



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**Análisis del proceso de selección en una empresa del sector de seguridad  
privada en el Perú**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**Para optar el título profesional de Licenciado en Administración**

**AUTOR(ES)**

Cabrejos Castañeda, Guillermo Manuel	0009-0001-4362-9322
Chirinos Villegas, Sebastian	0009-0000-0664-8180

**ASESOR(ES)**

Malpartida Carpena, Luis Enrique	0009-0001-4768-5014
----------------------------------	---------------------

**Lima, 12 de diciembre de 2024**



## Resumen

La empresa SINSEPER tiene como uno de sus principales desafíos reducir el alto índice de rotación del personal operativo, porque no tienen un proceso de captación y selección de dicho personal, lo cual se identificó por medio del análisis cualitativo, con entrevistas realizadas a los encargados de las áreas de Operaciones y de Recursos Humanos y con la recopilación de información relevante del entorno externo e interno de la empresa. Hemos elaborado alternativas para solucionar la problemática, como la reingeniería del proceso de selección con enfoque en la gestión por competencias, la mejora continua del proceso con enfoque en gestión del talento y el diseño del proceso con enfoque en gestión del compromiso. En conclusión, la selección de la alternativa elegida se basa en el correcto diseño del proceso en mención para minimizar los riesgos de elegir un personal inadecuado.

**Palabras claves:** Rotación del personal; captación y selección; reingeniería; mejora continua; gestión por competencias; gestión del talento; gestión del compromiso.

## **Analysis of the selection process in a company in the private security sector in Peru**

### **Abstract**

SINSEPER, company dedicated to offering private security services, has as one of its main challenges reducing the high turnover rate of operational workers, this is because they do not have an adequate recruitment and selection process for them, which we have managed to identify through a qualitative research, with interviews carried out with those in charge of the Operations and HR areas, and with the collection of relevant information from the external and internal environment of the company. We have developed alternatives to solve the problem, such as reengineering the selection process focused on competency management, continuous improvement of the process focused on talent management and the design of the process focused on commitment management. In conclusion, the selection of the chosen alternative is based on the correct design of the process in question, to minimize the risks of choosing inadequate employees. Also, promote the degree of commitment of them to the company's objectives through different wellness programs and workshops.

**Keywords:** Personnel turnover; recruitment and selection process; reengineering; continuous improvement; design; management by competencies; talent management; commitment management.

# ENTREGA FINAL 12.12.24.docx

## INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	6%
2	<a href="http://www.gob.pe">www.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1%
5	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="https://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://repatriacion.org.pe">repatriacion.org.pe</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%

## Tabla de Contenido

<b>1. Presentación de la organización y su situación problemática .....</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción de la organización.....	1
1.2. Diagnóstico externo.....	3
1.2.1. Análisis de entorno General y Específico .....	3
1.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter .....	7
1.2.3. Matriz EFE .....	9
1.3. Diagnóstico interno .....	10
1.3.1. Cadena de Valor.....	11
1.3.2. Matriz EFI .....	12
1.4. Problemática de la organización.....	15
<b>2. Identificación de las alternativas para la solución de la situación</b>	
<b>problemática.....</b>	<b>19</b>
2.1. Marco teórico-conceptual.....	19
2.1.1. Revisión de antecedentes.....	19
2.1.2. Teorías y/o modelos vigentes .....	21
2.2. Matriz FODA Integrada (cruzada).....	25
2.3. Identificación de alternativas de solución. ....	26
<b>3. Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión .....</b>	<b>30</b>
3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección.....	30
3.2. Implicancias de la decisión en la organización .....	34
<b>Conclusiones.....</b>	<b>37</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>38</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>39</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>44</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Matriz de las principales oportunidades y amenazas identificadas para el sector de seguridad privada en Perú .....	10
<b>Tabla 2:</b> Matriz de las principales fortalezas y debilidades identificadas para el sector de seguridad privada en Perú.....	14
<b>Tabla 3:</b> Resumen de Costos por la contratación de un agente de vigilancia – SINSEPER.....	18
<b>Tabla 4:</b> Evaluación de alternativas propuestas .....	33

