó participaron en el focus group

Tabla 5.9

Oportunidad de mejora 1: solución 4

NOMBRE DE LA SOLUCIÓN	Evaluar las habilidades blandas en los supervisores y capacitar a los que necesiten un refuerzo.
FINALIDAD DE LA SOLUCIÓN	Mejorar las habilidades blandas de los supervisores de los agentes de seguridad e incrementar la satisfacción de estos con sus líderes. En base a las competencias que encajan con el puesto de supervisor descritas por Martha Alles en su libro "Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias"
DESCRIPCIÓN	La solución consiste en realizar un análisis para determinar las brechas existentes entre las competencias humanas requeridas del cargo y las competencias de los supervisores, esto complementado con una evaluación 180° en la cual el supervisor es evaluado y evalúa a su subordinado. Con los resultados de los análisis antes mencionados se podrán definir las capacitaciones que requiere cada supervisor.
ALCANCE	Aplica a todos los supervisores de agentes de seguridad de "V13"
RESPONSABILIDADES	Gerente de Recursos Humanos: Determinará el perfil de habilidades blandas necesarias para el puesto de supervisor, elaborará la evaluación de desempeño, analizará las brechas entre lo que se busca y lo que se tiene. Gestionará la evaluación de desempeño basado en competencias 180° y definirá las capacitaciones necesarias para cada supervisor. Jefe de logística: Gestionará la adquisición de los cursos.

STAKEHOLDERS	Supervisores Gerente de RRHH Jefe de Logística Jefe de Operaciones Horas hombre del Gerente de RRHH
RECURSOS A UTILIZAR	Evaluación de desempeño Curso de habilidades blandas Horas hombre del Analista de RRHH Hora hombre del Jefe de Logística
INDICADORES	Cumplimiento de las capacitaciones Cantidad de supervisores capacitados

Tabla 5.10

Oportunidad de mejora 1: solución 5

NOMBRE DE LA SOLUCIÓN	Rediseñar plan de bienestar de la compañía en base a un diagnóstico de clima laboral.
FINALIDAD DE LA SOLUCIÓN	Mejorar el clima laboral de la empresa tomando como base el diagnóstico del consultor externo. La solución consiste en contratar a un experto en clima laboral para que realice un diagnóstico de la empresa y proponga una campaña de bienestar basada en:
DESCRIPCIÓN	-Identificación con los valores de la empresa. -Participación en la toma de decisiones. -Generación de un ambiente cordial entre trabajadores. Finalmente, se actualizará el plan de bienestar de la compañía con las mejoras recomendadas.

ALCANCE	Aplica a todos los colaboradores de "V13"
RESPONSABILIDADES	Gerente de Recursos Humanos: Seleccionará al consultor que satisfaga las necesidades requeridas y hará seguimiento a que los aprendizajes se apliquen. Jefe de Logística: Realizará búsqueda de consultor de clima laboral
STAKEHOLDERS	Supervisores Gerente de RRHH Jefe de Logística
RECURSOS A UTILIZAR	Consultor externo Horas hombre del Gerente de RRHH Horas hombre del Jefe de logística
INDICADORES	Evaluación de desempeño Honorarios de consultor externos Horas hombre del Analista de RRHH Puntaje de clima laboral en la empresa % de satisfacción laboral en la empresa

Tabla 5.11

Oportunidad de mejora 2: solución 1

NOMBRE DE LA SOLUCIÓN	Diseñar curso virtual de inducción interactiva.
FINALIDAD DE LA SOLUCIÓN	Simplificar el proceso de inducción y generar menos costos.
DESCRIPCIÓN	La solución consiste en diseñar un curso virtual de inducción interactiva, para lo cual se desarrollará una interface que permita a los colaboradores ingresantes tener una inducción virtual y completar evaluaciones. El contenido del curso será diseñado por los jefes de área y tendrá la misma estructura que la inducción presencial. Esto permitirá a los colaboradores ingresantes acceder en cualquier momento y lugar a su inducción, además de tener un control de que colaboradores ya terminaron o no su inducción.

ALCANCE	Aplica a todo el personal ingresante de "V13" o personal que no tuvo inducción. Jefes de todas las áreas: Elaborarán el contenido de la inducción.
RESPONSABILIDADES	Gerente de RRHH: Supervisará el desarrollo de la plataforma. Jefe de Logística: Se encargará de la búsqueda y selección del desarrollador. Desarrollador: Se encargará del desarrollo y diseño de la plataforma. Colaboradores: Participarán en las inducciones.
STAKEHOLDERS	Gerente de RRHH Jefes de todas las áreas Supervisores Desarrollador Clientes Colaboradores de "V13" Horas hombre de los jefes de "V13" invertidas en el desarrollo del contenido del curso. Servicios web necesarios para la funcionalidad de la plataforma
RECURSOS A UTILIZAR	Pago por el servicio de desarrollo del curso virtual Hora hombre del Jefe de Logística en búsqueda del desarrollador Horas hombre del Analista de RRHH en diseño del instructivo para el uso de la plataforma
INDICADORES	% de colaboradores con inducción Tiempo promedio de duración de inducción

Tabla 5.12*Oportunidad de mejora 2: solución 2*

NOMBRE DE LA SOLUCIÓN:	Implementar registro digital de capacitaciones.
FINALIDAD DE LA SOLUCIÓN:	Tener un registro en tiempo real de las capacitaciones realizadas por los colaboradores y el puntaje obtenido en las mismas, con el fin de que se pueda conocer el grado de capacitación que tienen los colaboradores.
DESCRIPCIÓN:	La solución consiste en el desarrollo de evaluaciones a través de la plataforma "Google Forms", con la cual se podrá evaluar el conocimiento del colaborador en algún tema en el que haya sido capacitado, se considerará como capacitación culminada sólo cuando se obtenga un puntaje mínimo en dicha evaluación al mismo tiempo que se podrá tener un registro de estas evaluaciones realizadas por el colaborador. La data extraída será analizada para la toma de decisiones.
ALCANCE:	Aplica a todos los trabajadores de "V13".
RESPONSABILIDADES:	Gerente de RRHH: Analizar resultados de las evaluaciones realizadas. Analista de RRHH: Diseñar las evaluación de las capacitaciones y crear base de datos.
STAKEHOLDERS	Gerente de RRHH Colaboradores de "V13" Clientes
RECURSOS A UTILIZAR	Google Forms Horas hombre del Gerente de RRHH Horas hombre del Analista de RRHH
INDICADORES	Número de colaboradores que hayan superado la evaluación de la capacitación. % cumplimiento de las evaluaciones. Nota promedio obtenida por los colaboradores en las evaluaciones.

Tabla 5.13*Oportunidad de mejora 2: solución 3*

NOMBRE DE LA SOLUCIÓN	Implementar un programa que automatice la gestión de la administración de uniformes
FINALIDAD DE LA SOLUCIÓN	Asegurar que todos los colaboradores tengan un uniforme en buen estado y lo devuelvan cuando terminen su vínculo laboral. Además de llevar un control del inventario de uniformes.
DESCRIPCIÓN	La solución consiste en solicitar a un desarrollador el diseño de un programa que registre, asigne y controle el inventario de uniformes de “V13”. Esto complementado con el desarrollo de un formulario digital a través del cual se podrá solicitar uniformes.
ALCANCE	Aplica a todos los trabajadores de V13, que usen uniforme de trabajo. Jefe de Operaciones: Definir la cantidad de uniformes que corresponden por colaborador. Jefe de Logística: Supervisará el desarrollo del proyecto.
RESPONSABILIDADES	Desarrollador: Se encargará del desarrollo de la plataforma Equipo de Logística: Recepcionarán y entregarán uniformes a los colaboradores. Colaboradores de “V13”: Deberán solicitar y devolver su uniforme utilizando el formulario digital. Gerente de RRHH
STAKEHOLDERS	Equipo logístico Desarrollador Colaboradores de” V13”
RECURSOS A UTILIZAR	Honorarios del desarrollador Horas hombre del equipo logístico utilizado en la búsqueda del desarrollador Hora hombre del Analista de RRHH en capacitación y comunicación del programa
INDICADORES	Número de uniformes perdidos en el año Número de uniformes en stock Gasto en uniformes durante el año

Tabla 5.14

Oportunidad de mejora 2: solución 4

NOMBRE DE LA SOLUCIÓN:	Contratar asesor para diseñar un proceso de selección eficaz.
FINALIDAD DE LA SOLUCIÓN:	Mejorar el proceso de reclutamiento de personal y contratar a personal de calidad que cumplan con los requisitos de la empresa.
DESCRIPCIÓN:	La solución consiste en contratar a un consultor externo especializado en selección de personal masiva para que analice la situación actual y rediseñe el proceso de selección y capacite al personal de RRHH. El especialista capacitará a los encargados de selección de personal en la empresa y dejará material documentario como: Estructura de entrevistas, perfil del puesto, evaluaciones e indicadores apropiados para asegurar que el conocimiento se mantenga en la empresa.
ALCANCE:	Proceso de selección del personal operativo
RESPONSABILIDADES:	Jefe de Logística: Se encargará de la búsqueda del consultor externo. Equipo de RRHH se encargará de apoyar al consultor y de capacitarse siguiendo las indicaciones del consultor. Jefe de RRHH: Se encargará de supervisar el desarrollo de la solución.
STAKEHOLDERS	Jefe de RRHH Equipo logístico Desarrollador Honorarios del consultor externo
RECURSOS A UTILIZAR	Hora hombre utilizadas en la capacitación del personal de selección Material virtual o físico que deje el consultor externo. Horas hombre del Jefe Logística en búsqueda del consultor externo
INDICADORES	Número de colaboradores con más de un año en la organización Número de colaboradores con buen desempeño en la organización Tiempo utilizado en la búsqueda de personal nuevo

5.2 Plan de implementación de la solución

5.2.1 Objetivos y metas

Para la determinación de los objetivos y metas se realizó previamente una valoración cuantitativa a las causas raíz de la problemática. Donde:

El puntaje de las causas fue valorado cuantitativamente por el contacto directo de la compañía.

Si se llegase a implementar o no, depende del plan de acción antes mencionado.

Mejora total acumulada, se calcula dividiendo el puntaje de la causa entre el total de puntaje de la problemática.

Mejora total acumulada de soluciones escogida, se calcula sumando los porcentajes de las mejoras que si se implementara.

Dando como resultado lo siguiente:

Tabla 5.15

Oportunidad de mejora 1: tipos de problemáticas

Efecto	Peso de la problemática	Causas Raíz	Puntaje de causas	Implementa Sí/No	Mejora total acumulada	Mejora total acumulada de soluciones escogidas	
Problemas familiares	42.50%	Algún familiar enfermo	50	No	4,17%		
		Encierro prolongado	50	No	4,17%		
		Sobrecarga laboral	100	No	8,33%		
		Mal ambiente laboral	300	Sí	25,00%	10,63%	
		Problemas económicos	300	Sí	25,00%	10,63%	
		Ausentismo en el hogar	150	Sí	12,50%	5,31%	
		Colaborador con dos trabajos	50	No	4,17%		
		Posible desempleo de otro familiar	100	No	8,33%		
		Alto número de dependientes en la familia	100	No	8,33%		
		SUBTOTAL	1200				26,56%
		Mayor expectativa de reconocimiento	26.42%	Reconocimientos no comunicados	100	No	14,29%
Ineficaz programa de reconocimientos	300			Sí	42,86%	11,32%	
Reconocimientos poco frecuentes	150			No	21,43%		
Reconocimientos no generan satisfacción en el trabajador.	150			No	21,43%		
Los reconocimientos se dan entre intervalos largos de tiempo.	100			No	14,29%		
SUBTOTAL	700				11,32%		

Gestión de jefe inmediato	8.50%	No se ha desarrollado una estrategia o directriz en el manejo de los colaboradores	100	No	11,76%		
		Los jefes no son capacitados en habilidades blandas.	300	Sí	35,29%	3.00%	
		Los jefes no tienen feedback de los colaboradores para mejorar.	150	No	17,65%		
		El ingreso constante de nuevos colaboradores exige mucho tiempo de capacitaciones del jefe	100	No	11,76%		
		Se dificulta el seguimiento al colaborador y sus necesidades.	100	No	11,76%		
		La cantidad de subordinados dificulta el manejo del recurso humano.	100	No	11,76%		
		SUBTOTAL	850				3,00%
		TOTAL					40,89%

Tabla 5.16

Objetivo de la oportunidad de mejora 1

N°	Problemática	Objetivo	Indicador	Estado actual	Meta	Responsable de decisión	Responsable de medición
1	Disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa	Reducir la disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa	% Disconformidad de los agentes de Seguridad	16,76%	9,91%	Gerente General	Gerente de RRHH

Figura 5.2

Reducción de la problemática 1

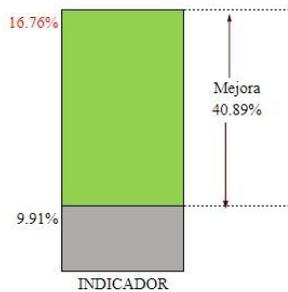


Tabla 5.17

Oportunidad de mejora 2: tipos de problemáticas

Efecto	Peso de la problemática	Causas Raíz	Puntaje de causas	Implementa SI/NO	Mejora Total acumulada	Mejora Total acumulada de soluciones escogidas
Falta de capacitación y entrenamiento	30,00%	Alta rotación de personal disminuye la cobertura de capacitación.	150	No	10,00%	
		La cantidad de nuevos ingresos hace difícil que todos tengan capacitación.	300	Sí	20,00%	6,00%
		Los nuevos ingresos necesitan tiempo para adecuarse a las labores diarias.	50	No	3,33%	
		Contexto actual dificulta la capacitación.	300	Sí	20,00%	6,00%
		Las medidas de bioseguridad hacen difícil la capacitación presencial.	50	No	3,33%	
		No todos los colaboradores tienen acceso a recursos necesarios para la capacitación virtual.	100	No	6,67%	
		La necesidad de nuevos colaboradores obliga a que las capacitaciones se den de forma acelerada	50	No	3,33%	

		Registro de capacitaciones ineficiente.	250	Sí	16,67%	5,00%
		Falta de base de datos de registro de capacitaciones del personal.	250	Sí	16,67%	5,00%
		SUBTOTAL	1500			16,00%
		La calidad del uniforme incomoda a algunos colaboradores, provocando que algunos no lo usen.	50	No	3,23%	
		Falta de uniformes disponibles para los colaboradores.	300	Sí	19,35%	2,71%
		La alta rotación de personal genera una demanda muy alta de nuevos uniformes.	150	No	9,68%	
Uso incorrecto del uniforme	14,00%	Colaboradores salientes no devuelven el uniforme.	250	Sí	16,13%	2,26%
		Los uniformes no llegan a tiempo al colaborador.	250	Sí	16,13%	2,26%
		No se comunica la necesidad de un nuevo uniforme al área responsable.	300	Sí	19,35%	2,71%
		La persona encargada de llevar el uniforme tiene otras tareas asignadas y no tiene tiempo para entregarlo.	250	No	16,13%	
		SUBTOTAL	1550			9,94%
Falta de supervisión al personal	20,00%	Supervisor no va a los puntos de servicio	200	No	17,39%	
		No hay un control de supervisiones eficiente.	250	No	21,74%	

		Zonas de supervisión muy grandes	250	No	21,74%	
		Las distancias entre puntos de servicios son demasiado grandes, lo que no permita que se puedan visitar todos.	250	No	21,74%	
		Cada supervisor supervisa según criterio, el cual no necesariamente cumple las expectativas del cliente (no hay procedimientos)	200	No	17,39%	
		SUBTOTAL	1150			0,00%
		Alto ausentismo	100	No	5,88%	
		Filtro de selección ineficaz	300	Sí	17,65%	2,47%
		La alta rotación de personal dificulta la cobertura total de la operación.	150	No	8,82%	
		Las salidas intempestivas hacen difícil la planificación de puestos.	300	Sí	17,65%	2,47%
		El proceso de selección de personal es ineficiente	300	Sí	17,65%	2,47%
		No se cumplen los procedimientos establecidos	250	Sí	14,71%	2,06%
		La velocidad de salida de colaboradores es mayor a la velocidad de selección.	300	Sí	17,65%	2,47%
		SUBTOTAL	1700			11,94%
		Respuestas ineficaces a los problemas del cliente.	200	No	21,05%	
Mala atención al cliente.	8,00%	El personal encargado de la atención al cliente no tiene un procedimiento claro.	150	No	21,05%	
Falta de personal para la operación.	14,00%					

