



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS:

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTION EN EL AREA DE RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD PACIFIC SECURITY GROUP,
CUSCO, 2017**

Presentado por:

Bach. Berynia Gabriela Hermoza Vásquez

**Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial**

Asesor:

Ing. Juan Carlos Manrique Palomino

Cusco - Perú

2018



Dedicatoria

A la Virgen del Carmen.

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Blanca.

Por haberme dado la vida y estar siempre apoyándome todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su inmenso amor.

A mi padre Hugo.

Por sus consejos durante cada etapa de mi vida, en darme el ejemplo de siempre hacer lo correcto, por la confianza que deposita en mí y sobre todo por su infinito amor.

A Jesús.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos, por animarme en siempre en conseguir mis objetivos.

A mi hermana Karina.

Por ser más que mi hermana mi amiga, por ser mi motivación y llenarme siempre de orgullo, alentándome siempre a ser mejor.

A mi amiga Gaby.

Por sus consejos, su apoyo en los buenos y malos momentos, por estar pendiente de mis avances y animarme siempre a ir por más.



Agradecimientos

Primeramente me gustaría agradecer a la Virgencita del Carmen porque siempre está conmigo, por bendecirme y permitirme llegar hasta donde he llegado, y porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Andina del Cusco por darme la oportunidad de estudiar y ser profesional.

A mi asesor, a mis dictaminantes y replicantes, quienes con su esfuerzo, dedicación, conocimientos, su experiencia, su paciencia y motivación han logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis docentes quienes me han enseñado durante toda la carrera profesional, porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida, a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón (a), sin importar en donde estén quiero darles las gracias por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para todos ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.



Resumen

En el presente trabajo se propone la mejora de la gestión en el área de recursos humanos en la empresa de seguridad Pacific Security Group, viendo la necesidad de esta de mantenerse en vanguardia para sobrevivir en este mercado tan competitivo como es la de servicios de seguridad privada. Es así como la mejora en su gestión proporcionará a la empresa esa ventaja diferencial en relación a sus competidores, garantizando la calidad y productividad. En la presente tesis, se realizó un diagnóstico integral de la empresa de seguridad Pacific Security Group, con la finalidad de identificar los principales problemas que afectan a esta organización y al área responsable, obteniendo como resultado el área de recursos humanos, por lo cual se analizó la problemática actual de sus procesos, subproceso y actividades del área, que provocan una inadecuada gestión en la consolidación de Tareajes, trámites de documentación SUCAMEC, generación de ALTA del personal y generación de BAJA del personal y por ende son los que ocasionan perjuicios económicos a la empresa. Para ello, se ha considerado utilizar la metodología PMC (proceso de mejora continua) por medio del modelo SAMME, la misma que contiene un conjunto de herramientas, técnicas para lograr crecientes e importantes mejoras de gestión en sus procesos, subprocesos y actividades. Como resultado se consiguió mejorar los subprocesos del área de recursos humanos de la empresa de seguridad Pacific Security Group logrando así una adecuada gestión dentro del área. Concluyendo que para la mejora de la gestión la metodología PMC por medio del modelo SAMME, es una metodología idónea para lograr crecientes mejoras en la gestión de los procesos, subprocesos y actividades en el área de recursos humanos involucrados con la inadecuada gestión en la consolidación de Tareajes, trámites de documentación SUCAMEC, generación de ALTA del personal y generación de BAJA del personal.



Abstract

In this paper we propose the improvement of management in the area of human resources in the security company Pacific Security Group, seeing the need for this to stay ahead to survive in this market as competitive as private security services . This is how the improvement in its management will provide the company with that differential advantage in relation to its competitors, guaranteeing quality and productivity. In this thesis, an integral diagnosis was made of the security company Pacific Security Group, with the purpose of identifying the main problems that affect this organization and the responsible area, obtaining as a result the area of human resources, which is why analyzed the current problems of its processes, subprocess and activities in the area, which cause inadequate management in the consolidation of tasks, SUCAMEC documentation procedures, generation of personnel HIGH and generation of staff LOW and therefore are those that cause economic damage to the enterprise. For this, it has been considered to use the PMC methodology (continuous improvement process) through the SAMME model, which contains a set of tools, techniques to achieve increasing and important management improvements in its processes, subprocesses and activities. As a result, it was possible to improve the subprocesses of the human resources area of the security company Pacific Security Group, thus achieving an adequate management within the area. Concluding that for the improvement of management the PMC methodology through the SAMME model, is an ideal methodology to achieve increasing improvements in the management of processes, subprocesses and activities in the area of human resources involved with inadequate management in the consolidation of tasks, documentation procedures SUCAMEC, generation of staff HIGH and generation of staff LOW.



Introducción

Hoy en día la mayoría de empresas luchan por ser altamente competitivas maximizando su eficiencia y productividad, generando una mayor atención y evolución en la manera en la que gestionan sus procesos, intentando desprenderse de aquellas que les generen errores no deseados de los mismos y con el objetivo de poder mejorar los estándares de su servicio prestado por medio de la mejora de la gestión de sus procesos.

Para ello se han desarrollado a nivel de ingeniería y con el aporte de otras ciencias, herramientas que ayudan a mantener dichos estándares y aún más a mejorarlos atendiendo a las exigencias cada vez mayores de los mercados actuales. Podemos mencionar entre estas herramientas la metodología PMC (proceso de mejora continua) que busca lograr crecientes e importantes mejoras en los procesos, subprocesos y actividades de una empresa que proveen productos y servicios a sus clientes, Esta metodología utiliza el modelo SAMME; este término es la sigla de Selección, Analizar, Medir, Mejorar y Evaluar. Cada fase de este modelo consiste en un paso que conducirá a través del ciclo de PMC; las cuales incluyen insumos, tareas y resultados que permitirán lograr el mejoramiento continuo de los procesos.

La siguiente propuesta de mejora de la gestión que se plantea realizar en el área de recursos humanos de la empresa de seguridad Pacific Security Group, se baso en un diagnóstico integral realizado a la empresa, para luego haciendo uso de la metodología PMC se realizara el análisis de sus procesos, sub procesos y actividades, con el objetivo de proceder a plantear las propuestas de mejoras más adecuadas y factibles.



TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoriaii

Agradecimientosiii

Resumen.....iv

Abstract v

Introducciónvi

Abreviaturas xv

Capítulo I 1

Planteamiento del Problema 1

 1.1. Descripción de la realidad Problemática..... 1

 1.2. Delimitación del Problema3

 1.2.1. Delimitación temporal3

 1.2.2. Delimitación espacial.....3

 1.2.3. Delimitación social3

 1.3. Formulación de problemas.....3

 1.3.1. Problema general3

 1.3.2. Problemas específicos3

 1.4. Justificación4

 1.4.1. Justificación práctica.....4

 1.4.2. Justificación académica4

 1.5. Objetivos de la investigación4

 1.5.1. Objetivo general.....4

 1.5.2. Objetivos específicos5

Capitulo II 6

Marco Teórico.....6

 2.1. Antecedentes6

 2.1.1. Antecedentes nacionales:6

 2.2. Bases Teóricas – Científicas9

 2.2.1. Recursos Humanos.....9

 2.2.2. Objetivos del área de Recursos humanos.....9

 2.2.3. Procesos del área de RRHH.....9

 2.2.4. Proceso de contratación de candidatos y termino de vínculo laboral 10

 2.2.5. Tareaje – consolidación de Tareaje..... 10

 2.2.6. Tramites de documentación SUCAMEC..... 10

 2.2.7. Alta del Personal 11

 2.2.8. Baja del Personal..... 12

 2.2.9. Diagnostico Empresarial 12

 2.2.10. Clases de diagnóstico empresarial 12

 2.2.11. Pasos para realizar un diagnostico 13

 2.2.12. Herramientas para el diagnostico 13

 2.2.13. Gestión de la Calidad por Procesos 14



- 2.2.14. La mejora continua y su importancia..... 16
- 2.2.15. PMC: Un enfoque sistemático 17
- 2.2.16. Modelo SAMME 17
- 2.2.17. Herramientas de Ingeniería 20
- 1.3. Marco normativo..... 25
 - 1.3.1. Planilla Electrónica – PLAME - R.M. N° 121-2011-TR..... 25
 - 1.3.2. Ley 28879 – ley de Servicios de seguridad privada 28
- 2.4. Definición de Términos 29
 - 2.4.1. Proceso 29
 - 2.4.2. Mejora continua 29
 - 2.4.3. PMC 29
 - 2.4.4. Modelo SAMME 29
 - 2.4.5. Seguridad privada 29
 - 2.4.6. Agente de seguridad privada..... 30
 - 2.4.7. Empresa de seguridad privada 30
 - 2.4.8. Documentos de identificación SUCAMEC 30
- 2.5. Variables 30
 - 2.5.1. Identificación de variables 30
 - 2.5.2. Operacionalizacion de Variables 31
- Capitulo III..... 32
- Metodología 32
 - 3.1. Tipo de Estudio 32
 - 3.2. Nivel de Estudio..... 32
 - 3.3. Diseño de Estudio 32
 - 3.4. Enfoque de Estudio 32
 - 3.5. Método 32
 - 3.6. Población y muestra 32
 - 3.7. Técnicas e instrumentos 33
- Capitulo IV..... 34
- Desarrollo de la propuesta 34
 - 4.1. Descripción de la empresa 34
 - 4.1.1. Historia de la empresa..... 35
 - 4.1.2. Perfil de Pacific Security S.R.L 36
 - 4.1.3. Misión 37
 - 4.1.4. Visión..... 37
 - 4.1.5. Objetivos de la empresa 37
 - 4.1.6. Estructura organizacional..... 37
 - 4.1.7. Servicios..... 38
 - 4.1.8. Personal..... 39
 - 4.1.9. Clientes 39
 - 4.1.10. Análisis de los factores de producción..... 40
 - 4.2. Diagnóstico Integral de la empresa..... 41
 - 4.2.1. Resultados del Diagnóstico integral..... 47



4.3. Diagnostico situacional del área de recursos humanos.....47
4.3.1. Efectos de los incumplimientos con las obligaciones con clientes.....50
4.4. Definición De Propuesta.....52
4.5. Desarrollo de la Metodología de Proceso de Mejoramiento Continuo (PMC) – modelo SAMME.....53
4.5.1. Fase 1: Seleccionar53
4.5.2. Fase 2: Analizar63
4.5.3. Fase 3: Medir91
4.5.4. Fase 4: Mejorar120
4.5.5. Fase 5: Evaluar.....170
Capítulo V.....180
Resultados de la Investigación.....180
5.1. Resultados respecto al objetivo general.....180
5.2. Resultados respecto a los objetivos específicos.....181
Capítulo VI.....189
Discusión.....189
6.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos189
6.2. Limitaciones del estudio191
6.3. Comparación critica con la literatura existente.....191
6.4. Implicaciones del estudio.....192
Conclusiones.....193
Recomendaciones194
Referencias Bibliográficas195
ANEXOS197
ANEXO 1: Matriz de consistencia197
ANEXO 2: Diagnóstico integral.....199
ANEXO 3: Guía de entrevista224
ANEXO 4: Hoja de trabajo Fase 1226
ANEXO 5: Hoja de trabajo Fase 2228
ANEXO 6: Hoja de trabajo Fase 3231
ANEXO 7: Hoja de trabajo Fase 4234
ANEXO 8: Hoja de trabajo Fase 5236
ANEXO 9: Galería fotográfica237
ANEXO 10: Herramienta Tecnológica.....240



Contenido de tablas

Tabla 1 Escala de puntuación para evaluación _____	14
Tabla 2: Fase Seleccionar _____	18
Tabla 3: Fase Analizar _____	18
Tabla 4: Fase Medir _____	19
Tabla 5: Fase Mejor _____	19
Tabla 6 Fase Evaluar _____	20
Tabla 7 Hoja de verificación _____	22
Tabla 8 Ejemplo de método de factores o criterios ponderados _____	24
Tabla 9 Plazos de Alta y Bajas _____	27
Tabla 10 cuantía y aplicación de sanciones _____	27
Tabla 11 Operacionalización de Variables _____	31
Tabla 12 técnicas e instrumentos _____	33
Tabla 13 Descripción de la Empresa _____	34
Tabla 14 Infraestructura _____	40
Tabla 15 Diagnostico del área de administración _____	42
Tabla 16 Diagnostico del área de proyectos _____	43
Tabla 17 Diagnostico del área de logística _____	44
Tabla 18 Diagnostico del área de Recursos humanos _____	45
Tabla 19 Diagnostico del área de operaciones _____	46
Tabla 20 Participación Porcentual de Cada Área en cada Escala de evaluación _____	47
Tabla 21 Posición de las áreas respecto a la escala de evaluación _____	47
Tabla 22 Diagnostico situacional del área -1 _____	48
Tabla 23 Diagnostico situacional del área -2 _____	49
Tabla 24 Requisitos para conformidad de servicio y pago de facturación _____	50
Tabla 25 Penalidades del servicio a prestar _____	51
Tabla 26 Equipo de trabajo _____	53
Tabla 27 Priorización de Cliente Interno _____	55
Tabla 28 Resultados de la encuesta de satisfacción _____	56
Tabla 29 Resultados de las encuestas de importancia _____	57
Tabla 30 Resultados de encuestas _____	57
Tabla 31 Necesidades específicas del área de RRHH _____	58
Tabla 32 Lista de Subprocesos _____	61
Tabla 33 Identifique la relación entre criterios y subprocesos _____	62
Tabla 34 Objetivo y Alcance del Subproceso de consolidación de Tareaje _____	63
Tabla 35 Objetivos y Alcance del subproceso de trámites de documentación SUCAMEC _____	65
Tabla 36 Objetivo y Alcance del subproceso de generación de ALTA _____	67
Tabla 37 Objetivo Y alcance del subproceso de generación de BAJA _____	68
Tabla 38 Enumeración del subproceso de consolidación de Tareaje –sede central _____	70
Tabla 39 Enumeración del subproceso de consolidación de Tareaje -sede operativa _____	71
Tabla 40 Enumeración de trámites de documentación SUCAMEC - Sede central _____	72
Tabla 41 Enumeración del subproceso de trámites de documentación SUCAMEC/sedes _____	73
Tabla 42 Enumeración de generación de ALTA - SEDE CENTRAL _____	74
Tabla 43 Enumeración de generación de ALTA - SEDES OPERATIVAS _____	75
Tabla 44 Enumeración el subproceso de generación de BAJA - Sede Central _____	76
Tabla 45 Enumeración del subproceso generación de BAJA - Sedes operativas _____	77
Tabla 46 Medidas claves del subproceso de consolidación de Tareaje _____	88
Tabla 47 Medidas claves del subproceso Trámites de documentación SUCAMEC _____	89
Tabla 48 Medidas claves del subproceso de generación de ALTA _____	89
Tabla 49 Medidas claves del subproceso de generación de BAJA _____	90
Tabla 50 Medidas claves importantes del subproceso de consolidación de Tareajes _____	90
Tabla 51 Medidas claves importantes del subproceso Trámites de documentación SUCAMEC _____	90
Tabla 52 Medidas claves importantes del subproceso de generación de ALTA _____	91
Tabla 53 Medidas claves importantes del subproceso de generación de BAJA _____	91
Tabla 54 Modelo de Hoja de Verificación _____	92
Tabla 55 Hoja de verificación Consolidación de Tareajes _____	92
Tabla 56 Hoja de verificación Desarrollo de Tareaje _____	93
Tabla 57 Hoja de verificación del envío de Tareaje _____	93



Tabla 58 Hoja de verificación número errores _____ 94

Tabla 59 Hoja de verificación de trámites de documentación SUCAMEC _____ 94

Tabla 60 Hoja de verificación de comunicar ALTA de personal _____ 95

Tabla 61 Hoja de verificación de comunicar la Baja del personal _____ 95

Tabla 62 Resultado de Hoja de verificación en la consolidación de Tareajes _____ 96

Tabla 63 Resultado de hoja de verificación en la elaboración de Tareajes _____ 97

Tabla 64 Resultado de la hoja de verificación en el envío de Tareajes _____ 98

Tabla 65 Resultado de la hoja de verificación en el número de errores en la elaboración de Tareajes _____ 99

Tabla 66 Resultado en la hoja verificación en comunicar vigencia de documentación SUCAMEC _____ 100

Tabla 67 Resultado de la hoja de verificación en comunicar la Alta _____ 101

Tabla 68 Resultado en la hoja de verificación en la generación de Baja _____ 102

Tabla 69 Comparación de datos de los subprocesos con las necesidades del área _____ 103

Tabla 70 Matriz de áreas con problemas en el sub proceso de consolidación de Tareaje _____ 105

Tabla 71 Matriz de áreas con problemas de trámites de documentación SUCAMEC - Sede central _____ 106

Tabla 72 Matriz de áreas con problemas de trámites de documentación SUCAMEC - Sedes operativas _____ 107

Tabla 73 Matriz de áreas con problemas en el subproceso en la generación de Alta _____ 108

Tabla 74 Matriz de áreas con problemas en el subproceso de generación de Baja _____ 109

Tabla 75 Problemas y tareas principales en el subproceso de consolidación de Tareaje _____ 110

Tabla 76 Problemas y tareas principales subproceso de trámites SUCAMEC – Sede central _____ 111

Tabla 77 Problemas y tareas principales de trámites SUCAMEC – Sedes _____ 111

Tabla 78 Problemas y tareas principales en el subproceso generación de Alta _____ 112

Tabla 79 Problemas y tareas principales en el subproceso generación de Baja _____ 112

Tabla 80 Problemas con mayor cantidad de marcas en el subproceso de consolidación de Tareajes _____ 113

Tabla 81 Tareas con problemas en el subproceso de consolidación de Tareaje _____ 114

Tabla 82 Tareas sin valor agregado en el sub proceso de consolidación de Tareajes _____ 114

Tabla 83 Problemas con mayor cantidad de marcas de trámites SUCAMEC - Sede central _____ 115

Tabla 84 Tareas con problemas del subproceso de trámites SUCAMEC - Sede central _____ 115

Tabla 85 Problemas con mayor cantidad de marcas de trámites SUCAMEC - Sedes operativos _____ 116

Tabla 86 Tareas con problemas del subproceso de trámites SUCAMEC Sedes operativos _____ 116

Tabla 87 Tareas sin valor agregado del subproceso de trámites SUCAMEC Sedes operativos _____ 117

Tabla 88 Problemas con mayor cantidad de marcas del subproceso de generación de alta _____ 117

Tabla 89 Tareas con mayor cantidad de áreas con problemas subproceso de alta _____ 118

Tabla 90 Tareas del subproceso de generación de Alta sin valor agregado _____ 118

Tabla 91 Problemas con mayor cantidad de marcas en el subprocesos de generación de Baja _____ 119

Tabla 92 Tareas con áreas con problemas en el subproceso de generación de Baja _____ 119

Tabla 93 Tareas del subproceso generación baja sin valor agregado _____ 120

Tabla 94 Oportunidades de mejora subproceso de consolidación de Tareajes _____ 120

Tabla 95 Oportunidad de mejora tareas sin valor agregado- subproceso de consolidación de Tareajes _____ 121

Tabla 96 Oportunidades de mejora subproceso de trámites de documentación SUCAMEC - Sede central _____ 121

Tabla 97 Oportunidades mejoras tareas principales del subproceso de trámites- Sedes operativas _____ 122

Tabla 98 Oportunidades de mejora tareas sin valor agregado en subproceso de trámites SUCAMEC _____ 122

Tabla 99 Oportunidades mejoras de tareas principales del subproceso de generación de Alta _____ 123

Tabla 100 Oportunidades de mejora - tareas sin valor agregado en el subproceso de generación de Alta _____ 123

Tabla 101 Oportunidades mejoras de tareas principales del subproceso de generación de BAJA _____ 124

Tabla 102 Oportunidades de mejora tareas sin valor agregado en el subproceso de generación de baja _____ 124

Tabla 103 Causas posibles de las tareas principales del subproceso de consolidación de Tareaje _____ 126

Tabla 104 Causas posibles de tareas sin valor agregado del subproceso de consolidación de Tareaje _____ 127

Tabla 105 Causas posibles de las tareas principales de trámites SUCAMEC - Sede central _____ 127

Tabla 106 Causas posibles de tareas principales de trámites SUCAMEC-Sede Operativas _____ 128

Tabla 107 Causas posibles de tareas sin valor agregado de trámites SUCAMEC-Sedes _____ 129

Tabla 108 Causas posibles de las tareas principales de generación de alta _____ 129

Tabla 109 Causas posibles de tareas sin valor agregado de generación de alta _____ 130

Tabla 110 Causas posibles de las tareas principales de generación de baja _____ 131

Tabla 111 Causas posibles de tareas sin valor agregado de generación de baja _____ 132

Tabla 112 Oportunidades consolidación de Tareaje _____ 132

Tabla 113 Oportunidades Sin valor agregado consolidación de Tareaje _____ 133

Tabla 114 Oportunidades tramites de documentación _____ 133

Tabla 115 Oportunidades Subproceso de tramite SUCAMEC Sede operativas _____ 133

Tabla 116 Oportunidades Sin valor agregado tramites de documentación _____ 134

Tabla 117 Oportunidades de generación de ALTA _____ 134



Tabla 118 Oportunidades Sin valor agregado generación de ALTA _____	134
Tabla 119 Oportunidades de generación de BAJA _____	135
Tabla 120 Oportunidades Sin valor agregado generación de BAJA _____	135
Tabla 121 Opción elegida consolidación de Tareaje _____	136
Tabla 122 Opción elegida tareas sin valor agregado consolidación _____	137
Tabla 123 Opción elegida tramites de documentación SUCAMEC _____	137
Tabla 124 Opción elegida de tramites SUCAMEC -sedes _____	138
Tabla 125 Opción elegida tareas sin valor agregado tramites SUCAMEC- sedes _____	138
Tabla 126 Opción elegida Generación de alta _____	139
Tabla 127 Opción elegida tareas sin valor agregado generación de alta _____	139
Tabla 128 Opción elegida generación de baja _____	140
Tabla 129 Opción elegida sin valor agregado generación de baja _____	140
Tabla 130 Enumeración del nuevo subproceso de Consolidación de Tareaje -central _____	141
Tabla 131 Enumeración del nuevo subproceso de Consolidación de Tareaje sedes _____	142
Tabla 132 Enumeración del nuevo subproceso de Tramite SUCAMEC –central _____	143
Tabla 133 Enumeración del nuevo subproceso de Tramite SUCAMEC – Sedes _____	144
Tabla 134 Enumeración del nuevo subproceso de Tramite SUCAMEC – central _____	145
Tabla 135 Enumeración del nuevo subproceso Generación Alta – Sedes _____	146
Tabla 136 Enumeración del nuevo subproceso de Generación Baja – central _____	147
Tabla 137 Enumeración del nuevo subproceso de Generación Baja – Sedes _____	148
Tabla 138 Nueva hoja de verificación en consolidación de Tareaje _____	160
Tabla 139 Nueva hoja de verificación en el desarrollo de Tareaje _____	160
Tabla 140 Nueva hoja de verificación en él envió de Tareaje _____	161
Tabla 141 Nuevo hoja de verificación número de errores en la elaboración de Tareajes _____	161
Tabla 142 Nueva hoja de verificación en la comunicación de documentación SUCAMEC _____	162
Tabla 143 Nueva hoja de verificación en la comunicación de Alta _____	162
Tabla 144 Nueva hoja de verificación en la comunicación de Baja _____	163
Tabla 145 Resultados de la nueva hoja de verificación en consolidación de tareajes _____	163
Tabla 146 Resultados de la nueva hoja de verificación en la elaboración del Tareaje _____	164
Tabla 147 Resultados de la nueva hoja de verificación en él envió de Tareajes _____	165
Tabla 148 Resultado de nueva hoja de verificación número de errores en elaboración de Tareaje _____	166
Tabla 149 Resultado de nueva hoja de verificación en el comunicar vigencia SUCAMEC _____	167
Tabla 150 Resultado de nueva hoja de verificación en comunicar Alta _____	168
Tabla 151 Resultado de nueva hoja de verificación en comunicar Baja de personal _____	169
Tabla 152 Evidencia de la Propuesta _____	171
Tabla 153 Resultados en la propuesta de mejora en la Gestión del área de RRHH _____	180
Tabla 154 Comparación del tiempo promedio en la comunicación de vigencia documentación SUCAMEC _____	181
Tabla 155 Comparación del tiempo promedio en comunicar Alta de personal _____	182
Tabla 156 Comparación del tiempo promedio de consolidación de Tareaje _____	183
Tabla 157 Comparación del tiempo promedio en la elaboración de Tareaje _____	184
Tabla 158 Comparación del tiempo promedio en él envió de Tareajes _____	185
Tabla 159 Comparación del tiempo promedio en la n° de errores en la elaboración de Tareajes _____	186
Tabla 160 Comparación en el tiempo promedio en comunicar Baja _____	187



Tabla de Figuras

Figura 1 Carnet SUCAMEC _____	10
Figura 2 Licencia de Arma _____	11
Figura 3 Proceso _____	14
Figura 4 Modelo SAMME _____	17
Figura 5 Pacific Security Group _____	35
Figura 6 Estructura Funcional de Pacific Security Group _____	38
Figura 7 Penalidades adquiridas de CMAC CUSCO S.A _____	52
Figura 8 Organigrama del grupo de trabajo _____	54
Figura 9 Priorización de cliente Interno o área de la empresa _____	55
Figura 10 Macro procesos del Área de RRHH _____	60
Figura 11 Subproceso de consolidación de Tareaje _____	64
Figura 12 Procedimientos del Subproceso de consolidación de Tareaje _____	64
Figura 13 Lineamientos del subproceso de consolidación de Tareaje _____	64
Figura 14 Subprocesos de trámites de documentación SUCAMEC _____	65
Figura 15 Procedimientos de trámites documentación SUCAMEC _____	66
Figura 16 Lineamientos de trámites documentación SUCAMEC _____	66
Figura 17 subproceso de generación ALTA _____	67
Figura 18 Procedimiento del subproceso de generación de ALTA _____	67
Figura 19 Lineamientos del subproceso de Generación de Alta _____	68
Figura 20 subproceso de generación de BAJA _____	69
Figura 21 Procedimientos de generación de BAJA _____	69
Figura 22 Lineamientos del subproceso de generación de BAJA _____	69
Figura 23 Diagrama de flujo de consolidación de Tareaje – sede central _____	78
Figura 24 Diagrama de flujo de consolidación de Tareaje - Sedes operativas _____	79
Figura 25 Diagrama de flujo de tramites de documentación SUCAMEC 1– Sede Central _____	80
Figura 26 Diagrama de flujo de tramites de documentación SUCAMEC 2 – Sede Central _____	81
Figura 27 Diagrama de flujo de tramites de documentación SUCAMEC 1 – Sedes Operativas _____	82
Figura 28 Diagrama de flujo de tramites de documentación SUCAMEC 2- Sedes Operativas _____	83
Figura 29 Diagrama de flujo de generación de ALTA - Sede central _____	84
Figura 30 Diagrama de flujo de generación de ALTA - Sedes Operativas _____	85
Figura 31 Diagrama de flujo de generación de BAJA - Sede Central _____	86
Figura 32 Diagrama de flujo de generación de BAJA - Sedes Operativas _____	87
Figura 33 Tiempo promedio en la consolidación de Tareajes _____	96
Figura 34 Tiempo promedio en la elaboración de tareajes _____	97
Figura 35 Tiempo promedio en el envío de Tareajes _____	98
Figura 36 Valor promedio en el número de errores en la elaboración de tareajes _____	99
Figura 37 Tiempo promedio en comunicar vigencia de documentación SUCAMEC _____	100
Figura 38 Tiempo promedio en comunicar la Alta de un personal _____	101
Figura 39 Tiempo promedio en comunicar la Baja de un personal _____	102
Figura 40 Nuevo diagrama de flujo Consolidación de Tareaje – Sedes _____	149
Figura 41 Nuevo diagrama de flujo Consolidación de Tareaje – Sedes _____	150
Figura 42 Nuevo diagrama de flujo Tramite SUCAMEC – Sede central_1 _____	151
Figura 43 Nuevo diagrama de flujo Tramite SUCAMEC – Sede central_2 _____	152
Figura 44 Nuevo diagrama de flujo Tramite SUCAMEC – Sedes_1 _____	153
Figura 45 Nuevo diagrama de flujo Tramite SUCAMEC – Sedes_2 _____	154
Figura 46 Nuevo diagrama de flujo generación de Alta- central _____	155
Figura 47 Nuevo diagrama de flujo Generación de Alta – Sede operativa _____	156
Figura 48 Nuevo diagrama de flujo Generación de Baja – Sede central _____	157
Figura 49 Nuevo diagrama de flujo Generación de Baja – Sede operativa _____	158
Figura 50 Nuevo tiempo promedio en la consolidación de tareajes _____	164
Figura 51 Nuevo tiempo promedio en la elaboración de tareajes _____	165
Figura 52 Nuevo tiempo promedio en el envío de Tareaje _____	166
Figura 53 Nuevo valor promedio en el N° de errores en la elaboración de tareajes _____	167
Figura 54 Nuevo tiempo promedio en la comunicación de vigencia documentación SUCAMEC _____	168
Figura 55 Nuevo tiempo promedio en comunicar Alta de personal _____	169
Figura 56 Nuevo tiempo promedio en comunicar la Baja de un personal _____	170
Figura 57 Comparación de flujos del subproceso de CONSOLIDACION TAREAJE _____	172



Figura 58 Comparación de flujos del subproceso de tramites SUCAMEC Sede central_1	173
Figura 59 Comparación de flujos del subproceso de tramites SUCAMEC - Sede central_2	174
Figura 60 Comparación de flujos del subproceso de tramites SUCAMEC - Sedes _1	175
Figura 61 Comparación de flujos del subproceso de tramites SUCAMEC - Sedes operativas2	176
Figura 62 Comparación de flujos del subproceso generación de Alta	177
Figura 63 Comparación de flujos del subproceso generación de Baja	178
Figura 64 Personal de Pacific Security Group	179
Figura 65 Comparativo en comunicar vigencia de documentación	181
Figura 66 Comparativo comunicar Alta de personal	182
Figura 67 Cuadro comparativo en consolidación de Tareaje	184
Figura 68 comparativo en la elaboración de Tareaje	185
Figura 69 Comparativo en el envío de Tareaje	186
Figura 70 comparativo en n° de errores en la elaboración de Tareajes	187
Figura 71 comparativo comunicación Baja de personal	188
Figura 72 Jefe de Recursos Humanos	237
Figura 73 Jefe de planillas	237
Figura 74 Asistente de Planillas	237
Figura 75 Personal Pacific Security Group - 1	238
Figura 76 Personal Pacific Security Group - 2	238
Figura 77 Personal Pacific Security Group - 3	239
Figura 78 Personal Pacific Security Group - 4	239
Figura 79 Inicio de sesión	240
Figura 80 Inicio de herramienta tecnológica	240
Figura 81 Tareo de personal	241
Figura 82 Visualización de tareo	241
Figura 83 Opción de tareo	242
Figura 84 Reporte de tareo	242



Abreviaturas

- PCM: Proceso de Mejora Continua
- SAMME: Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, Evaluar,
- SIGEA: Sistema de gestión Administrativa
- PLAME: Planilla Mensual de Pagos
- FUT: Formato Único de Tramite
- SUCAMEC: La superintendencia nacional de control de servicios de seguridad, armas, municiones y explosivos de uso civil
- SUNAFIL: La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral
- PDT: Programa de Declaración Telemática
- FFAA: Fuerzas Armadas
- PNP: Policía Nacional del Perú
- ONP: Oficina de Normalización Previsional
- AFP: Administradoras de Fondo de Pensiones
- CTS: Compensación por tiempo de servicio
- SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
- MTPE: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
- AVP: Agente de vigilancia privada



Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1. Descripción de la realidad Problemática

Durante los últimos años, principalmente entre los países latinoamericanos, incluido el Perú, se ha experimentado un incremento de la oferta de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada, debido principalmente a la dificultad de los Estados para garantizar la seguridad de sus ciudadanos, aunque también hay otros aspectos que han influido en este crecimiento como el aumento de la delincuencia y la inseguridad, la reforma del Estado, la falta de regulación e informalidad del sector, la urbanización, y la expansión de las operaciones de las industrias extractivas, entre otros.