## Lista de Figuras

<b>Figura 1:</b> Organigrama de la empresa SINSEPER S.A.C. ....	2
<b>Figura 2:</b> Cadena de valor .....	11
<b>Figura 3:</b> Diagrama de Ishikawa .....	15
<b>Figura 4:</b> Rotación del personal de SINSEPER en 2023 .....	17
<b>Figura 5:</b> Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	25



## **1. Presentación de la organización y su situación problemática**

### **1.1. Descripción de la organización**

Servicios Integrados de Seguridad Peruana S.A.C. – SINSEPER S.A.C. es una empresa peruana con más de 20 años de experiencia en el sector de seguridad privada. Fundada en 2003, en el departamento de Lima, SINSEPER se ha especializado en ofrecer servicios de protección y seguridad integral a nivel nacional. Actualmente, cuenta con la autorización oficial para operar bajo la Resolución de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC) N° 00669-2021-SUCAMEC-GSSP, lo que respalda su compromiso con la calidad y conformidad en sus servicios de seguridad privada.

La empresa brinda servicios y asesorías especializadas en seguridad empresarial, proporciona a sus clientes las herramientas necesarias para la correcta toma de decisiones, así como el normal desarrollo de sus actividades industriales y comerciales. La empresa es dirigida y supervisada por oficiales de alta graduación de las Fuerzas Armadas (FF.AA.) y de la Policía Nacional del Perú (PNP), está compuesta por personal entrenado en la seguridad integral de instalaciones, y respaldado por unidades móviles y aéreas no tripuladas (Drones).

Asimismo, SINSEPER se dedica al giro de la seguridad privada, operando en el sector de servicios, específicamente en la industria de la seguridad privada en el Perú. Esta empresa ofrece servicios especializados de seguridad y vigilancia a una amplia gama de clientes, con cobertura a nivel nacional y presencia destacada en las ciudades de Lima y Piura. Entre los servicios principales que proporciona se destacan los siguientes: investigaciones básicas, seguridad física, servicio de poligrafía, seguridad electrónica, seguridad canina y peritajes criminalísticos.

La empresa cuenta con dos certificaciones: Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 y Certificación que aprueba la Norma y Estándares Internacionales BASC Versión 5-2017. Esto, como parte de su compromiso con sus clientes para mejorar sus servicios. En la actualidad, cuentan con 200 agentes de vigilancia a nivel nacional.

Con respecto al aspecto económico, la empresa reportó ventas netas por S./ 6,478,101.00 en el 2023, lo cual representa una disminución del 13.95% comparado con las ventas netas reportadas en el 2022.

### Estructura Organizacional

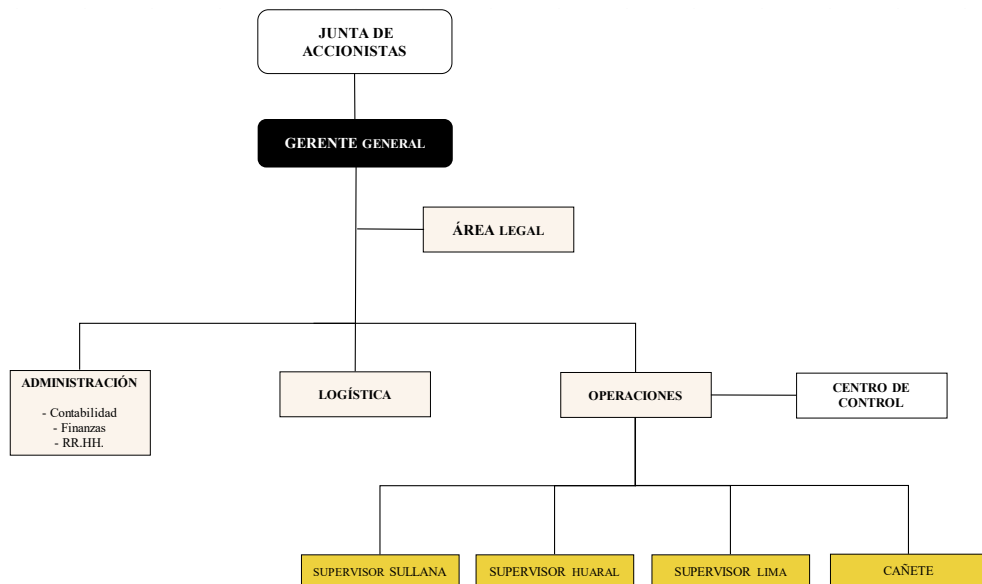
La estructura organizacional de la empresa **SINSEPER S.A.C.** muestra una jerarquía funcional con una clara cadena de mando, lo cual facilita una división del trabajo por funciones específicas, mejorando la eficiencia y operación diaria. Las áreas especializadas como Administración, Logística y Operaciones se enfocan en sus responsabilidades particulares, promoviendo la especialización y eficiencia.