Llamadas no contestadas.	150	No	15,79%	
La cantidad de llamadas supera la capacidad de atención.	100	No	10,53%	
Falta de acción frente al reclamos del cliente.	200	No	21,05%	
La solución de problemas es reactiva.	100	No	10,53%	
SUBTOTAL	950			0,00%
TOTAL				37,88%

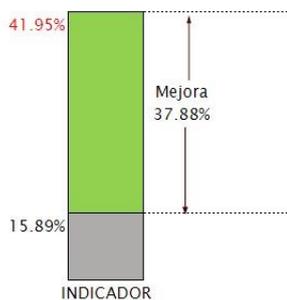
Tabla 5.18

Objetivo de la oportunidad de mejora 2

N°	Oportunidad de mejora	Objetivo	Indicador	Estado actual	Meta	Responsable de decisión	Responsable de medición
2	Se cuenta con un gran porcentaje de clientes insatisfechos	Reducir la insatisfacción de los clientes con la compañía	% de clientes insatisfecho con la compañía	41,95%	15,89%	Gerente General	Jefe Comercial

Figura 5.3

Reducción de la problemática 2



5.2.2 Elaboración del presupuesto general

Oportunidad de mejora 1: Disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa

Tabla 5.19

Oportunidad de mejora 1: causa solución 1

N°	Causa Raíz	Solución
1	Problemas económicos	Negociar con una entidad financiera préstamos a los colaboradores

Tabla 5.20

Presupuesto oportunidad de mejora 1: causa solución 1

	Horas	Costo
10 horas de jefe de Bienestar social (27,78 x hora)		S/ 361,14
12 horas de jefe de Contabilidad ^a (27,78 x hora)		S/ 208,00
6 horas de Asesor Legal (50,00 x hora)		S/ 300,00
18 horas de Gerente de RRHH (44,44 x hora)		S/ 799,92
Gastos Administrativos de legalización de convenio		S/ 2.000,00
Total		S/ 3.794.42

Tabla 5.21*Oportunidad de mejora 1: causa solución 2*

N°	Causa Raíz	Solución
2	Ausentismo en el hogar - Lugar de trabajo lejos del hogar	Reasignar mediante un concurso de plazas a los trabajadores en lugares cercanos a su hogar

Tabla 5.22*Presupuesto oportunidad de mejora 1: causa solución 2*

Horas	Costo
20 horas de Gerente de RRHH (44,44 x hora)	S/ 888,80
8 horas de Jefe de Operaciones (27,78 x hora)	S/ 222,24
8 horas de Analista de RRHH para designar los cambios (11,11 x hora)	S/ 88,80
Total	S/ 1.199,92

Tabla 5.23*Oportunidad de mejora 1: causa solución 3*

N°	Causa Raíz	Solución
3	Ineficaz programa de reconocimientos - Mal planteamiento de programa de reconocimiento	Rediseñar programa de incentivos utilizando información recolectada mediante focus group

Tabla 5.24*Presupuesto oportunidad de mejora 1: causa solución 3*

Horas	Costo
24 horas de Gerente de RRHH para establecer los objetivos y alcance de la encuesta (44,44 x hora)	S/ 1.066,56
10 horas de Asistente de RRHH (7,41 x hora)	S/ 74,10
15 horas de Analista de RRHH (11,11 x hora)	S/ 166,65
Coffe Break para 8 participantes (20 x persona)	S/ 160,00
Total	S/ 1.467,31

Tabla 5.25*Oportunidad de mejora 1: causa solución 4*

N°	Causa Raíz	Solución
4	Falta de capacitación de habilidades blandas	Evaluar las habilidades blandas en los supervisores y capacitar en lo que necesiten refuerzos

Tabla 5.26*Presupuesto oportunidad de mejora 1: causa solución 4*

	Horas	Costo
4 horas de Gerente de RRHH (44,44 x hora)		S/ 177,76
25 horas de Jefe de Operaciones (27,78 x hora)		S/ 694,50
4 horas de Analista de RRHH (11,11 x hora)		S/ 44,44
12 horas de Jefe de Logística (27,78 x hora)		S/ 333,36
15 cursos de habilidades blandas (800 x curso)		S/ 12.000,00
Total		S/ 13.250,06

Tabla 5.27*Oportunidad de mejora 1: causa solución 5*

N°	Causa Raíz	Solución
5	Mal ambiente laboral	Rediseñar plan de bienestar de la compañía en base a un diagnóstico de clima laboral

Tabla 5.28*Presupuesto oportunidad de mejora 1: causa solución 5*

	Horas	Costo
16 horas de Jefe de Logística (27,78 x hora)		S/ 444,48
2 horas de Gerente de RRHH (44,44 x hora)		S/ 88,88
Honorarios del consultor externos (\$ 1.700 dólares)		S/ 6.613,00
20 horas de Analista de RRHH (11,11 x hora)		S/ 222,20
Total		S/ 7.368,56

Oportunidad de mejora 2: Se cuenta con gran porcentaje de clientes insatisfechos

Tabla 5.29*Oportunidad de mejora 2: causa solución 1*

N°	Causa Raíz	Solución
1	Contexto actual dificulta la capacitación	Diseñar curso virtual de inducción

Tabla 5.30*Presupuesto oportunidad de mejora 2: causa solución 1*

	Horas	Costo
8 horas de cada Jefe de V13 (8 jefes dictan capacitación) (27,78 x hora)		S/ 1.778,92
Honorarios de desarrollador por diseño de curso virtual de inducción		S/ 15.000,00
Servicios web necesarios para la funcionalidad de la plataforma		S/ 1.945,00
8 horas de Jefe de Logística (27,78 x hora)		S/ 222,24
8 horas de Analista de RRHH por elaboración de instructivo (11,11 x hora)		S/ 88,88
Total		S/ 19.034,04

Tabla 5.31*Oportunidad de mejora 2: causa solución 2*

N°	Causa Raíz	Solución
2	Registro de capacitaciones ineficiente	Implementar registro digital de capacitaciones

Tabla 5.32*Presupuesto oportunidad de mejora 2: causa solución 2*

	Horas	Costo
8 hora de Analista de RRHH (11,11 x hora) por desarrollo de plantilla de evaluación y comunicación con el personal		S/ 88,88
Total		S/ 88,88

Tabla 5.33*Oportunidad de mejora 2: causa solución 3 y 4*

N°	Causa Raíz	Solución
3	Colaboradores salientes no devuelven el uniforme	Implementar un programa que automatice la gestión de la administración de uniformes
4	No se comunica la necesidad de un nuevo uniforme al área responsable	

Tabla 5.34*Presupuesto oportunidad de mejora 2: causa solución 3 y 4*

	Horas	Costo
Honorarios de desarrollador por diseño de programa y capacitación de personal		S/ 10.000,00
12 horas de Jefe Logístico por búsqueda de desarrollador (27,78 x hora)		S/ 333,36
8 horas de Analista de Logística para capacitarse en el programa (11,11 x hora)		S/ 88,88
2 horas de Analista de RRHH para comunicar el nuevo procedimiento (11,11 x hora)		S/ 22,22
Total		S/ 10.444,46

Tabla 5.35*Oportunidad de mejora 2: causa solución 5*

N°	Causa Raíz	Solución
5	Filtro de selección ineficaz	Contratar a un tercero especializado en clima laboral.

Tabla 5.36

Presupuesto oportunidad de mejora 2: causa solución 5

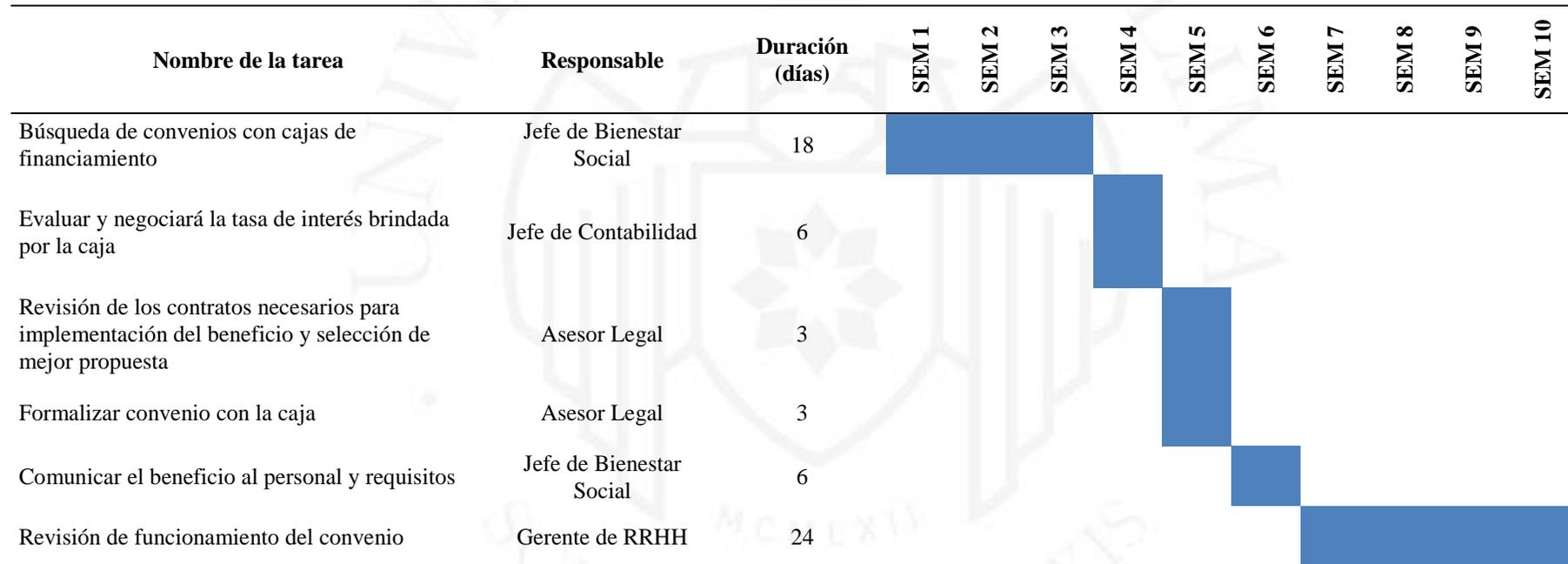
	Horas	Costo
Honorarios de consultor externo		S/ 10.000,00
24 horas de Analistas de selección (3 personas) (11,11 x hora)		S/ 799,92
12 horas de Jefe Logístico por búsqueda de consultor externo (27,78 x hora)		S/ 333,36
8 horas de Analistas de selección (3 personas) (11,11 x hora)		S/ 266,64
Total		S/ 11.399,92

5.2.3 Actividades y cronograma de implementación de la solución

Oportunidad de mejora 1: Disconformidad de los agentes de seguridad con la empresa

Figura 5.4

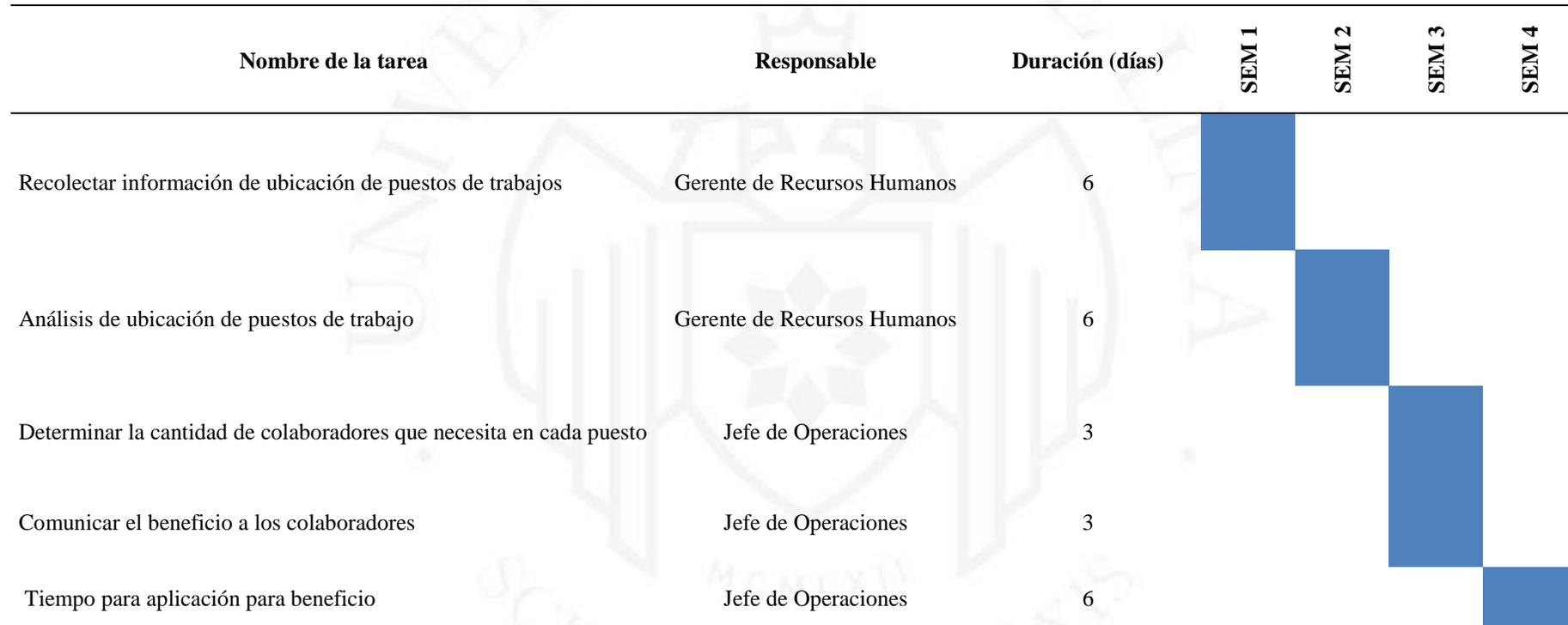
Gantt oportunidad de mejora 1: solución 1



Tiempo de ejecución: 60 días útiles

Figura 5.5

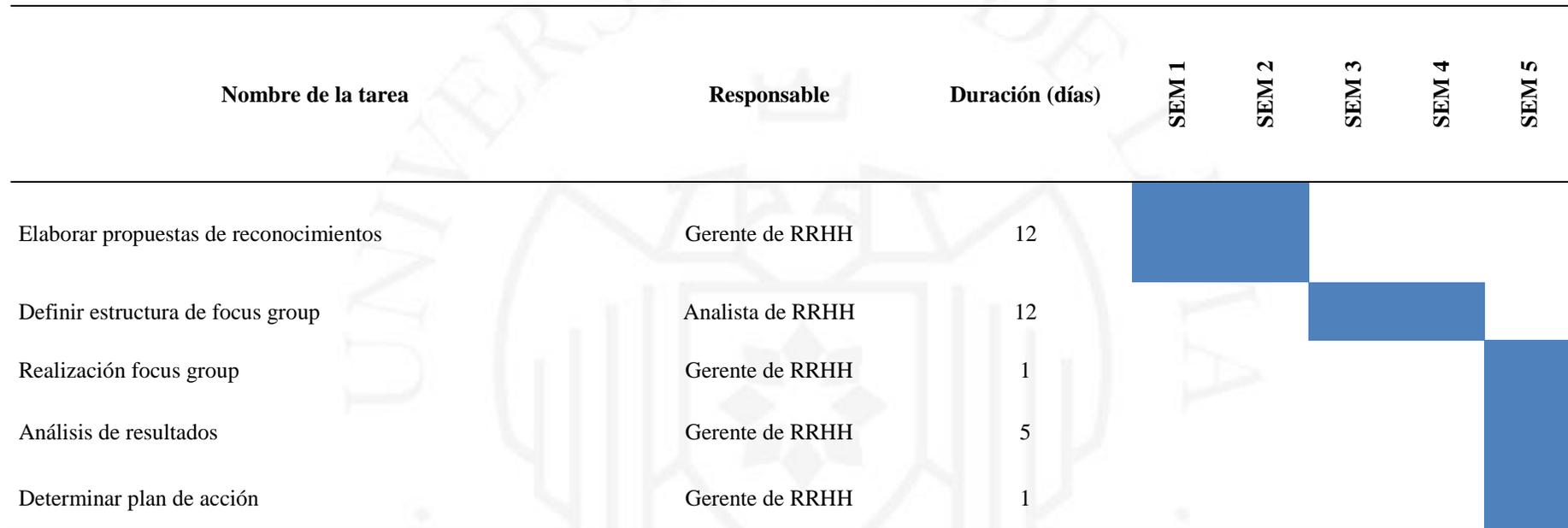
Gantt oportunidad de mejora 1: solución 2