En el año 2017 la región del cusco contaba con 74 empresas que brindan servicios de seguridad privada debidamente autorizadas por la SUCAMEC, dentro de estas se encuentran empresas transnacionales las cuales son organizaciones consolidadas funcionalmente y estructuralmente que buscan mejorar y fortalecer constantemente sus procesos, productos y servicios que ofrecen, también cuentan con una mayor experiencia en este mercado, con un gran dinamismo en inversión e internacionalización, con nuevas propuestas en servicios de seguridad y con una posición consolidada en mercados globales. Por otro lado también se debe tener en cuenta que dentro del mercado de empresas de seguridad privada existen aquellas que lindan con la informalidad, ya sea en su constitución o en la ejecución de sus actividades. Son estas razones que evidencian que al existir un entorno altamente competitivo en la prestación de servicios de seguridad privada y que además se va incrementando con el transcurso de los años, las empresas que brindan este servicio deben volverse en una organización competitiva y adquirir mejoras en sus procesos y servicios que ofrecen para poder mantenerse vigente en el mercado.

Un punto importante para que una empresa se vuelva altamente competitiva es generando una mayor atención y evolución en la manera de gestionar sus procesos. Ahora, se observa a la organización como un conjunto de procesos que se realizan simultáneamente y que están interrelacionados. La atención se centra en todos y cada uno de estos procesos con el objetivo de disminuir los errores no deseados de los mismos mejorando su eficiencia. Además, considerando que la calidad de los procesos y servicios de una empresa es



determinada por los procesos que los crean. Si la cadena de procesos es eficiente y efectiva el resultado también será eficiente y efectivo

En ese marco, el presente estudio enfoca su análisis en la Empresa de Seguridad Pacific Security Group, la misma que inicia sus operaciones un primero de mayo de 1990, sobre un estudio de mercado realizado en la ciudad del Cusco que reflejo las necesidades de seguridad privada, fue entonces cuando un grupo de personas se dieron a la tarea de investigar las reales dificultades de este servicio y dados los resultados se llegó a la conclusión de iniciar una empresa de seguridad privada destinada a atender las necesidades del mercado tanto del sector público y privado.

Entiéndase por seguridad privada el servicio que prestan una serie de empresas de seguridad con objeto de proteger el conjunto de bienes y derechos para los que han sido contratadas. Al respecto cabe mencionar que el Reglamento de la Ley N° 28879 (SUCAMEC, LEY 28879 LEY DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA, 2006) estipula sobre los servicios de seguridad privada, que son aquellas actividades destinadas a cautelar y proteger la vida e integridad física de las personas, así como a dar seguridad al patrimonio de las personas naturales y jurídicas.

La empresa Pacific Security Group, presta servicios de Seguridad Privada, en la Macro Región Sur del Perú, teniendo como base de operaciones la ciudad del Cusco, operando actualmente en el ámbito de los departamentos de Apurímac, Arequipa, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna, para lo cual cuenta con una red de oficinas para la atención de sus clientes; la empresa está conformada administrativamente por las siguiente áreas: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Recursos humanos, Operaciones, Proyectos, Logística. Es importante mencionar que para el desarrollo de sus operaciones se requiere contar con una serie de autorizaciones y licencias que las emite la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil - SUCAMEC.

De un tiempo a esta parte, estos últimos años se ha observado ciertas deficiencias en la gestión de algunos procesos realizados en la empresa PACIFIC SECURITY GROUP, que deben ser detectados, analizados y mejorados para lograr seguir siendo competitivos en un mercado tan cambiante, de estos procesos deficientes se observó que en la gestión del Área de Recursos Humanos de la empresa es donde se evidencian un inadecuado manejo de la información, un deficiente control en la documentación del personal y excesivos tiempos de espera, ocasionados por actividades de control y seguimiento deficientes en sus procesos,

sub procesos y procedimientos, lo que repercute en perjuicios económicas y administrativos para la empresa. En ese sentido el presente estudio, a través del desarrollo de la metodología PMC (Proceso de Mejora Continua) por medio del modelo SAMME y la utilización de una serie de herramientas de ingeniería se buscara conseguir la mejora de los procesos de gestión, para lo cual se identificara las causas reales que generan la problemática percibida en el Área de Recursos Humanos de la empresa PACIFIC SECURITY GROUP, y a partir de ello proponer alternativas de solución más óptimas y factibles.

1.2. Delimitación del Problema

1.2.1. Delimitación temporal

El estudio se plantea desarrollarlo con base la información de la situación actual de la empresa, delimitándolo temporalmente al año 2017 (MARZO - SETIEMBRE).

1.2.2. Delimitación espacial

El proyecto delimita su área de estudio específico a las instalaciones de la empresa ubicadas en la Ciudad del Cusco, Distrito de Wanchaq, Urbanización de. Ttio T1_13; y al ámbito de influencia o de trabajo que es la macro región sur del país, que incluye Cusco, Apurímac, Arequipa, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna.

1.2.3. Delimitación social

- a. Procesos y procedimientos poco estandarizados
- b. La consistencia de información que brindan las fuentes, podrían ser sesgados voluntariamente o por desconocimiento en algunos casos.
- c. Reticencias de los empleados y trabajadores por facilismo y prejuicios

1.3. Formulación de problemas

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la propuesta de Mejora de la Gestión para el Área de Recursos Humanos de la Empresa de Seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017?

1.3.2. Problemas específicos

1. ¿Cuál es la propuesta de Mejora de la Gestión del Área de Recursos Humanos, en el Subproceso de tramites de documentación SUCAMEC , de la Empresa de Seguridad



Pacific Security Group, Cusco, 2017?

2. ¿Cuál es la propuesta de Mejora de la Gestión del Área de Recursos Humanos, en el Subproceso de generación de ALTA, de la Empresa de Seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017?
3. ¿Cuál es la propuesta de Mejora de la Gestión del Área de Recursos Humanos, en el Subproceso de consolidación de Tareajes, de la Empresa de Seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017?
4. ¿Cuál es la propuesta de Mejora de la Gestión del Área de Recursos Humanos, en el Subproceso de generación de BAJA, de la Empresa de Seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017?

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación práctica

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación, sugerirá la aplicación de una mejora en los procesos de Gestión, a través de la aplicación de las metodologías de mejora continua, utilizando el enfoque sistemático PMC (proceso de mejora continua) mediante el modelo SAMME, así como el uso de las herramientas de Ingeniería Industrial que dan soporte a estas. Estas metodologías permitirán mejorar la eficiencia de sus procesos, subprocesos y actividades, aumentando su productividad mediante la mejora de tareas y eliminación de tareas sin valor agregado, minimizar los tiempos de realización de sus actividades.

1.4.2. Justificación académica

Académicamente hablando, el estudio apuesta por la aplicación de diversas metodologías de gestión, haciendo énfasis en la gestión de procesos, a través de las metodologías de mejora continua y sus herramientas de soporte, para resolver el caso particular planteado, según su objetivo y alcance.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar la propuesta de Mejora de la Gestión para el Área de Recursos Humanos de la Empresa de Seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017.



1.5.2. Objetivos específicos

1. Determinar la propuesta de Mejora de la Gestión del Área de Recursos Humanos, en el Subproceso de Tramites de documentación SUCAMEC, con la que se pueda obtener una disminución entre un 60 a 80 % el tiempo en comunicar la vigencia de documentación SUCAMEC, de la Empresa de Seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017
2. Determinar la propuesta de Mejora de la Gestión del Área de Recursos Humanos, en el Subproceso de generación de ALTA, con la que se pueda obtener una disminución entre un 80 a 99 % el tiempo en comunicar la ALTA de un personal, de la Empresa de Seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017
3. Determinar la propuesta de Mejora de la Gestión del Área de Recursos Humanos, en el Subproceso de Consolidación de Tareaje, con la que se pueda obtener una disminución entre un 60 a 70 % el tiempo en la consolidación de los tareajes, un 65 a 75 % el tiempo elaboración de Tareaje, un 90 a 99 % el tiempo de envío de tareajes y un 80% a 90% el número de errores en la elaboración de los tareajes, de la Empresa de Seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017
4. Establecer la propuesta de Mejora de la Gestión del Área de Recursos Humanos, en el Subproceso de generación de BAJA, con la que se pueda obtener una disminución entre un 80 a 99 % el tiempo en comunicar la BAJA de un personal, de la Empresa de Seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017



Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes nacionales:

Título:

“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN E INGENIERÍA”

Autor:

Castellano de la Torre Ugarte, Franco Ángelo

Lugar:

Lima – Perú

Año:

2013

Resumen:

La siguiente investigación se basa en elaborar una propuesta de mejora del proceso de selección y reclutamiento en una empresa del sector de ingeniería y construcción en el Perú. En primer lugar se detalla un marco teórico donde se describe el capital humano, su gestión e importancia, enfocado al proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, se explica la importancia de la gestión por procesos y la mejora continua en las empresas. Posteriormente se describe el proceso de análisis del proceso y de las causas encontradas del problema principal del incumplimiento con sus estándares en el tiempo de servicio. Finalmente, el estudio propone mejoras al proceso, concluyendo en los beneficios encontrados al utilizar las diferentes herramientas en la investigación y recomendaciones a seguir para el desarrollo a futuro del proceso.

Objetivos:

Elaborar una propuesta de mejora del proceso de selección y reclutamiento en una empresa del sector de ingeniería y construcción en el Perú.

**Conclusiones:**

En primer lugar, el proceso de reclutamiento y selección, siendo parte de un área de soporte como se estructura en los procesos centrales de la empresa, tiene un gran impacto en el desarrollo de la empresa, en específico de los proyectos en ejecución, al tratar un tema crítico como el capital humano. Esto queda demostrado cuando se hace la valorización del problema, donde se determinan montos considerables de pérdida para la empresa, siendo estos evaluados con montos mínimos de impacto. De esta manera, se determina la importancia de los procesos y áreas de apoyo en la empresa y el análisis y control de los actuales.

Las herramientas de análisis aplicadas al proceso, Ishikawa y Pareto, permiten dar un análisis y resultados concluyentes de la situación actual del proceso, que dan la oportunidad de tomar acciones y mejoras en el proceso. Estas nos permiten observar de una manera objetiva las causas del problema del proceso, siendo un soporte en el análisis de causas y de decisiones en donde se encuentra el problema raíz. De esta manera, resulta crítico en la toma de decisiones de propuestas de mejora del proceso, ya que permiten orientar el desarrollo de la propuesta según qué y cómo se debe solucionar el problema.

Al desarrollar las implementaciones de mejora del proceso bajo un marco de calidad y de mejora continua en un círculo PHVA, se estaría integrando en el proceso la capacidad de evaluar el proceso y establecer continuas mejoras para mantener la satisfacción del cliente y cumplir con los objetivos del proceso. De esta manera, se estaría desarrollando una mejora al corto y largo plazo, ya que crea en el futuro la capacidad de corregir posibles problemas y aumentar la eficiencia del proceso bajo nuevos objetivos que se planteen.

La propuesta de mejora del proceso de selección utilizando la herramienta SIPOC da un análisis y desarrollo detallado del proceso, al definir cada aspecto del proceso y crear controles y evaluaciones que permiten mejorar el proceso al determinar puntos críticos del proceso. Lo que se utiliza para desarrollar controles e indicadores que permitan mantener el proceso en control y reducir en lo posible los riesgos, así como un análisis preciso del desempeño.

El desarrollo de índices de evaluación de desempeño del proceso, mediante el SIPOC, se estaría logrando una medición de cada parte crítica del proceso y en los resultados finales, dando información clara de la evolución del proceso, que permite una visión clara del mismo. Esta mejora resulta crítica, ya que la ausencia de estos crearon múltiples problemas de control en el proceso, lo que fue evidente al observar cómo cerca de la mitad de los



procesos estaban fuera del tiempo establecido y no se tenía mayor conocimiento del mismo, ni de las pérdidas generadas a partir de este problema.

El desarrollo de la propuesta de candidatos referidos tiene gran efectividad al impactar el proceso de tal manera que puede reducir hasta a la mitad del tiempo requerido, por ahorrar la búsqueda del candidato. Lo que se estaría desarrollando, por lo tanto, es una fuente alterna de candidatos que se antepone al requerimiento de personal. Es así como se llega a orientar el proceso a un reclutamiento proactivo, que resulta en mayores probabilidades de captar personal en el menor tiempo posible, buscando omitir posibles reproceso por no encontrar el candidato adecuado o incluso en la satisfacción del cliente en lo que se refiere al desempeño en el puesto.

Título:

“REDISEÑO DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ERP APLICADO A UNA MYPE”

Autor:

CARLOS ENRIQUE CHIRA MORA / FRANCISCO JAVIER LIMAY PÉREZ

Lugar:

LIMA- PERÚ

Año:

2014

Resumen:

En la actualidad, los micros, pequeñas y medianas empresas presentan la necesidad de mantenerse en vanguardia para sobrevivir en este mundo tan competitivo logrando la satisfacción del cliente. Es así como la mejora continua de procesos proporcionará a la empresa esa ventaja diferencial en relación a sus competidores, garantizando la calidad y productividad. En la presente tesis, se analiza la problemática actual de los procesos de recursos humanos que provocan una inadecuada gestión de planillas en el área de administración de personal de una empresa de prestación de servicios TI. Para ello, se ha considerado utilizar una metodología propia basada en PMC, la misma que contiene un conjunto de herramientas, técnicas para lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos a los clientes internos. Como resultado se consiguió rediseñar los procesos de recursos humanos para lograr una adecuada gestión de planillas en el área de administración de personal de la empresa CSC Innovación S.A. y así concluir que PMC es una metodología idónea para lograr crecientes mejoras en los procesos de recursos humanos

involucrados con la inadecuada gestión de planillas.

Conclusiones:

Se realizó un análisis a profundidad al proceso de administración de planillas con el propósito de identificar sus principales debilidades y las posibles oportunidades de mejora. Se logró reducir en 22% el tiempo del proceso de administración de personal y en 25% el número de reclamos e inconsistencias por pago a colaboradores en la empresa.

Se logró rediseñar los procesos de recursos humanos para lograr una adecuada gestión de planillas en el área de administración de personal de la empresa CSC Innovación S.A.

2.2. Bases Teóricas – Científicas

2.2.1. Recursos Humanos

Según (CHIAVENATO, 2012) La gestión del talento humano o Recursos Humanos es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

2.2.2. Objetivos del área de Recursos humanos

Sabemos que el objetivo fundamental del área de Recursos Humanos es contribuir al éxito de la empresa y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de procesos eficientes en su gestión, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia. (CHIAVENATO, 2012)

2.2.3. Procesos del área de RRHH

Según (CHIAVENATO, 2012) Los principales procesos que se llevan a cabo dentro del área de recursos humanos son:

- Proceso de reclutamiento y selección de personal
- Proceso de contratación de candidatos seleccionados y termino de vínculo laboral
- Proceso de remuneración, incentivos salariales y beneficios sociales
- Proceso de capacitación y desarrollo del personal
- Proceso de evaluación del desempeño de los empleados
- Proceso de seguridad y salud en el trabajo

2.2.4. Proceso de contratación de candidatos y termino de vínculo laboral

➤ *Contratación*

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa. (PORTILLO, 2009)

➤ *Termino de vinculo labora*

Es el fin de la prestación de servicios por parte de un trabajador dentro de una empresa (PORTILLO, 2009)

2.2.5. Tareaje – consolidación de Tareaje

Registra las labores y/o actividades asignadas al personal. Registra la cantidad de personas asignadas a una misma labor y/o actividad. Donde se brinda la información del control de asistencia, el horario de un personal dentro de una organización. (SUNAT, 2013)

2.2.6. Tramites de documentación SUCAMEC

El personal operativo que labora en las empresas que prestan servicios de seguridad privada y, en general, aquellas personas naturales que presten servicios en las diversas modalidades debe de tener Carnet de identificación SUCAMEC vigente y en el caso de uso o posesión de arma deben de contar con la Licencia de Armas. (SUCAMEC, SEGURIDAD PRIVADA EN EL PERU, 2016)

a) *Carnet SUCAMEC*

Es el documento que identifica a toda aquella persona natural como personal de seguridad privada, el cual es otorgado por la SUCAMEC previa verificación y cumplimiento de los requisitos correspondientes. (SUCAMEC, SEGURIDAD PRIVADA EN EL PERU, 2016)



Figura 1 Carnet SUCAMEC

Brindar servicios de seguridad privada, en cualquiera de sus modalidades, sin contar con el carné de identificación vigente, constituye una infracción administrativa de la empresa de seguridad privada, cuya sanción es una multa de entre S/. **950.00** y S/. **3.800.00**. (SUCAMEC, SEGURIDAD PRIVADA EN EL PERU, 2016)

b) Licencia para portar armas

Es el documento que otorga licencia de posesión y manejo de armas a aquella persona natural o empresa de seguridad privada, el cual es otorgado por la SUCAMEC previa verificación y cumplimiento de los requisitos correspondientes. (SUCAMEC, SEGURIDAD PRIVADA EN EL PERU, 2016)



Figura 2 Licencia de Arma

Tener en posesión o manejo de armas al brindar servicios de seguridad privada, sin contar con licencia de arma de fuego vigente, constituye una infracción administrativa de la empresa de seguridad privada, cuyas sanciones son:

- Multa administrativa de entre S/. **950.00** y S/. **3.800.00**
- internamiento del arma
- proceso administrativo judicial en contra de la empresa

2.2.7. Alta del Personal

Incorporar en el T-REGISTRO al trabajador, pensionista, prestador de servicios, personal en formación – Modalidad Formativa Laboral y otros, personal de terceros o derechohabiente., la inscripción se efectúa a través del PLAME (SUNAT, 2013)

2.2.8. Baja del Personal

Dar por finalizada en el T-REGISTRO la condición de trabajador, pensionista, prestador de servicios, personal en formación – Modalidad Formativa Laboral y otros, personal de terceros o derechohabiente. (SUNAT, 2013)

2.2.9. Diagnostico Empresarial

El **diagnóstico empresarial** es una de las herramientas más recurridas y eficaces que te permite conocer el estado de una empresa en diferentes áreas de gestión. Gracias a este diagnóstico podremos encontrar la raíz del problema, lo que nos permitirá poner todos los recursos necesarios para eliminarla y hacer que la corporación mantenga, o recupere, el buen rumbo.

Por definición un diagnostico empresarial son todas las actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos. (SALVADOR, 2010)

2.2.10. Clases de diagnóstico empresarial

Dentro de las clases de diagnósticos empresariales se pueden clasificar en dos grandes grupos, éstos permiten diferenciar los unos de los otros en función de sus características y aplicaciones. (SALVADOR, 2010)

- **Diagnósticos integrales:** Permite visualizar a la empresa como un gran sistema con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora dentro de una organización, mediante el análisis de las diferentes áreas que conforman la empresa para definir su óptima estructura de funcionamiento, áreas como administración, recursos humanos, operaciones, mercadotecnia, finanzas, etc.
- **Diagnósticos específicos:** Se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudia diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión, y cualquier otro relacionado con la producción y su consumo.

2.2.11. Pasos para realizar un diagnóstico

Según (SALVADOR, 2010) los pasos para realizar un diagnóstico en la empresa son:

- Preparación: Para iniciar el Diagnóstico, se requiere de la preparación previa de la empresa y de sus colaboradores, así como información y material disponible de la organización.
- Análisis: Todas las empresas se constituyen por áreas funcionales interdependientes y el estudio de cada una de ellas es la base del diagnóstico, ya que da pauta a la identificación de las oportunidades y puntos a mejorar para lograr el desempeño deseado de la organización, para lo cual se utilizan herramientas como Cuestionarios, entrevistas, mapeo de procesos, análisis factorial, etc.
- Definición de la situación y necesidad: Una vez realizada la evaluación de las áreas funcionales de la empresa y que se identificaron los principales problemas, sus causas y cómo es que éste afecta a las actividades de la compañía. En este punto es donde se concentran las actividades de mejora para la empresa.
- Plan de acción: Cuando el problema fundamental es detectado, se debe elaborar un plan de acción que contemple una estrategia que debe ser llevada a cabo a corto, mediano y largo plazo, basándose en las prioridades de corrección y mejora, para lo cual se pueden utilizar metodologías de mejora

2.2.12. Herramientas para el diagnóstico

(SALVADOR, 2010). Como herramienta de diagnóstico tenemos el cuestionario del manual de diagnóstico empresarial. Para lo cual se realiza el análisis de cada área de la empresa, mediante una evaluación de conceptos de cada fase o proceso a evaluar dentro de cada área y así poder determinar si estos se aplican o no se aplican.

Los resultados obtenidos en cada fase o proceso dentro de cada área, deberán ser valorizados porcentualmente para poder identificar en qué nivel de la escala de evaluación se encuentra cada fase o proceso a evaluar de cada área. Aquella área de la empresa que obtenga una mayor cantidad de evaluación de muy malo será donde se concentraran las actividades de mejora para la empresa.

Tabla 1 Escala de puntuación para evaluación

<i>Escala de puntuación para evaluación</i>	<i>Valorización si se aplica</i>
<i>Muy buena</i>	81% - 100%
<i>Buena</i>	61% - 80%
<i>Regular</i>	41% - 60%
<i>Malo</i>	21% - 40%
<i>Muy malo</i>	0% - 20%

Fuente: (SALVADOR, 2010)

2.2.13. Gestión de la Calidad por Procesos

¿Qué es un Proceso?

Antes de definir este concepto tenemos que darnos cuenta de que una organización puede ser definida como un conjunto de procesos, que se realizan simultáneamente y además están interrelacionados, lo cual dará lugar a la posibilidad de la gestión por procesos.

Podemos afirmar que un proceso es la secuencia de actividades lógicas diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor. (PEREZ, 2010)

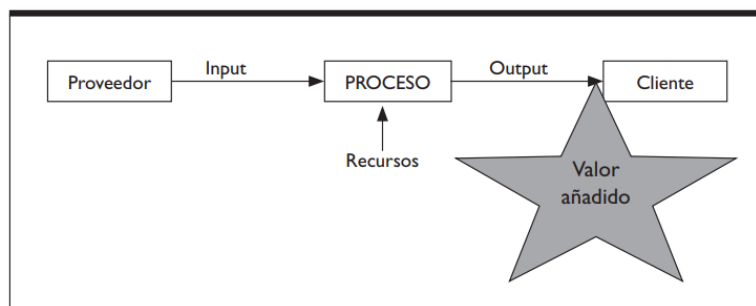


Figura 3 Proceso

Fuente: (PEREZ, 2010)

Características de un Proceso

Todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características, tales como:

- Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.
- Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
- Posibilidad de ser representado gráficamente.
- Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
- Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

Aparte de estas características, todo proceso consta de los siguientes elementos: un input o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas; el proceso, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y un output o salida, que será el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste. (PEREZ, 2010)

Tipos de Proceso

- **Procesos operativos:** Transforman los recursos para obtener el producto y/o servicio conforme a los requisitos de los clientes, aportando un alto valor añadido para éstos. Estos procesos conforman lo que se denomina «Proceso de Negocio», que sería el que comienza y termina con el cliente, y necesitan recursos para su ejecución e información para su control o gestión. (PEREZ, 2010)
- **Procesos de apoyo:** Proporcionan los recursos físicos y humanos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Son procesos transversales que proporcionan recursos en diferentes fases del «Proceso de Negocio» (PEREZ, 2010)

- **Procesos de gestión:** Aseguran el funcionamiento controlado de sus procesos, subprocesos y procedimientos, mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición. Son los procesos de: gestión administrativa, económica (que incluyen procesos de control y seguimiento de los documentos, control de los registros; análisis de datos; y procesos de mejora.) (PEREZ, 2010)
- **Procesos de dirección:** Influyen en todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa y tienen carácter transversal. Serían los procesos de: formulación, comunicación y revisión de la estrategia; determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos; comunicación interna; y revisión de resultados por la dirección. (PEREZ, 2010)

El modelo de relación cliente-proveedor interno

Consideramos dos tipos de clientes: los clientes externos y los clientes internos.

- **Cliente externo:** es toda persona que no forma parte de la empresa y adquiere los productos y/o servicios de ésta. (PEREZ, 2010)
- **Cliente interno:** es toda persona que forma parte de la empresa y «compra documentos, información, procedimientos, materiales o piezas, para agregarles su propio trabajo y volver a vender a otro cliente». Este concepto nace de la consideración de todos los empleados como miembros involucrados en una relación cliente-proveedor interno. Dentro de la empresa, todos sus miembros son alternativamente clientes y proveedores de otros en la misma empresa. (PEREZ, 2010)

2.2.14. La mejora continua y su importancia

La mejora continua implica preparar a los miembros de una empresa en una estrategia destinada a mejorar, de manera sistemática, los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuesta, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y participación en el mercado

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso. (CAMISON, CRUZ, & GONZALES, 2006)

2.2.15. PMC: Un enfoque sistemático

¿Qué es el PMC?

Según (CHANG, 2011) el único medio para mantenerse exitoso es mejorar continuamente su manera de realizar las cosas y superando sus metas y logros. Uno necesita competir consigo mismo, siempre esforzándose por hacerlo mejor y alcanzar la máxima excelencia. El PMC es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos, subprocesos; que proveen productos o servicios a los clientes. Al utilizar el PMC, la empresa echa una mirada detallada de sus procesos, subprocesos y descubre maneras de mejorarlos.

Beneficios del uso del PMC

El PMC es una herramienta práctica y poderosa que puede ayudar a promover y mantener la calidad en su lugar de trabajo. Al interpretar plenamente las repercusiones y consecuencias de sus actividades, la empresa puede determinar si su manera de hacer las cosas es el mejor modo de servir a sus clientes y su organización. (CHANG, 2011)

¿Cómo funciona el PMC?

Para poder llevar a cabo la metodología del PMC se utilizara el modelo SAMME que es un enfoque muy práctico, este término es la sigla de Selección, Analizar, Medir, Mejorar y Evaluar. Cada fase de este modelo consiste en un paso que lo conducirá a través de un ciclo de PMC. Por su puesto que se puede adaptar el modelo SAMME para que se ajuste a los esfuerzos de mejoramiento realizados por la empresa y las necesidades de su organización. (CHANG, 2011)

2.2.16. Modelo SAMME

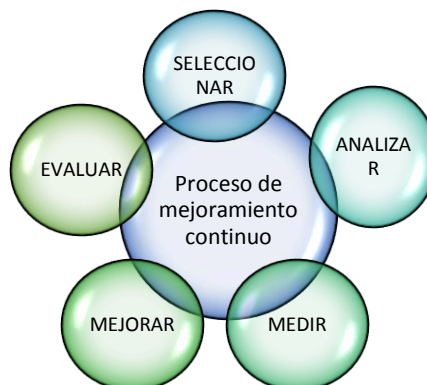


Figura 4 Modelo SAMME

Fuente: (CHANG, 2011)

FASE 1: Seleccionar

Tabla 2: Fase Seleccionar

PASOS	ACTIVIDADES
1. Determinar los requerimientos clave para clientes “principales”	<ul style="list-style-type: none">• Formar un equipo para el mejoramiento del proceso.• Identificar a sus clientes.• Identificar las necesidades del área (cliente interno).
2. Decidir el proceso por mejorar	<ul style="list-style-type: none">• Enumerar los procesos relevantes que afectan a la satisfacción del área (cliente interno).• Establecer criterios de selección de subprocesos.• Identifique la relación entre criterios y subprocesos• Elija los subproceso de máxima prioridad que necesitan ser mejorados.

Fuente: (CHANG, 2011)

FASE 2: Analizar

Tabla 3: Fase Analizar

PASOS	ACTIVIDADES
3. Documente los subprocesos tal como están	<ul style="list-style-type: none">• Clarifique la cadena de los subprocesos• Enumere las tareas más importantes de los subproceso.• Elaborar el diagrama de flujo de los subprocesos “tal como esta”
4. Establezca indicadores de medición necesarias del subproceso	<ul style="list-style-type: none">• Establecer indicadores de medición de los subprocesos• Identifique los indicadores de medición más importantes por investigar

Fuente: (CHANG, 2011)

FASE 3: Medir

Tabla 4: Fase Medir

PASOS	ACTIVIDADES
5. Realizar las mediciones	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de herramientas para reunir los datos de medición• Reúna datos cuantitativos obtenidos• Documentar hallazgos
6. Identificar las “deficiencias” en los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none">• Comparar los resultados obtenidos con las necesidades del área• Determinar los puntos críticos en los subprocesos de investigación• Analizar la matriz de tareas con problemas

Fuente: (CHANG, 2011)

FASE 4: Mejorar

Tabla 5: Fase Mejor

PASOS	ACTIVIDADES
7. Fijar las metas de mejoramiento de los subprocesos	<ul style="list-style-type: none">• Descubrir oportunidades de mejoramiento.• Confirmar el nivel deseado de resultados del proceso sobre la base necesidades del área.
8. Desarrollar y llevar a cabo las mejoras sobre una base de ensayo	<ul style="list-style-type: none">• Identificar la causa de los problemas de los subprocesos.• Identificar oportunidades para mejorar o eliminar tareas• Elegir las mejores opciones para lograr el mejoramiento de los subproceso• Ensaye las soluciones de mejora.• Recopilar datos sobre todas las mediciones de los subprocesos

Fuente: (CHANG, 2011)

FASE 5: Evaluar

Tabla 6 Fase Evaluar

PASOS	ACTIVIDADES
9. Determinar el impacto de las mejoras de los subprocesos	<ul style="list-style-type: none">• Compare los resultados del antes y después de la mejora de los subprocesos• Compare “diagrama de flujo antes de la mejora” y diagrama de flujo después de la mejora”
10. Estandarizar los subprocesos y verificar las mejoras en curso	<ul style="list-style-type: none">• Comunicar los nuevos flujos de los subprocesos mejorados.

Fuente: (CHANG, 2011)

2.2.17. Herramientas de Ingeniería

a. Procedimientos gráficos

El término “procedimientos gráficos” se refiere a la familia de diagramas que incluyen los diagramas de operaciones de procesos, los diagramas de flujo de procesos, las actividades múltiples, etc. (CYTA, 2012)

Diagrama de flujo de procesos

El diagrama de flujo de procesos presenta el proceso desde el punto de vista de las actividades que realice el operario. Para efectos de análisis y para ayudar a detectar y suprimir las ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que suceden durante un proceso en cinco categorías, las cuales se conocen como: operación, transporte, inspección, demora y almacenaje. (CYTA, 2012)

La operación: sucede cuando se cambia alguna de las características físicas o químicas de un objeto. La operación también se da cuando se entrega o se recibe información o bien cuando se lleva a cabo un cálculo o se planea algo.



Figura 1 Operación

El transporte: se presenta cuando se mueve un objeto de un lugar a otro

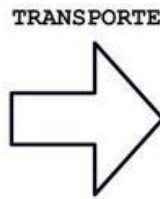


Figura 2 Transporte

La inspección se produce cuando las unidades del sistema productivo son comprobadas, verificadas, revisadas o examinadas en relación con la calidad y/o cantidad



Figura 3 Inspección

La demora se produce cuando las condiciones no permiten o no requieren una ejecución inmediata de la próxima acción planificada. La demora puede ser evitable o no.