Tiempo de ejecución: 24 días útiles

Figura 5.6

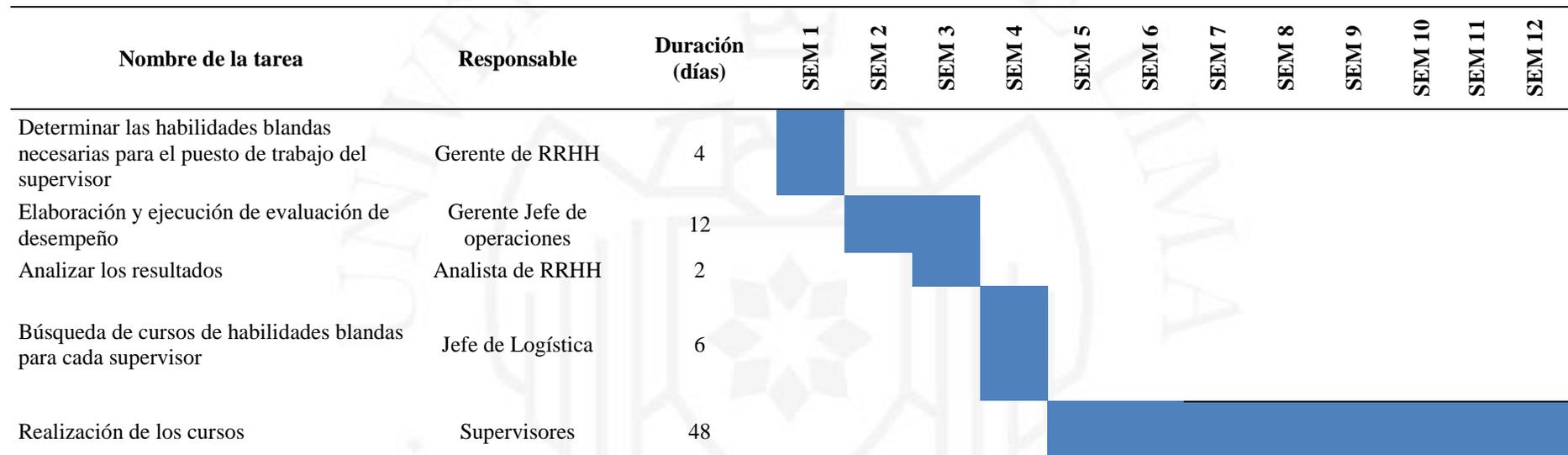
Gantt oportunidad de mejora 1: solución 3



Tiempo de ejecución: 31 días útiles

Figura 5.7

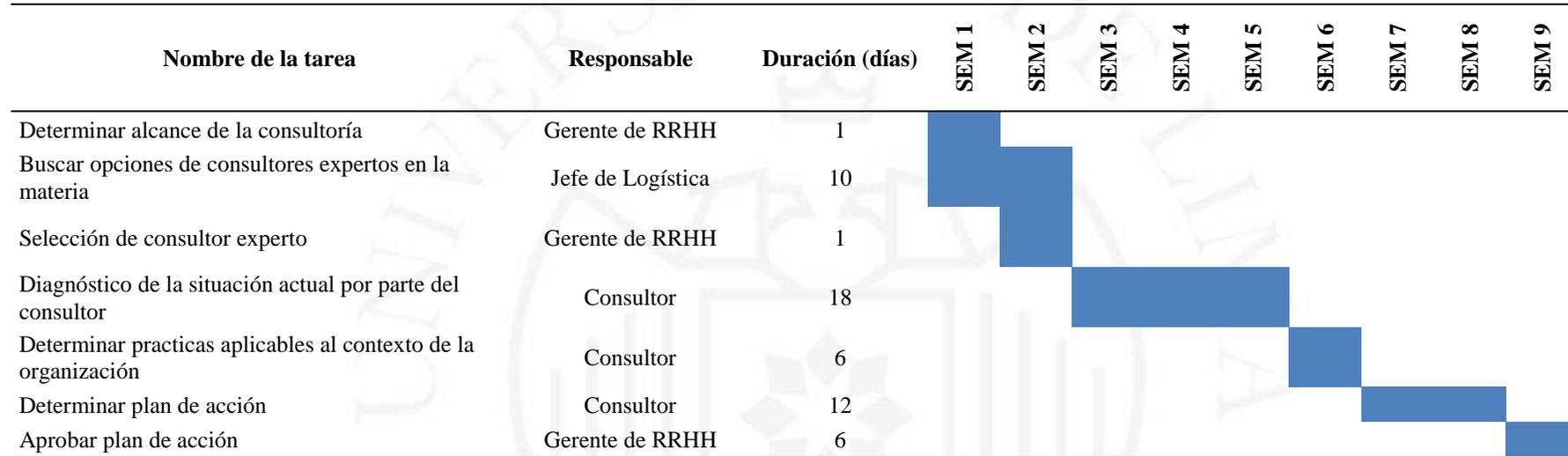
Gantt oportunidad de mejora 1: solución 4



Tiempo de ejecución: 72 días útiles

Figura 5.8

Gantt oportunidad de mejora 1: solución 5

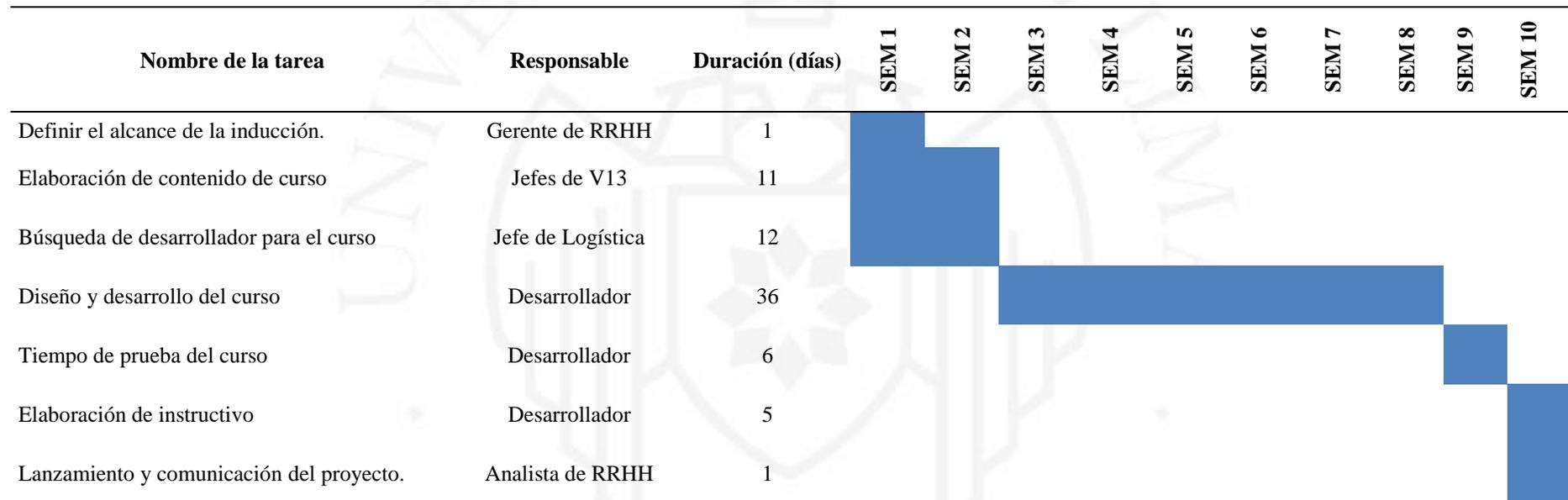


Tiempo de ejecución: 54 días útiles

Oportunidad de mejora 2: Se cuenta con gran porcentaje de clientes insatisfechos

Figura 5.9

Gantt oportunidad de mejora 2: solución 1



Tiempo de ejecución: 72 días útiles

Figura 5.10

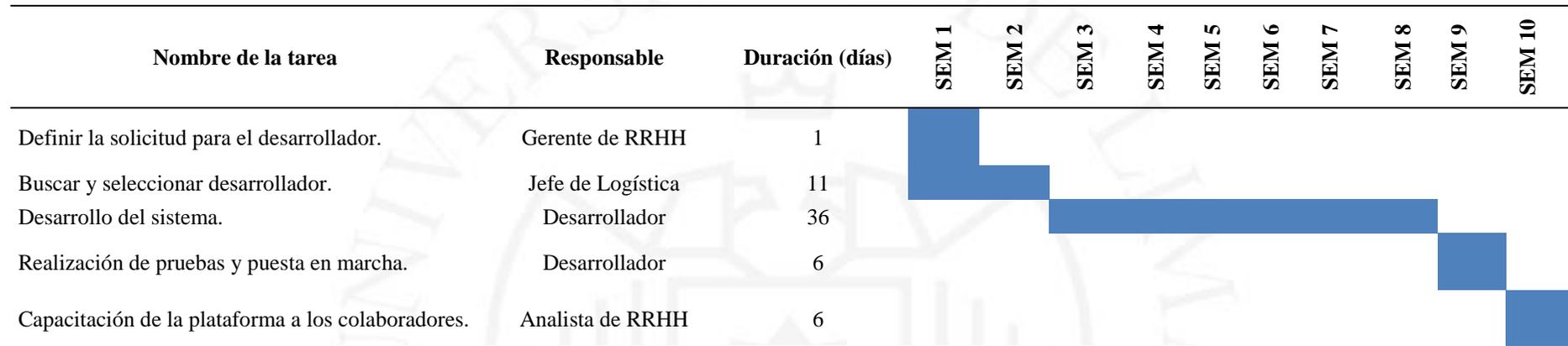
Gantt oportunidad de mejora 2: solución 2

Nombre de la tarea	Responsable	Duración (días)	SEM 1	SEM 2
Definición de criterios de la evaluación	Analista de RRHH	2	■	
Recolección de los correos colaboradores	Analista de RRHH	4	■	
Comunicar a los colaboradores el sistema de registro de capacitaciones	Analista de RRHH	4		■
Diseñar plantilla de preguntas en la herramienta "Google Forms"	Analista de RRHH	2		■

Tiempo de ejecución: 12 días útiles

Figura 5.11

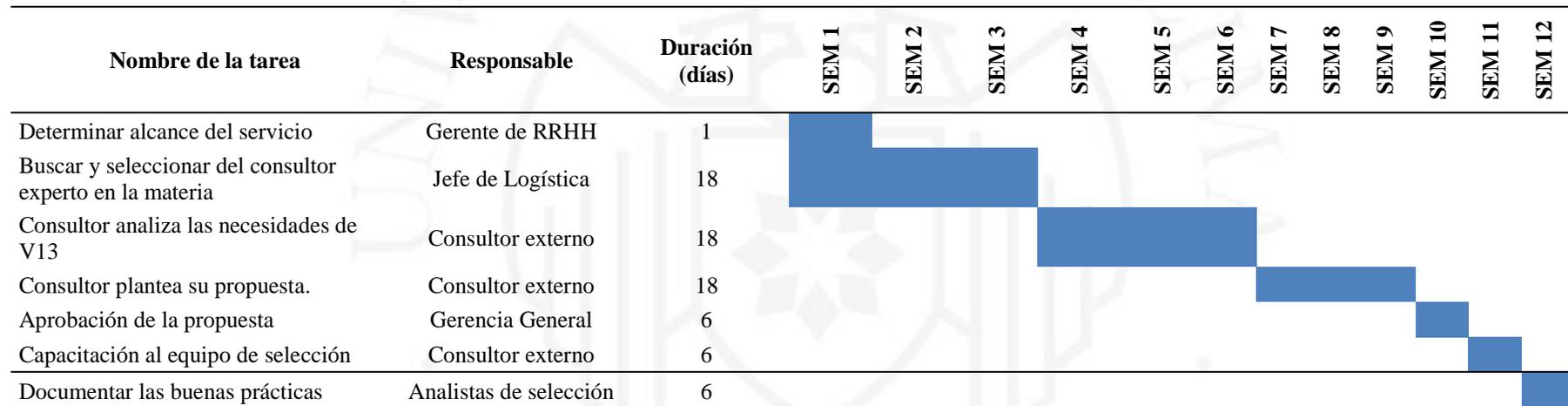
Gantt oportunidad de mejora 2: solución 3



Tiempo de ejecución: 60 días útiles

Figura 5.12

Gantt oportunidad de mejora 2: solución 4



Tiempo de ejecución: 73 días útiles

CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE LA SOLUCIÓN

Antes de iniciar la implementación de las soluciones es necesario, determinar el beneficio que tendrá la aplicación de las mismas.

Para esto se calculará el ratio Beneficio – Costo, si el resultado es mayor a 1 significará que las soluciones traerán beneficio económico de lo contrario las soluciones propuestas no serán económicamente justificables.

Para el cálculo del mismo se dividirá el gasto que se evitará con las soluciones entre el costo de la implementación de las mismas.

Tabla 6.1

Presupuesto oportunidad de mejora 1

N°	Causa raíz	Solución ganadora	Costo
1	Problemas económicos	Negociar con una entidad financiera préstamos a los colaboradores	S/ 3.794,42
2	Ausentismo en el hogar y/o lugar de trabajo lejos del hogar	Reasignar mediante un concurso de plazas a los trabajadores en lugares cercanos a su hogar	S/ 1.199,92
3	Ineficaz programa de reconocimientos	Rediseñar programa de incentivos utilizando información recolectada mediante focus group	S/ 1.467,31
4	Falta de capacitación de habilidades blandas	Evaluar las habilidades blandas en los supervisores y capacitar a los que necesiten un refuerzo	S/ 13.250,06
5	Mal ambiente laboral	Rediseñar plan de bienestar de la compañía en base a un diagnóstico de clima laboral	S/ 7.368,56

Costo total de implementación de soluciones: S/ 27.080,27

Para definir el beneficio obtenido, se considerará el monto que se ahorraría con la aplicación de las soluciones planteadas el cuál se calcula de la siguiente forma, considerar que los gastos están anualizados:

Tabla 6.2

Detalle de cálculo de costos oportunidad de mejora 1

Concepto	Detalle	Costo
Horas hombre utilizadas en reclutamiento y selección	Costo de HH del personal de reclutamiento: S/ 11,11 HH al mes utilizadas para el reclutamiento: 192 horas Cantidad de personal de reclutamiento: 6 personas Cantidad de meses: 12 meses Porcentaje a reducir: 4,91%	S/ 7.536,09
Horas hombre utilizadas en inducción	Costo de HH del jefe: S/ 27,78 Horas al mes utilizadas para la inducción por jefe: 16 horas Número de jefes: 8 Cantidad de meses: 12 meses Porcentaje a reducir: 4,91%	S/ 2.167,33
Capacitaciones	Costo de HH del jefe: S/ 27,78 Capacitaciones al año: 6 Horas utilizadas para la capacitación del colaborador: 4 horas Número de colaboradores por capacitación: 30 al mes Costo de capacitación por 4 horas: S/ 600 Número de colaboradores ingresantes al mes: 100 Porcentaje a reducir: 4,91%	S/ 7.065,79
Costo de publicación de puestos de trabajos	Costo mensual de publicidad: S/ 1500 Cantidad de meses: 12 meses Porcentaje a reducir: 4,91%	S/ 883,22
Costo de material para la selección de personal	Cantidad de ingresantes mensuales: 100 Costo por material por proceso por persona: S/ 30,00 Cantidad de meses: 12 meses Porcentaje a reducir: 4,91%	S/ 1.766,44
Costo de pruebas médicas para la selección de personal	Costo por prueba médica: S/ 100 Cantidad de ingresantes mensuales: 100 Cantidad de meses: 12 meses	S/ 5.888,16
Uniforme	Costo del uniforme: S/ 350 Cantidad de ingresantes mensuales: 100 Cantidad de meses: 12 meses Porcentaje a reducir: 4,91%	S/ 20.608,56

Beneficio total con la implementación de soluciones: S/ 45.915,61

$$B/C = 1,70$$

Implementar las soluciones planteadas significa una inversión total de: S/27.080,27 y generaría un beneficio de S/ 45.915,61 dando 1,70 veces más de beneficio.

Tabla 6.3

Presupuesto oportunidad de mejora 2

N°	Causa raíz	Solución ganadora	Costo
1	Contexto actual dificulta la capacitación.	Diseñar curso virtual de inducción para nuevos ingresos.	S/ 19.034,04
2	Registro de capacitaciones ineficiente.	Implementar registro digital de capacitaciones.	S/ 88,88
3	Colaboradores salientes no devuelven el uniforme.	Implementar un computador donde se imprima el formulario y el agente firme su cargo de entrega en el momento.	S/ 10,444,46
4	No se comunica la necesidad de un nuevo uniforme al área responsable.		
5	Filtro de selección ineficaz	Contratar asesor para diseñar un proceso de selección eficaz.	S/ 11.399,92

Costo total de implementación de soluciones: S/ 40.967,30

Para definir el beneficio obtenido, se considerará el monto que se ahorraría con la aplicación de las soluciones planteadas el cuál se calcula de la siguiente forma, considerar que los gastos están anualizados:

Tabla 6.4*Detalle de cálculo de costos oportunidad de mejora 2*

Concepto	Detalle	Costo
Perdida de un cliente por disminución de calidad	Número de clientes promedio que se fueron por la calidad de servicio (2020 -2019): 2 Ingreso mensual por cliente promedio: S/ 14,320 Meses del año: 12	S/ 343.680,00

Beneficio total con la implementación de soluciones: S/ 343.680,00

$$\mathbf{B/C = 8,39}$$

Implementar las soluciones planteadas significa una inversión total de S/ 40.967,30 y generaría un beneficio de S/ 343.680,00 dando 8,39 veces más de beneficio.

Adicionalmente a los beneficios mencionados, hay otros no cuantificables que también tendrán un impacto positivo en la empresa, entre estos están el aumento de la productividad de los colaboradores y la mejor imagen frente a los clientes.

CONCLUSIONES

- Se puede concluir que, en comparación de otras empresas, en una empresa de seguridad el área de Recursos Humanos es de vital importancia. Al ser, una empresa que brinda servicio de seguridad patrimonial no se podría considerar este proceso como apoyo sino como entrada al proceso de prestación de servicio.
- Para atacar un problema, el primer paso es descartar que se esté tomando el problema como efecto y no como causa. Asimismo, el problema debe ser medible a través del tiempo para lograr resultados efectivos.
- En el desarrollo de un proyecto de mejora, se pueden tomar varias metodologías de mejora ya que no todos los proyectos tienen el mismo contexto.
- Posterior a las encuestas realizadas al personal operativo, se puede concluir que la satisfacción laboral no solo depende del factor económico, si bien este es muy importante, hay otros factores que influyen, entre estos están como clima laboral, gestión del jefe inmediato, estudios y línea de carrera.
- Luego de una evaluación cuantitativa y cualitativa se puede demostrar que el proyecto es viable y genera un impacto positivo económicamente, en la satisfacción del cliente y del agente de seguridad. Siendo la mejora de la problemática en un 40.89% y 37.88% respectivamente.
- Es importante contar con los indicadores de la empresa con la finalidad de plantear objetivos alcanzables. De igual manera conocer las causas raíz de los problemas, lo antes mencionado solo se podrá lograr aperturando mesas de trabajo con el personal involucrado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la capacitación a los líderes en metodología Kaizen o los 7 pasos para el mejoramiento de procesos, con la finalidad de que cada uno encuentre oportunidades de mejora en sus procesos internos.
- Se recomienda calificar las entrevistas de ingreso de personal con la finalidad de realizar un proceso transparente y cuantificar en base a una metodología establecida las competencias que tiene en candidato según R. López.
- Antes de empezar la investigación, se recomienda programar una reunión con la gerencia con el fin de conocer el alcance que pueden tener las mejoras para así evitar realizar propuestas que no sean posibles de realizar. Así mismo es importante estructurar las reuniones que se tengan con la empresa para solucionar todas las dudas existentes.
- En base a las propuestas de solución dadas en la presente investigación, se recomienda designar un equipo de trabajo con la finalidad de garantizar su implementación. Asimismo, se recomienda analizar la tendencia de los indicadores evaluados posterior a su aplicación con la finalidad de determinar puntos de mejora y evaluar la eficacia del plan de acción.
- Se recomienda revisar y analizar las propuestas de solución no priorizadas con el fin de establecer un plan de acción a mediano y largo plazo.
- Con el fin de asegurar la implementación de las soluciones, se recomienda documentar las mismas.

REFERENCIAS

- Alles Martha. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.). Argentina: Ediciones Granica. Benites y Benites (2018). Proyecto de mejora en gerencia de recursos humanos: Caso supermercados peruanos S.A. 2018: http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8369/Benites_Salas_supermercados_peruanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casas Carrasco, Maribel (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo (Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración de Empresas). Universidad Nacional José María Arguedas
- Domingo Rey Peteiro (s. f). Técnicas para la mejora de la gestión de los Recursos humanos en la empresa. Sinapsys. Recuperado de: <https://www.sinapsys.com/es/content/tecnicas-para-la-mejora-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa>.
- Gutierrez Morales, Ruben (2019). 7 indicadores clave de recursos humanos – kpi de recursos humanos. Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/indicadores-recursos-humanos-kpi/>
- Hanco Luza, Analy Karem (2018). Propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa Candwi s.a.c., 2018 http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8608/1/2018_Hanco-Luza.pdf
- Paredes Méndez, Sofía Tereza (2019). Desarrollo de propuesta de mejora para reclutamiento y selección masiva del personal de ventas: https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8439/Paredes_M%c3%a9ndez_Sof%c3%ada_Tereza.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rosales Cabezas, Alexis Paul (s. f). Diseño de un sistema de gestión por competencias para la selección de personal en la compañía de seguridad privada Invin: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1112/1/53839_1.pdf.

BIBLIOGRAFÍA

- APECCO (s. f). Caso de éxito: Modelo de gestión de RR.HH. de Liderman. APECCO. Recuperado de: <http://www.apecco.org/cms/?p=4205>
- Ejemplos (2019). "Necesidades primarias, secundarias y terciarias". Recuperado de: <https://www.ejemplos.co/cuales-son-las-necesidades-primarias-secundarias-y-terciarias/>
- El Comercio. (2015). El 68% de empresas de seguridad incurre en prácticas informales. 19/03/2015, de El Comercio Sitio web: <https://elcomercio.pe/economia/peru/68-empresas-seguridad-incurre-practicas-informales-186953-noticia/>
- Jonathan García-Allen (s.f.). Pirámide de Maslow: La jerarquía de las necesidades humanas. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>.
- Nuria Capdevila (2014). ¿Qué es el bienestar laboral? La Opinión. Recuperado de: <https://laopinion.com/2014/01/07/que-es-el-bienestar-laboral/>
- Perez Alejandro. (2015). La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg. 22/05/2015, de CEOLEVEL Sitio web: <http://www.ceolevel.com/herzberg> Enciclopedia de
- Wikipedia (2019). Siniestralidad laboral. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Siniestralidad_laboral



ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de salida

1. ¿Cuál es el motivo de su salida?

Meses	Renuncia Voluntaria	No Renovación
Enero	87,20%	12,70%
Febrero	100%	0%
Marzo	100%	0%
Abril	93%	7%
Mayo	93%	7%
Junio	93%	7%
Julio	92%	8%
Agosto	98%	2%
Setiembre	79%	21%
Octubre	56%	44%
Noviembre	92%	8%
Diciembre	98%	2%
Total	90,10%	9,89%



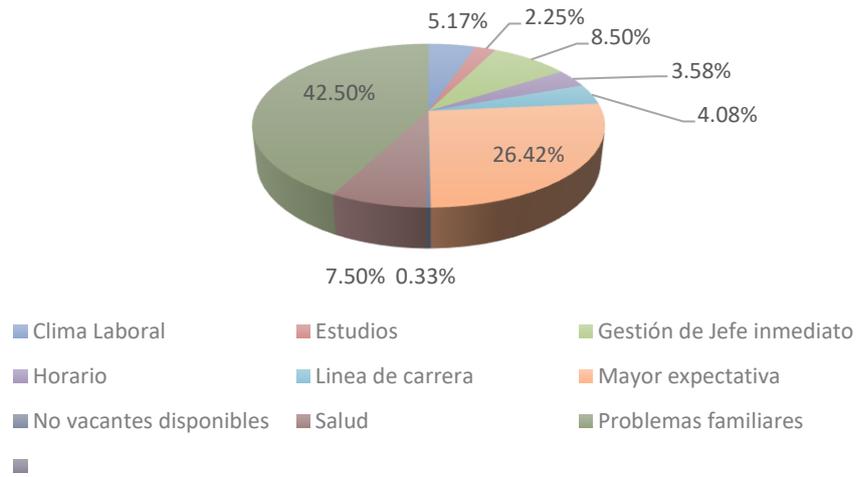
2. Si su respuesta en la pregunta anterior fue RENUNCIA VOLUNTARIA ¿Hace cuánto tiempo tomó la decisión?

	Menos de un mes	Entre un mes a dos	Más de dos meses	Total
Enero	20%	54%	26%	100%
Febrero	19%	53%	28%	100%
Marzo	17%	52%	31%	100%
Abril	21%	49%	30%	100%
Mayo	22%	46%	32%	100%
Junio	16%	51%	33%	100%
Julio	21%	45%	34%	100%
Agosto	19%	50%	31%	100%
Setiembre	15%	56%	29%	100%
Octubre	21%	49%	30%	100%
Noviembre	22%	49%	29%	100%
Diciembre	21%	48%	31%	100%

3. ¿Cuál es el (los) motivo (s)? Marque tres alternativas como máximo:

	Clima Laboral	Estudios	Gestión de jefe inmediato	Horario	Línea de carrera	Mayor expectativa	No vacantes disponibles	Salud	Problemas familiares
Enero	3%	2%	2%	5%	6%	34%	2%	0%	37%
Febrero	9%	2%	9%	12%	2%	23%	2%	0%	41%
Marzo	6%	0%	12%	13%	0%	6%	0%	0%	63%
Abril	0%	0%	9%	9%	0%	55%	0%	9%	18%
Mayo	9%	9%	9%	0%	0%	18%	0%	9%	46%
Junio	0%	0%	20%	0%	0%	20%	0%	20%	40%
Julio	8%	0%	4%	4%	11%	25%	0%	10%	38%
Agosto	0%	0%	17%	0%	0%	16%	0%	17%	50%
Setiembre	0%	0%	0%	0%	9%	40%	0%	1%	50%
Octubre	7%	14%	7%	0%	0%	36%	0%	14%	22%
Noviembre	10%	0%	5%	0%	0%	15%	0%	10%	60%
Diciembre	10%	0%	8%	0%	11%	29%	0%	0%	45%
Total	5,17%	2,25%	8,50%	3,58%	4,08%	26,42%	0,33%	7,50%	42,50%

Porcentaje de motivo de salida



Anexo 2: Encuesta de satisfacción al cliente 2019

Resultados de encuestas

Meses	N°	Regular	N°	Satisfecho	N°	Por mejorar
Enero	7	30,43%	15	65,22%	1	4,35%
Febrero	10	41,67%	13	54,17%	1	4,17%
Marzo	12	35,29%	18	52,9%	4	11,8%
Abril	12	30,56%	25	69,44%	0	0,00%
Mayo	12	36,36%	20	60,61%	1	3,03%
Junio	13	30,23%	27	62,79%	3	6,98%
Julio	14	33,33%	23	54,76%	5	11,90%
Agosto	16	36,36%	27	61,36%	1	2,27%
Setiembre	16	35,56%	27	60,00%	2	4,44%
Octubre	18	48,65%	18	48,65%	1	2,70%
Noviembre	18	43,90%	22	53,66%	1	2,44%
Diciembre	15	44,12%	18	52,94%	1	2,94%
Total	163	37,21%	253	58,05%	21	4,75%

ENERO



FEBRERO



MARZO



ABRIL



MAYO



JUNIO



JULIO



AGOSTO



SETIEMBRE



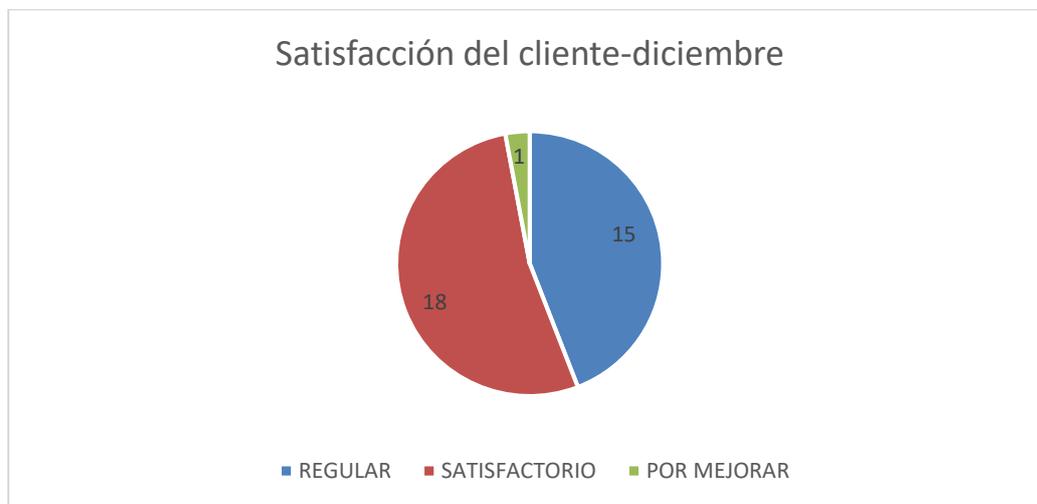
OCTUBRE



NOVIEMBRE



DICIEMBRE

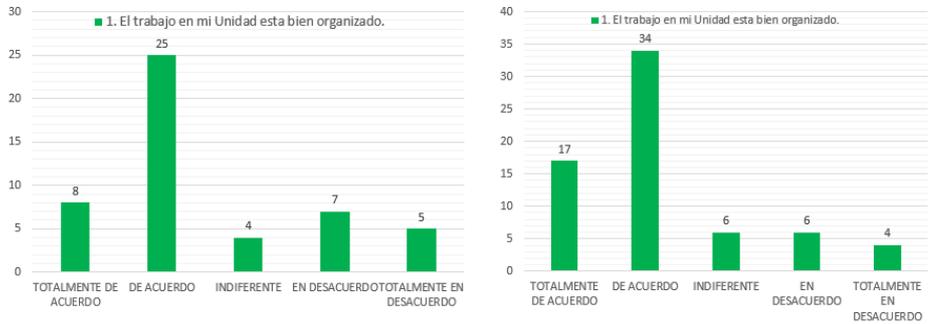


Anexo 3: Encuesta de satisfacción laboral

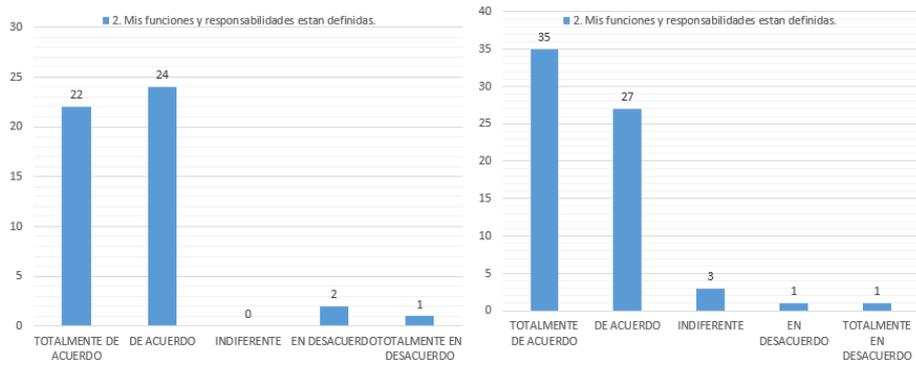
Esta encuesta fue realizada por 49 agentes de seguridad que laboran en Plaza Norte y 67 agentes que trabajan en Mall del Sur.