Figura 4 Demora

El almacenamiento se produce cuando algo permanece en un sitio sin ser trabajado o en proceso de elaboración, esperando una acción en fecha posterior. El almacenamiento puede ser temporal o permanente.



Figura 5 Almacenamiento

Actividad mixta es cuando se desea indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo o por el mismo elemento en un mismo lugar de operación.



Figura 6 Actividad Mixta

b. Hoja de verificación

Se utiliza para reunir datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso. Básicamente es un formato que facilita que una persona pueda tomar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando. (CYTA, 2012)

Pasos para la elaboración de una hoja de verificación:

- Determinar claramente el proceso sujeto a observación. Los integrantes deben enfocar su atención hacia el análisis de las características del proceso.
- Definir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos.
- Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar. Asegúrese de que todas las columnas estén claramente descritas y de que haya suficiente espacio para registrar los datos.
- Obtener los datos de una manera consistente y honesta. Asegúrese de que se dedique el tiempo necesario para esta actividad.

Tabla 7 Hoja de verificación

DEFECTO	DIA				TOTAL
	1	2	3	4	
Tamaño erróneo	I		III	II	26
Forma errónea	I				9
Depto. Equivocado		I	I	I	8
Peso erróneo	I	III	III		37
Mal Acabado			I	I	7
TOTAL	25	20	21	21	87

Fuente: (CYTA, 2012)

c) Histogramas

El histograma es aquella representación gráfica de estadísticas de diferentes tipos. La utilidad del histograma tiene que ver con la posibilidad de establecer de manera visual, ordenada y fácilmente comprensible todos los datos numéricos estadísticos que pueden tornarse difíciles de entender. (BARRAGAN, 2015)

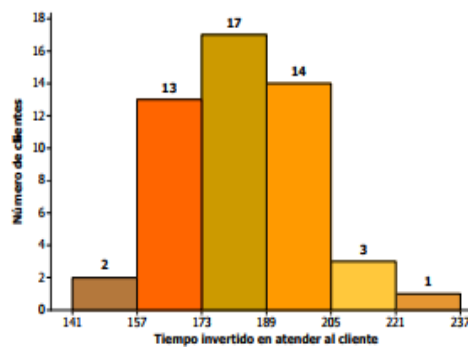


Figura 7 Histograma

Fuente: (BARRAGAN, 2015)

d) Formación de un equipo

Sobre las etapas de formación de un equipo, se deben considerar tres fases en su desarrollo que identifican en las siguientes (CYTA, 2012):

- **Fase 1: Reclutamiento de los individuos.** Cuando se convoca a distintas personas a **trabajar en equipo**, inicialmente sólo forman una “acumulación de personas”. Los miembros empiezan a definir su propósito y sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.
- **Fase 2-Grupos.** En esta fase, los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, sus **estrategias**, esclarecen su propósito, y establecen normas para trabajar juntos. No obstante, los grupos tienden a centrarse en un líder que es el que marca el rumbo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el foco principal de comunicación.
- **Fase 3-Equipo.** La fase final, los equipos se concentran en el propósito; los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y **decisiones**.

e) Método de factores o criterios ponderados

Este método realiza un análisis cuantitativo en el que se compararán entre sí factores o criterios con alternativas que se desean estudiar. El objetivo del estudio es identificar la alternativa con mayor puntaje. A continuación se presentan los pasos a seguir (ULL, 2014):

- Determinar una relación de los factores o criterios de evaluación con las alternativas que se desean estudiar.
- Asignar un peso a cada factor o criterio que refleje su importancia relativa.
- Fijar una escala a cada factor o criterio. Ej.: 1-10 puntos.
- Multiplicar la puntuación por los pesos para cada factor o criterio y obtener el total para cada alternativa.

Tabla 8 Ejemplo de método de factores o criterios ponderados

Factores	Peso relativo (%)	Alternativas		
		A	B	C
Proximidad a Proveedores	30	7	7	10
Costos laborales	30	5	9	7
Transportes	20	9	6	6
Impuestos	15	6	6	7
Costos instalación	5	7	8	2
Puntuación total		6,65	7,3	7,45

Fuente: (ULL, 2014)

f) Gráfico de Radar

¿Qué es?

Una Gráfica de Radar, también conocida como un Diagrama de Araña, es una herramienta muy útil para mostrar visualmente entre el estado actual y el estado ideal. (CYTA, 2012)

¿Cómo usarlo?

Se puede usar para la representación gráfica de una evaluación de criterios en las dinámicas de reuniones de equipo para la mejora continua.

Los pasos para armarlo y usarlo pueden ser (y se dice “pueden ser” porque la idea base es sencilla, el arte está en la adaptación a las propias necesidades y la implementación creativa) (CYTA, 2012):

- **Factores:** Definir los factores o criterios sobre los que se evaluar (por lo menos tres factores, para que se pueda armar el gráfico radar).

- **Situación inicial, ¿cómo estamos?:** Se debe poner un valor del 0 al 10 a cada factor, El 1 si considera que ese factor tiene menor puntaje, el 10 es aquel factor que tiene mayor puntaje

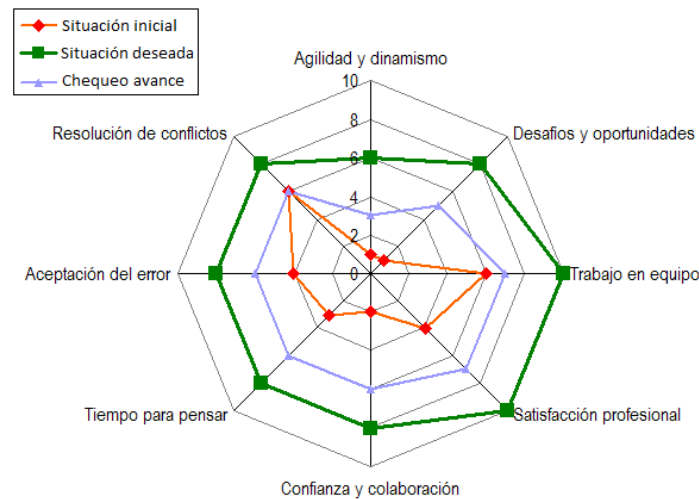


Figura 8 Diagrama del Radar

Fuente: (CYTA, 2012)

1.3. Marco normativo

1.3.1. Planilla Electrónica – PLAME - R.M. N° 121-2011-TR

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE es el ente rector en materia de trabajo y de empleo, que entre otras acciones normativas, regula la forma en que se podrán llevar las planillas de pago del régimen laboral de la actividad privada. Que, en consideración a ello, a fin de reducir los costos en que incurren los empleadores en el llevado de sus planillas con la finalidad de llevar con mayor eficiencia la información contenida en dichos documentos, y optimizar la fiscalización laboral, se ha estimado conveniente establecer el llevado de un documento denominado “Planilla Electrónica” a través de medios electrónicos (MINTRA, LEY DE INSPECCION DEL TRABAJO, 2010).

a) *¿Qué es el T-REGISTRO?*

Es el Registro de Información Laboral de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación laboral (modalidades formativas laborales), personal de terceros y derechohabientes. Comprende información de carácter laboral, de seguridad social y otros datos relevantes sobre el tipo de ingresos de los sujetos registrados. Este es el primer componente de la Planilla Electrónica. (SUNAT, 2013)

b) *¿Qué es la PLAME?*

La planilla mensual es el segundo componente de la Planilla Electrónica, que comprende información de los ingresos de los sujetos inscritos en el T-Registro y en la PLAME; los días laborados y no laborados, horas ordinarias y en sobretiempo del trabajador, cuya recaudación le haya sido encargada a la SUNAT. La PLAME deberá presentarse mensualmente conforme al cronograma de SUNAT. (SUNAT, 2013)

c) *¿Qué es el PDT Planilla Electrónica – PLAME?*

Es el medio informático aprobado por la SUNAT para cumplir con la presentación de la Planilla Mensual de Pagos (PLAME) y con la declaración y pago que corresponda. (SUNAT, 2013)

d) *¿Qué tipo de documentos acreditan la identidad de los sujetos a registrar?*

Los trabajadores, pensionistas, personal en formación laboral y personal de terceros deberán ser identificados con (SUNAT, 2013):

- DNI.
- Carné de extranjería, en el caso de extranjeros.
- Pasaporte, en el caso de extranjeros.

e) *Plazos para realizar el alta y la baja en el T- REGISTRO*

El artículo 4°-A del D.S. N.° 018-2007-TR (modificado por D.S.N. ° 015-2010-TR y 08-2011-TR, establece los siguientes plazos para el alta, baja y actualización/modificación en el T-REGISTRO. (SUNAT, 2013)

Tabla 9 Plazos de Alta y Bajas

NOVEDAD	PLAZO
Alta del <ul style="list-style-type: none"> • Trabajador. • Personal en Formación Laboral. • Personal de Terceros. Pensionistas.	<p>Dentro del día que se produce el ingreso a prestar sus servicios, independientemente de la modalidad de contratación y de los días laborados.</p> <p>Los pensionistas deberán ser ingresados dentro del primer día hábil del mes siguiente a aquel en que se pagó o puso a disposición la primera pensión afecta, sea provisional o definitiva.</p>
Modificación actualización de datos.	<p>5 días hábiles de la fecha de ocurrencia del evento o de haber tomado conocimiento.</p>
Baja	<p>Al día siguiente de la fecha de término de la prestación de servicios, la suspensión o fin de la condición de pensionista, el fin de la obligación de realizar aportaciones a EsSalud, según corresponda.</p>

Fuente: (SUNAT, 2013)

f) Infracciones graves en materia de relaciones laborales

Son infracciones graves, los siguientes incumplimientos:

No registrar en el plazo y con los requisitos previsto de los trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación – modalidad formativa laboral y otros, personal de terceros o derechohabientes en las planillas de pago o planillas electrónicas a las que se refiere el D.S. N.º 018-2007-TR y sus modificatorias, incurriéndose en una infracción por cada trabajador, pensionista, prestador de servicios, personal en formación laboral, personal de terceros o derechohabientes. (SUNAT, 2013)

g) Cuantía y aplicación de las sanciones

Tabla 10 cuantía y aplicación de sanciones

Gravedad de infracción	Base de calculo	Numeros de trabajadores afectados						
		1 - 10	11 - 20	21 - 50	51 - 80	81 - 110	111- 140	141 - a+
Leves	1 a 5 UIT	5 -10%	11 - 15 %	16 -20 %	21 -40 %	41 -50 %	51 - 80 %	81 - 100 %
Graves	6 a 10 UIT	5 -10%	11 - 15 %	16 -20 %	21 -40 %	41 -50 %	51 - 80 %	81 - 100 %
Muy Graves	11 A 20 UIT	5 -10%	11 - 15 %	16 -20 %	21 -40 %	41 -50 %	51 - 80 %	81 - 100 %

Fuente: (SUNAT, 2013)

1.3.2. Ley 28879 – ley de Servicios de seguridad privada

Ley de servicios de seguridad privada, establece las disposiciones que regulan tanto, a las personas naturales y jurídicas o privadas, que prestan servicios de seguridad privada a terceros y aquellas personas jurídicas públicas o privadas que organizan servicios internos por cuenta propia dentro de su organización empresarial, y las actividades inherentes a dicha prestación u organización. (SUCAMEC, LEY 28879 LEY DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA, 2006)

a) Autoridad Competente : SUCAMEC

(La superintendencia nacional de control de servicios de seguridad, armas, municiones y explosivos de uso civil)

Es el organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio del Interior, con autonomía administrativa, funcional y económica, encargado de, entre otros, controlar, administrar, autorizar, capacitar, supervisar fiscalizar, normar y sancionar las actividades en el ámbito de los servicios de seguridad privada, fabricación y comercio de armas, municiones y conexos, explosivos y productos pirotécnicos de uso civil. (SUCAMEC, SEGURIDAD PRIVADA EN EL PERU, 2016)

b) Servicios de seguridad privada

Son aquellas actividades destinadas a cautelar y proteger la vida e integridad física de las personas, así como dar seguridad a patrimonios de personas naturales o jurídicas; realizadas por personas naturales o jurídicas bajo alguna de las modalidades normadas en la Ley 28879 y debidamente autorizadas y registradas ante la autoridad competente. (SUCAMEC, SEGURIDAD PRIVADA EN EL PERU, 2016)

c) Vigilancia privada

Es aquel servicio prestado por empresas especializadas y comprende únicamente las siguientes actividades (SUCAMEC, SEGURIDAD PRIVADA EN EL PERU, 2016):

- La protección de la vida e integridad física de personas
- La seguridad de instalaciones públicas o privadas
- La seguridad para el normal desarrollo de eventos.

d) Personal operativo

Se denomina personal operativo a la persona que, debidamente capacitada y autorizada, realiza alguna de las actividades inherentes a las modalidades de servicios de seguridad privada. (SUCAMEC, SEGURIDAD PRIVADA EN EL PERU, 2016)

2.4. Definición de Términos**2.4.1. Proceso**

Es la secuencia de actividades lógicas diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor.

2.4.2. Mejora continua

La mejora continua implica preparar a los miembros de una empresa en una estrategia destinada a mejorar, de manera sistemática, los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuesta, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y participación en el mercado

2.4.3. PMC

Es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes.

Además, se puede aplicar fácilmente los conceptos, técnicas y métodos del PMC a diferentes situaciones tales como aspectos personales, empresas orientadas a servicios, grupos sociales, organismo público, educativo. Industrias y organizaciones sin fines de lucro.

2.4.4. Modelo SAMME

Es la sigla de seleccionar, analizar, medir, mejorar, evaluar. Cada fase de este modelo consiste en un paso que conducirá a través de un ciclo de proceso de mejora continua.

2.4.5. Seguridad privada

Son aquellas actividades destinadas a cautelar y proteger la vida e integridad física de las personas, así como dar seguridad a patrimonios de personas naturales o jurídicas; realizadas



por personas naturales o jurídicas bajo alguna de las modalidades normadas en la presente Ley y debidamente autorizadas y registradas ante la autoridad competente.

2.4.6. Agente de seguridad privada

Se denomina personal operativo a la persona que, debidamente capacitada y autorizada, realiza alguna de las actividades inherentes a las modalidades de servicios de seguridad privada.

El personal operativo que labora en las empresas que prestan servicios de seguridad privada y, en general, aquellas personas naturales que presten servicios en las diversas modalidades.

2.4.7. Empresa de seguridad privada

Las personas jurídicas que prestan servicios de seguridad privada son empresas especializadas, debidamente constituidas conforme a la Ley General de Sociedades, y adicionalmente registradas y autorizadas ante la autoridad competente, cuya finalidad es la prestación de servicios a terceros bajo las modalidades de vigilancia privada; protección personal; transporte de dinero y valores; tecnología de seguridad; así como servicios de asesoría y consultoría.

2.4.8. Documentos de identificación SUCAMEC

Es el documento que identifica a toda aquella persona natural como personal de seguridad privada, el cual es otorgado por la SUCAMEC previa verificación y cumplimiento de los requisitos correspondientes.

2.5. Variables

2.5.1. Identificación de variables

Variable.: Mejora de la Gestión del Área de Recursos Humanos

2.5.2. Operacionalización de Variables

Tabla 11 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
MEJORA DE LA GESTIÓN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	TRAMITES DOCUMENTACIÓN SUCAMEC	COMUNICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN SUCAMEC
	GENERACION DE ALTAS DE PERSONAL	COMUNICACIÓN DE GENERACION DE ALTA
	CONSOLIDACIÓN DE TAREAJE	<ul style="list-style-type: none">• DESARROLLO DE TAREAJE• ENVIO DE TAREAJE• ERRORES EN EL DESARROLLO DE TAREAJE• CONSOLIDACION DE TAREAJES
	GENERACION DE BAJA DE PERSONAL	COMUNICACIÓN DE GENERACION DE BAJA

Capítulo III

Metodología

3.1. Tipo de Estudio

Este será un estudio aplicativo por el uso de técnicas y herramientas, como es la metodología de procesos de mejora continua (PMC) mediante el modelo SAMME y el uso de herramientas tecnológicas. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)

3.2. Nivel de Estudio

Sera un estudio descriptivo por su naturaleza que busca especificar las propiedades, las características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)

3.3. Diseño de Estudio

El diseño de estudio es no experimental transaccionales descriptivos debido a que controlamos variables en los procesos y se recopilan datos en un periodo de tiempo único e indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)

3.4. Enfoque de Estudio

El estudio tendrá un enfoque Mixto ya que representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)

3.5. Método

Analítico debido a que estudia las partes que conforman un todo, estableciendo sus relaciones de causa, naturaleza y efecto. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)

3.6. Población y muestra

La población está conformada por toda la plana administrativa y agentes de seguridad de la empresa de seguridad Pacific Security Grupo, los cuales serán agentes de estudio para la investigación

Plana administrativa: 11

Plana operativa: 365

La muestra planteada: 20 personas. Ya que la investigación será de tipo no Probabilísticos – Intencional o de conveniencia, ya que se aplicara encuestas y entrevista al Gerente General, Gerente Administrativo, Jefe de operaciones, Jefe de proyectos, Jefe de logística, jefe de Recursos humanos, Jefe de Planillas, Asistente de planillas y Jefes de sucursal.

3.7. Técnicas e instrumentos

Tabla 12 técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario

➤ Entrevista

Reunión en la que se intercambió información con 20 personas, los cuales son: Gerente General, Gerente Administrativo, Jefe de operaciones, Jefe de proyectos, Jefe de logística, jefe de Recursos humanos, Jefe de Planillas, Asistente de planillas y 12 Jefes de sucursal.

➤ Encuesta

Se realizara la obtención de información que se realizara a un total de 6 personas, los cuales son: Gerente General, Gerente Administrativo, Jefe de operaciones, Jefe de proyectos, Jefe de logística, jefe de Recursos humanos

Capítulo IV**Desarrollo de la propuesta****4.1. Descripción de la empresa***Tabla 13 Descripción de la Empresa*

Datos	Descripción
Nombre de la Empresa:	Empresa de Seguridad “PACIFIC SECURITY GROUP”
Dirección:	Ciudad del Cusco, distrito de Wanchaq, Urbanización de. Ttio T1_13
Teléfonos:	084-240012
Rubro:	Seguridad privada
Productos y/o servicios:	<ul style="list-style-type: none">✓ Vigilancia activa (Prevención de riesgos, Protección contra incendios, Protección personal, Seguridad bancaria y financiera, Seguridad contra robos y secuestros, Seguridad de eventos, Seguridad física de instalaciones y Seguridad integral).✓ Consultoría de seguridad (Capacitación y asesoramiento, Consultoría y auditoría especializada, Diseño y desarrollo de planes de seguridad).✓ Seguridad electrónica (Identificación de personas, Monitoreo de alarmas, Seguridad de la información, Seguridad de las comunicaciones)
Tipo de cliente:	Instituciones públicas y privadas (principalmente de la macro región sur del Perú)
Antigüedad:	28 años
Número de trabajadores:	414 entre personal administrativo y operativo



Figura 5 Pacific Security Group

4.1.1. Historia de la empresa

PACIFIC SECURITY S.R.L. Inicia sus operaciones hace 27 años un 1 de Mayo de 1990, sobre un estudio de mercado realizado en la ciudad del Cusco. Este estudio dio cuenta de las necesidades de seguridad privada, fue entonces cuando un grupo de personas se dieron a la tarea de investigar las reales dificultades de este servicio y dados los resultados se llegó a la conclusión y convicción de que; la seguridad privada es en sí un arte y una ciencia que requiere como tal un conocimiento teórico y práctico de infinidad de esquemas que conlleva al individuo a ofrecer seguridad dentro del marco de la tranquilidad, desgraciadamente en este país, nuestro amado Perú, no existe una cultura de seguridad por parte ni del contratante ni del contratado, y en ello vemos que el contratante quiere obtener el servicio a precios de obsequio, y el contratado vender los mismos a precios de lujo, no encontrando el justo medio, sin dejar de mencionar a aquellas empresas de seguridad privada que aceptan rebajarse en precio solo para obtener la contratación obligándose así a ser austero en sus servicios, sueldos, necesidades entre otros, incitando a la competencia a reducir sus precios haciendo de la seguridad privada en Perú una cultura mediocre y comercia lista, fue entonces donde surgió la inquietud de iniciar una real empresa de seguridad privada denominada como seguridad privada PACIFIC SECURITY S.R.L. legalmente constituida con los registros y altas necesarios para la prestación de estos servicios, contando con su matriz Ubicada en la Ciudad del Cusco, distrito de Wanchaq, Urbanización de. Ttio T1_13 y sucursales en toda la macro región sur y oriente



4.1.2. Perfil de Pacific Security S.R.L

PACIFIC SECURITY S.R.L. Empresa especializada en el ramo, brinda servicios de Vigilancia Activa, Consultoría de Seguridad y Seguridad Electrónica de la mano con la tecnología de punta para brindar a sus clientes una excelente calidad y eficiencia comprobada en el desarrollo de los sistemas de seguridad.

PACIFIC SECURITY ha desarrollado proyectos de servicios en el área de Seguridad Integral y Vigilancia Especializada principalmente, teniendo como base de operaciones la ciudad del Cusco operando en el ámbito de los departamentos de Apurímac, Arequipa, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna.

Los Sistemas de Seguridad utilizados, son diseñados mediante una atención personalizada de acuerdo al perfil y requerimientos de cada uno de nuestros clientes, manteniendo una comunicación continua con nuestros clientes para satisfacer sus necesidades y brindarles un buen servicio.

Nuestro personal pilar fundamental de la organización se encuentra debidamente seleccionado conformado por Oficiales, Técnicos, Suboficiales y Licenciados de las FFAA y PNP respectivamente así como personal Profesional y Especialista de procedencia civil que se encuentran altamente capacitados en las técnicas de protección y vigilancia permitiendo mantener nuestra ventaja competitiva como equipo experimentado y eficiente durante las 24 horas del día que ayudarán a elevar y/o mantener la imagen de su empresa con profesionalismo y responsabilidad garantizando una protección valiosa a su patrimonio, la integridad de las personas y sus instalaciones superando sus expectativas por los estándares de calidad en seguridad alcanzados.

PACIFIC SECURITY comprometido con la SEGURIDAD en la sociedad ofrece sus servicios acorde con las exigencias del mercado, tenemos la capacidad de evaluar sus necesidades de protección, manteniendo un equilibrio entre la vigilancia especializada y la seguridad electrónica, nuestros funcionarios son ejecutivos experimentados que adoptarán el sistema más adecuado para su empresa o institución, sin exceder de su presupuesto pero alcanzando su confianza y tranquilidad para que desarrollen a totalidad sus actividades propias sin preocupaciones de seguridad.

4.1.3. Misión

Proporcionar a nuestros clientes la más alta calidad en servicios de Seguridad y Vigilancia Especializada con soluciones integrales a sus requerimientos de seguridad con personal eficiente y constante innovación tecnológica, permitiendo su tranquilidad, satisfacción y confianza.

4.1.4. Visión

Posicionarnos como la empresa líder en servicios de seguridad privada, expandiendo nuestra presencia a nivel nacional y garantizando un excelente desempeño en operaciones de seguridad con eficiencia, disciplina y honestidad a completa satisfacción de nuestros clientes.

4.1.5. Objetivos de la empresa

- Lograr una mayor posicionamiento en el mercado
- Expandir su mercado especialmente en la Región Sur del Perú
- Lograr ingresar al mercado limeño en una proyección de 3 a 5 años
- Reducción de costos que no inciden en la cadena de valor
- Minimizar incumplimientos con nuestros clientes
- Cumplir con los estándares y requerimientos de los clientes de acuerdo a las innovaciones del mercado
- Capacitar y adoptar medidas preventivas de acuerdo a las exigencias del mercado para evitar hechos delictivos.
- Proteger y reguardar los bienes y personas puestos a nuestro cuidado.
- Generar una percepción de seguridad y confianza por parte de nuestros clientes.
- Dar cumplimiento a todas las normas jurídicas, laborales que rigen la actividad

4.1.6. Estructura organizacional

Para el desarrollo de sus operaciones, Pacific Security Group, presenta la siguiente estructura organizacional:

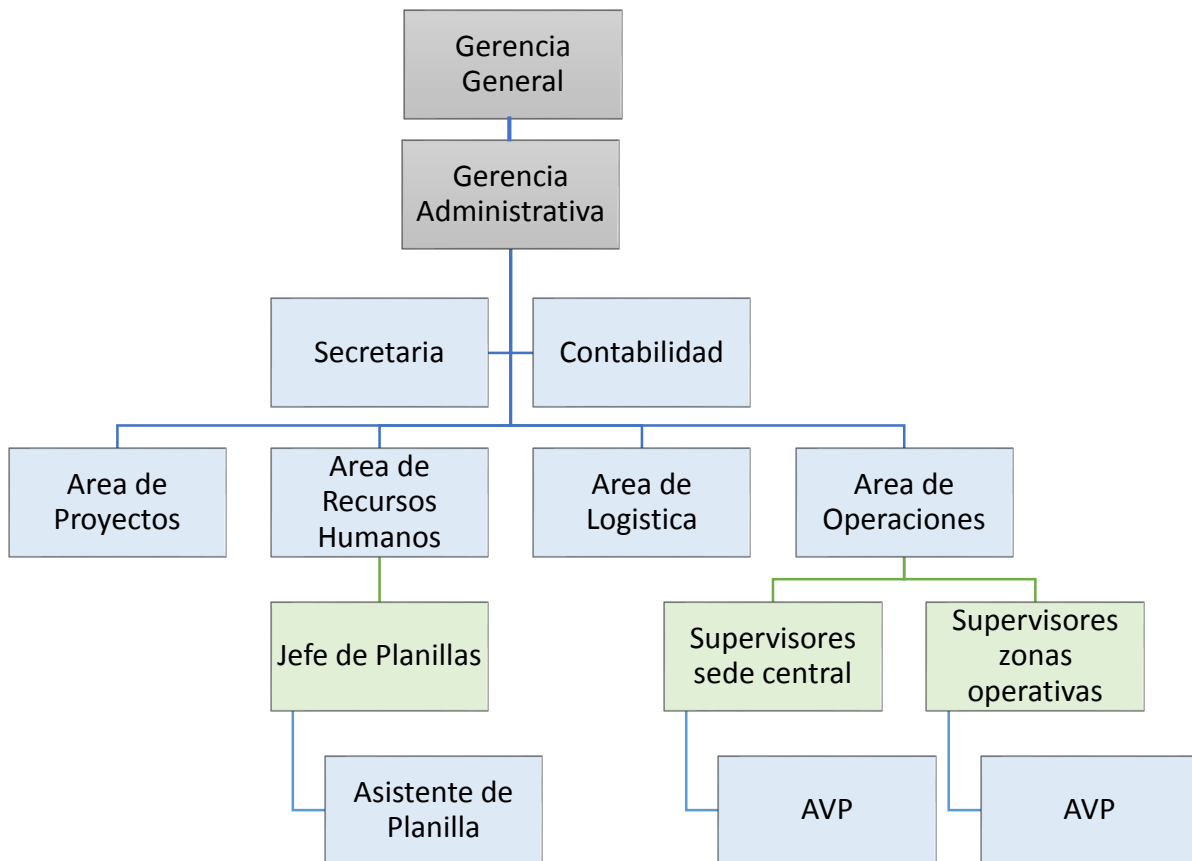


Figura 6 Estructura Funcional de Pacific Security Group

Fuente: Pacific Security Group

4.1.7. Servicios

- Vigilancia activa

Prevención de riesgos, Protección contra incendios, Protección personal, Seguridad bancaria y financiera, Seguridad contra robos y secuestros, Seguridad de eventos, Seguridad física de instalaciones y Seguridad integral.

- Consultoría de seguridad

Capacitación y asesoramiento, Consultoría y auditoría especializada, Diseño e ingeniería de seguridad, Diseño y desarrollo de planes de seguridad y Estudios de seguridad integral.

- Seguridad electrónica

Identificación de personas, Monitoreo de alarmas, Seguridad de la información, Seguridad de las comunicaciones, Seguridad electrónica de accesos y Seguridad y control en el trabajo.



4.1.8. Personal

- Plana administrativa: 11
- Supervisores: 19
- Agentes de Seguridad: 384

4.1.9. Clientes

- ELECTRO SUR ESTE
- CMAC TACNA
- SELVA INVERSIONES
- GRUPO MESYL
- CONECTAMEF
- SUCAMEC TACNA
- DERRAMA MAGISTERIAL
- CREDINKA
- PROVIAS
- INTICHAY
- CMAC CUSCO
- SEDA CUSCO
- SICIM
- ANDINO SAC
- SUCAMEC CUSCO
- USIL
- CONSTRUCTORA MECH
- SERVICAN
- OSIPTEL
- OSINERMIG

4.1.10. Análisis de los factores de producción

Infraestructura

La empresa cuenta con Local propio acondicionado con 10 oficinas y distribuidas 15 ambientes, según se detalla:

Tabla 14 Infraestructura

ÍTEM	OFICINAS	NUMERO DE AMBIENTES
1	Oficina de gerencia general	1
2	Oficina de gerencia adjunta	1
3	Oficina de secretaria	1
4	Oficina de contabilidad	1
5	Oficina de logística	1
6	Oficina de operaciones	2
7	Oficina de RRHH	1
8	Oficina de planillas	2
9	Oficina de proyecto	1
10	Oficina de centro de control	2

Equipamiento

▪ EQUIPAMIENTO DE OFICINA

CANTIDAD

17 COMPUTADORAS

6 IMPRESORAS

15 SILLAS ERGONOMICAS

10 ILUMINACION

14 ESCRITORIOS

CALIDAD

SEMI NUEVAS

NUEVAS

NUEVAS

NUEVA INSTALACION

SEMI NUEVAS

▪ EQUIPAMIENTO DE PUESTO DE SEGURIDAD

CANTIDAD	CALIDAD
338 ARMAS	SEMI NUEVAS
600 CHALECOS ANTIBALAS	SEMI NUEVAS
400 EQUIPO DE COMUNICACIÓN	NUEVOS Y DE SEGUNDA
200 DETECTOR DE METALES	SEMI NUEVOS
70 RADIOS	SEMI NUEVOS

4.2. Diagnóstico Integral de la empresa

En el presente capítulo se desarrolla un diagnóstico integral de la empresa de seguridad Pacific Security Group, para lo cual se utilizó el cuestionario del manual de diagnóstico empresarial (SALVADOR, 2010). En el cual se realiza el análisis de cada área de la empresa, mediante una evaluación de conceptos de cada fase o proceso a evaluar dentro de cada área y así poder determinar si estos se aplican o no se aplican.

Los resultados obtenidos en cada fase o proceso dentro de cada área, deberán ser valorizados porcentualmente para poder identificar en qué nivel de la escala de evaluación se encuentra cada fase o proceso a evaluar de cada área. Aquella área de la empresa que obtenga una mayor cantidad de evaluación de muy malo será donde se concentraran las actividades de mejora para la empresa.

Tabla Escala de evaluación

Escala de puntuación para evaluación	Valorización si se aplica
<i>Muy buena</i>	81% - 100%
<i>Buena</i>	61% - 80%
<i>Regular</i>	41% - 60%
<i>Malo</i>	21% - 40%
<i>Muy malo</i>	0% - 20%

Fuente: (SALVADOR, 2010)

A continuación se presenta el resultado del análisis realizado a cada área de la empresa mediante la evaluación de conceptos de cada fase o proceso a evaluar dentro de cada área:

Tabla 15 Diagnostico del área de administración

AREA DE LA EMPRESA		PROCESOS BASICOS	EVALUACION	% COMPLETADO	RESULTADO DE DIAGNOSTICO	
AREA DE ADMINISTRACION	ANALISIS DE ADMINISTRACION	PRIMER NIVEL: ADMINISTRACIÓN INFORMAL	SE APLICA	13%		13%
			NO SE APLICA	87%		87%
		SEGUNDO NIVEL: FORMALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	SE APLICA	88%		88%
			NO SE APLICA	12%		12%
		TERCER NIVEL: EJECUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	SE APLICA	75%		75%
			NO SE APLICA	25%		25%
		VALORACIÓN PREVIA	SE APLICA	100%		100%
			NO SE APLICA	0%		0%
		MISIÓN Y METAS DE EXCELENCIA	SE APLICA	100%		100%
			NO SE APLICA	0%		0%
		ACTUALIZACIÓN EN CAMBIOS	SE APLICA	100%		100%
			NO SE APLICA	0%		0%
	ANÁLISIS DE PROCESOS	SE APLICA	100%		100%	
		NO SE APLICA	0%		0%	
	ANÁLISIS DE OBLIGACIONES INHERENTES A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	SE APLICA	100%		100%	
		NO SE APLICA	0%		0%	
	ANÁLISIS DE OBLIGACIONES INHERENTES CON CLIENTES	SE APLICA	100%		100%	
		NO SE APLICA	0%		0%	
	DIAGNÓSTICO CONTABLE O DE FINANAZAS	PLANEACIÓN FINANCIERA	SE APLICA	100%		100%
			NO SE APLICA	0%		0%
		NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	SE APLICA	71%		71%
			NO SE APLICA	29%		29%
	EVALUACIÓN Y CONTROL	SE APLICA	75%		75%	
		NO SE APLICA	25%		25%	
	DIAGNÓSTICO DE CONTROL DE ACTIVOS	FONDO FIJO DE CAJA	SE APLICA	100%		100%
			NO SE APLICA	0%		0%
		BANCOS	SE APLICA	100%		100%
			NO SE APLICA	0%		0%
		ACTIVO FIJO	SE APLICA	100%		100%
			NO SE APLICA	0%		0%
	DIAGNÓSTICO DE AUDITORÍA INTERNA O CONTROL INTERNO	DE LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	SE APLICA	100%		100%
			NO SE APLICA	0%		0%
		DEL ESTUDIO DEL ESTADO DE RESULTADOS	SE APLICA	95%		95%
			NO SE APLICA	5%		5%
		DEL ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL	SE APLICA	93%		93%
			NO SE APLICA	7%		7%
AUDITORÍA OPERACIONAL		SE APLICA	62%		62%	
		NO SE APLICA	38%		38%	
DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN		SE APLICA	50%		50%	
		NO SE APLICA	50%		50%	
DEL PERSONAL	SE APLICA	73%		73%		
	NO SE APLICA	27%		27%		

Tabla 16 Diagnostico del área de proyectos

AREA DE EMPRESA		FASES	EVALUACION	% COMPLETADO	RESULTADO DE DIAGNOSTICO		
AREA DE PROYECTOS	INVESTIGACION DE MERCADOS	FUNDAMENTACIÓN	SE APLICA	100%	100%		
			NO SE APLICA	0%	0%		
		DIRECCIÓN	SE APLICA	100%	100%		
			NO SE APLICA	0%	0%		
		ANÁLISIS DE PROCESOS	SE APLICA	100%	100%		
			NO SE APLICA	0%	0%		
		CONTROL	SE APLICA	100%	100%		
			NO SE APLICA	0%	0%		
		VENTAS DE SERVICIOS	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SE APLICA	100%	100%	
				NO SE APLICA	0%	0%	
			ANÁLISIS DE PROCESOS	SE APLICA	100%	100%	
				NO SE APLICA	0%	0%	
	CONTROL		SE APLICA	67%	67%		
			NO SE APLICA	33%	33%		
	MERCADOTECNIA	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SE APLICA	93%	93%		
			NO SE APLICA	7%	7%		
		ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	SE APLICA	100%	100%		
			NO SE APLICA	0%	0%		
		FACTORES DEL MERCADO	SE APLICA	100%	100%		
			NO SE APLICA	0%	0%		
		DIRECCIÓN	SE APLICA	100%	100%		
			NO SE APLICA	0%	0%		
		CONTROL	SE APLICA	100%	100%		
			NO SE APLICA	0%	0%		
PUBLICIDAD		ANÁLISIS DE PROCESOS	SE APLICA	100%	100%		
			NO SE APLICA	0%	0%		
	ANÁLISIS DE OBLIGACIONES INHERENTES A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	SE APLICA	100%	100%			
		NO SE APLICA	0%	0%			
	ANÁLISIS DE OBLIGACIONES INHERENTES CON CLIENTES	SE APLICA	100%	100%			
		NO SE APLICA	0%	0%			

Tabla 17 Diagnostico del área de logística

AREA DE LA EMPRESA		FASES	EVALUACION	% COMPLETADO	RESULTADO DE DIAGNOSTICO	
AREA DE LOGISTICA	ANALISIS DEL AREA	ESTRATEGIAS DE COMPRAS	SE APLICA	100%	100%	
			NO SE APLICA	0%	0%	
		SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	SE APLICA	100%	100%	
			NO SE APLICA	0%	0%	
		ANÁLISIS DE PROCESOS	SE APLICA	100%	100%	
			NO SE APLICA	0%	0%	
		CONTRATOS DE SUMINISTRO	SE APLICA	89%	89%	
			NO SE APLICA	11%	11%	
	NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	SE APLICA	79%	79%		
		NO SE APLICA	21%	21%		
	DIRECCIÓN	SE APLICA	80%	80%		
		NO SE APLICA	20%	20%		
	CONTROL	SE APLICA	92%	92%		
		NO SE APLICA	8%	8%		
	CONTROL DE INVENTARIOS	NIVEL DE EXISTENCIAS DE LOS INVENTARIOS	SE APLICA	100%	100%	
			NO SE APLICA	0%	0%	
		ALMACENAMIENTO DE LOS INVENTARIOS	SE APLICA	100%	100%	
			NO SE APLICA	0%	0%	
		ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS	SE APLICA	80%	80%	
			NO SE APLICA	20%	20%	
		CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS	SE APLICA	80%	80%	
			NO SE APLICA	20%	20%	
		REGISTROS	SE APLICA	92%	92%	
			NO SE APLICA	8%	8%	
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES	ANÁLISIS DE PROCESOS	SE APLICA	100%	100%	
			NO SE APLICA	0%	0%	
		ANÁLISIS DE OBLIGACIONES INHERENTES A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	SE APLICA	100%	100%	
			NO SE APLICA	0%	0%	
ANÁLISIS DE OBLIGACIONES INHERENTES CON CLIENTES	SE APLICA	100%	100%			
	NO SE APLICA	0%	0%			
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES	CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	SE APLICA	100%	100%		
		NO SE APLICA	0%	0%		
	ABASTECIMIENTOS	SE APLICA	100%	100%		
		NO SE APLICA	0%	0%		
	CONTROL DE INVENTARIOS	SE APLICA	100%	100%		
		NO SE APLICA	0%	0%		
	ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DE ESPACIOS	SE APLICA	100%	100%		
		NO SE APLICA	0%	0%		
ARTÍCULOS DE OFICINA	SE APLICA	75%	75%			
	NO SE APLICA	25%	25%			
SERVICIO DE FOTOCOPIADO	SE APLICA	100%	100%			
	NO SE APLICA	0%	0%			
SERVICIO TELEFÓNICO	SE APLICA	100%	100%			
	NO SE APLICA	0%	0%			

Tabla 18 Diagnostico del área de Recursos humanos







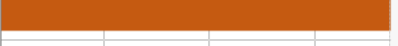





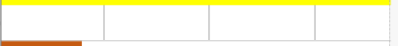


AREA DE RECURSOS HUMANOS	PROCESOS BASICOS	EVALUACION	% COMPLETADO	RESULTADO DE DIAGNOSTICO	
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	SE APLICA	80%		80%
		NO SE APLICA	20%		20%
	CONTRATACIÓN / RUPTURA LABORAL	SE APLICA	44%		44%
		NO SE APLICA	56%		56%
	REMUNERACIÓN/ BENEFICIOS SOCIALES	SE APLICA	75%		75%
		NO SE APLICA	25%		25%
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	SE APLICA	100%		100%
		NO SE APLICA	0%		0%
	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	SE APLICA	100%		100%
		NO SE APLICA	0%		0%
	CONTROLES	SE APLICA	50%		50%
NO SE APLICA		50%		50%	
ANÁLISIS DE PROCESOS	SE APLICA	14%		14%	
	NO SE APLICA	86%		86%	
ANÁLISIS DE OBLIGACIONES INHERENTES A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	SE APLICA	0%		0%	
	NO SE APLICA	100%		100%	
ANÁLISIS DE OBLIGACIONES INHERENTES CON CLIENTES	SE APLICA	19%		19%	
	NO SE APLICA	81%		81%	

Tabla 19 Diagnostico del área de operaciones

PROCESOS BASICOS		EVALUACION	% COMPLETADO	RESULTADO DE DIAGNOSTICO			
AREA DE OPERACIONES	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SE APLICA	100%	100%			
		NO SE APLICA	0%	0%			
	DIRECCIÓN	SE APLICA	50%	50%			
		NO SE APLICA	50%	50%			
	CONTROL	SE APLICA	37%	37%			
		NO SE APLICA	63%	63%			
	ANÁLISIS DE PROCESOS	SE APLICA	43%	43%			
		NO SE APLICA	57%	57%			
	ANÁLISIS DE OBLIGACIONES INHERENTES A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	SE APLICA	100%	100%			
		NO SE APLICA	0%	0%			
	ANÁLISIS DE OBLIGACIONES INHERENTES CON CLIENTES	SE APLICA	100%	100%			
		NO SE APLICA	0%	0%			

4.2.1. Resultados del Diagnóstico integral

Se procedió posteriormente a tabular estos resultados para poder determinar la participación porcentual de cada área en cada escala de evaluación. Dicho diagnóstico tiene como objetivo identificar cual es el área problema de la empresa, para lo cual se identificó la participación porcentual de cada área en cada escala de evaluación y la posición de las áreas respecto a la escala de evaluación.

Tabla 20 Participación Porcentual de Cada Área en cada Escala de evaluación

	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALO	MUY MALO	SUMATORIA
ADMINISTRACION	13	4	1	0	0	18
	72%	22%	6%	0%	0%	100%
PROYECTOS	18	1	0	0	0	19
	95%	5%	0%	0%	0%	100%
LOGISTICA	17	5	0	0	0	22
	77%	23%	0%	0%	0%	100%
RECURSOS HUMANOS	2	2	2		3	9
	22%	22%	22%	0%	33%	100%
OPERACIONES	3	0	2	1	0	6
	50%	0%	33%	17%	0%	100%

Tabla 21 Posición de las áreas respecto a la escala de evaluación

	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALO	MUY MALO	SUMATORIA
PROYECTOS	18	1	0	0	0	19
	95%	5%	0%	0%	0%	100%
ADMINISTRACION	13	4	1	0	0	18
	72%	22%	6%	0%	0%	100%
LOGISTICA	17	5	0	0	0	22
	77%	23%	0%	0%	0%	100%
OPERACIONES	3	0	2	1	0	6
	50%	0%	33%	17%	0%	100%
RECURSOS HUMANOS	2	2	2		3	9
	22%	22%	22%	0%	33%	100%

Como se observa en el resultado del diagnóstico realizado (ver anexo 2), el área de recursos humanos es el que tiene menor calificación en la evaluación realizada, como también una mayor participación porcentual de muy malo en la escala de evaluación

4.3. Diagnóstico situacional del área de recursos humanos

En el diagnóstico realizado (ver anexo 2), el área de recursos humanos es el que tiene menor calificación en la evaluación realizada, como también una mayor participación porcentual de muy malo en la escala de evaluación, por lo cual se mostrara cuáles fueron los conceptos

evaluados que no son aplicados en el área y generaron dicho resultado en su evaluación, por ende creando problemas a toda la empresa.

Se procede a describir cada concepto a evaluar que no son aplicados en el área, para luego describir las consecuencias y efectos que tienen en la empresa.

Tabla 22 Diagnostico situacional del área -I

CONCEPTOS A EVALUAR	NO SE APLICA	CONSECUENCIAS	EFFECTOS	Puntos criticos
Se realiza un control sobre el correcto desarrollo del tareaje	✓	retraso en realizar las planillas	Retraso de pago de factura	Perjuicio economico alto
Se consolida el tareaje de forma oportuna	✓	retraso en realizar las planillas	Retraso de pago de factura	Perjuicio economico alto
Se realiza un control efectivo sobre la asistencia del personal	✓	retraso en realizar las planillas	Retraso de pago de factura	Perjuicio economico alto
Se realiza el control de errores en la elaboracion de la asistencia	✓	retraso en realizar las planillas	Retraso de pago de factura	Perjuicio economico alto
Se tienen identificados los procesos claves	✓	retrasos , observaciones en la realizacion del proceso	memorandun por incumplimientos, penalidades o retrasos en pago de facturacion	Perjuicio economico alto
Se tiene identificada la vulnerabilidad de los procesos claves	✓	retrasos , observaciones en la realizacion del proceso	memorandun por incumplimientos, penalidades o retrasos en pago de facturacion	Perjuicio economico alto
No lleva demasiado tiempo en realizar sus procesos	✓	incumplimientos con la empresa, clientes o entidades fiscalizadoras	memorandun por incumplimientos, penalidades o retrasos en pago de facturacion	Perjuicio economico alto
No Existen retrasos en el procesamiento de documentación	✓	incumplimientos con la empresa, clientes o entidades fiscalizadoras	memorandun por incumplimientos, penalidades o retrasos en pago de facturacion	Perjuicio economico alto
No Existen constantes observaciones en la documentación , actividades o tareas, producto de los procesos en el área	✓	incumplimientos con la empresa, clientes o entidades fiscalizadoras	memorandun por incumplimientos, penalidades o retrasos en pago de facturacion	Perjuicio economico alto
Se cuenta con la tecnología adecuada para que el área sea competitiva	✓	retraso en realizar las actividades	memorandun por incumplimientos, penalidades o retrasos en pago de facturacion	Perjuicio economico alto

Tabla 23 Diagnostico situacional del área -2

Todo El personal nuevo es dado de alta en el PLAME de la SUNAT en un máximo de 24 horas de haber ingresado a laborar como se establece en el artículo 4°-A del D.S. N.° 018-2007-TR (modificado por D.S.N. ° 015-2010-TR y 08-2011-TR	✓	Incumplimientos con clientes y entidades fiscalizadoras	Penalidades para la empresa	Perjuicio economico alto
Todo El personal que es dado de baja es registrado en el PLAME de la SUNAT en un máximo de 24 horas de haber dejado de laborar como se establece en el artículo 4°-A del D.S. N.° 018-2007-TR (modificado por D.S.N. ° 015-2010-TR y 08-2011-TR	✓	Incumplimientos con clientes y entidades fiscalizadoras	Penalidades para la empresa	Perjuicio economico alto
Para dar la conformidad del servicio contratado y el pago por servicios se presenta de forma oportuna la Copia de la Planilla de Pagos a ESSALUD y/o PDT	✓	Incumplimientos con clientes	Retraso de pago de factura	Perjuicio economico alto
Para dar la conformidad del servicio contratado y el pago por servicios se presenta de forma oportuna la Carta de Deposito a las cuentas de ahorros del personal y el Voucher de Depósito (claro, legible y con la fecha exacta del depósito).	✓	Incumplimientos con clientes	Retraso de pago de factura	Perjuicio economico alto
Se realiza el pago oportuno del personal destacado a los puestos de acuerdo a la asistencia llevada por el cliente	✓	Incumplimientos con clientes	Retraso de pago de factura y penalidades	Perjuicio economico alto
Para dar la conformidad del servicio contratado y el pago por servicios se presenta de forma oportuna la Copia de las Boletas de Pago de cada agente destacado	✓	Incumplimientos con clientes	Retraso de pago de factura y penalidades	Perjuicio economico alto
Para dar la conformidad del servicio contratado y el pago por servicios se presenta de forma oportuna, completa y vigente, la relaciones de pólizas y seguros con la relación del personal destacado	✓	Incumplimientos con clientes	Retraso de pago de factura y penalidades	Perjuicio economico alto
Se presenta a todos los agentes destacados con los carnet sucamec y licencias de armas vigentes	✓	Incumplimientos con clientes	Retraso de pago de factura y penalidades	Perjuicio economico alto
Se mantienen vigentes los carnet sucamec y licencia de armas de todo el personal destacado	✓	Incumplimientos con clientes y entidades fiscalizadoras	Retraso de pago de factura y penalidades	Perjuicio economico alto

Como se detalla en el cuadro anterior, los conceptos evaluados que no se aplican en el área de RRHH, son los que generan problemas en el área y por ende en la empresa, estos son principalmente de carácter de económico, por esta razón dichos conceptos se usaran como base para identificar los Puntos críticos que existen en el área de recurso humanos.

4.3.1. Efectos de los incumplimientos con las obligaciones con clientes

En el diagnóstico contable o de finanzas (ver anexo 2), se identificó cuentas por pagar ocasionadas por incumplimientos con clientes y entidades fiscalizadoras.

Caso cliente Caja Cusco S.A.

Tomaremos como ejemplo el caso del cliente CMAC CUSCO S.A., ya que según la información de la empresa Pacific Security Group, es el cliente con mayor cantidad de agentes destacados en todas sus zonas operativas y en el que se incurre una mayor cantidad de penalidades o retrasos en pagos de facturación.

Tabla 24 Requisitos para conformidad de servicio y pago de facturación

Para dar la conformidad del servicio contratado y el pago por servicios
Copia de la Planilla
Copia de la Planilla de Pagos a ESSALUD y/o PDT
Voucher de pago de CTS y Gratificaciones, correspondientes.☒
Relacion de carnet Sucamec del personal destacado
Relacion de licencia de arma del personal destacado
Relacion de polizas y seguros del personal destacado
Relacion de derechohabientes
Facturas del mes a pagar.

Fuente: CMAC CUSCO S.A.

Tabla 25 Penalidades del servicio a prestar

PENALIDAD	APLICACIÓN
<p><u>LICENCIAS Y CARNET DE IDENTIFICACIÓN.</u> No contar con licencia de posesión y uso de armas, Carné de Identificación del personal del servicio de vigilancia (SUCAMEC) o que éstas se encuentren caducas. (Por cada uno o por los dos documentos).</p>	S/. 250.00 diarios por cada Vigilante y cambio inmediato del Vigilante
<p><u>ARMA DE REGLAMENTO.</u> No portar el arma reglamentaria o tener el arma desabastecida</p>	S/. 250.00 diarios por cada Vigilante y cambio inmediato del Vigilante.
<p><u>ARMA Y LICENCIA DIFERENTES.</u> Contar con licencia de posesión y uso de armas que no corresponde al arma que porta el agente</p>	S/. 300.00 diarios por cada Vigilante y cambio inmediato del Vigilante.
<p><u>AUSENCIA DEL VIGILANTE EN LA PRE-APERTURA DE AGENCIA</u> No estar presente el Vigilante al momento de la pre-apertura de la Agencia.</p>	S/. 250.00 por cada evento.
<p><u>REEMPLAZO DE VIGILANTE AUSENTE.</u> No cubrir el puesto del Vigilante ausente después de las dos (02) horas de tolerancia.</p>	S/. 300.00 a partir del inicio de la tercera hora, por cada Vigilante, y el mismo importe por cada hora de atraso adicional.
<p><u>ABANDONO DE SERVICIO</u> Abandono del servicio instalado en cada turno por parte del Vigilante</p>	S/. 300.00 por cada puesto abandonado, retiro del personal y emisión de una carta a la empresa de seguridad.
<p><u>EQUIPOS INOPERATIVOS</u> No reemplazar los equipos de comunicación, armamento no operativo dentro de las 24 horas de producido la inoperatividad.</p>	S/. 300.00 por cada equipo o accesorio y por cada día de atraso.
<p><u>ASISTENCIA A LOCALES FUERA DE HORA</u> No acudir de manera inmediata a solicitud del Jefe de Seguridad y/o Administrador a la Agencia, en caso de suscitarse alguna activación del Sistema de Alarmas u otra emergencia durante las 24 horas del día (días feriados o días normales) en cualquiera de los locales de la CMAC CUSCO S.A.</p>	S/. 800.00 por cada inasistencia del vigilante y carta a la empresa de seguridad.
<p><u>ASISTENCIA AL SERVICIO CON INDICIOS DE HABER INGERIDO ALCOHOL O ESTAR BAJO LOS EFECTOS DE ESTUPEFACIENTES.</u> Asistir al servicio regular o especial con indicios de haber ingerido bebidas alcohólicas o encontrarse bajo los efectos de estupefacientes.</p>	S/. 300.00 por cada vigilante y cambio de inmediato del Vigilante (retiro inmediato del servicio).
<p><u>POLIZAS Y SEGUROS</u> No incluir a todos los agentes destacados en las instalaciones de la CMAC CUSCO S.A.</p>	S/. 300.00 por cada vigilante
<p><u>PAGOS A CADA AGENTE DESTACADO</u> No realizar los pagos de los agentes destacados como fecha limite el ultima dia del mes</p>	S/. 150.00 por cada Vigilante

Fuente: CMAC CUSCO S.A.

- **Penalidades adquiridas por la empresa Pacific Security Group**

Entre las penalidades adquiridas por la empresa Pacific Security Group, se mencionara una como ejemplo:

Penalidades por: No contar con licencia de posesión y uso de armas, Carné de Identificación del personal del servicio de vigilancia (SUCAMEC) o que éstas se encuentren caducas. (Por cada uno o por los dos documentos).

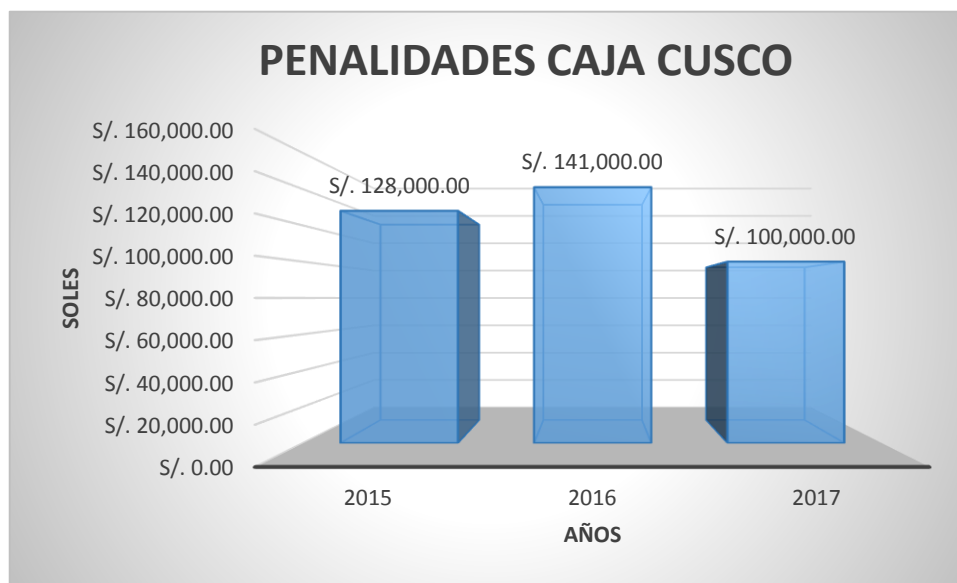


Figura 7 Penalidades adquiridas de CMAC CUSCO S.A

Fuente: Pacific Security Group

4.4. Definición De Propuesta

De acuerdo al diagnóstico integral realizado a la empresa y el diagnóstico situacional realizado al área de recursos humanos (ver anexo 2), se definió que se debe realizar la mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos de la empresa de seguridad Pacific Security Group, por medio de la mejora de sus subprocesos utilizando como herramienta de ingeniería la metodología de Procesos de mejora continua (PMC) mediante el modelo SAMME

4.5. Desarrollo de la Metodología de Proceso de Mejoramiento Continuo

(PMC) – modelo SAMME

4.5.1. Fase 1: Seleccionar

a) Paso 1: Determinar los requerimientos claves para clientes principales

El objetivo es la satisfacción del cliente, así que al interpretar que requieren los clientes incrementaremos los niveles de satisfacción del cliente.

- *Formar un equipo para el mejoramiento del proceso*

Reclutamiento de los individuos.

Se realiza una convocatoria a las distintas personas que laboran en la empresa de seguridad Pacific Security Group, donde los miembros empiezan a definir quiénes son los más idóneos para formar parte del equipo de trabajo.

Formación del Grupo o Equipo

Se creó un equipo extra funcional de siete miembros, eligiendo a todos los jefes de cada área de la empresa de seguridad Pacific Security Group con el propósito de obtener perspectivas diferentes, esperando que la combinación de sus conocimientos y aportes redunden en éxito. La meta del equipo fue el de detectar cuál de las áreas de esta empresa tienen mayor dificultad en sus procesos y por ende generan problemas a la organización.

Formación del Equipo

Tabla 26 Equipo de trabajo

RESPONSABLE	CARGO
PNP. Abraham Vargas Astete	Gerente General
Abg. Fredy Vargas Enríquez	Gerente Administrativo
PNP. Andrew Fluker Serrano	Jefe de Operaciones
Cr. Javier Gallegos Almonte	Jefe de Proyectos
Hilario Barrientos Borda	Jefe de Logística
Ing. Emiliano Vargas Martínez	Jefe de Recursos Humanos

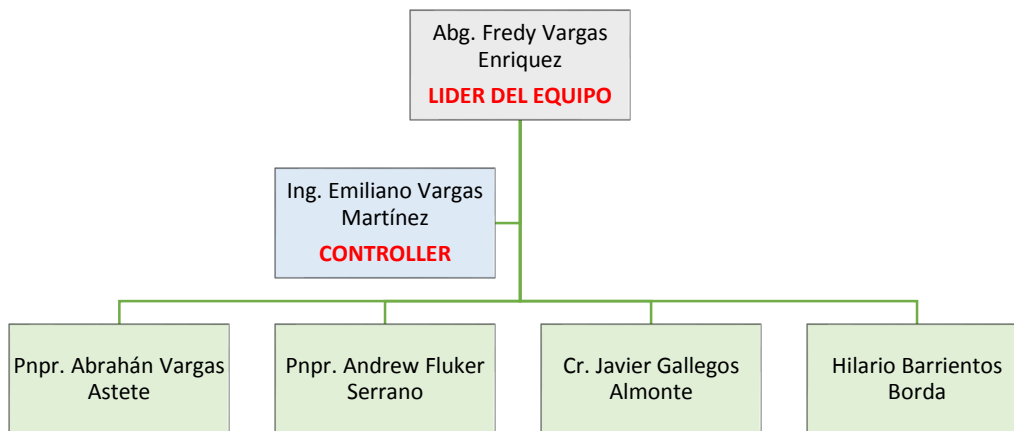


Figura 8 Organigrama del grupo de trabajo

- *Identificar a los clientes*

Clientes internos o área de la empresa

El equipo realizó una lista de áreas de la empresa y para poder identificar al área problema, se generaron los siguientes criterios basados en el diagnóstico realizado (ver anexo 2):

- Frecuencia en generar perjuicios a la empresa
- Frecuencia en incumplimientos con los clientes externos
- Frecuencia en incumplimientos legales
- Frecuencias en observación de documentos
- Frecuencia en retraso en procesamiento de documentación

El equipo basó su priorización del cliente interno utilizando el método de los factores ponderados

Tabla 27 Priorización de Cliente Interno

CRITERIOS	Peso relativo (%)	AREAS DE PACIFIC SECURITY GROUP					
		Gerencia General	Gerencia Administrativa	Área Recursos Humanos	Área de Operaciones	Área de Proyectos	Área de Logística
Frecuencia en generar perjuicios a la empresa	30	6	6	8	7	4	6
Frecuencia en incumplimientos con los clientes externos	30	6	5	8	7	4	6
Frecuencia en incumplimientos legales	20	5	5	8	6	3	5
Frecuencias en observación de documentos	15	5	4	7	4	3	5
Frecuencia en retraso en procesamiento de documentación	5	5	4	7	4	3	4
total		5.6	5.1	7.8	6.2	3.6	5.55

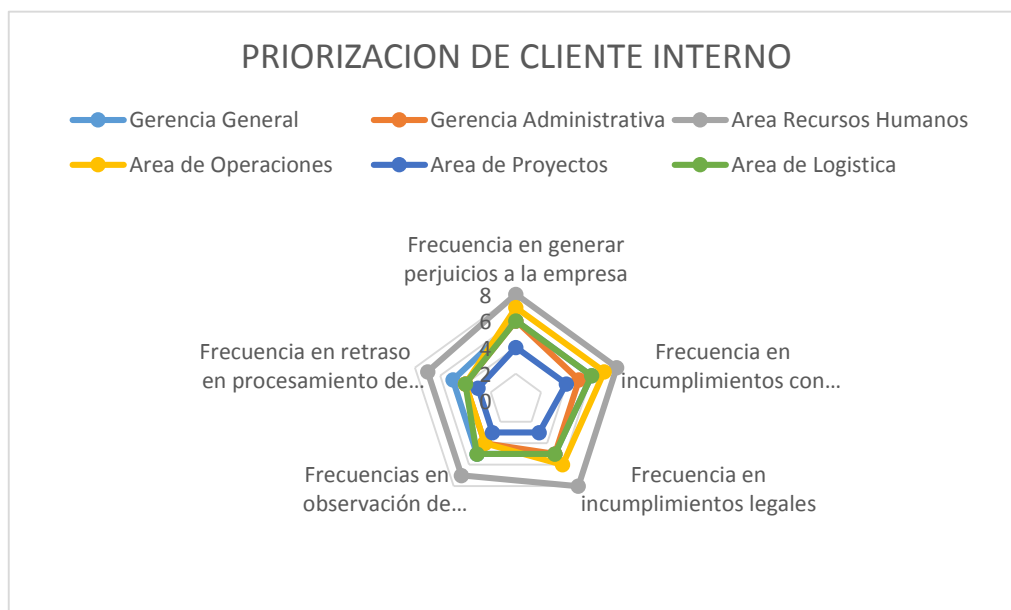


Figura 9 Priorización de cliente Interno o área de la empresa

Nota: De acuerdo al resultado para identificar al cliente interno (área de la empresa), es el área de recursos humanos el que obtiene el mayor puntaje de 7.8, en conclusión es el área que tiene mayor frecuencia en generar perjuicios, incumplimientos, observaciones y retrasos en la empresa.

Cientes externos

Según el diagnóstico realizado (ver anexo 2), el equipo basó el análisis en procesos internos de la empresa Pacific Security Grupo por ende, no consideró importante definir a clientes externos.

- *Identificar los requerimientos y necesidades del área de RRHH (cliente interno)*

Identificar requerimientos del área de RRHH

El equipo identificó los requerimientos claves del área de RRHH, información que fue obtenida de las hojas de trabajo llenadas por los colaboradores del área (ver anexo 4). El equipo de trabajo y el personal del área de RRHH lograron así obtener los siguientes requerimientos: control, seguimientos, Funcionabilidad, puntualidad, automatización, cumplimiento, accesibilidad, disponibilidad.