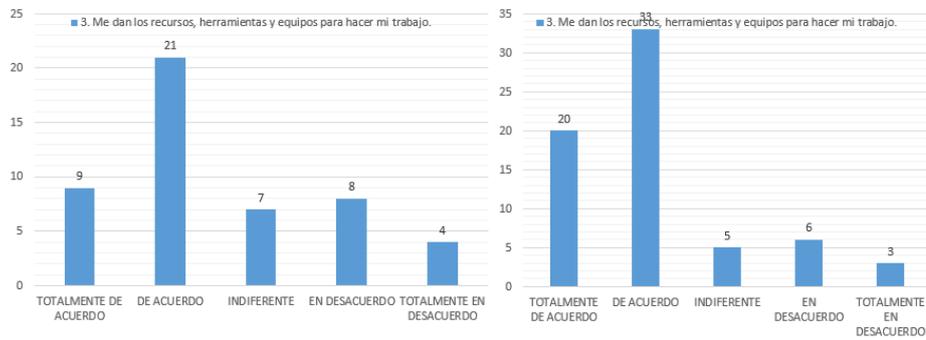
1. El trabajo en mi Unidad esta bien organizado.



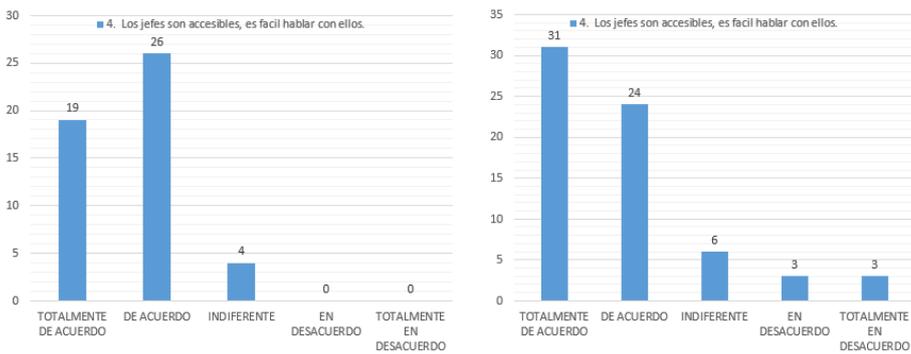
2. Mis funciones y responsabilidades estan definidas.



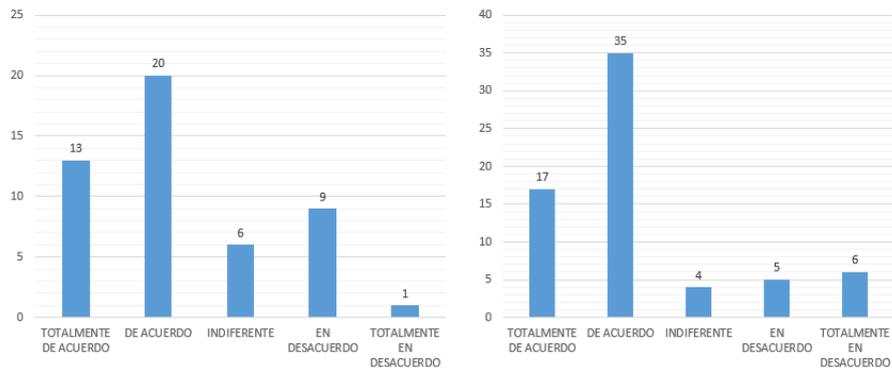
3. Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.



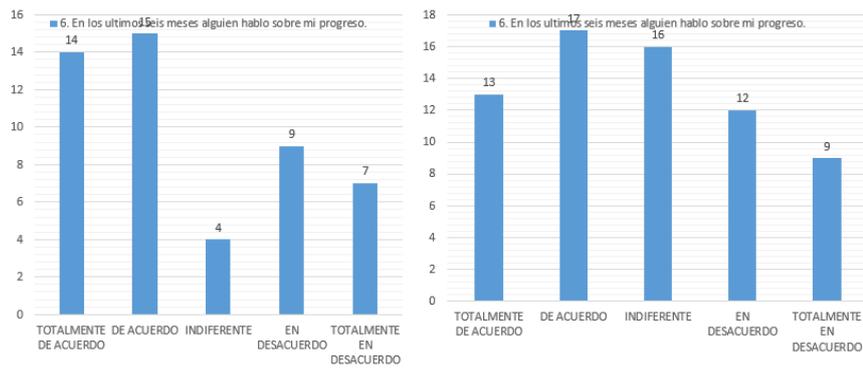
4. Los jefes son accesibles, es facil hablar con ellos.



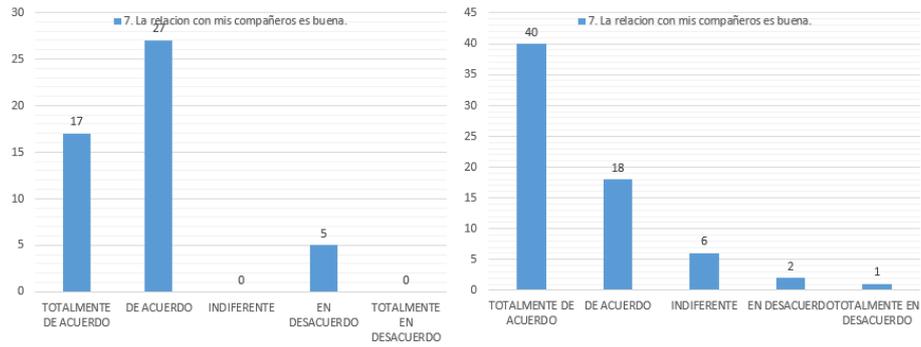
5. Los jefes demuestran un interés sincero en mi como persona, no solo como empleado..



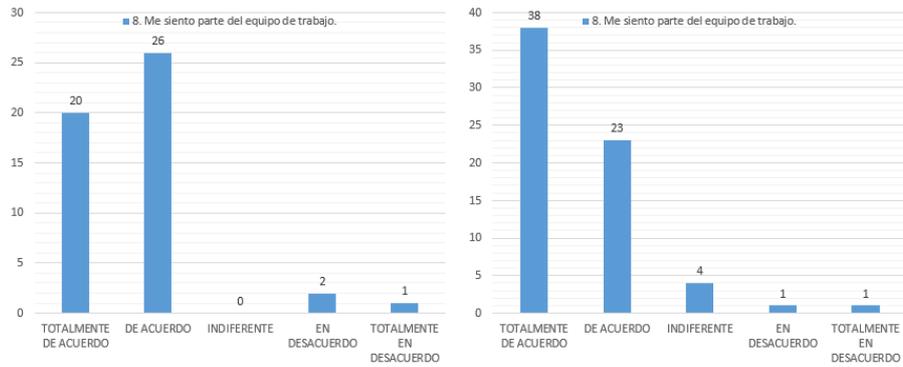
6. En los últimos seis meses alguien hablo sobre mi progreso.



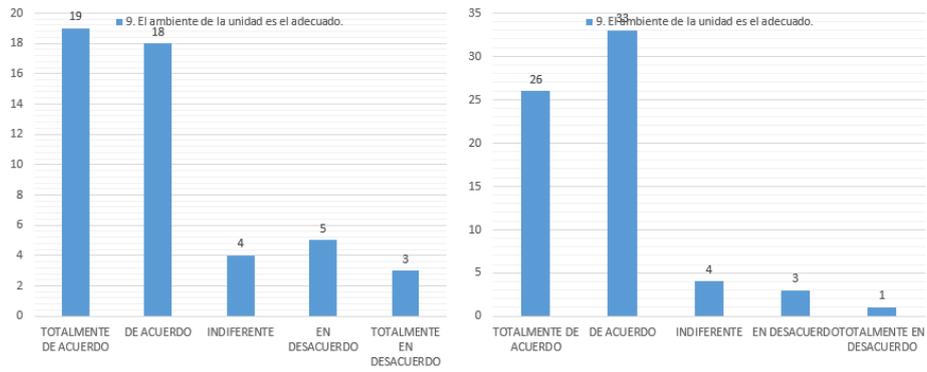
7. La relación con mis compañeros es buena.



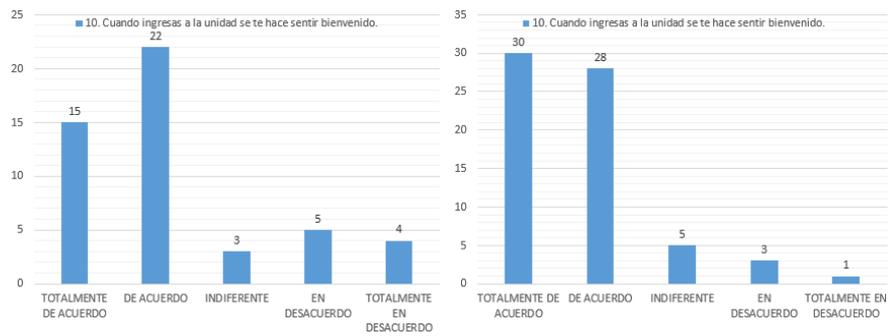
8. Me siento parte del equipo de trabajo.



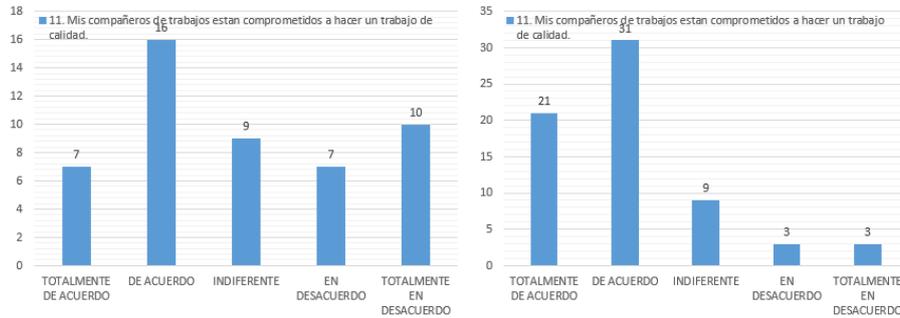
9. El ambiente de la unidad es el adecuado.



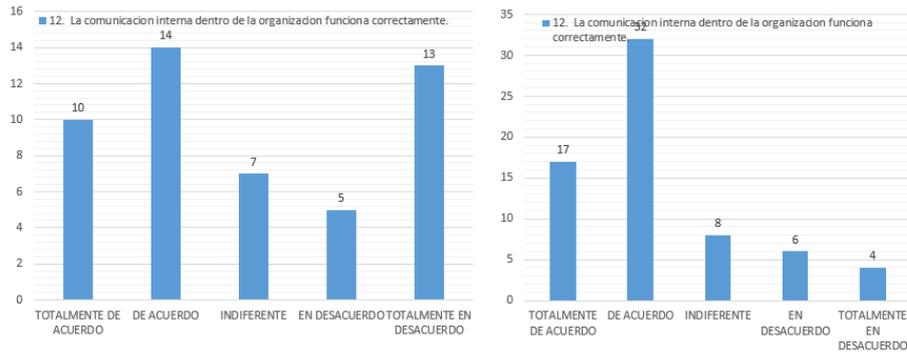
10. Cuando ingresas a la unidad se te hace sentir bienvenido.



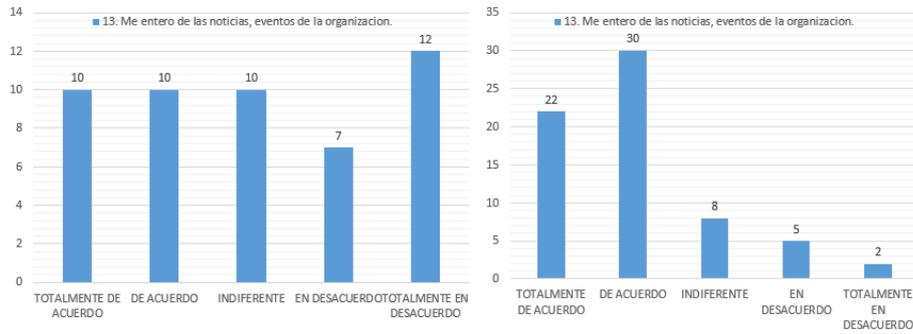
11. Mis compañeros de trabajos están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.



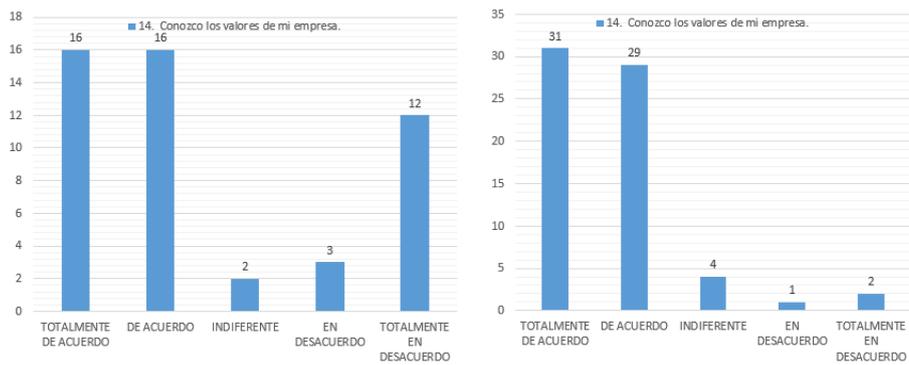
12. La comunicación interna dentro de la organización funciona correctamente.



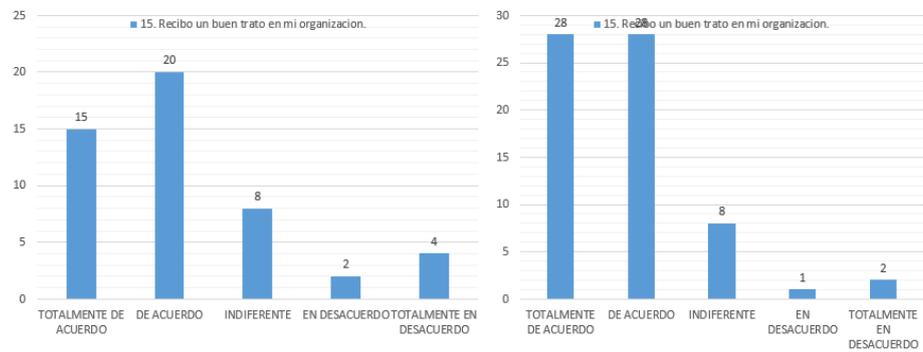
13. Me entero de las noticias, eventos de la organización.