Desarrollar preguntas de entrevistas / encuestas

Después de identificar los requerimientos claves, el equipo realizó encuestas relacionada con esos requerimientos a cinco colaboradores del área de recursos humanos conocido como cliente interno (ver anexo 4). El cuestionario ayudó a determinar específicamente la satisfacción e importancia de cada una de los requerimientos claves, se debe poner un valor del 1 al 10 a cada requerimiento, el 1 si considera que tiene menor puntaje, el 10 es aquel que tiene mayor puntaje. A continuación, se presentan los resultados de las encuestas

Tabla 28 Resultados de la encuesta de satisfacción

	CLASIFICACION DE SATISFACCION							
	CONT ROL	SEGUIMI ENTO	PUNTUAL IDAD	AUTOMATIZ ACION	CUMPLIMI ENTO	ACCESABI LIDAD	FUNCIONABI LIDAD	DISPONIBI LIDAD
E.1	1	2	2	1	4	3	4	4
E.2	1	1	3	1	4	3	4	4
E.3	1	1	2	2	4	4	3	5
E.4	1	1	2	1	3	4	3	4
E.5	1	2	2	1	3	4	3	4
MO DA	1	1	2	1	4	4	3	4

Tabla 29 Resultados de las encuestas de importancia

	ESCALA DE IMPORTANCIA							
	CONTROL	SEGUIMIENTO	PUNTUALIDAD	AUTOMATIZACION	CUMPLIMIENTO	ACCESIBILIDAD	FUNCIONABILIDAD	DISPONIBILIDAD
E.1	9	10	8	10	8	7	6	7
E.2	10	9	8	10	7	6	6	7
E.3	9	10	9	10	7	6	6	7
E.4	10	9	8	9	8	6	6	7
E.5	10	10	9	10	7	7	8	5
MODA	10	10	8	10	7	6	6	7

Tabla 30 Resultados de encuestas

Categorías de requerimientos del clientes	CLASIFICACION DE SATISFACCION (MARQUE UNO)										ESCALA DE IMPORTANCIA (MARQUE UNO)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONTROL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SEGUIMIENTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PUNTUALIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AUTOMATIZACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CUMPLIMIENTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACCESIBILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FUNCIONABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DISPONIBILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Con base en los resultados obtenidos por el cuadro anterior, los colaboradores del área de RRHH están interesados principalmente en el control, seguimiento y automatización de los procesos

• Resultados de la entrevista

Después de realizar una entrevista a los cinco colaboradores del área de recursos humanos (ver anexo 3) se logró definir las necesidades específicas que tienen los colaboradores del área de RRHH. Logrando así tomar conocimiento de las siguientes necesidades específicas:

Tabla 31 Necesidades específicas del área de RRHH

Necesidades Específicas del área de RRHH
<ul style="list-style-type: none">• Tener control del registro de asistencia del personal de forma diaria• Reducir el tiempo de entrega de los Tareajes por parte de las sucursales• Reducir los errores en la elaboración de los Tareajes• Tener un seguimiento eficiente del llenado de los Tareajes• Cambiar la modalidad de entregar los reportes de Tareaje de forma manual• Implementar un sistema con el que pueda tener la información de Tareaje de forma diaria• Cumplir con la entrega de documentación estipuladas en los contratos con los clientes de forma óptima• Realizar un control adecuado sobre la vigencia de capacitaciones, carnet SUCAMEC y licencia de arma de los agentes de vigilancia privada de nuestra empresa• Tener un seguimiento eficiente sobre la vigencia de capacitaciones, carnet SUCAMEC y licencia de arma de los agentes de vigilancia privada de nuestra empresa• Disminuir el tiempo en la consolidación de Tareajes• Implementar un formato único donde realicen el registro del Tareaje, que sea virtual.• Disminución de errores en la elaboración de Tareajes• Realizar un control adecuado de llenado de Tareaje y de documentación del personal a mi cargo• Tener un seguimiento diario del llenado del Tareaje y de la vigencia de capacitación, carnet, licencia del personal a mi cargo• Tener un soporte tecnológico en el cual me facilite realizar el Tareaje, y llevar otro tipo de documentos• Realizar un control adecuado de asistencias del personal a mi cargo• Tener un seguimiento diario del llenado del Tareaje• Evitar penalidades con los clientes o con entidades fiscalizadoras.• Tener un control de altas y bajas del personal• Implementar un software con el que pueda tener la información de altas y bajas del personal de forma diaria



b) Paso 2: Decida el proceso a mejorar

Una vez conocidos los requerimientos y necesidades específicas de solución del área de RRHH, se pasó a identificar con precisión qué procesos deberían ser mejorados

- *Enumerar los procesos relevantes que afectan a la satisfacción del área de RRHH*

Con base en los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores del área de RRHH coincidieron en que la mayoría de los requerimientos se centraban en el control, seguimiento de sus procesos y la automatización de estos.

Para lo cual junto al equipo de trabajo se genera dos listas; la primera es la lista de procesos que se relacionan con los problemas detectados en el diagnóstico (Anexo 2) , para luego generar una segunda lista para definir los sub procesos donde se realizan procedimientos donde se presentan dichos problemas (oportunidades de mejora)

Estas listas se realizaran de acuerdo al diagrama de macro procesos del área de recursos humanos con que cuenta la empresa Pacific Security Group.

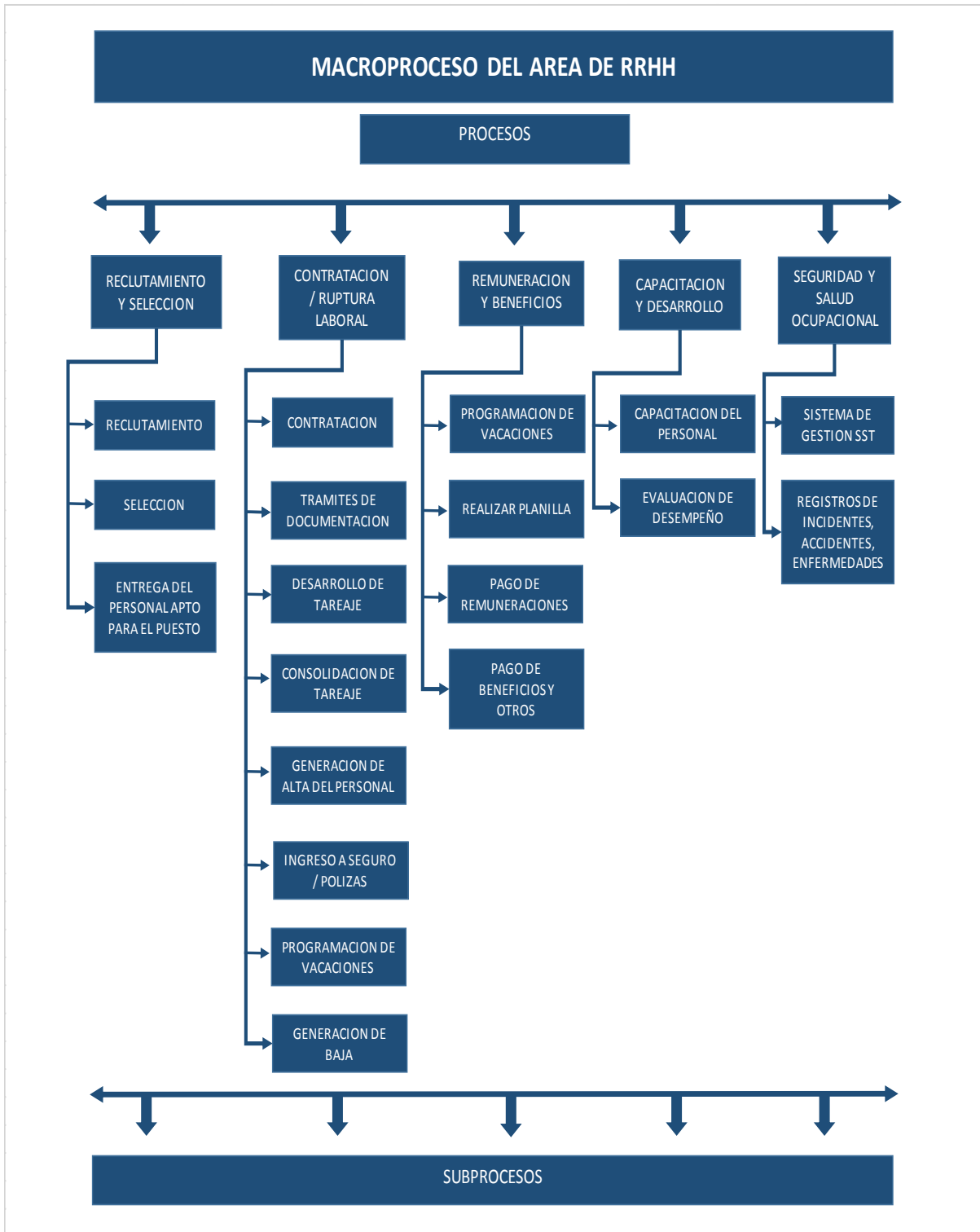


Figura 10 Macro procesos del Área de RRHH

Fuente: Pacific Security Group

El resultado fue las siguientes listas:

Primera Lista

- Contratación / ruptura laboral
- Remuneraciones y Beneficios Sociales

Segunda Lista

Tabla 32 Lista de Subprocesos

Contratación / Ruptura laboral	Tramites de documentación SUCAMEC
	Desarrollo del Tareaje
	Consolidación de Tareaje
	Generar la alta en el PLAME
	Generar la baja en el PLAME
	Ingreso a seguros o Pólizas
	Programación de Vacaciones
Remuneración / beneficios	Consolidación de Tareaje
	Realizar planillas
	Pago de Remuneración
	Pago de Beneficios sociales

- *Establecer criterios de selección de subprocesos*

Después de completar la lista de subprocesos potenciales, el equipo de trabajo pasó a elaborar una lista de criterios de selección de subprocesos basándose en el diagnóstico realizado ver (ver anexo 2) y la entrevista a los colaboradores (ver anexo 3)

- Descontento del clientes por el proceso en curso
- Control sobre mejora de proceso
- Habilidad para mejorar con los recursos existentes
- Incumplimientos con normativas legales
- Perjuicios a la empresa
- Retrasos en sus actividades
- Beneficio a partir de la mejora del sub proceso

• *Identifique la relación entre criterios y los subprocesos*

Junto al equipo de trabajo se tomó la lista de subprocesos del área y se compararon con los criterios de selección que elegimos. El siguiente formulario permitió clasificar cada subproceso de trabajo en una escala de 1 a 10, siendo 1 la más baja y 10 la más alta.

Tabla 33 *Identifique la relación entre criterios y subprocesos*

SUBPROCESOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS										
CRITERIOS	Tramites de document ación SUCAME C	Pago de Remunera ción	Pago de Beneficios sociales	Generar la alta en el PLAME	Generar la baja en el PLAME	Ingreso a seguros o Pólizas	Programaci ón de Vacaciones	Realizar planillas	Desarroll o del Tareaje	Consolidac ión de Tareaje
Descontento del clientes por el proceso en curso	9	6	4	9	9	7	5	7	8	8
Control sobre mejora de proceso	7	5	4	7	7	7	5	6	7	9
Habilidad para mejorar con los recursos existentes	7	4	5	9	9	6	6	5	7	9
Incumplimie ntos con normativas legales	9	5	6	10	10	6	5	6	6	7
Perjuicios a la empresa	10	5	5	9	9	7	4	5	8	9
Retrasos en sus actividades	9	4	5	8	8	6	4	6	8	10
Beneficio a partir de la mejora del sub proceso	8	5	6	7	7	7	5	7	8	7
TOTAL	59	34	35	59	59	46	34	42	52	59

- *Elija los subprocesos de máxima prioridad que necesitan ser mejorados*

Después de clasificar cada uno de los subprocesos, y analizando los resultados se decidió que los subprocesos de consolidación de Tareaje, trámites de documentación SUCAMEC, generación de altas y bajas de personal, son de máxima prioridad a mejorar. El equipo pensó que al mejorarlo, los colaboradores del área de RRHH podrían presentar mayores niveles de satisfacción y productividad.

4.5.2. Fase 2: Analizar

c) Paso 3: Documente los subprocesos tal como están

- *Clarifique la cadena de los subprocesos*

Subproceso de consolidación de Tareaje

Tabla 34 Objetivo y Alcance del Subproceso de consolidación de Tareaje

SUBPROCESO DE CONSOLIDACION DE TAREAJE	
OBJETIVO:	Realizar la mejora del subproceso estableciendo lineamientos y responsabilidades para la generación de un Sistema que tenga un formato único de registro de Tareajes del personal activo de la empresa de seguridad Pacific Security Group.
ALCANCE:	Este sub proceso abarca la consolidación de Tareajes donde se realiza el registro de asistencia, horas laboradas, faltas y permisos del personal que labora en la empresa de seguridad privada Pacific Security Group.

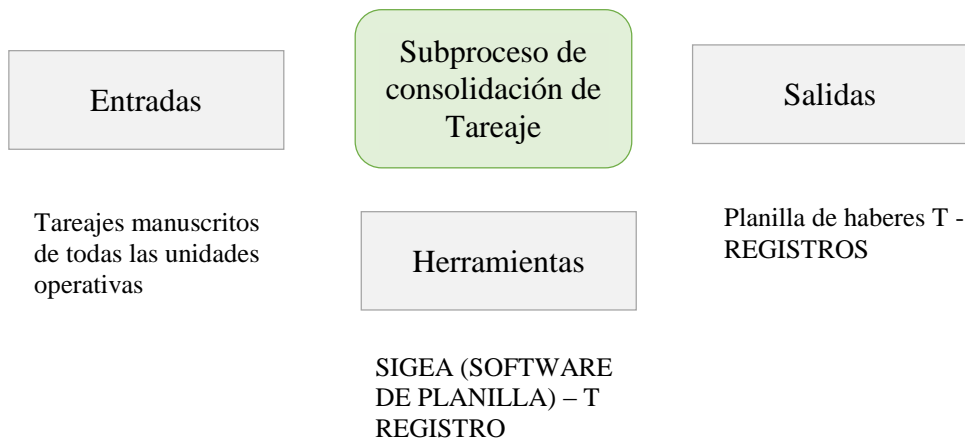


Figura 11 Subproceso de consolidación de Tareaje

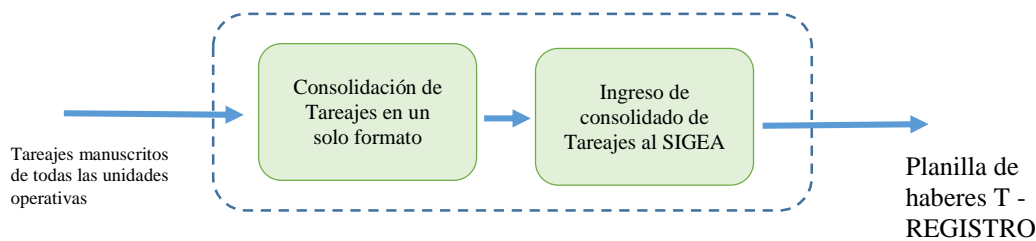


Figura 12 Procedimientos del Subproceso de consolidación de Tareaje

LINEAMIENTOS

- El Tareaje es realizado exclusivamente por los supervisores designados tanto de la sede central y supervisores de cada sucursal operativa.
- El Tareaje debe mostrar las horas laboradas, permisos, faltas sobre el personal de la empresa de seguridad Pacific Security Group.
- El Tareaje debe reflejar la realidad de la asistencia del personal
- El Tareaje debe ser enviado a la sede central para realizar su procesamiento por el departamento de planillas.
- El departamento de planillas que se encuentra dentro del área de RRHH es la única autorizada a realizar el ingreso de la información de los Tareajes al sistema de planillas de la empresa SIGEA.
- El abono de los sueldos de la planilla se realiza de acuerdo a la estructura de costos y las horas laboradas por los trabajadores.

Figura 13 Lineamientos del subproceso de consolidación de Tareaje

Subproceso de trámites de documentación SUCAMEC

Tabla 35 Objetivos y Alcance del subproceso de trámites de documentación SUCAMEC

SUBPROCESO DE TRAMITES DE DOCUMENTACION SUCAMEC	
OBJETIVO:	Realizar la mejora del subproceso estableciendo lineamientos y responsabilidades para la generación de un Sistema que permita el ingreso de datos sobre emisiones y vigencias de carnet SUCAMEC, licencias de armas y poder llevar un control de estas ya que estas pertenecen al personal operativo de la empresa de seguridad Pacific Security Group.
ALCANCE:	Este sub proceso abarca el trámite de carnet y licencias de armas emitidas por la SUCAMEC, las cuales tienen una fecha de emisión y vencimiento, teniendo en cuenta que estas son imprescindibles para la prestación de servicios de seguridad privada.

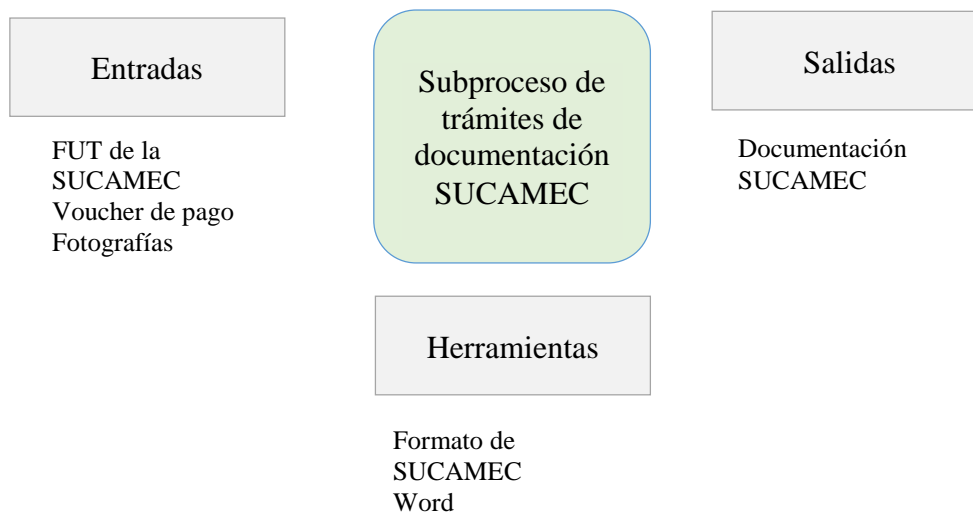


Figura 14 Subprocesos de trámites de documentación SUCAMEC

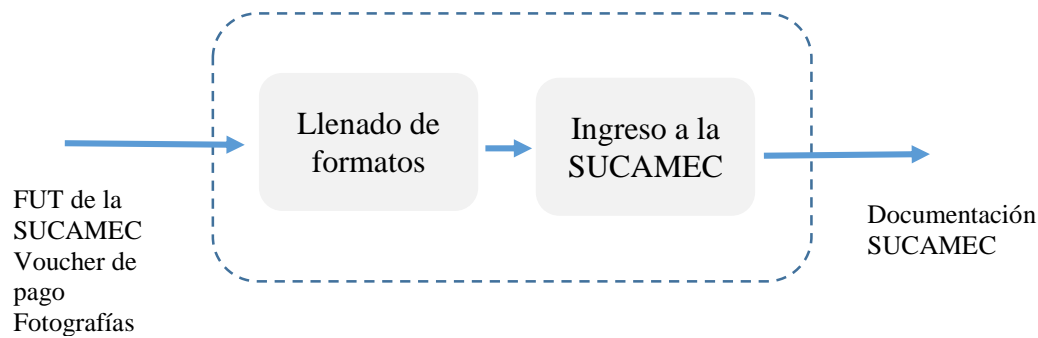


Figura 15 Procedimientos de trámites documentación SUCAMEC

LINEAMIENTOS

- La SUCAMEC establece que para la prestación de servicios de seguridad privada los agentes de seguridad deberán contar con el carné de identificación vigente
- La SUCAMEC establece que para la posesión y manejo de armas es imprescindible contar con licencia de armas vigente
- Para la obtención de carnet SUCAMEC es requisito la aprobación del curso de capacitación y formación dictada por Centros especializados de capacitación autorizados por la SUCAMEC en seguridad privada
- Para la obtención de licencia de arma es requisito tener el carnet SUCAMEC que lo acredita como agente de vigilancia privada, también debe aprobar el examen de conocimiento, manejo de arma y tiro evaluado por la SUCAMEC.
- Los tramites de capacitación, carnet y licencia de armas son tramitados tanto por el área de RRHH y los jefes de cada sucursal operativa.
- Dar cumplimiento a los acuerdos establecidos en el contrato con los diferentes clientes o usuarios de la empresa de seguridad Pacific Security Group.

Figura 16 Lineamientos de trámites documentación SUCAMEC

Subproceso de generación de alta

Tabla 36 Objetivo y Alcance del subproceso de generación de ALTA

SUBPROCESO DE GENERACION DE ALTA	
OBJETIVO:	Realizar la mejora del subproceso estableciendo lineamientos y responsabilidades para la generación de un Aplicativo que tenga un formato único que permita el registro de personal de alta proporcionando los datos necesarios para su procesamiento en el sistema de la SUNAT
ALCANCE:	Este sub proceso abarca el registro del personal que ingresa a la empresa de seguridad privada Pacific Security Group. en la planilla electrónica del sistema de la SUNAT

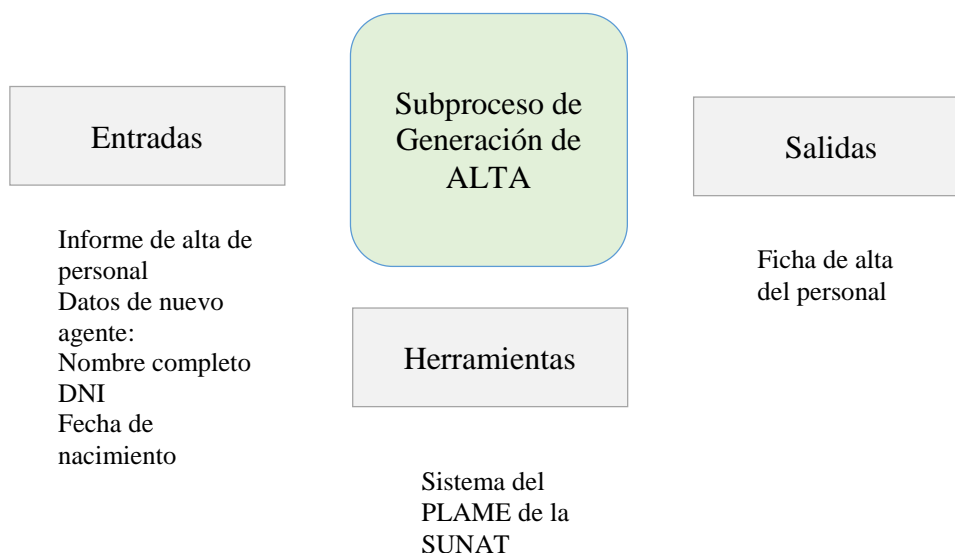


Figura 17 subproceso de generación ALTA

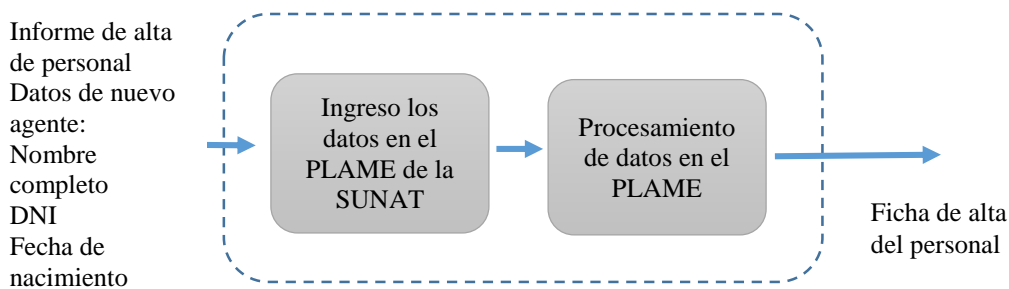


Figura 18 Procedimiento del subproceso de generación de ALTA

LINEAMIENTOS

- Incorporar en el T-REGISTRO al trabajador indicando la Modalidad Formativa Laboral y otros, incluyendo a sus derechohabiente., la inscripción se efectúa a través del PLAME.
- El plazo dispuesto por el MINTRA junto al Organismo técnico especializado adscrito SUNAFIL y la SUNAT, para realizar la alta de un personal incluyendo a sus derecho habientes, es de dentro del día que se produce el ingreso a prestar sus servicios.
- Al no registrar a los trabajadores indicando su modalidad formativa laboral y otros, incluyendo a sus derechohabientes en las planillas de pago o planillas electrónicas, en el plazo establecido y con los requisitos previstos, se incurre en una infracción por cada trabajador, personal de terceros o derechohabientes.
- Se incurre en incumplimiento de las obligaciones sobre planillas de pago, planillas electrónicas, o registro de trabajadores no encontrarse actualizado; no encontrarse debidamente autorizado de ser exigido; no consignar los datos completos, no presentarlo ante la Autoridad Administrativa de Trabajo; no presentarlo dentro del plazo o presentarlo incluyendo datos falsos o que no correspondan a la realidad; no efectuar el alta en el registro, la modificación o actualización de datos, o la baja en el Registro, dentro del plazo correspondiente.

Figura 19 Lineamientos del subproceso de Generación de Alta

Subproceso de generación de baja

Tabla 37 Objetivo Y alcance del subproceso de generación de BAJA

SUBPROCESO DE GENERACION DE BAJA	
OBJETIVO:	Realizar la mejora del subproceso estableciendo lineamientos y responsabilidades para la generación de un Aplicativo que tenga un formato único que permita el registro de personal de baja proporcionando los datos necesarios para su procesamiento en el sistema de la SUNAT
ALCANCE:	Este sub proceso abarca el registro del personal que egresa de la empresa de seguridad privada Pacific Security Group. en la planilla electrónica del sistema de la SUNAT

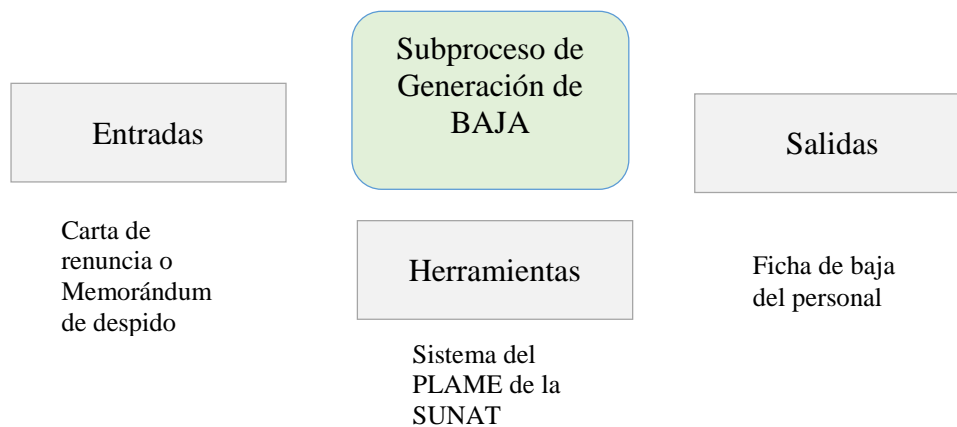


Figura 20 subproceso de generación de BAJA

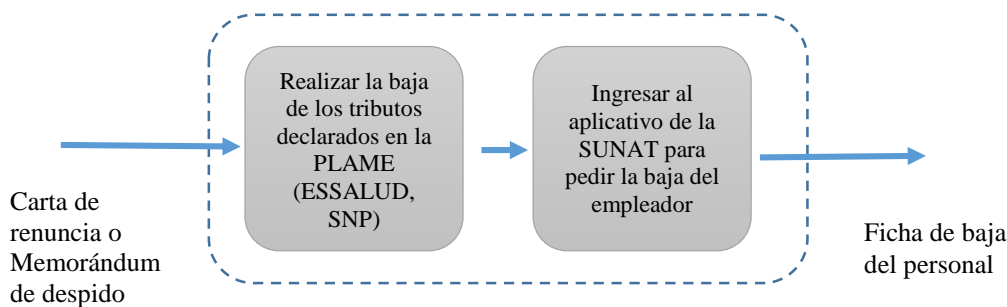


Figura 21 Procedimientos de generación de BAJA

LINEAMIENTOS


















- La empresa debe dar por finalizada en el T-REGISTRO la condición de trabajador, indicando la modalidad Formativa Laboral y otros, personal de terceros o derechohabiente.
- El plazo dispuesto por el MINTRA junto al Organismo técnico especializado adscrito SUNAFIL y la SUNAT, para realizar la baja de un personal incluyendo a sus derechohabientes se debe realizar el día hábil siguiente de la fecha de término de la prestación de servicios, el fin de la obligación de realizar aportaciones al Es Salud , según corresponda.
- Al no registrar la baja de los trabajadores, incluyendo a sus derechohabientes en las planillas de pago o planillas electrónicas u otras obligaciones, en el plazo establecido, se incurre en una infracción por cada trabajador, personal de terceros o derechohabientes.

Figura 22 Lineamientos del subproceso de generación de BAJA

- *Enumere las tareas más importantes de los subprocesos*


















Sub proceso de consolidación de Tareajes Sede Central

Tabla 38 Enumeración del subproceso de consolidación de Tareaje –sede central

Productora :	Área de Recursos Humanos			
Subproceso:	Consolidación de Tareajes			
Insumo:	Tareajes manuscritos			
Producto :	Planilla de haberes			
TAREA N°	Tareas más importantes del proceso	Sub tareas y decisiones	Responsable	Símbolo
1	Comienzo de actividades del mes		Área de Operaciones	
2	Desarrollo de tareajes manuscritos		Área de Operaciones	
3	Envío de tareaje		Área de Operaciones	
3.a.		remitir el tareaje	Área de Operaciones	
4	Recepción de tareaje cada fin de mes		secretaria	
5	Consolidación de tareajes en un solo formato		Asistente de planillas	
6	Revisión de tareaje		Asistente de planillas	
6.a.		¿Es conforme?	Asistente de planillas	
6.b.		Realizar informe de tareaje	Asistente de planillas	
7	Solicita a supervisores rectificaciones de tareaje		Asistente de planillas	
7.a.		supervisor realizan rectificaciones	Área de Operaciones	
7.b		remiten tareaje	Área de Operaciones	
8	Revisar informes		Jefe de Planillas	
8.a.		¿es conforme?	Jefe de Planillas	
8.b		solicita rectificaciones	Jefe de Planillas	
8.c.		informe rectificado	Asistente de planillas	
9	Elaboración de planillas		Jefe de Planillas	



















Sub proceso de consolidación de Tareajes Sede Operativas

Tabla 39 Enumeración del subproceso de consolidación de Tareaje -sede operativa

Productora :	Área de Recursos Humanos - ZONAS OPERATIVAS			
Subproceso:	Consolidación de Tareajes			
Insumo:	Tareajes manuscritos			
Producto :	Planilla de haberes			
TAREA N°	Tareas más importantes del proceso	Sub tareas y decisiones	Responsable	Símbolo
1	Comienzo de actividades del mes		Área de Operaciones	
2	Desarrollo de tareajes manuscritos		Área de Operaciones	
3	Envío de tareaje		Área de Operaciones	
3.a.		remitir el tareaje	Área de Operaciones	
4	Recepción de tareaje cada fin de mes		secretaria	
5	Consolidación de tareajes en un solo formato		Asistente de planillas	
6	Revisión de tareaje		Asistente de planillas	
6.a.		¿Es conforme?	Asistente de planillas	
6.b.		Realizar informe de tareaje	Asistente de planillas	
7	Solicita a supervisores rectificaciones de tareaje		Asistente de planillas	
7.a.		supervisor realizan rectificaciones	Área de Operaciones	
7.b.		remiten tareaje	Área de Operaciones	
8	Revisar informes		Jefe de Planillas	
8.a.		¿es conforme?	Jefe de Planillas	
8.b.		solicita rectificaciones	Jefe de Planillas	
8.c.		informe rectificado	Asistente de planillas	
9	Elaboración de planillas		Jefe de Planillas	




























Sub proceso de trámites de documentación SUCAMEC

Tabla 40 Enumeración de trámites de documentación SUCAMEC - Sede central

Productor :	Área de Recursos Humanos - Sede Central			
Subproceso:	Tramites de documentación SUCAMEC			
Insumo:	FUT, BAUCHER , FOTOGRAFIAS			
Producto :	AVP con documentación SUCAMEC			
TAREA N°	Tareas más importantes del proceso	Sub tareas y decisiones	Responsable	Símbolo
1	Requerimiento de personal		Área de RRHH	
2	Reclutamiento de personal		Área de RRHH	
3	Selección de personal		Área de RRHH	
4	Inscripción al curso de capacitación sucamec		Área de RRHH	
4.a		capacitación sucamec	SUCAMEC	
4.b		¿Aprobó?	Área de RRHH	
5	Tramite de carnet sucamec		Área de RRHH	
5.a		Procesamiento de trámite	SUCAMEC	
5.b		¿Observación?	Área de RRHH	
6	Recojo de carnet sucamec		Área de RRHH	
7	Ingreso a la base de datos		Área de RRHH	
8	Inscripción para el examen de conocimiento y practica de tiro		Área de RRHH	
8.a		examen y practica de tiro	SUCAMEC	
8.b		¿Aprobó?		
9	Tramite de licencia de armas		Área de RRHH	
9.a		¿Aprobó?		
10	Recojo de licencia de armas		Área de RRHH	
11	Ingreso a la base de datos		Área de RRHH	

Sub proceso de trámites de documentación SUCAMEC Sedes Operativas a nivel nacional





























Tabla 41 Enumeración del subproceso de trámites de documentación SUCAMEC/sedes

Productor : SUPERVISORES DE CADA ZONA OPERATIVA Subproceso: Tramites de documentación SUCAMEC Insumo: FUT, BAUCHER , FOTOGRAFIAS Producto : AVP con documentación SUCAMEC				
TAREA N°	Tareas más importantes del proceso	Sub tareas y decisiones	Responsable	Símbolo
1	Requerimiento de personal		Supervisores de Zonas Operativas	
2	Reclutamiento de personal		Supervisores de Zonas Operativas	
3	Selección de personal		Supervisores de Zonas Operativas	
3.a.		¿Realiza el trámite?	Supervisores de Zonas Operativas	
3.b		inclusión y desarrollo de tareaje	Supervisores de Zonas Operativas	
4	Inscripción al curso de capacitación sucamec		Supervisores de Zonas Operativas	
4.a		capacitación sucamec	SUCAMEC	
4.b		¿Aprobó?	Supervisores de Zonas Operativas	
5	tramite de carnet sucamec		Supervisores de Zonas Operativas	
5.a		procesamiento de trámite	SUCAMEC	
5.b		¿Observación?	Supervisores de Zonas Operativas	
6	Recojo de carnet sucamec		Supervisores de Zonas Operativas	
7	Inscripción para el examen de conocimiento y practica de tiro		Supervisores de Zonas Operativas	
7.a.		examen y practica de tiro	SUCAMEC	
7.b		¿Aprobó?	Supervisores de Zonas Operativas	
8	Tramite de licencia de armas		Supervisores de Zonas Operativas	
9	Recojo de licencia de armas		Supervisores de Zonas Operativas	
10	Asignación de puesto		Supervisores de Zonas Operativas	
11	Inclusión y desarrollo de tareaje		Supervisores de Zonas Operativas	
11.a		remitir el tareaje	Supervisores de Zonas Operativas	
12	Recepción de tareaje		Secretaria	
13	Revisión de tareaje para ver si existe nuevos agente o rotación de personal		Area de RRHH	
13.a		¿Existe?	Area de RRHH	
14	Inspección si el personal cumple con los documentos vigentes		Area de RRHH	
14.a		¿cumplen	Area de RRHH	
15	Identifica posibles consecuencias		Area de RRHH	
15.a		remite informe a gerencia	Area de RRHH	
16	Efectuar trámites		Area de RRHH	

Subproceso de generación de ALTA en el PLAME





























Sede Central

Tabla 42 Enumeración de generación de ALTA - SEDE CENTRAL

Productor :	Area de RRHH y Area de operaciones			
Subproceso:	Generacion de Alta			
Insumo:	Datos de nuevo agente			
Producto :	Ficha de ALTA			
TAREA N°	Tareas más importantes del proceso	Sub tareas y decisiones	Responsable	Símbolo
1	Requerimiento de personal		Jefe de operaciones	
2	Requerimiento por licitación		Jefe de operaciones	
2.a		ingreso de personal	Jefe de operaciones	
3	Remite lista de datos del personal		Jefe de operaciones	
3.a		Recepción de documentos	Secretaria	
4	Revisión de datos		Asistente de planillas	
4.a		Verificación afiliación de fondo de pensiones	Asistente de planillas	
4.b		Generación de alta	Jefe de planillas	
5	Requerimiento por rotación		Jefe de operaciones	
5.a.		Ingreso de personal	Jefe de operaciones	
5.b.		Asignación de puesto	Jefe de operaciones	
6	Desarrollo de tareaje		Supervisores	
7	Entrega de tareaje a fin de mes	Entrega de tareaje a fin de mes	Supervisores	
7.a		Remite tareaje	Supervisores	
8	Recepción de tareajes		Secretaria	
9	Consolidación de tareaje en un solo formato		Asistente de planillas	
10	Revisión de tareaje si existen nuevos agentes		Asistente de planillas	
10.a		¿Existen?	Asistente de planillas	
10.b		Solicita los datos del personal y fecha de ingreso	Asistente de planillas	
11	Solicita los datos del personal y fecha de ingreso		Supervisores	
12	Búsqueda de información		Supervisores	
12.a		Remite información solicitada	Supervisores	
12.b.		Verificación afiliación de fondo de pensiones	Asistente de planillas	
12.c		Cuenta	Asistente de planillas	
12.d		Afiliación al sctr	Asistente de planillas	
13	Genera la alta del personal		Jefe de planillas	
13.a		Proceso de alta	SUCAMEC	
13.b		Ficha de alta	Jefe de planillas	

Sedes Operativas a nivel nacional




















Tabla 43 Enumeración de generación de ALTA - SEDES OPERATIVAS

Productor :	Area de RRHH y Area de operaciones - Zonas Operativas			
Subproceso:	Generación de Alta			
Insumo:	Datos de nuevo agente			
Producto :	Ficha de ALTA			
TAREA N°	Tareas más importantes del proceso	Sub tareas y decisiones	Responsable	Símbolo
1	Requerimiento de personal		Jefe de cada Zona Operativa	
2	Requerimiento por licitación		Jefe de cada Zona Operativa	
2.a		ingreso de personal	Jefe de cada Zona Operativa	
3	Remite lista de datos del personal		Jefe de cada Zona Operativa	
3.a		Recepción de documentos	Secretaria	
4	Revisión de datos		Asistente de planillas	
4.a		Verificación afiliación de fondo de pensiones	Asistente de planillas	
4.b		Generación de alta	Jefe de planillas	
5	Requerimiento por rotación		Jefe de cada Zona Operativa	
5.a.		Ingreso de personal	Jefe de cada Zona Operativa	
5.b.		Asignación de puesto	Jefe de cada Zona Operativa	
6	Desarrollo de tareaje		Jefe de cada Zona Operativa	
7	Entrega de tareaje a fin de mes	Entrega de tareaje a fin de mes	Jefe de cada Zona Operativa	
7.a		Remite tareaje	Jefe de cada Zona Operativa	
8	Recepción de tareajes		Secretaria	
9	Consolidación de tareaje en un solo formato		Asistente de planillas	
10	Revisión de tareaje si existen nuevos agentes		Asistente de planillas	
10.a		¿Existen?	Asistente de planillas	
10.b		Solicita los datos del personal y fecha de ingreso	Asistente de planillas	
11	Solicita los datos del personal y fecha de ingreso		Jefe de cada Zona Operativa	
12	Búsqueda de información		Jefe de cada Zona Operativa	
12.a		Remite información solicitada	Jefe de cada Zona Operativa	
12.b.		Verificación afiliación de fondo de pensiones	Asistente de planillas	
12.c		Cuenta	Asistente de planillas	
12.d		Afiliación al sctr	Asistente de planillas	
13	Genera la alta del personal		Jefe de planillas	
13.a		Proceso de alta	SUCAMEC	
13.b		Ficha de alta	Jefe de planillas	

Subproceso de generación de BAJA en el PLAME




















Sede Central

Tabla 44 Enumeración el subproceso de generación de BAJA - Sede Central

Productor :	Área de operaciones - Sede Central			
Subproceso:	Generacion de Baja			
Insumo:	RENUNCIA, MEMORANDUM			
Producto :	FICHA DE BAJA			
TAREA N°	Tareas más importantes del proceso	Sub tareas y decisiones	Responsable	Símbolo
1	salida del personal		jefe de operaciones	
2	salida por renuncia		jefe de operaciones	
2.a		remite carta de renuncia	jefe de operaciones	
3	salida por despido		jefe de operaciones	
3.a		remite memorandum	jefe de operaciones	
4	desarrollo de tareaje		supervisores	
5	entrega de tareaje a fin de mes		supervisores	
5.a		remite tareaje	supervisores	
6	recepcion de tareajes		secretaria	
7	cosolidacion de tareaje en un solo formato		asistente de planillas	
8	revisión de tareaje si existen bajas de agentes		asistente de planillas	
8.a		¿existen?	asistente de planillas	
8.b		solicita fecha de baja	asistente de planillas	
9	busqueda de informacion		supervisores	
9.a		remite informacion solicitada	supervisores	
9.b		desafiliacion al seguro – sctr, etc	asistente de planillas	
10	genera la baja del personal		jefe de planillas	
11	proceso de baja		sunat	
11.a		ficha de baja	jefe de planillas	

Sedes Operativas a nivel nacional

Tabla 45 Enumeración del subproceso generación de BAJA - Sedes operativas

Productora :	Área de operaciones - Sedes Operativas			
Subproceso:	Generacion de Baja			
Insumo:	RENUNCIA, MEMORANDUM			
Producto :	FICHA DE BAJA			
TAREA N°	Tareas más importantes del proceso	Sub tareas y decisiones	Responsable	Símbolo
1	salida del personal		Jefes de cada zona operativa	
2	salida por renuncia		Jefes de cada zona operativa	
2.a		remite carta de renuncia	Jefes de cada zona operativa	
3	salida por despido		Jefes de cada zona operativa	
3.a		remite memorandum	Jefes de cada zona operativa	
4	desarrollo de tareaje		Jefes de cada zona operativa	
5	entrega de tareaje a fin de mes		Jefes de cada zona operativa	
5.a		remite tareaje	Jefes de cada zona operativa	
6	recepcion de tareajes		secretaria	
7	cosolidacion de tareaje en un solo formato		asistente de planillas	
8	revisión de tareaje si existen bajas de agentes		asistente de planillas	
8.a		¿existen?	asistente de planillas	
8.b		solicita fecha de baja	asistente de planillas	
9	busqueda de informacion		Jefes de cada zona operativa	
9.a		remite informacion solicitada	Jefes de cada zona operativa	
9.b		desafiliacion al seguro – sctr, etc	asistente de planillas	
10	genera la baja del personal		jefe de planillas	
11	proceso de baja		SUNAT	
11.a		ficha de baja	jefe de planillas	

- Elaborar el diagrama de flujo de los subprocesos “Tal como están”

Información obtenida de la hoja de trabajo fase 2 (ver anexo 5)

Diagrama de flujo “consolidación de Tareaje” Antes del PMC Sede Central

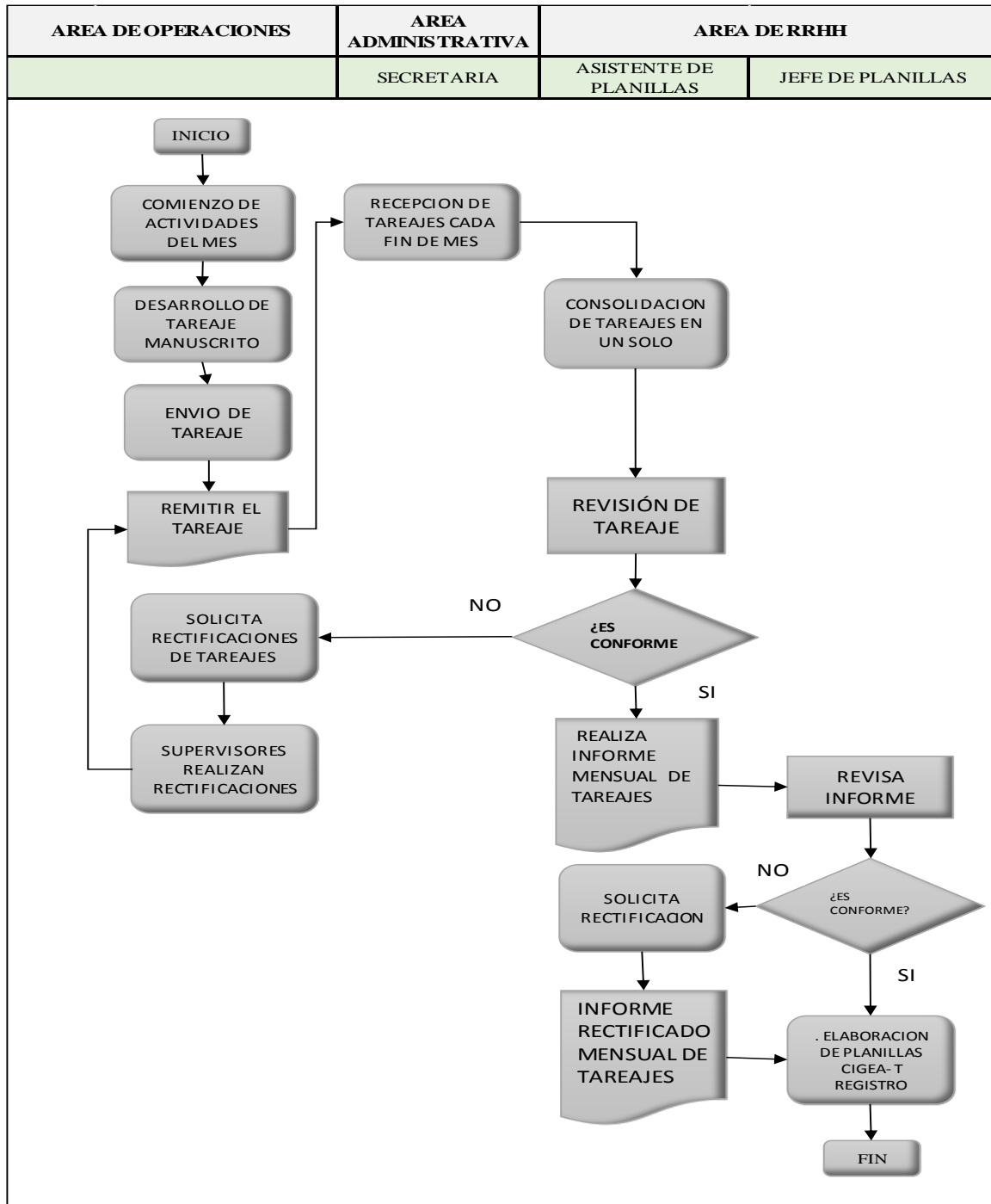


Figura 23 Diagrama de flujo de consolidación de Tareaje – sede central

Sedes operativas

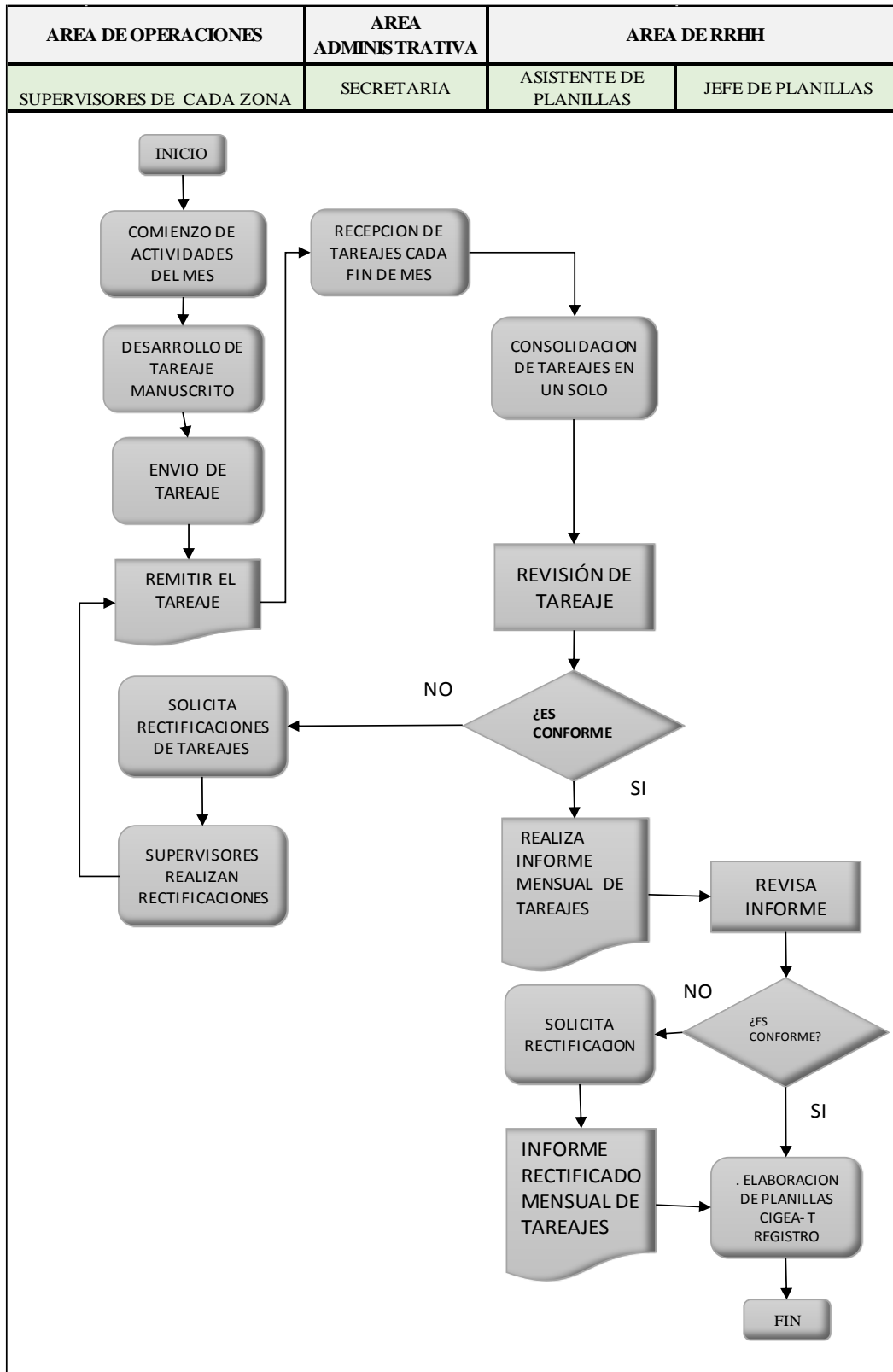


Figura 24 Diagrama de flujo de consolidación de Tareaje - Sedes operativas

Diagrama de flujo “Tramites de documentación SUCAMEC” Antes del PMC

Sedes Central

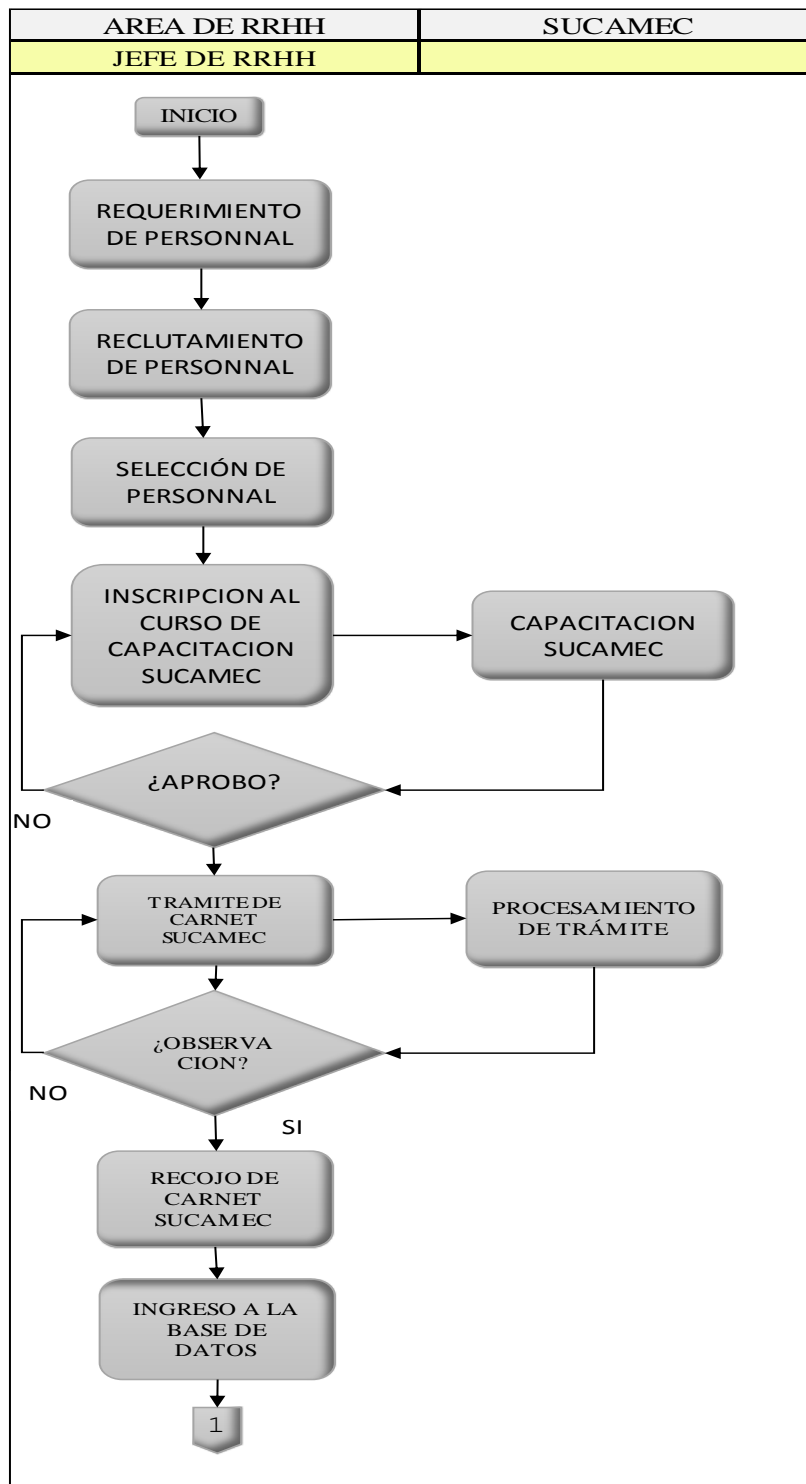


Figura 25 Diagrama de flujo de tramites de documentación SUCAMEC 1– Sede Central

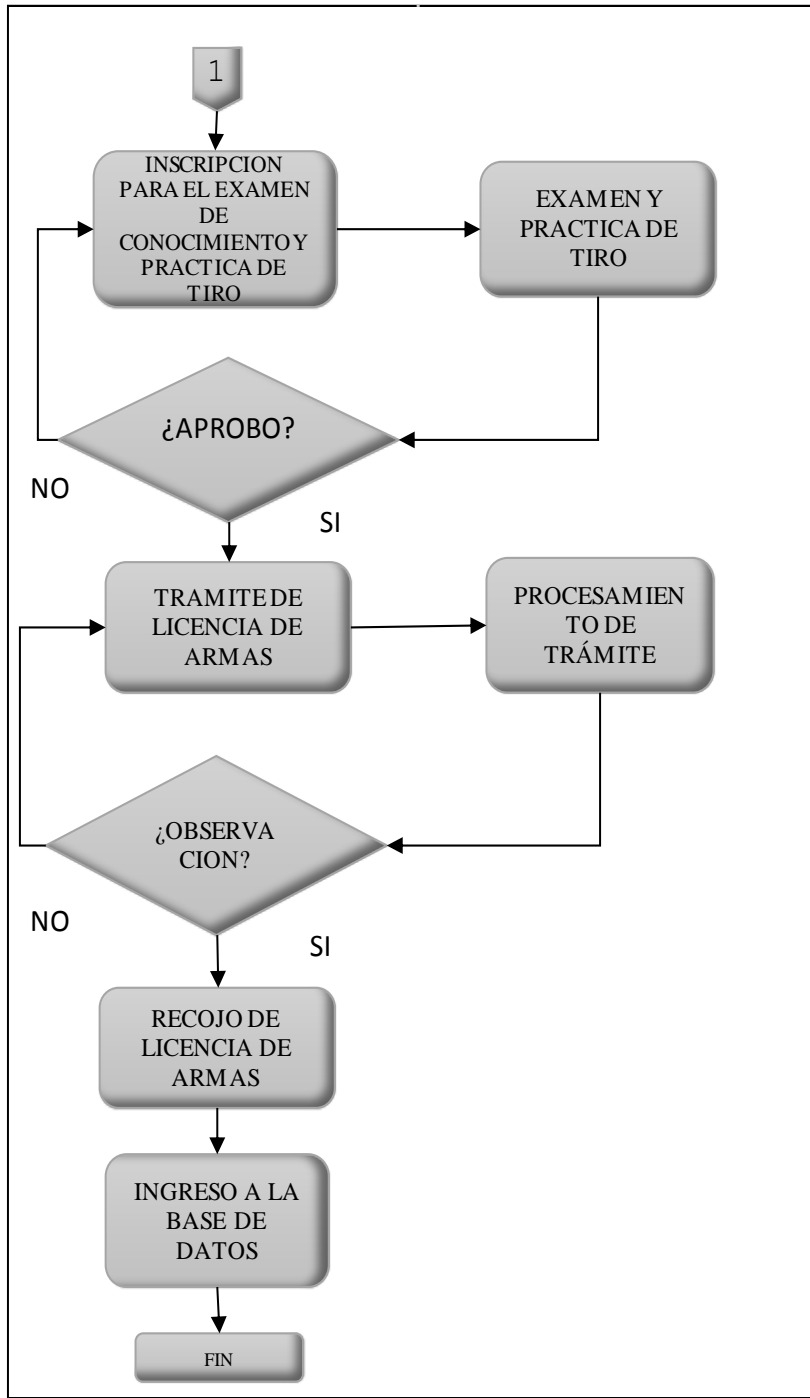


Figura 26 Diagrama de flujo de tramites de documentación SUCAMEC 2 – Sede Central

Sedes operativas a nivel nacional

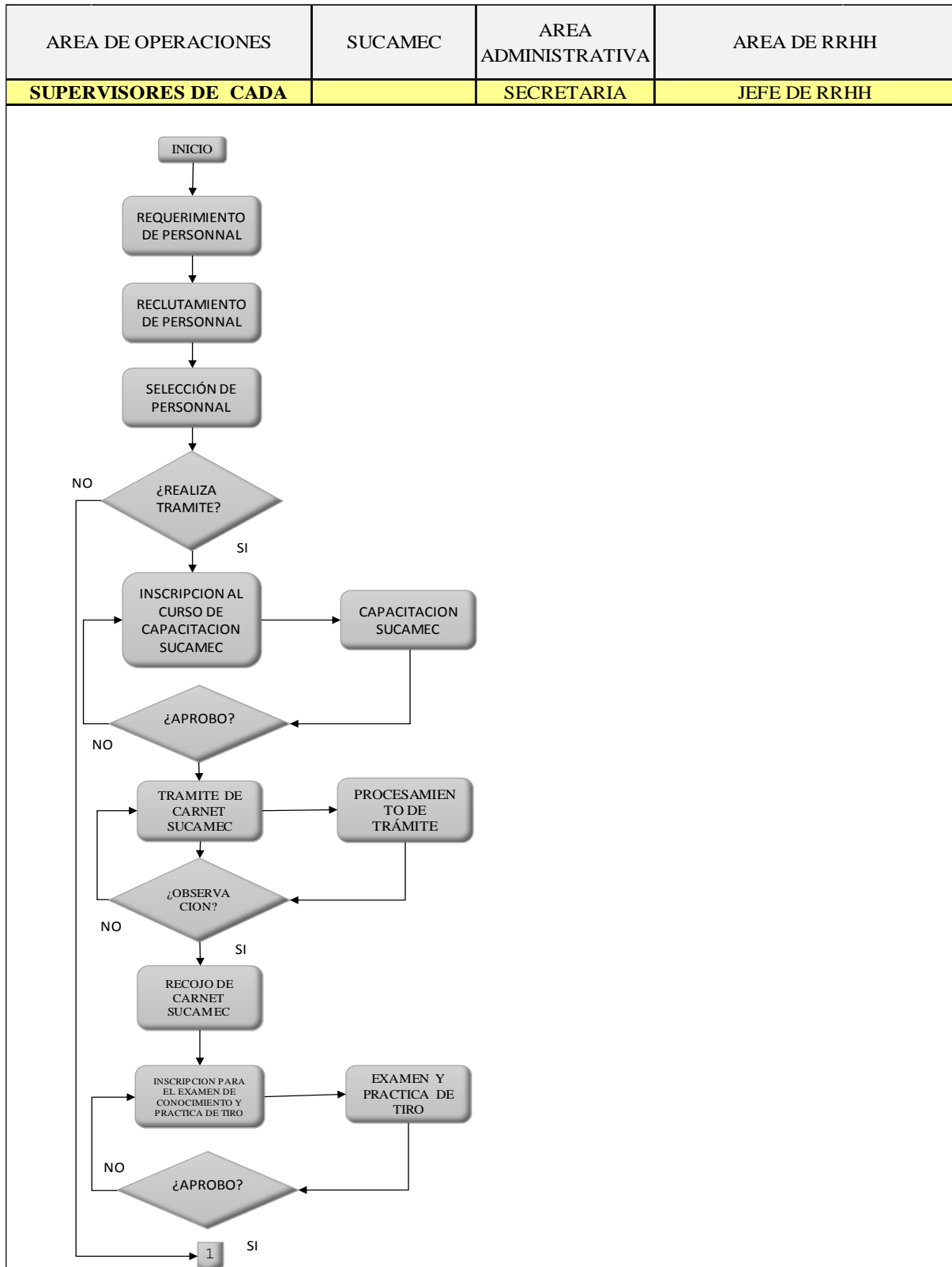


Figura 27 Diagrama de flujo de tramites de documentación SUCAMEC 1 – Sedes Operativas