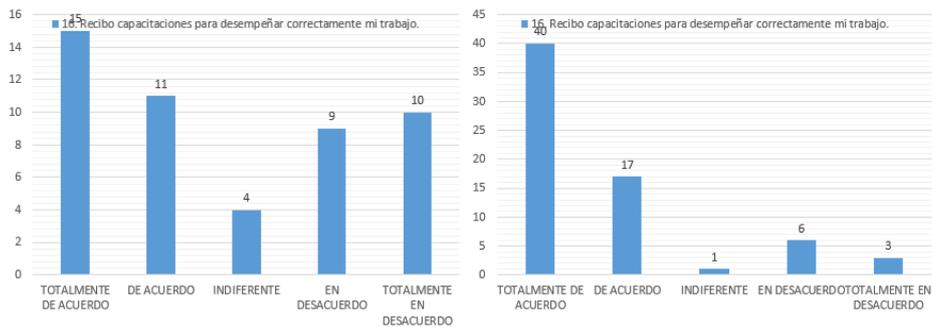
14. Conozco los valores de mi empresa.



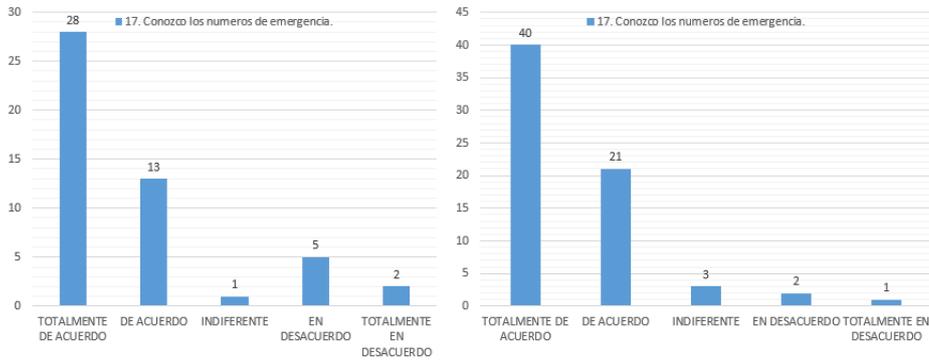
15. Recibo un buen trato en mi organización.



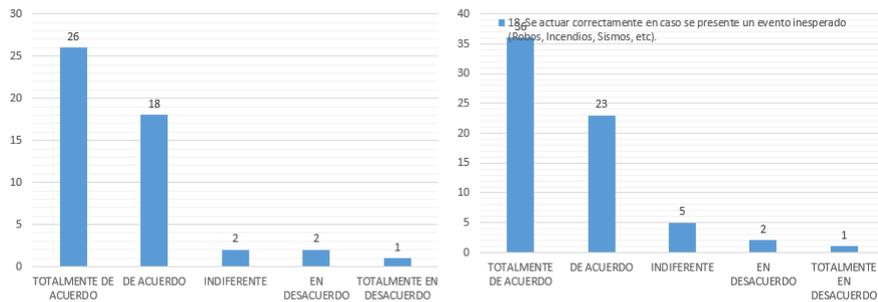
16. Recibo capacitaciones para desempeñar correctamente mi trabajo.



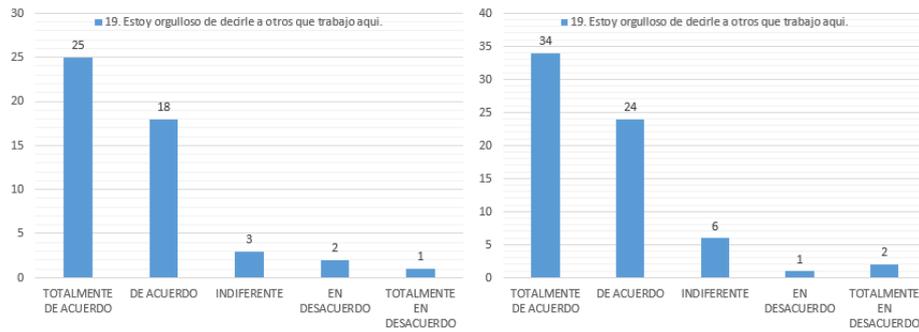
17. Conozco los números de emergencia.



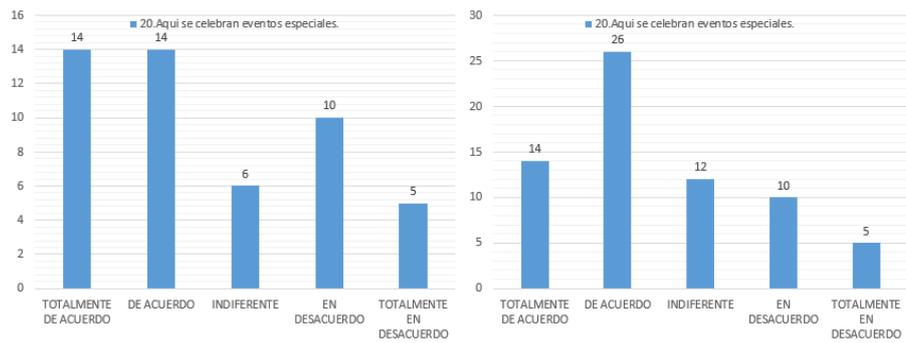
18. Se actuar correctamente en caso se presente un evento inesperado (Robos, Incendios, Sismos, etc).



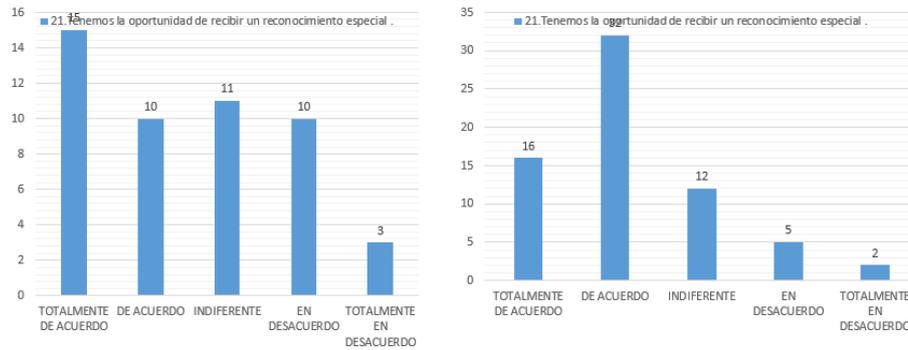
19. Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.



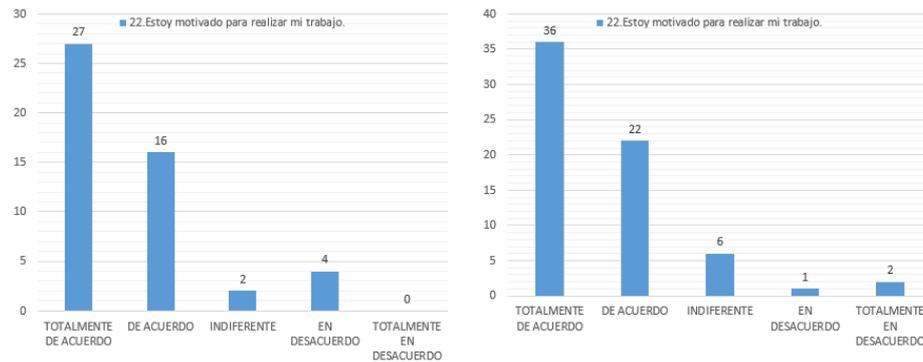
20. Aquí se celebran eventos especiales.



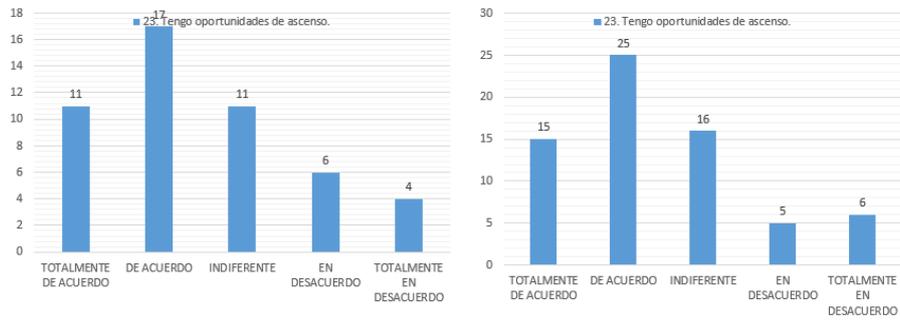
21. Tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial .



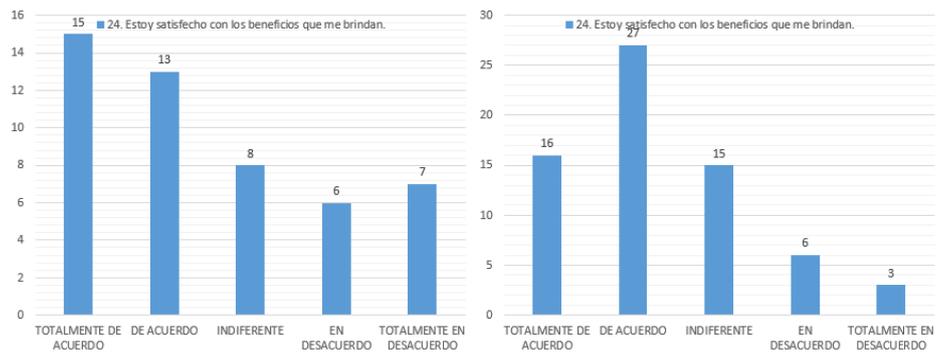
22. Estoy motivado para realizar mi trabajo.



23. Tengo oportunidades de ascenso.



24. Estoy satisfecho con los beneficios que me brindan.

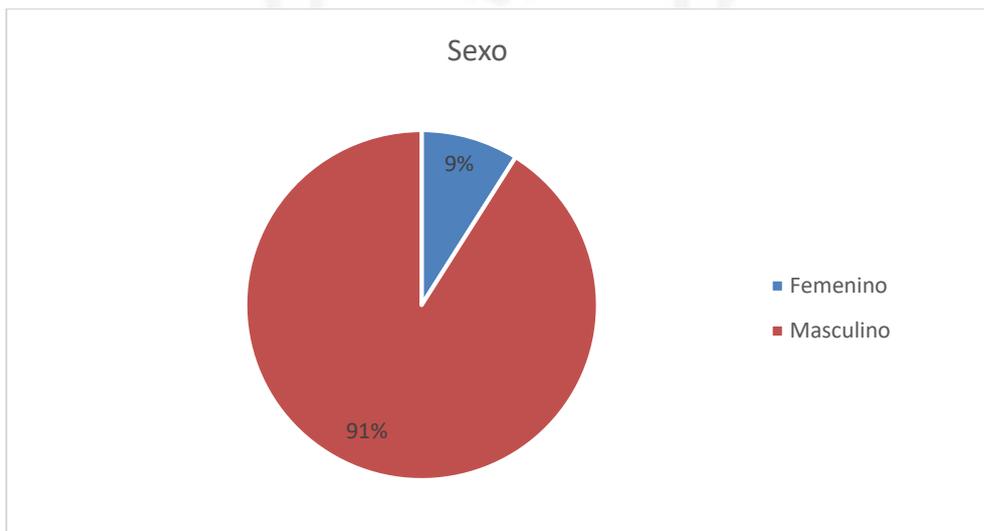


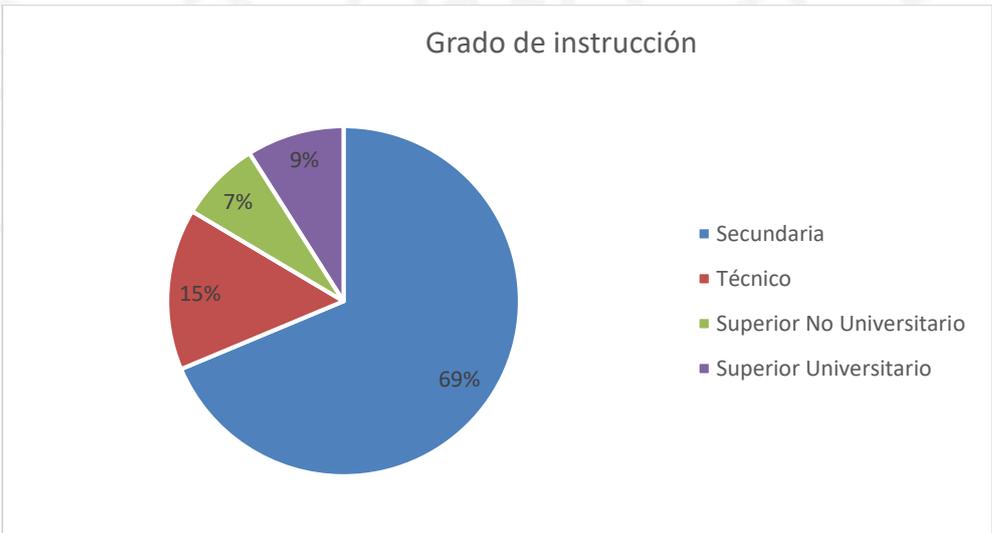
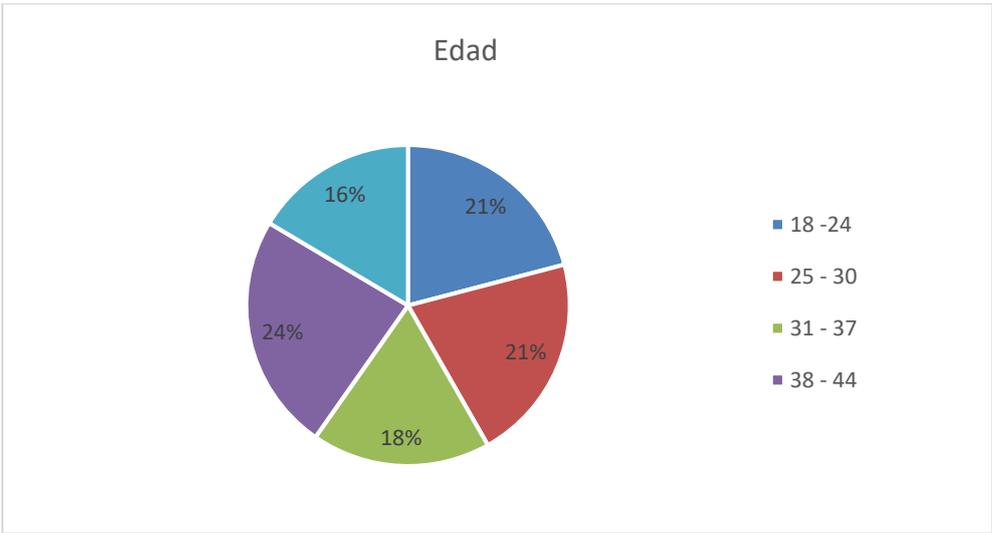
Anexo 4: Encuesta de relación entre la familia y el trabajo en “V 13”

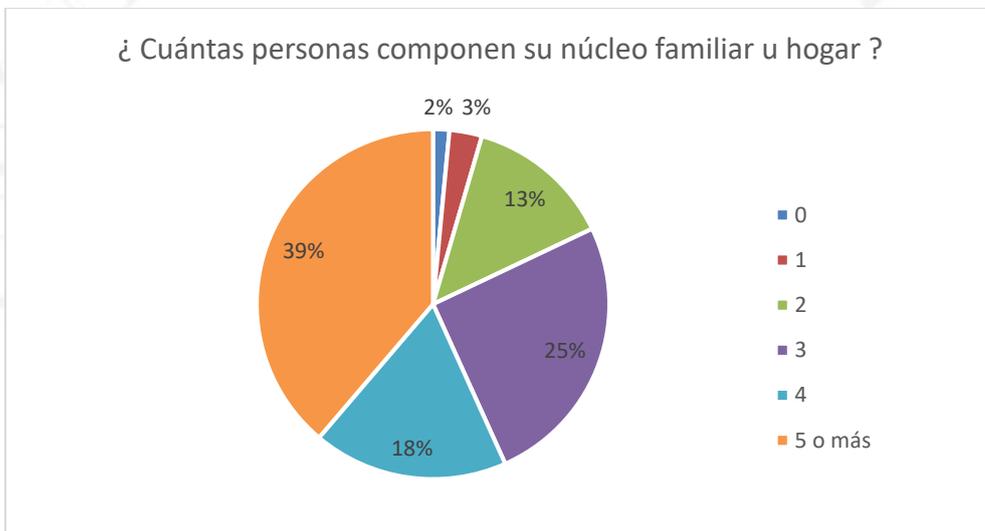
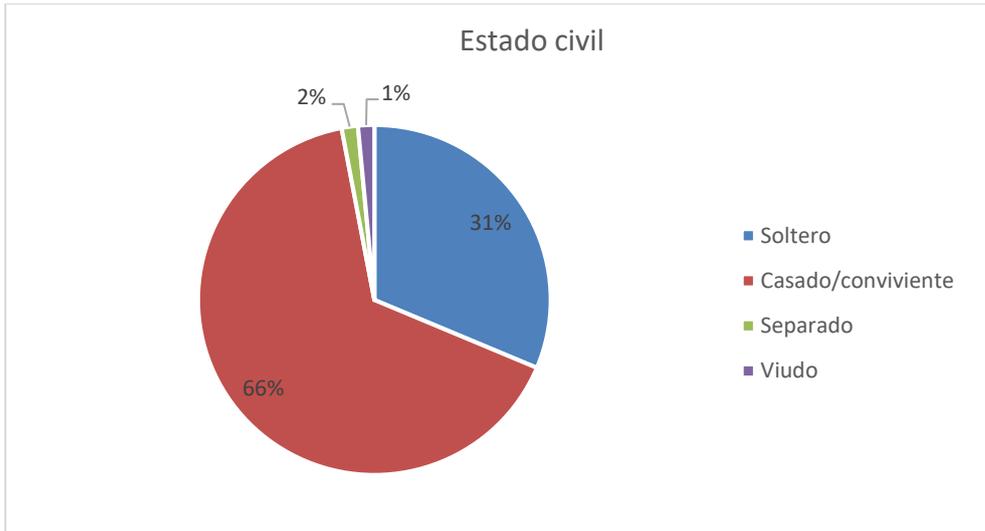
Esta encuesta fue realizada a 67 agentes de seguridad.