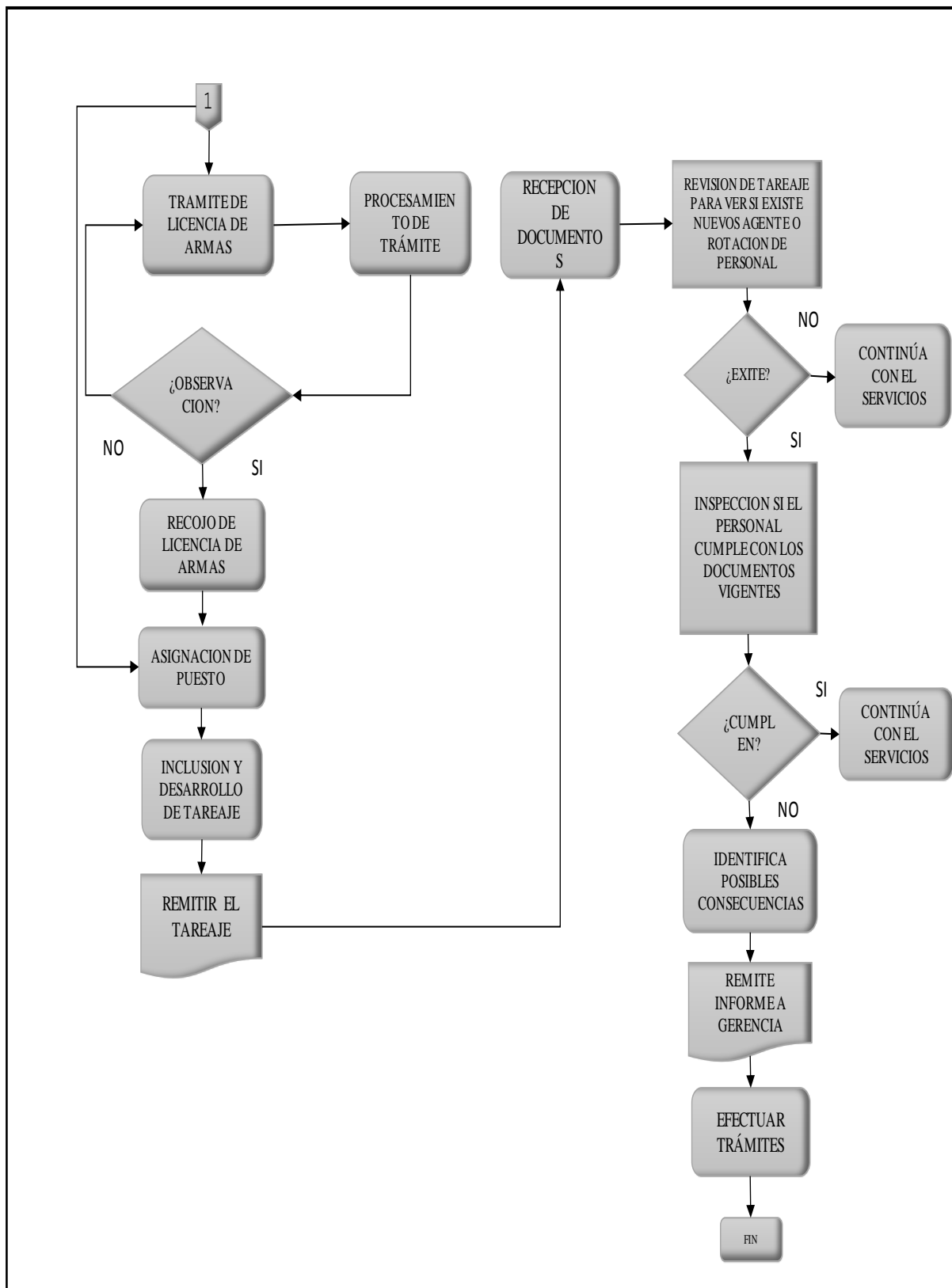


Figura 28 Diagrama de flujo de tramites de documentación SUCAMEC 2- Sedes Operativas

Diagrama de flujo “Subproceso de Generación de ALTA” antes del PMC

Sede Central

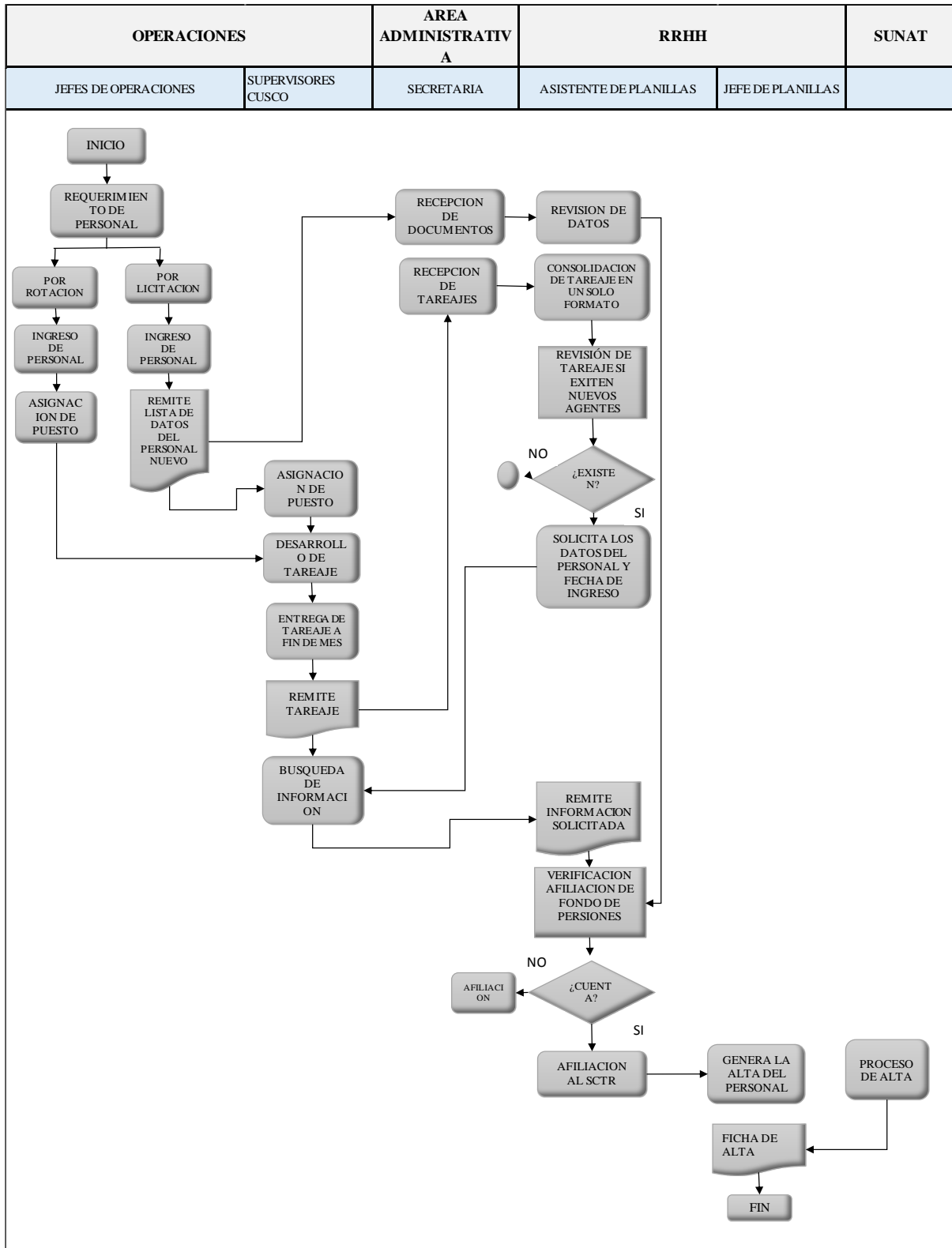


Figura 29 Diagrama de flujo de generación de ALTA - Sede central

Sedes operativas a nivel nacional

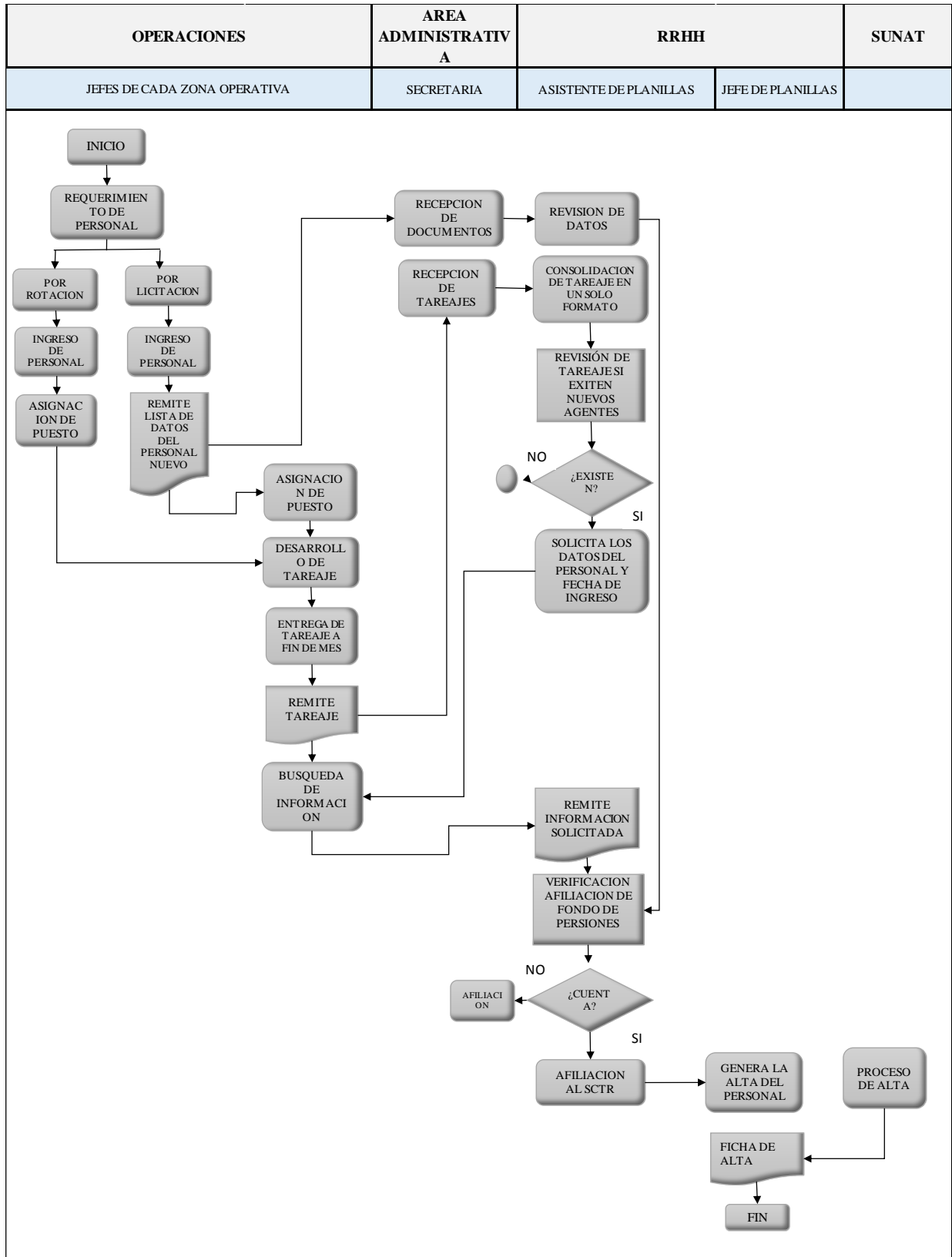


Figura 30 Diagrama de flujo de generación de ALTA - Sedes Operativas

Diagrama de flujo “Subproceso de Generación de BAJA”

Sede Central

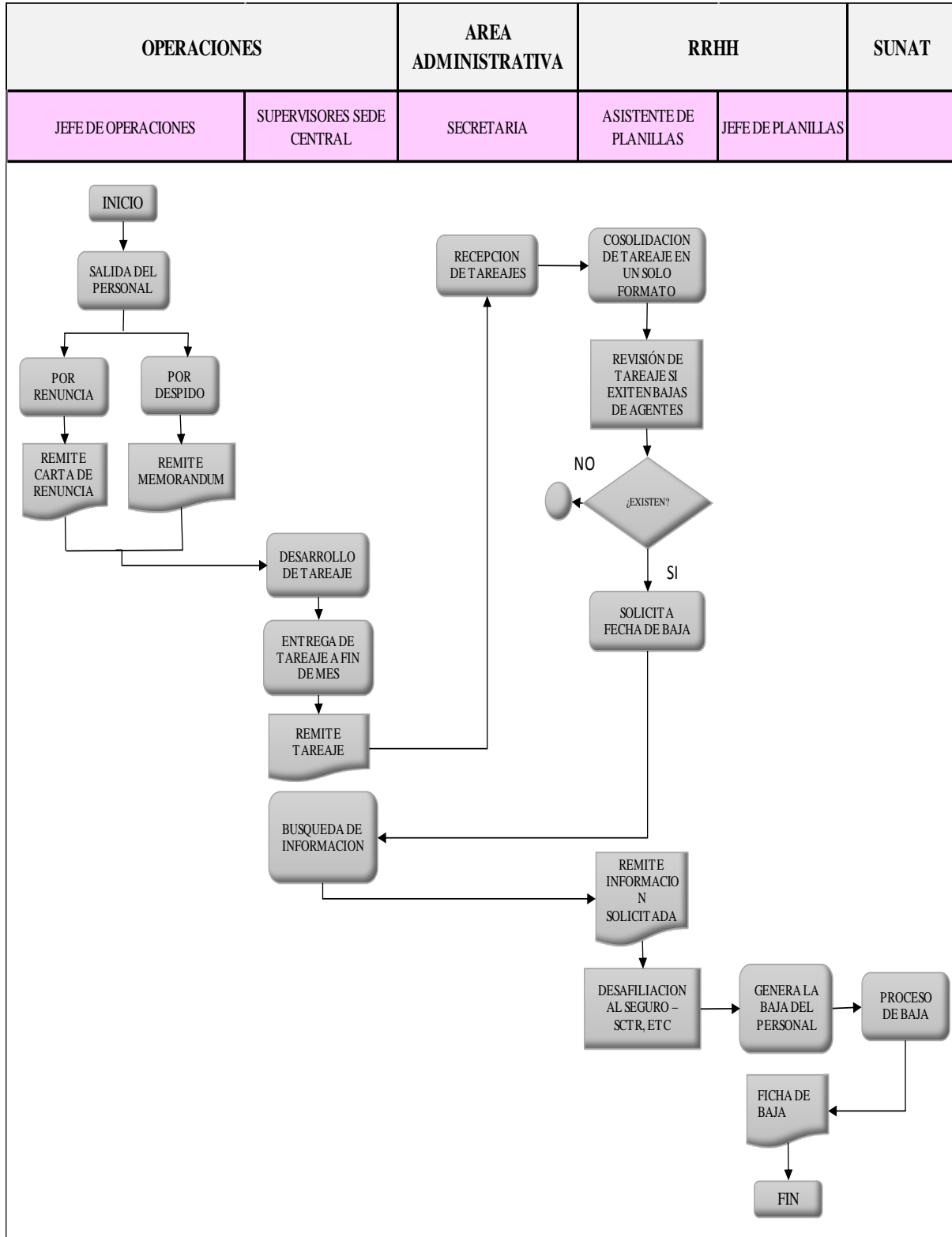


Figura 31 Diagrama de flujo de generación de BAJA - Sede Central

Sedes operativas a nivel nacional

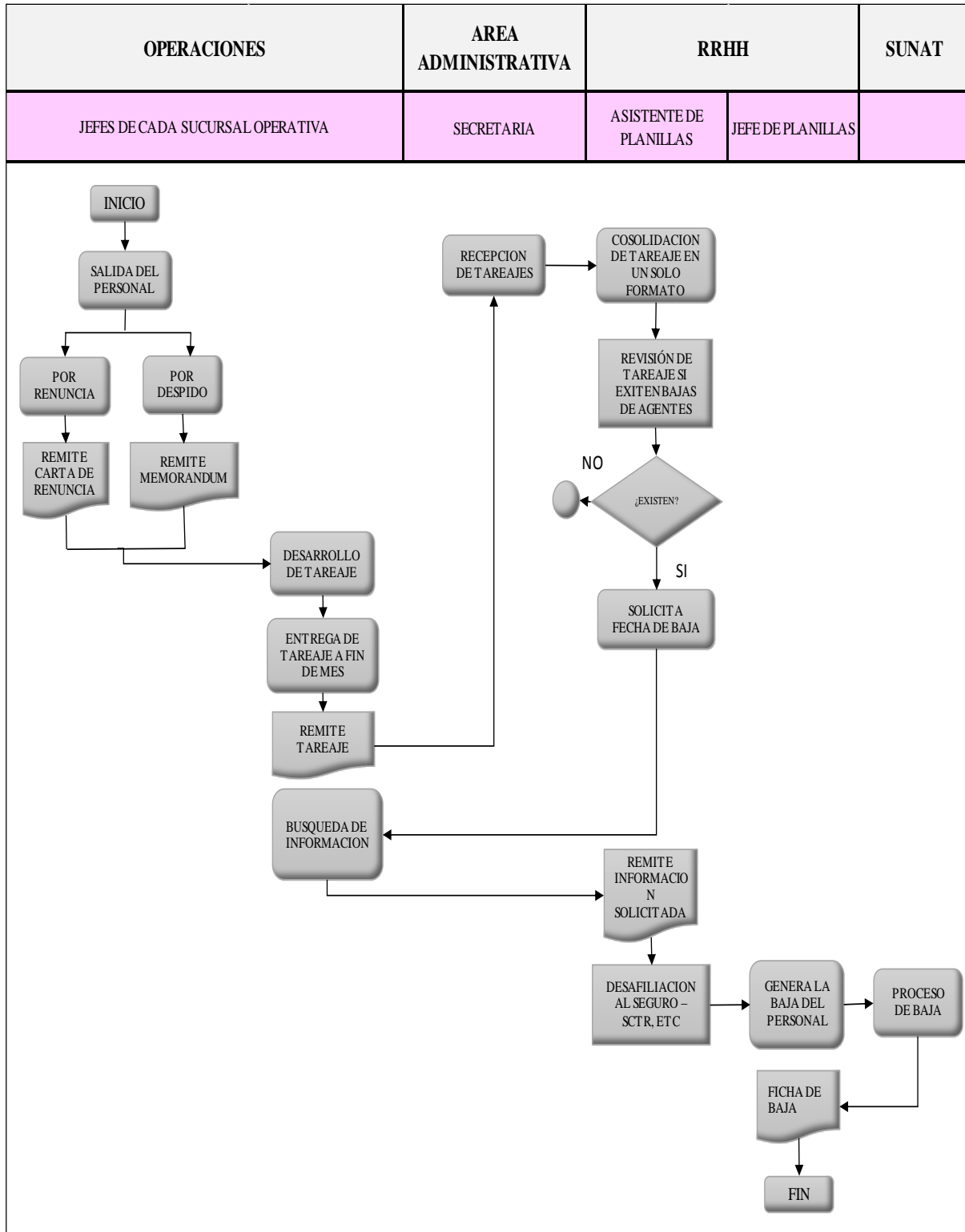


Figura 32 Diagrama de flujo de generación de BAJA - Sedes Operativas

d) Paso 4: Establezca indicadores de medición necesarias del subproceso

Antes de que se establezca medidas específicas de los subprocesos, el equipo de trabajo definió criterios a usar, para lo cual utilizó la información obtenida del diagnóstico (ver anexo 2) y de la entrevista a los colaboradores del área de RRHH (ver anexo 3).

El equipo decidió que las medidas para los subprocesos debían satisfacer los siguientes tres criterios:

- Conectadas con los requerimientos y necesidades del área de RRHH.
 - Debe ser mensurables o contables
 - Ser transparente: debe ser una estimación que pueda ser comparada
- *Establecer indicadores de medición de los subprocesos*

Durante esta etapa el equipo se enfocó en identificar los indicadores de medición en las tareas de los subprocesos, para cual se basaron en la información recogida de la hoja de trabajo fase 2 (ver anexo 5).

INDICADORES DE MEDICION

Tabla 46 Medidas claves del subproceso de consolidación de Tareaje

MEDIDAS DEL SUBPROCESO DE CONSOLIDACION DE TAREAJE	
Medidas claves	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio en la elaboración de los Tareajes• Tiempo promedio en el envío de Tareajes• Numero de errores en la elaboración de los Tareajes
	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio en la consolidación de los Tareajes• Tiempo promedio en la verificación de los Tareajes• Tiempo promedio en el ingreso de consolidación al SIGEA
	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio en la elaboración y abono de planilla

Tabla 47 Medidas claves del subproceso Trámites de documentación SUCAMEC

MEDIDAS DEL SUBPROCESO DE TRAMITES DE DOCUMENTACION	
Medidas claves	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio en realizar trámite para la capacitación SUCAMEC• Tiempo promedio en el trámite de carnet SUCAMEC• Tiempo promedio en el trámite de licencia de armas
	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio en el llenado de formatos SUCAMEC• Tiempo promedio de ingreso de documentación a la SUCAMEC
	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio en comunicar vigencia de documentación SUCAMEC

Tabla 48 Medidas claves del subproceso de generación de ALTA

MEDIDAS DEL SUBPROCESO DE GENERACION DE ALTA DE PERSONAL	
Medidas claves	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio en comunicar la alta de un personal• Tiempo promedio en emitir datos del personal
	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio en revisión de Tareaje si existen nuevos agentes• Tiempo promedio en la afiliación a un fondo de pensiones• Tiempo promedio en la afiliación al SCTR
	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio en generar la alta en la PLAME

Tabla 49 Medidas claves del subproceso de generación de BAJA

MEDIDAS DEL SUBPROCESO DE GENERACION DE BAJA DE PERSONAL	
Medidas claves	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio en comunicar la baja de un personal
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio en revisión de Tareaje si existen bajas de personal • Tiempo promedio en la desafiliación al SCTR , ESSALUD
	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio en generar la baja en la PLAME

- *Identifique los indicadores de medición más importantes por investigar*

Teniendo en cuenta el diagnóstico, requerimientos y necesidades del área de RRHH, el equipo de trabajo identifico los indicadores de medición más importantes para la investigación.

Tabla 50 Medidas claves importantes del subproceso de consolidación de Tareajes

MEDIDAS DEL SUBPROCESO DE CONSOLIDACION DE TAREAJE	
Medidas claves	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio en la elaboración de los Tareajes • Tiempo promedio en el envío de Tareajes • Numero de errores en la elaboración de los Tareajes
Medidas claves	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio en la consolidación de los Tareajes

Tabla 51 Medidas claves importantes del subproceso Trámites de documentación SUCAMEC

MEDIDAS DEL SUBPROCESO DE TRAMITES DE DOCUMENTACION	
Medidas claves	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio en comunicar vigencia de documentación SUCAMEC

Tabla 52 Medidas claves importantes del subproceso de generación de ALTA

MEDIDAS DEL SUBPROCESO DE GENERACION DE ALTA DE PERSONAL	
Medidas claves	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio en comunicar la alta de un personal

Tabla 53 Medidas claves importantes del subproceso de generación de BAJA

MEDIDAS DEL SUBPROCESO DE GENERACION DE BAJA DE PERSONAL	
Medidas claves	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo promedio en comunicar la baja de un personal

4.5.3. Fase 3: Medir

e) Paso 5: Realizar las mediciones

- Identificación de herramienta para reunir los datos de medición

Con el fin de reunir estos datos, el equipo decidió utilizar Hojas de verificación e Histogramas. Estas herramientas ayudaron a reunir los datos de medición de tiempo de los indicadores de medición durante 3 meses (abril, mayo, junio).

Pasos para la elaboración de una hoja de verificación:

- Determinar claramente los indicadores de medición.
 - Tiempo promedio en la consolidación de los Tareajes
 - Tiempo promedio en la elaboración de los Tareajes
 - Tiempo promedio en el envío de Tareajes
 - Numero de errores en la elaboración de los Tareajes
 - Tiempo promedio en comunicar vigencia de documentación SUCAMEC
 - Tiempo promedio en comunicar la alta de un personal
 - Tiempo promedio en comunicar la baja de un personal
- Definir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos.
3 meses: abril, mayo, junio.
- Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar. Asegúrese de que todas las columnas estén claramente descritas y de que haya suficiente espacio para registrar los datos.

Tabla 54 Modelo de Hoja de Verificación

	ABRIL	MAYO	JUNIO
C1			
C2			
C3			
C4			
C5			
C6			
C7			
C8			
C9			
C10			
C11			
C12			
tiempo promedio de ciclo			

- *Reúna datos cuantitativos obtenidos*

Subproceso de Consolidación de Tareaje

Tabla 55 Hoja de verificación Consolidación de Tareajes

CONSOLIDACION DE TAREAJE			
	ABRIL	MAYO	JUNIO
ASISTENTE DE PLANILLAS	3	2	3
TIEMPO PROMEDIO DE CICLO (HORAS)	3	2	3

Tabla 56 Hoja de verificación Desarrollo de Tareaje

DESARROLLO DE TAREAJE			
	ABRIL	MAYO	JUNIO
SUP - TACNA	180	170	220
SUP - AREQUIPA	160	200	200
SUP - MOQUEGUA	220	240	200
SUP - PUNO	250	280	240
SUP - QUILLABAMBA	200	190	210
SUP - SICUANI	190	210	200
SUP - PUERTO MALDONADO	230	215	200
SUP - ABANCAY	190	195	180
SUP - ANDAHUAYLAS	210	200	230
SUP - CUSCO 1	230	215	220
SUP - CUSCO 2	190	190	200
SUP - CUSCO 3	245	220	235
TIEMPO PROMEDIO DE CICLO (MIN)	208	210	211

Tabla 57 Hoja de verificación del envío de Tareaje

ENVIO DE TAREAJE			
	ABRIL	MAYO	JUNIO
SUP - TACNA	2880	2800	2900
SUP - AREQUIPA	2160	2160	2160
SUP - MOQUEGUA	2100	2050	2070
SUP - PUNO	1800	1700	1900
SUP - QUILLABAMBA	1900	1800	2000
SUP - SICUANI	800	900	850
SUP - PUERTO MALDONADO	1800	1900	1650
SUP - ABANCAY	1600	1800	1700
SUP - ANDAHUAYLAS	1600	1500	1480
SUP - CUSCO 1	800	600	750
SUP - CUSCO 2	900	780	900
SUP - CUSCO 3	700	880	870
TIEMPO PROMEDIO DE CICLO (MIN)	1587	1573	1603

Tabla 58 Hoja de verificación número errores

NUMERO DE ERRORES EN ELABORACION TAREAJE			
	ABRIL	MAYO	JUNIO
SUP - TACNA	6	6	8
SUP - AREQUIPA	4	3	8
SUP - MOQUEGUA	3	2	7
SUP - PUNO	10	8	15
SUP - QUILLABAMBA	8	4	6
SUP - SICUANI	7	8	6
SUP - PUERTO MALDONADO	6	4	8
SUP - ABANCAY	6	4	8
SUP - ANDAHUAYLAS	2	2	3
SUP - CUSCO 1	4	4	4
SUP - CUSCO 2	6	6	6
SUP - CUSCO 3	4	6	6
VALOR PROMEDIO DE CICLO	6	5	7

Subproceso de trámites de documentación SUCAMEC

Tabla 59 Hoja de verificación de trámites de documentación SUCAMEC

COMUNICACIÓN TRAMITES DOCUMENTACION SUCAMEC			
	ABRIL	MAYO	JUNIO
SUP - TACNA	28	29	30
SUP - AREQUIPA	29	30	28
SUP - MOQUEGUA	29	28	29
SUP - PUNO	30	29	28
SUP - QUILLABAMBA	28	29	28
SUP - SICUANI	29	28	29
SUP - PUERTO MALDONADO	28	30	29
SUP - ABANCAY	28	29	30
SUP - ANDAHUAYLAS	27	29	28
SUP - CUSCO 1	28	28	29
SUP - CUSCO 2	27	29	28
SUP - CUSCO 3	28	30	28
TIEMPO PROMEDIO DE CICLO (DIAS)	28	29	29

Subproceso de generación de Alta

Tabla 60 Hoja de verificación de comunicar ALTA de personal

COMUNICACIÓN DE ALTA			
	ABRIL	MAYO	JUNIO
SUP - TACNA	672	720	696
SUP - AREQUIPA	672	720	672
SUP - MOQUEGUA	720	720	696
SUP - PUNO	720	696	672
SUP - QUILLABAMBA	720	720	672
SUP - SICUANI	696	720	696
SUP - PUERTO MALDONADO	696	720	696
SUP - ABANCAY	720	696	720
SUP - ANDAHUAYLAS	672	696	672
SUP - CUSCO 1	672	672	696
SUP - CUSCO 2	648	696	672
SUP - CUSCO 3	672	720	672
TIEMPO PROMEDIO DE CICLO (HORAS)	696	720	696

Subproceso de generación de Baja

Tabla 61 Hoja de verificación de comunicar la Baja del personal

COMUNICACIÓN TRAMITES DOCUMENTACION SUCAMEC			
	ABRIL	MAYO	JUNIO
SUP - TACNA	672	720	696
SUP - AREQUIPA	672	720	672
SUP - MOQUEGUA	720	720	696
SUP - PUNO	720	696	672
SUP - QUILLABAMBA	720	720	672
SUP - SICUANI	696	720	696
SUP - PUERTO MALDONADO	696	720	696
SUP - ABANCAY	720	696	720
SUP - ANDAHUAYLAS	672	696	672
SUP - CUSCO 1	672	672	696
SUP - CUSCO 2	648	696	672
SUP - CUSCO 3	672	720	672
TIEMPO PROMEDIO DE CICLO (HORAS)	696	720	696

- Documentar hallazgos

Subproceso de consolidación de Tareaje

TIEMPO PROMEDIO EN LA CONSOLIDACION DE TAREAJES

Tabla 62 Resultado de Hoja de verificación en la consolidación de Tareajes

TIEMPO PROMEDIO ANTES DE PMC				
Hoja de verificación N 1°				
Tiempo promedio en la consolidación de tareajes				
	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL PROMEDIO
N° de colaboradores	1	1	1	1
Tiempo promedio de ciclo (HORAS)	3	2	3	3

Con base en la hoja de verificación N°1, se puede determinar que el tiempo promedio en la consolidación de los Tareajes realizados por 1 colaborador de la empresa, es en promedio de **3 Horas** mensualmente.

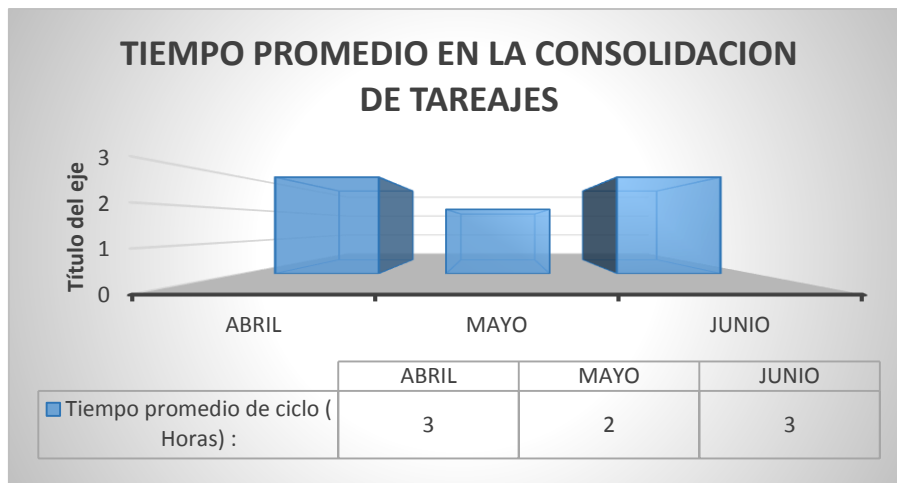


Figura 33 Tiempo promedio en la consolidación de Tareajes

TIEMPO PROMEDIO EN LA ELABORACION DE TAREAJES

Tabla 63 Resultado de hoja de verificación en la elaboración de Tareajes

TIEMPO PROMEDIO ANTES DE PMC				
Hoja de verificación N°2				
Tiempo promedio en la elaboración de los tareajes				
	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL PROMEDIO
N° de colaboradores	12	12	12	12
Tiempo promedio de ciclo (Min) :	208	210	211	210
Tiempo promedio de ciclo (HORAS) :				3.5

Con base en la hoja de verificación N°2, se puede determinar que el tiempo promedio en la elaboración de los Tareajes realizados por 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de **3.5 Horas** mensualmente.