Preguntas	Nunca		Un poco		Más o menos		Bastante		Mucho	
En general estoy irritable en casa cuando mi trabajo es muy agotador	2	3%	31	46%	16	24%	17	25%	1	2%
Me resulta difícil atender mis obligaciones domésticas porque estoy constantemente pensando en mi trabajo	1	2%	29	43%	23	34%	11	16%	3	5%
Usualmente cancelo planes con mi familia/pareja debido a mis compromisos laborales	11	17%	19	28%	15	22%	13	19%	9	14%
Tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para mis hobbies o actividades de esparcimiento	19	28%	14	21%	18	27%	11	16%	5	8%
Mi trabajo usualmente me quita el tiempo que me hubiera gustado pasar con mi pareja/familia/amigos	17	25%	15	23%	15	22%	16	24%	4	6%
Mis problemas familiares me hacen estar irritable con mis compañeros de trabajo o empleados	51	76%	9	13%	7	11%	0	0%	0	0%
Las preocupaciones familiares no me dejan concentrarme en el trabajo	9	13%	49	73%	7	10%	1	2%	1	2%
Debido a cuestiones familiares no rindo en el trabajo como debería y eso hace que sobrecargue con trabajo extra a mis compañeros o empleado	1	1%	12	18%	54	81%	0	0%	0	0%
Usualmente no cumplo con algunas reglas de mi trabajo (ej. el horario de ingreso o egreso, licencias, etc.) debido a mis obligaciones familiares	56	84%	8	12%	3	4%	0	0%	0	0%
Mi pareja/familia/amigos interrumpen constantemente mi trabajo con llamadas, mensajes, etc.	49	73%	14	21%	3	4%	1	2%	0	0%
El trabajo me permite darle mejores posibilidades (económicas, educativas, sociales) a mi familia	3	5%	11	16%	15	22%	22	33%	16	24%
Me gusta el trabajo que tengo porque me permite hacerlo compatible con mis obligaciones familiares	4	6%	11	16%	19	27%	21	31%	12	18%
Mi familia es una fuente de energía para poder trabajar con tranquilidad	1	2%	1	2%	7	10%	27	40%	31	46%

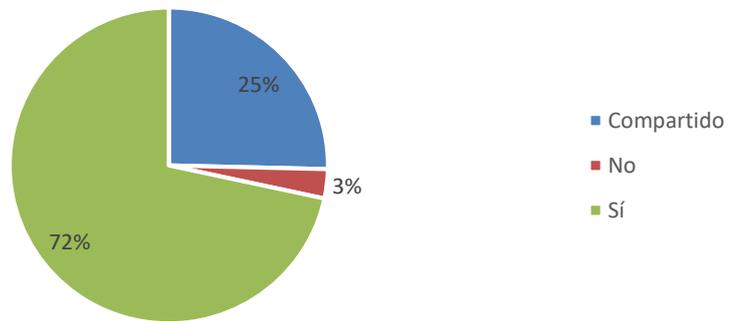
Mi familia es una fuente de apoyo en mis proyectos laborales	1	2%	0	0%	2	3%	39	58%	25	37%
Mi trabajo contribuye a un mejor clima familiar	2	3%	22	33%	25	37%	11	16%	7	11%
Soy capaz de cumplir con mis obligaciones laborales sin descuidar a mi familia	3	5%	3	5%	31	46%	21	31%	9	13%
Puedo tomar distancia de mis problemas familiares para trabajar eficazmente	2	3%	34	51%	10	15%	12	18%	9	13%
Puedo “dejar las preocupaciones laborales en el trabajo” para disfrutar de mi pareja/mis hijos/mi familia	9	14%	10	15%	15	22%	19	28%	14	21%
Puedo hacer que mi pareja/mis hijos/mi familia no se sienta desatendidos, aunque yo tenga mucho trabajo	7	11%	13	19%	15	22%	21	31%	11	17%
Mi familia se queja de que no le presto la debida atención por el exceso de trabajo	3	5%	21	31%	20	30%	15	22%	8	12%
Mi familia piensa que paso poco tiempo en el hogar.	17	25%	24	36%	10	15%	7	11%	9	13%
Mi familia se queja de que no me ocupo debidamente de nuestro hogar	32	48%	15	22%	12	18%	8	12%	0	0%
Mi familia cree que mi trabajo es más importante que ellos	41	61%	11	16%	6	9%	6	9%	3	5%
Mis seres queridos piensan que antepongo el dinero o mi carrera profesional a nuestra relación	43	64%	8	12%	11	16%	4	6%	1	2%
Siento que últimamente estoy muy estresado/cansado de mi trabajo	2	3%	23	34%	27	40%	9	14%	6	9%
Muy a menudo pienso en dejar mi trabajo.	47	70%	9	13%	6	9%	4	6%	1	2%



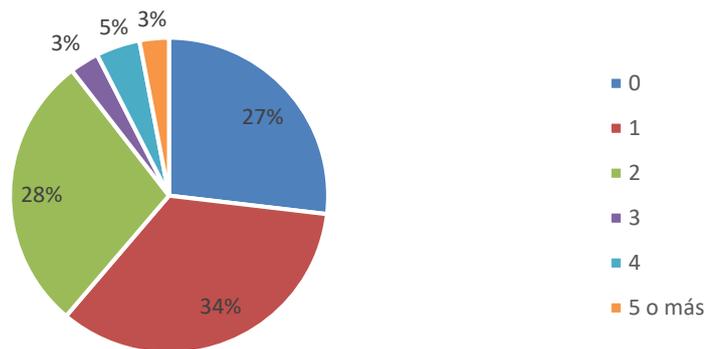




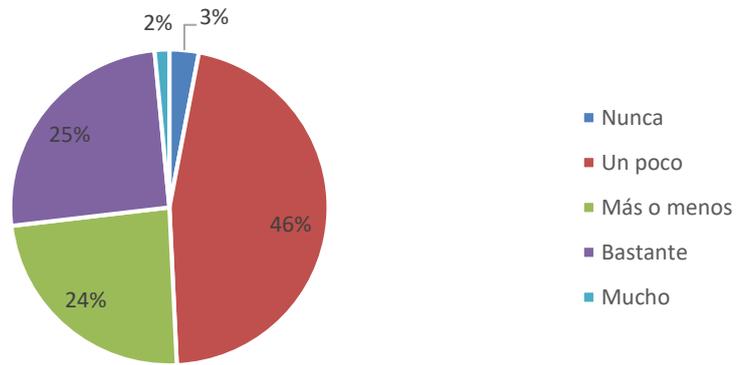
¿ Es usted la persona del hogar que más contribuye a los ingresos del núcleo familiar u hogar ?



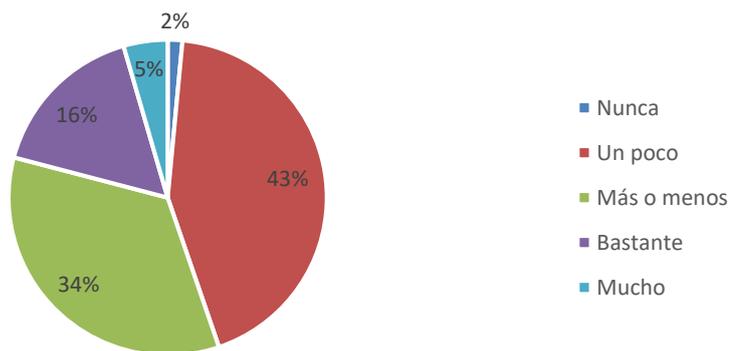
¿ Cuantas personas menores de 14 años componen su núcleo familiar u hogar?



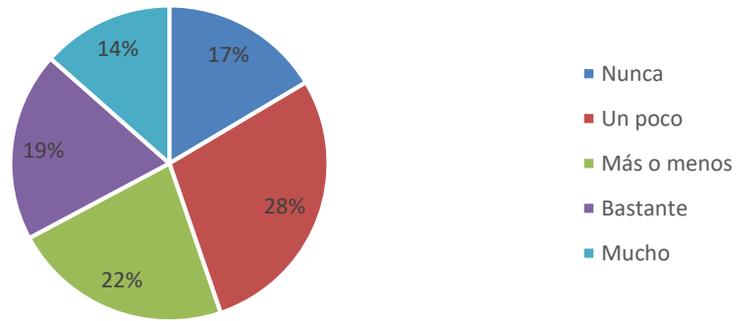
En general estoy irritable en casa cuando mi trabajo es muy agotador



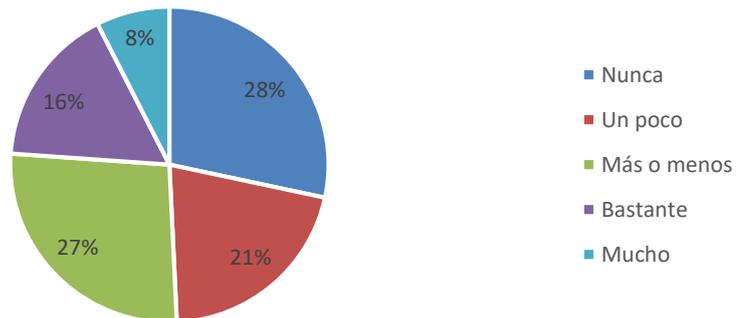
Me resulta difícil atender mis obligaciones domésticas porque estoy constantemente pensando en mi trabajo



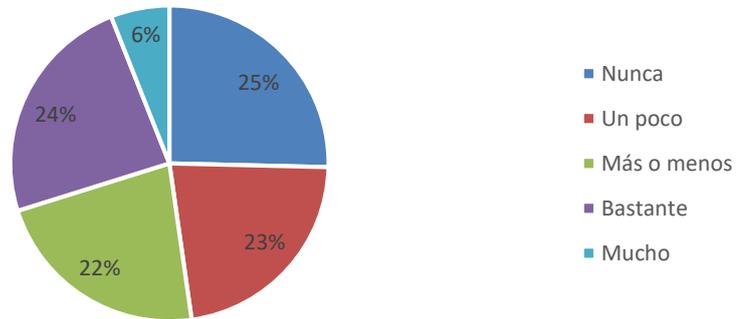
Usualmente cancelo planes con mi familia/pareja debido a mis compromisos laborales



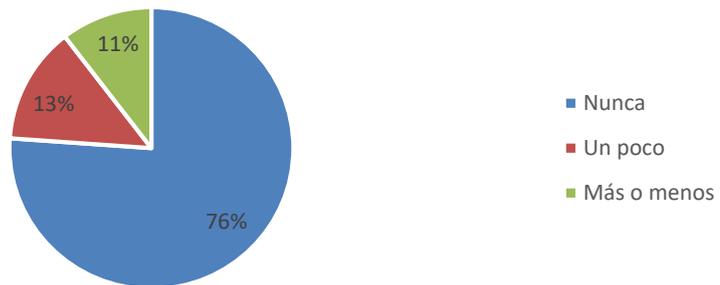
Tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para mis hobbies o actividades de esparcimiento



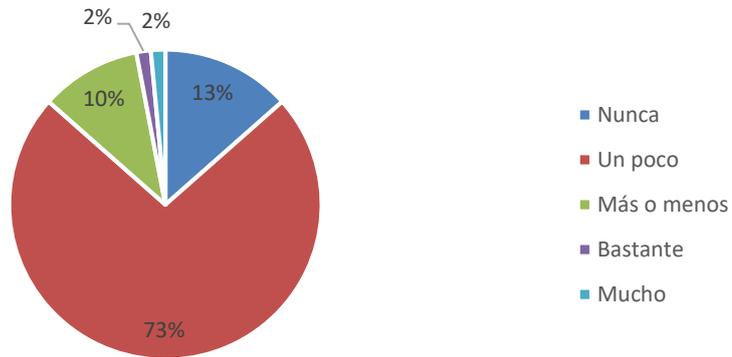
Mi trabajo usualmente me quita el tiempo que me hubiera gustado pasar con mi pareja/familia/amigos



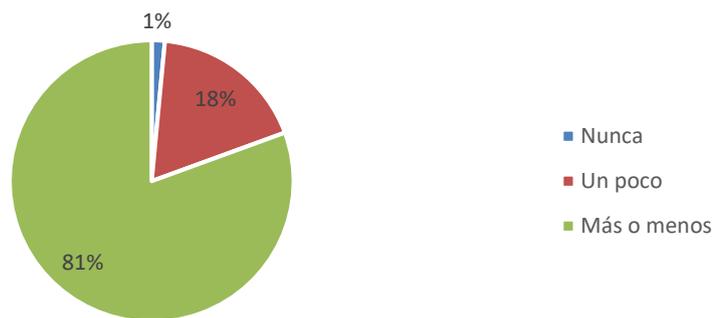
Mis problemas familiares me hacen estar irritable con mis compañeros de trabajo o empleados



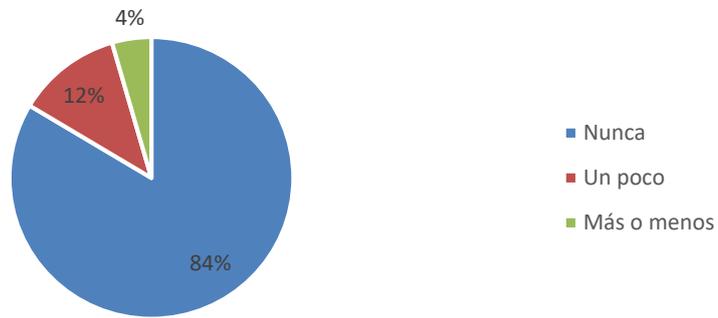
Las preocupaciones familiares no me dejan concentrarme en el trabajo



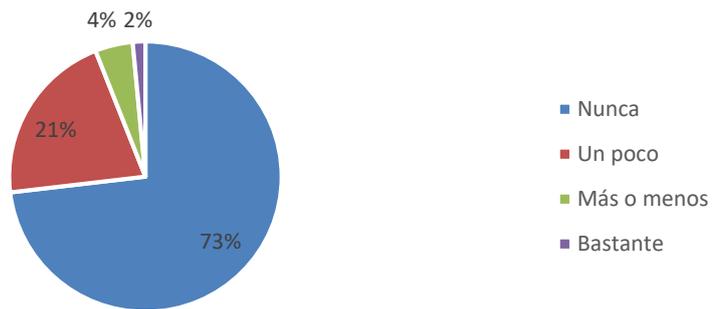
Debido a cuestiones familiares no rindo en el trabajo como debería y eso hace que sobrecargue con trabajo extra a mis compañeros o empleado



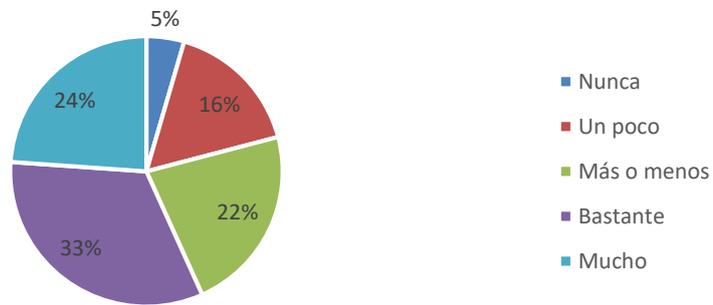
Usualmente no cumplo con algunas reglas de mi trabajo (ej. el horario de ingreso o egreso, licencias, etc.) debido a mis obligaciones familiares



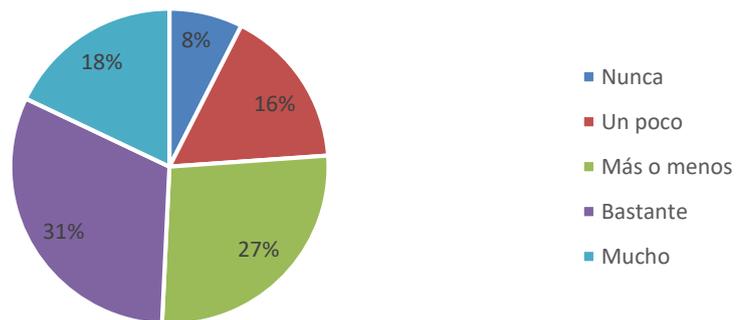
Mi pareja/familia/amigos interrumpen constantemente mi trabajo con llamadas, mensajes, etc



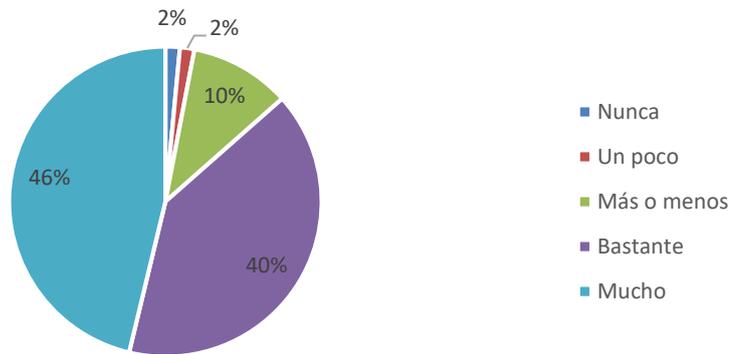
El trabajo me permite darle mejores posibilidades (económicas, educativas, sociales) a mi familia



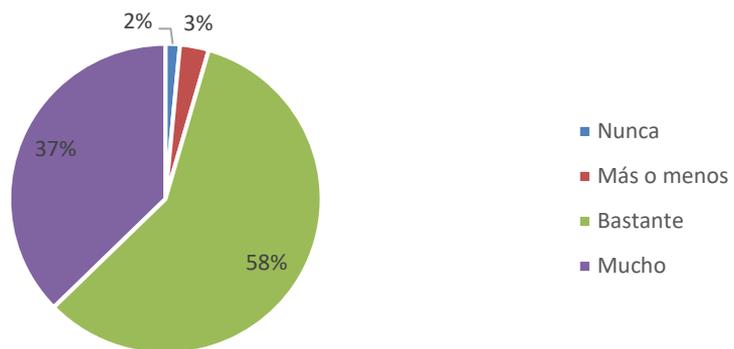
Me gusta el trabajo que tengo porque me permite hacerlo compatible con mis obligaciones familiares



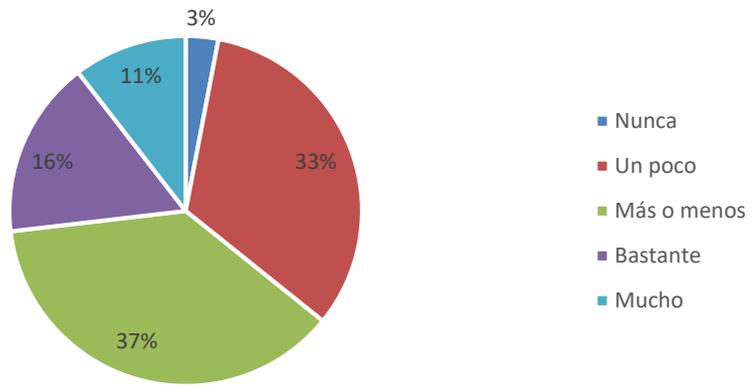
Mi familia es una fuente de energía para poder trabajar con tranquilidad



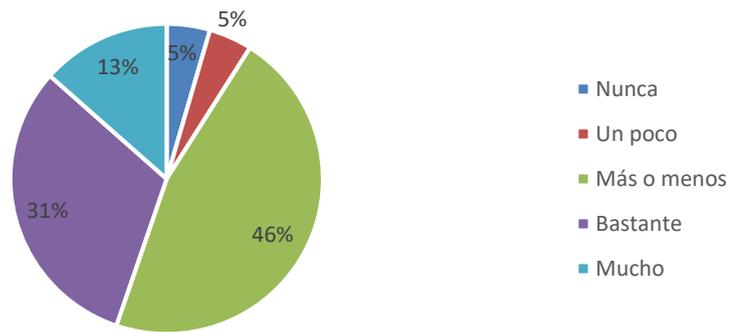
Mi familia es una fuente de apoyo en mis proyectos laborales



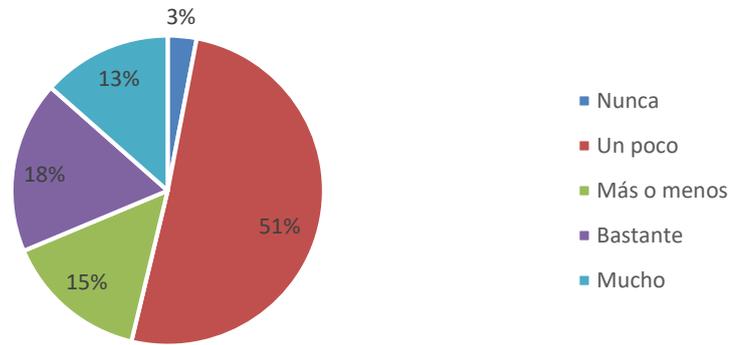
Mi trabajo contribuye a un mejor clima familiar



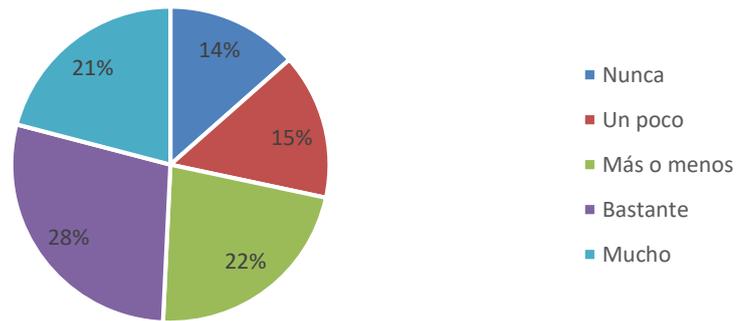
Soy capaz de cumplir con mis obligaciones laborales sin descuidar a mi familia



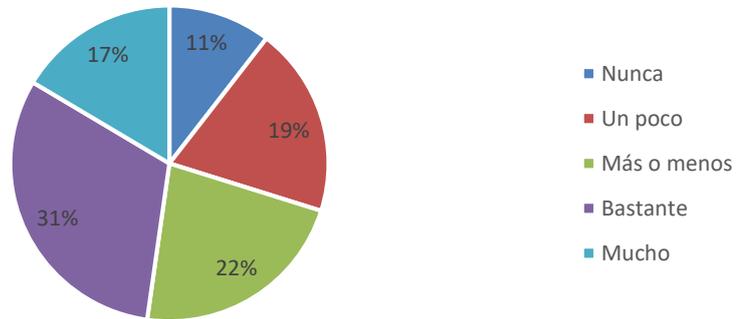
Puedo tomar distancia de mis problemas familiares para trabajar eficazmente



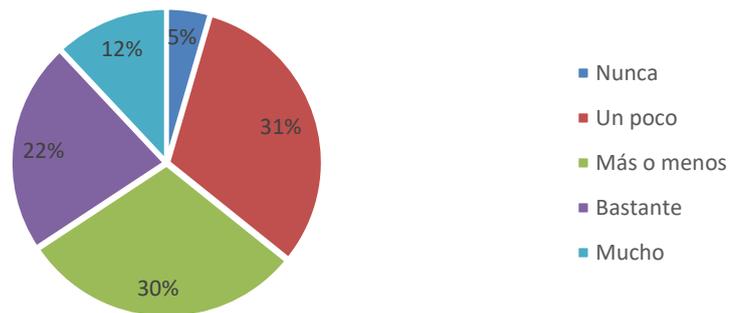
Puedo "dejar las preocupaciones laborales en el trabajo" para disfrutar de mi pareja/mis hijos/mi familia



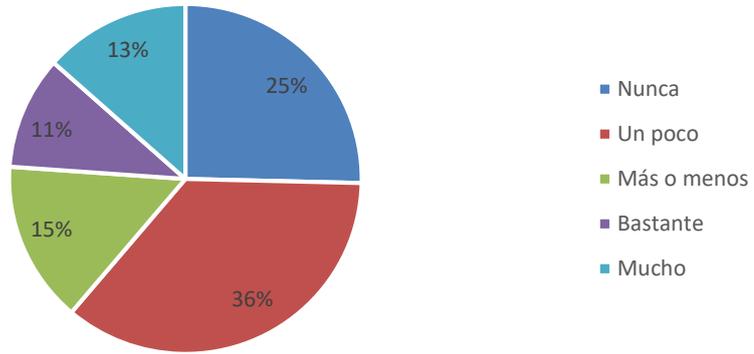
Puedo hacer que mi pareja/mis hijos/mi familia no se sientan desatendidos aunque yo tenga mucho trabajo



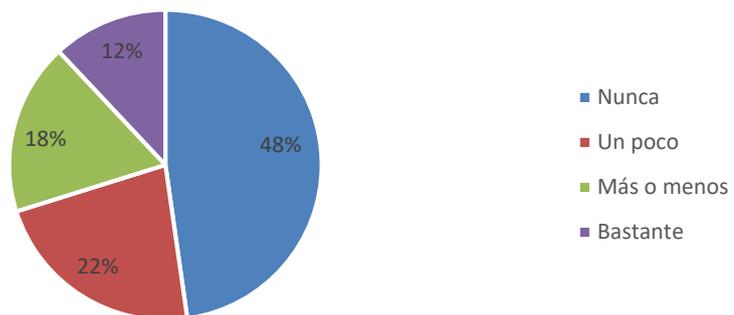
Mi familia se queja de que no le presto la debida atención por el exceso de trabajo



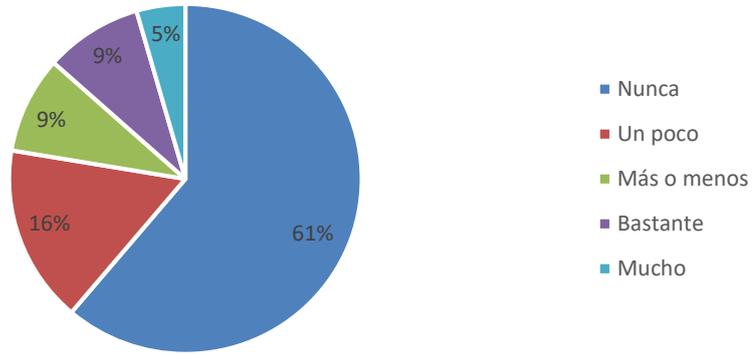
Mi familia piensa que paso poco tiempo en el hogar.



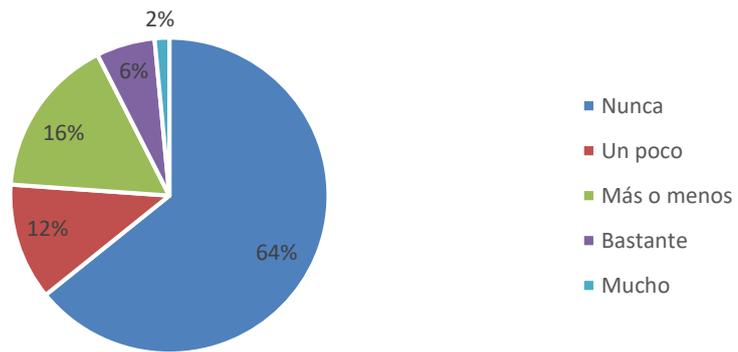
Mi familia se queja de que no me ocupo debidamente de nuestro hogar



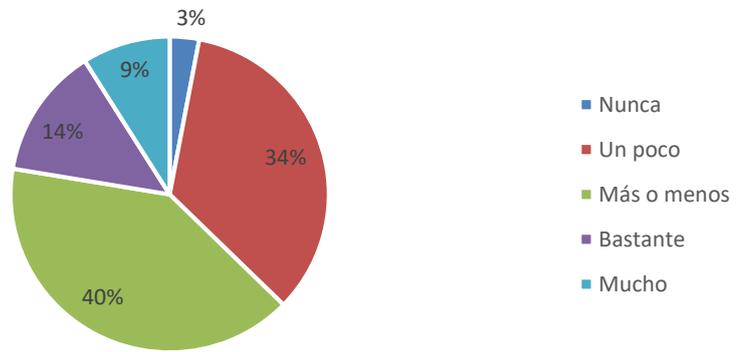
Mi familia cree que mi trabajo es más importante que ellos



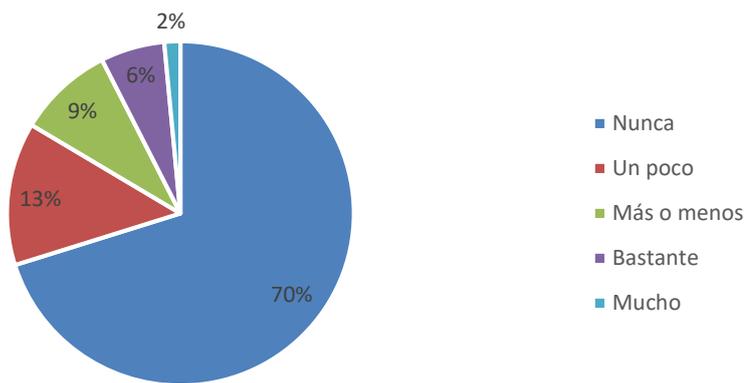
Mis seres queridos piensan que antepongo el dinero o mi carrera profesional a nuestra relación



Siento que últimamente estoy muy estresado/cansado de mi trabajo



Muy a menudo pienso en dejar mi trabajo



Tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

1 % 	1 %	0 %	1 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
2	Submitted to European School of Economics Trabajo del estudiante	<1 %
3	www.wikiteka.co.uk Fuente de Internet	<1 %
4	eur-lex.europa.eu Fuente de Internet	<1 %
5	www.emden-dockyard.com Fuente de Internet	<1 %
6	Submitted to Independent College Dublin Trabajo del estudiante	<1 %
7	so-organized.typepad.com Fuente de Internet	<1 %
8	Submitted to Oregon State University Trabajo del estudiante	<1 %
9	www.veritradecorp.com Fuente de Internet	<1 %