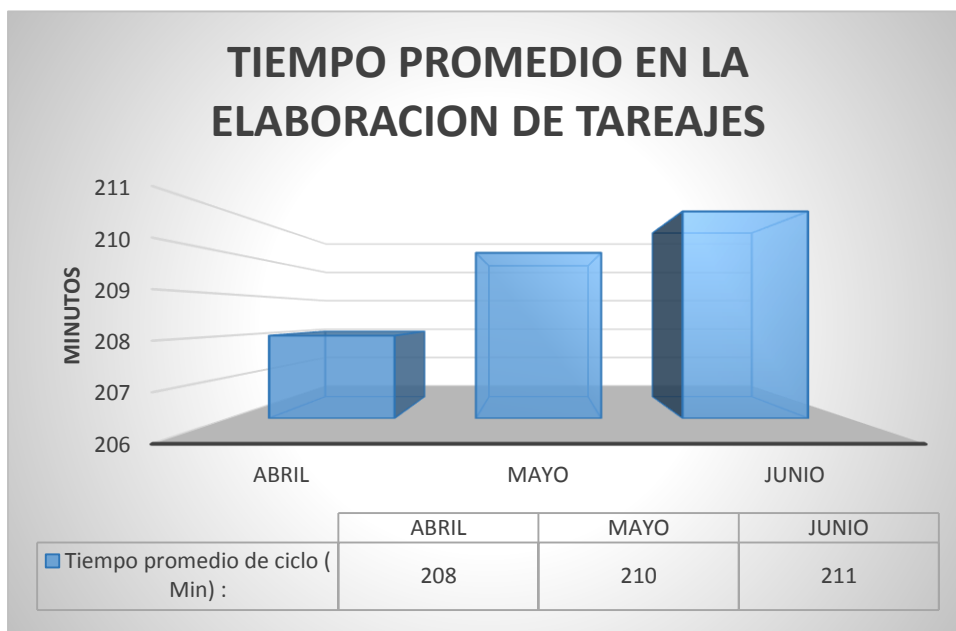


Figura 34 Tiempo promedio en la elaboración de tareajes

TIEMPO PROMEDIO EN EL ENVIO DE TAREAJES

Tabla 64 Resultado de la hoja de verificación en el envío de Tareajes

TIEMPO PROMEDIO ANTES DE PMC				
Hoja de verificación N° 3				
Tiempo promedio en el envío de tareajes				
	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL PROMEDIO
N° de colaboradores	12	12	12	12
Tiempo promedio de ciclo (MIN) :	1587	1573	1603	1587
Tiempo promedio de ciclo (HORAS) :				26.45

Con base en la hoja de verificación N°3, se puede determinar que el tiempo promedio en el envío de Tareajes realizados por 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de **26.45 Horas** mensualmente.

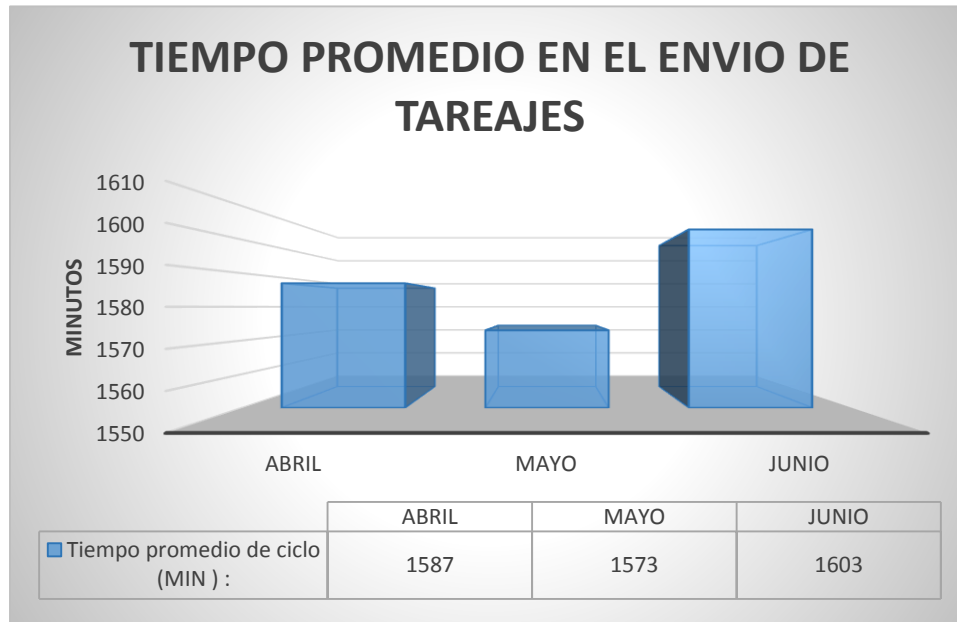


Figura 35 Tiempo promedio en el envío de Tareajes

VALOR PROMEDIO DE N° DE ERRORES EN LA ELABORACION DE TAREAJES

Tabla 65 Resultado de la hoja de verificación en el número de errores en la elaboración de Tareajes

TIEMPO PROMEDIO ANTES DE PMC				
Hoja de verificación N° 4				
Numero de errores en la elaboración de los tareajes				
	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL PROMEDIO
N° de colaboradores	12	12	12	12
valor promedio de N° de errores	6	5	7	6

Con base en la hoja de verificación N°4, se puede determinar que el número promedio de errores en la elaboración de los Tareajes realizados por 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de **6 errores** mensualmente.

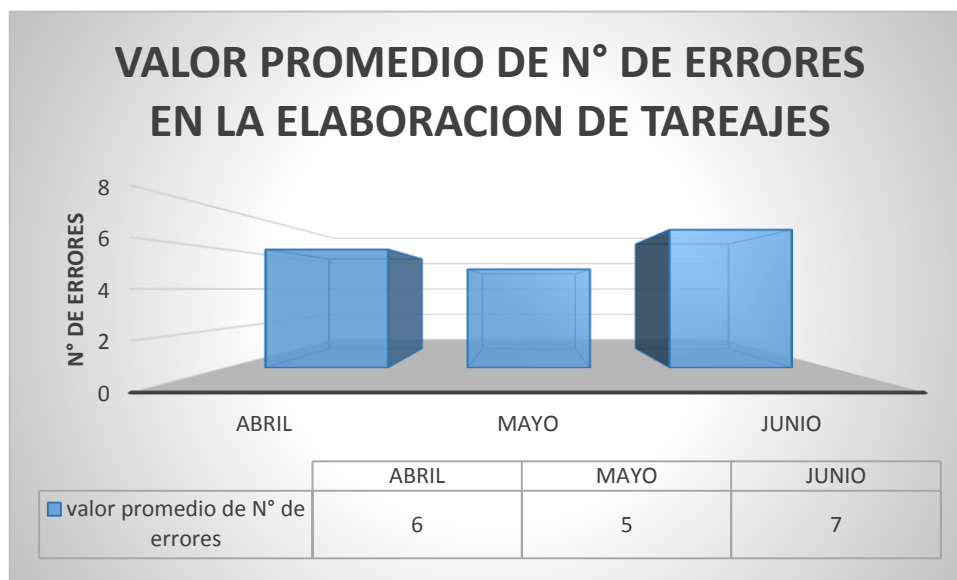


Figura 36 Valor promedio en el número de errores en la elaboración de tareajes

Subproceso de trámites de documentación SUCAMEC

Tabla 66 Resultado en la hoja verificación en comunicar vigencia de documentación SUCAMEC

TIEMPO PROMEDIO ANTES DE PMC				
Hoja de verificación N° 5				
Tiempo promedio en comunicar vigencia de documentación SUCAMEC				
	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL PROMEDIO
N° de colaboradores	12	12	12	12
Tiempo de ciclo (días) :	28	29	29	29
Tiempo promedio de ciclo (HORAS) :				696

Con base en la hoja de verificación N°5, se puede determinar que el tiempo promedio en comunicar la vigencia de documentación SUCAMEC realizados por 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de **696 Horas** mensualmente

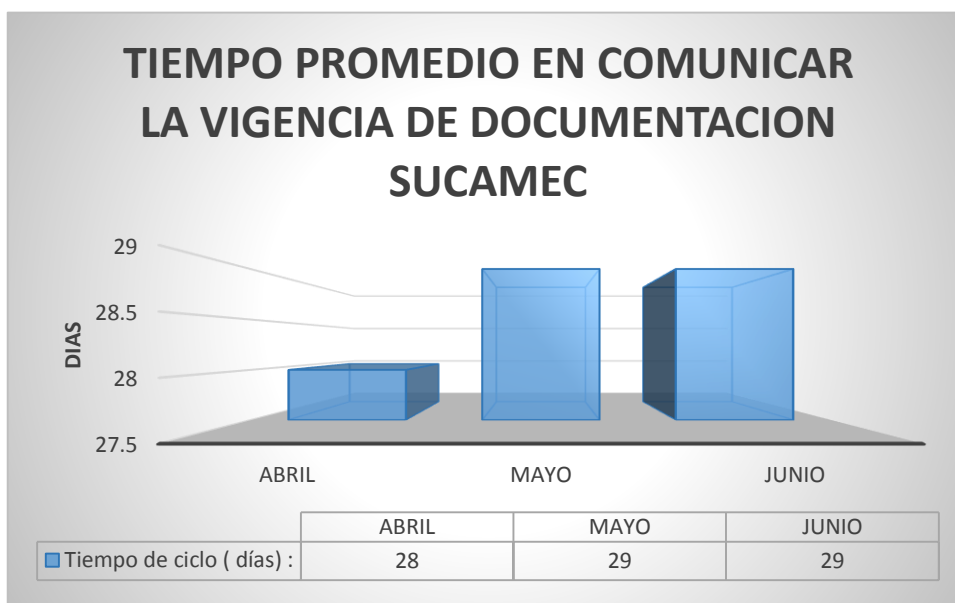


Figura 37 Tiempo promedio en comunicar vigencia de documentación SUCAMEC

Subproceso de generación de alta del personal

Tabla 67 Resultado de la hoja de verificación en comunicar la Alta

TIEMPO PROMEDIO ANTES DE PMC				
Hoja de verificación N° 6				
Tiempo promedio en comunicar la alta de un personal				
	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL PROMEDIO
N° de colaboradores	12	12	12	12
Tiempo de ciclo (Horas) :	696	720	696	696

Con base en la hoja de verificación N°6, se puede determinar que el tiempo promedio en comunicar la ALTA de un personal realizado por 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de **696 Horas** mensualmente.

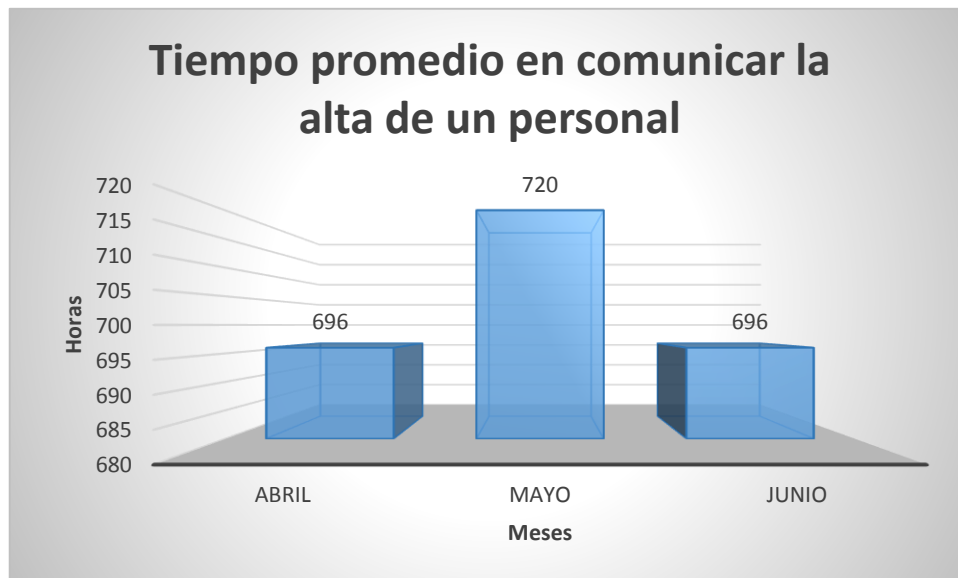


Figura 38 Tiempo promedio en comunicar la Alta de un personal

Subproceso de generación de baja del personal

Tabla 68 Resultado en la hoja de verificación en la generación de Baja

TIEMPO PROMEDIO ANTES DE PMC				
Hoja de verificación N° 7				
Tiempo promedio en comunicar la baja de un personal				
	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL PROMEDIO
N° de colaboradores	12	12	12	12
Tiempo de ciclo (Horas) :	696	720	696	696

Con base en la hoja de verificación N°7, se puede determinar que el tiempo promedio en comunicar la BAJA de un personal realizado por 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de **696 Horas** mensualmente.

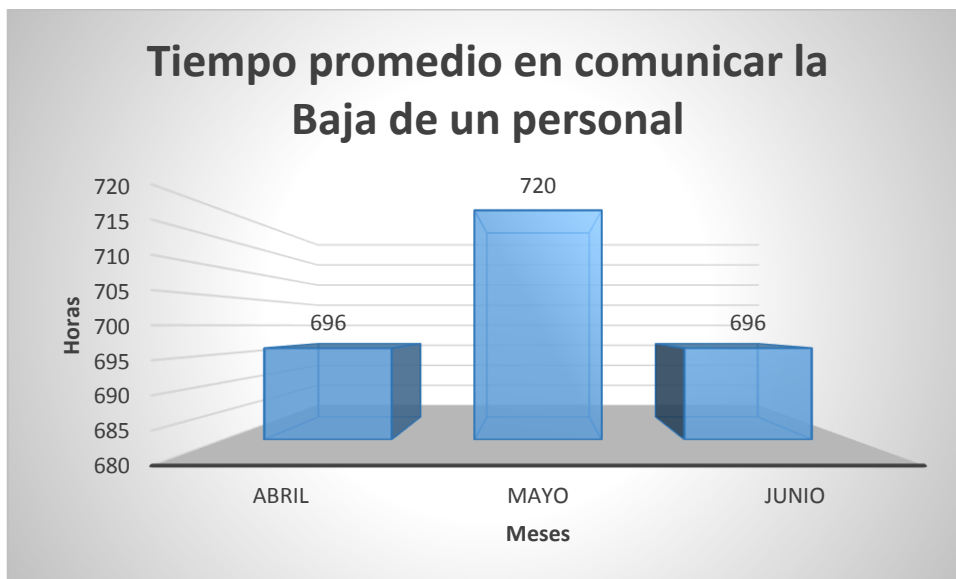


Figura 39 Tiempo promedio en comunicar la Baja de un personal

f) Paso 6: Identificar las “deficiencias” en los resultados obtenidos

- *Compare los resultados obtenidos con las necesidades del área de RRHH*

Tabla 69 Comparación de datos de los subprocesos con las necesidades del área

COMPARACION DE DATOS OBTENIDOS CON LAS NECESIDADES DEL AREA	
DATOS OBTENIDOS	NECESIDADES ESPECIFICAS DEL AREA RRHH
Tiempo promedio en la consolidación del Tareaje realizado por 1 colaborador de la empresa, es en promedio de 3 horas mensualmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el tiempo en la consolidación de tareajes • Implementar un formato único donde realicen el registro del Tareaje, que sea virtual.
Tiempo promedio en la elaboración de los Tareajes realizados por 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de 210 minutos mensualmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un seguimiento eficiente del llenado de los tareajes • Cambiar la modalidad de entregar los reportes de Tareaje de forma manual • Implementar un sistema con el que pueda tener la información de Tareaje de forma diaria • Tener un seguimiento diario del llenado del Tareaje y de la vigencia de capacitación, carnet, licencia del personal a mi cargo
Tiempo promedio en el envío de Tareajes 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de 1587 minutos mensualmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el tiempo de entrega de los Tareajes por parte de las sucursales
Numero de errores en la elaboración de los Tareajes 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de 6 errores mensualmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los errores en la elaboración de los Tareajes • Realizar un control adecuado de llenado de Tareaje y de documentación del personal a mi cargo
Tiempo promedio en comunicar vigencia de documentación SUCAMEC realizados por 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de 29 días mensualmente	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un control eficiente sobre la vigencia de capacitaciones, carnet y licencias de armas por parte de los supervisores • Tener un seguimiento eficiente sobre la vigencia de capacitaciones, carnet SUCAMEC y licencia de arma de los agentes de vigilancia privada de nuestra empresa
Tiempo promedio en comunicar la alta de un personal realizado por 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de 29 días mensualmente.	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un control de ingreso y retiro del personal que es reclutado para cubrir puestos existentes • Tener un control de altas y bajas del personal
Tiempo promedio en comunicar la baja de un personal realizado por 12 colaboradores de la empresa, es en promedio de 29 días mensualmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un seguimiento del personal que ingresa y se retira de la empresa • Implementar un software con el que pueda tener la información de altas y bajas del personal de forma diaria



- *Determinar los puntos críticos en los subprocesos de investigación*

Las tareas que son considerados como puntos críticos, son responsables de los problemas en el área de recursos humanos. Para terminar con estas deficiencias en los resultados, se necesita identificar y solucionar los problemas para lo cual el equipo eligió utilizar una matriz de problemas como medio para localizar las tareas considerados como puntos críticos, para así identificar esas deficiencias y poder convertirse en oportunidades específicas de mejoramiento

Utilizar una matriz de problemas

El propósito de crear una matriz de problemas es limitar el alcance del análisis, permitiendo enfocar el mejoramiento de las tareas de los subprocesos. El equipo consideró los siguientes problemas con base en los resultados del diagnóstico (ver anexo 2), requerimientos obtenidos de las hojas de trabajo (ver anexo 4) y necesidades obtenidas de las entrevistas (ver anexo 3):


- Falta de procedimientos claros
- Lleva demasiado tiempo
- Se desperdician recursos
- Falta de herramientas
- Existencia de errores

A continuación, el equipo validó cada tarea principal con los problemas enumerados poniendo una X en cada casillero donde se presentaba el problema. Para lo cual se utilizó la hoja de trabajo de la fase 3 (ver anexo 6)

Sub proceso de consolidación de Tareajes

Sede central y sedes operativas a nivel nacional

Tabla 70 Matriz de áreas con problemas en el sub proceso de consolidación de Tareaje

	Falta de procedimientos claros	Lleva demasiado tiempo	Se desperdician recursos	Falta de herramientas	Existencia de errores	Totales de tareas principales	¿Tareas sin valor agregado?
Comienzo de actividades del mes						0	
Desarrollo de Tareajes manuscritos	X	X		X	X	4	
Envío de tareajes		X	X	X		3	
Recepción de Tareaje cada fin de mes	X	X				2	
Consolidación de Tareajes en un solo formato		X	X	X		3	
revisión de Tareaje	X	X		X		3	
Solicita a supervisores rectificaciones de Tareaje		X		X		2	
Revisar informes		X		X		2	
Elaboración de Planillas						0	
Total de áreas con problemas	3	7	2	6	1		

Sub proceso de trámites de documentación SUCAMEC


Sede Central

Tabla 71 Matriz de áreas con problemas de trámites de documentación SUCAMEC - Sede central

	Falta de procedimientos claros	Lleva demasiado tiempo	Se desperdician recursos	Falta de herramientas	Existencia de errores	Totales de tareas principales	¿Tareas sin valor agregado?
REQUERIMIENTO DE PERSONNAL	X					1	
RECLUTAMIENTO DE PERSONNAL						0	
SELECCIÓN DE PERSONNAL						0	
INSCRIPCION AL CURSO DE CAPACITACION SUCAMEC			X			1	
TRAMITE DE CARNET SUCAMEC						0	
RECOJO DE CARNET SUCAMEC						0	
INGRESO A LA BASE DE DATOS		X		X		2	
INSCRIPCION PARA EL EXAMEN DE CONOCIMIENTO Y PRACTICA DE TIRO						0	
TRAMITE DE LICENCIA DE ARMAS						0	
RECOJO DE LICENCIA DE ARMAS						0	
INGRESO A LA BASE DE DATOS DE LICENCIA DE ARMAS		X		X		2	
Total de áreas con problemas	1	2	0	2	0		

Sedes Operativas a nivel nacional



Tabla 72 Matriz de áreas con problemas de trámites de documentación SUCAMEC - Sedes operativas

	Falta de procedimientos claros	Lleva demasiado tiempo	Se desperdician recursos	Falta de herramientas	Existencia de errores	Totales de tareas principales	¿Tareas sin valor agregado?
REQUERIMIENTO DE PERSONAL						0	
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL						0	
SELECCIÓN DE PERSONAL						0	
INSCRIPCIÓN AL CURSO DE CAPACITACIÓN SUCAMEC	X					1	
TRAMITE DE CARNET SUCAMEC						0	
RECOJO DE CARNET SUCAMEC						0	
INSCRIPCIÓN PARA EL EXAMEN DE CONOCIMIENTO Y PRACTICA DE TIRO	X					1	
TRAMITE DE LICENCIA DE ARMAS						0	
RECOJO DE LICENCIA DE ARMAS						0	
ASIGNACION DE PUESTO						0	
INCLUSION Y DESARROLLO DE TAREAJE		X		X		2	
Recepción de tareaje cada fin de mes		X				1	
REVISION DE TAREAJE PARA VER SI EXISTE NUEVOS AGENTE O ROTACION DE PERSONAL		X		X		2	
INSPECCION SI EL PERSONAL CUMPLE CON LOS DOCUMENTOS VIGENTES		X		X		2	
IDENTIFICA POSIBLES CONSECUENCIAS		X				1	
EFFECTUAR TRAMITE DE DOCUMENTACION						0	
Total de áreas con problemas	2	5	0	3	0		

Subproceso de generación de ALTA en el PLAME

Sede Central y Sedes Operativas a nivel nacional

Tabla 73 Matriz de áreas con problemas en el subproceso en la generación de Alta

	Falta de procedimientos claros	Lleva demasiado tiempo	Se desperdician recursos	Falta de herramientas	Existencia de errores	Totales de tareas principales	¿Tareas sin valor agregado?
REQUERIMIENTO DE PERSONNAL	X					1	
REQUERIMIENTO POR LICITACION	X					1	
REMITE LISTA DE DATOS DEL PERSONAL DE FORMA FISICA			X	X		2	
REVISION DE DATOS		X		X		2	
REQUERIMIENTO POR ROTACION	X					1	
DESARROLLO DE TAREAJE		X	X	X	X	4	
ENTREGA DE TAREAJE A FIN DE MES		X	X	X		3	
RECEPCIÓN DE TAREAJE CADA FIN DE MES	X	X				2	
CONSOLIDACION DE TAREAJE EN UN SOLO FORMATO		X	X	X		3	
REVISIÓN DE TAREAJE SI EXITEN NUEVOS AGENTES		X	X	X		3	
SOLICITA LOS DATOS DEL PERSONAL Y FECHA DE INGRESO		X				1	
BUSQUEDA DE INFORMACION		X				1	
GENERA LA ALTA DEL PERSONAL						0	
Total de áreas con problemas	4	8	5	6	1		

Subproceso de generación de BAJA en el PLAME

Sede Central y Sedes Operativas a nivel nacional

Tabla 74 Matriz de áreas con problemas en el subproceso de generación de Baja

	Falta de procedimientos claros	Lleva demasiado tiempo	Se desperdician recursos	Falta de herramientas	Existencia de errores	Totales de tareas principales	¿Tareas sin valor agregado?
SALIDA DEL PERSONAL						0	
SALIDA POR RENUNCIA						0	
SALIDA POR DESPIDO						0	
DESARROLLO DE TAREAJE		X	X	X	X	4	
ENTREGA DE TAREAJE A FIN DE MES	X	X	X	X		4	
RECEPCION DE TAREAJES	X	X				2	
COSOLIDACION DE TAREAJE EN UN SOLO FORMATO		X	X	X		3	
REVISIÓN DE TAREAJE SI EXISTEN BAJAS DE AGENTES		X	X	X		3	
BUSQUEDA DE INFORMACION		X		X		2	
GENERA LA BAJA DEL PERSONAL						0	
PROCESO DE BAJA						0	
Total de áreas con problemas	2	6	4	5	1		

- *Analizar la matriz de tareas con problemas*

Una vez que se ha comparado cada tarea principal con cada problema, sumamos los puntos y determinamos las tareas sin valor agregado.

En base a los datos suministrados en la matriz, los miembros del equipo enumeraron las tareas principales consideradas como puntos críticos de los subprocesos investigados, para lo cual se utilizó la hoja de trabajo de la fase 3 (ver anexo 6)

ANALISIS DE PROBLEMAS Y TAREAS PRINCIPALES

- Sub proceso de consolidación de Tareajes

Sede Central y Sedes Operativas a nivel nacional

Tabla 75 Problemas y tareas principales en el subproceso de consolidación de Tareaje

PROBLEMAS	TAREAS PRINCIPALES PUNTOS CRITICOS
Debido a los tiempos elevados y la falta de herramientas que dificultan en realizar la consolidación de Tareajes, el equipo necesitará identificar las causas para mejorar el desarrollo, envío de los Tareajes, revisión de Tareajes y así completar cada tarea de manera rápida y fiable.	La mayor parte de los problemas verificados ocurrían en las tareas N° 2, N° 3, N° 5, N° 6. El equipo de mejoramiento deberá centrarse primero en esas tareas principales.

- Sub proceso de tramites de documentación SUCAMEC

Sede Central

Tabla 76 Problemas y tareas principales subproceso de trámites SUCAMEC – Sede central

PROBLEMAS	TAREAS PRINCIPALES PUNTOS CRITICOS
Debido a los tiempos elevados y la falta de herramientas que dificultan en obtener información de los trámites de documentación SUCAMEC, el equipo necesitará identificar las causas para mejorar el manejo de información de documentación SUCAMEC y así completar cada tarea de manera rápida y fiable.	La mayor parte de los problemas verificados ocurrían en las tareas N° 7, N° 11. El equipo de mejoramiento deberá centrarse primero en esas tareas principales.

Sedes Operativas a nivel nacional

Tabla 77 Problemas y tareas principales de trámites SUCAMEC – Sedes

PROBLEMAS	TAREAS PRINCIPALES PUNTOS CRITICOS
Debido a los tiempos elevados y la falta de herramientas que dificultan en obtener información de los trámites de documentación SUCAMEC, el equipo necesitará identificar las causas para mejorar el manejo de información de documentación SUCAMEC y así completar cada tarea de manera rápida y fiable.	La mayor parte de los problemas verificados ocurrían en las tareas N° 11, N° 13, N° 14. El equipo de mejoramiento deberá centrarse primero en esas tareas principales.

➤ Subproceso de generación de ALTA en el PLAME

Sede Central y Sedes Operativas a nivel nacional

Tabla 78 Problemas y tareas principales en el subproceso generación de Alta

PROBLEMAS	TAREAS PRINCIPALES PUNTOS CRITICOS
Debido a los tiempos elevados y la falta de herramientas que dificultan en obtener información de Altas del personal, el equipo necesitará identificar las causas para mejorar el manejo de información de Altas de personal y así completar cada tarea de manera rápida y fiable.	La mayor parte de los problemas verificados ocurrían en las tareas N° 6, N° 7, N° 9 N°10 El equipo de mejoramiento deberá centrarse primero en esas tareas principales.

➤ Subproceso de generación de BAJA en el PLAME

Sede Central y Sedes Operativas a nivel nacional

Tabla 79 Problemas y tareas principales en el subproceso generación de Baja

PROBLEMAS	TAREAS PRINCIPALES PUNTOS CRITICOS
Debido a los tiempos elevados y la falta de herramientas que dificultan en obtener información de Bajas del personal, el equipo necesitará identificar las causas para mejorar el manejo de información de Altas de personal y así completar cada tarea de manera rápida y fiable.	La mayor parte de los problemas verificados ocurrían en las tareas N° 4, N° 5, N° 7, N°8 El equipo de mejoramiento deberá centrarse primero en esas tareas principales.

ANALISIS DE PROBLEMAS E IMPACTO SOBRE EL RESULTADO DEL SUBPROCESO

➤ Subproceso de consolidación de Tareajes

Sede Central y Sedes Operativas a nivel nacional

Tabla 80 Problemas con mayor cantidad de marcas en el subproceso de consolidación de Tareajes

PROBLEMAS CON MAYOR CANTIDAD DE MARCAS	
PROBLEMAS	IMPACTO SOBRE EL RESULTADO DEL SUBPROCESO
Lleva demasiado tiempo	El consumo de tiempos elevados para el desarrollo de las diferentes tareas del subproceso de consolidación de Tareaje genera inconvenientes a la empresa así como al personal de RRHH.
Falta de herramientas	El seguir realizando los Tareajes de manera manual y sin las herramientas tecnológicas adecuadas viene ocasionando cantidad de errores, así como pérdida de tiempo. Esto conduce a la pérdida de recursos (materiales, humanos y tiempo).

Tabla 81 Tareas con problemas en el subproceso de consolidación de Tareaje

TAREAS CON MAYOR CANTIDAD DE PROBLEMAS (PUNTOS CRITICOS)	
TAREAS PRINCIPALES (puntos críticos)	IMPACTO SOBRE EL RESULTADO DEL SUBPROCESO
Desarrollo de Tareaje manuscritos	El desarrollo del Tareaje toma bastante tiempo debido a que se realizan de forma manual y no se utilizan las correctas herramientas para su elaboración y control.
Envío de Tareajes	Él envío de tareajes toma bastante tiempo ya que se mande de forma física y vía terrestre, sin contar con alguna herramienta tecnológica que disminuya el tiempo de envío
Consolidación de Tareajes en un solo formato	La consolidación de Tareaje demanda tiempos elevados debido a que los tareajes realizados de forma manual tienen que ser pasados a un formato de Excel.
Revisión de Tareaje	La revisión de Tareaje toma bastante tiempo debido a que al realizarse de forma manual se generan una gran cantidad de errores ocasionan grandes retrasos a lo largo del proceso

Tabla 82 Tareas sin valor agregado en el sub proceso de consolidación de Tareajes

TAREAS DEL SUBPROCESO SIN VALOR AGREGADO	
TAREAS SIN VALOR AGREGADO	IMPACTO SOBRE EL RESULTADO DEL SUBPROCESO
RECEPCION DE TAREAJES	Al realizar la recepción de los Tareajes de forma manual por parte de la secretaria comprende tiempo perdido, debido a que no se cuenta con procedimientos claros.

➤ Sub proceso de tramites de documentación SUCAMEC

Sede Central

Tabla 83 Problemas con mayor cantidad de marcas de trámites SUCAMEC - Sede central

PROBLEMAS CON MAYOR CANTIDAD DE MARCAS	
PROBLEMAS	IMPACTO SOBRE EL RESULTADO DEL SUBPROCESO
Lleva demasiado tiempo	El consumo de tiempos elevados para el desarrollo de las diferentes tareas del subproceso de trámites de documentación SUCAMEC genera una gran insatisfacción para los clientes externos de la empresa así como el personal involucrado en el subproceso.
Falta de herramientas	El seguir realizando el manejo de documentación de tramites SUCAMEC sin el uso de una herramienta tecnológica ocasiona un inadecuado control de estos, provocando incumplimientos con los clientes de la empresa, así como con entidades reguladoras

Tabla 84 Tareas con problemas del subproceso de trámites SUCAMEC - Sede central

TAREAS CON MAYOR CANTIDAD DE PROBLEMAS (PUNTOS CRITICOS)	
TAREAS PRINCIPALES (puntos críticos)	IMPACTO SOBRE EL RESULTADO DEL SUBPROCESO
Ingreso a la base de datos de carnet SUCAMEC	El realizar el ingreso de datos sobre carnet SUCAMEC a una base de datos demanda un tiempo elevado ya que no se cuenta con una herramienta tecnológica que le facilite el manejo de datos y que a la vez le brinde la información de carnet SUCAMEC por parte de los supervisores y le facilite tener un control adecuado de estos.
Ingreso a la base de datos de licencia de armas	El realizar el ingreso de datos sobre licencia de armas a una base de datos demanda un tiempo elevado ya que no se cuenta con una herramienta tecnológica que le facilite el manejo de datos y que a la vez le brinde la información de licencia de armas por parte de los supervisores y le facilite tener un control adecuado de estos.