El área de Operaciones cuenta con supervisores locales en Sullana, Huaral, Lima y Cañete, lo que permite una descentralización operativa. Esta disposición facilita la toma de decisiones localizadas y el manejo de las necesidades específicas en cada lugar, mejorando la capacidad de respuesta ante situaciones críticas que puedan surgir.

A continuación, en la Figura 1, se muestra la estructura de la empresa:

**Figura 1:**

*Organigrama de la empresa SINSEPER S.A.C.*



Nota. Fuente SINSEPER SAC.

La misión y visión de la empresa SINSEPER S.A.C. son los siguientes:

**Misión:** Brindar a nuestros clientes un servicio eficiente y eficaz en los campos de seguridad física, electrónica, personal y corporativa; cumpliendo a cabalidad con los compromisos adquiridos, estándares de seguridad, utilizando herramientas tecnológicas de última generación y el personal más capacitado (SINSEPER, 2019, p.6).

**Visión:** Consolidarnos como una empresa de seguridad referente en Perú, destacándonos por nuestra capacidad de innovación, la calidad de nuestros servicios y un firme compromiso con la protección de nuestros clientes. Queremos extender nuestra presencia a nivel regional, sin perder de vista nuestros altos estándares de calidad, ética y fiabilidad (SINSEPER, 2019, p.6).

Con respecto a los principios, valores y objetivos estratégicos de SINSEPER S.A.C. (SINSEPER, 2019):

**Principios:** Enfoque en la seguridad, innovación permanente, mejora continua, transparencia y ética, y orientación al cliente.

**Valores:** Compromiso, fidelidad, respeto, profesionalismo y colaboración.

#### **Objetivos Estratégicos**

- Implementación de tecnologías avanzadas en soluciones de seguridad.
- Mejora continua de los procesos operativos y de servicio.
- Expansión y consolidación en el mercado regional.
- Fortalecimiento de las relaciones con clientes y colaboradores.
- Aumento en la satisfacción del cliente mediante soluciones personalizadas.

## **1.2. Diagnóstico externo**

A continuación, procederemos a analizar la situación coyuntural macro de la industria con el objetivo de referenciar la posición de la empresa dentro del mercado.

### **1.2.1. Análisis de entorno General y Específico**

Con respecto al **aspecto político** en el 2024, la inestabilidad política que afecta a Perú, caracterizada por la tensa relación entre el Congreso y el Ejecutivo, ha generado un debilitamiento de las instituciones públicas y un aumento de los gastos, afectando negativamente la gestión de sectores clave como el Ministerio del Interior. Esta inestabilidad se refleja en la alta rotación de ministros del Interior siendo que 13 personas ocuparon el cargo con una duración promedio de solo 69 días, lo que dificulta la

implementación de políticas sostenibles contra la delincuencia (El Comercio, 2024). Además, la falta de acciones efectivas contra el crimen organizado agrava aún más el panorama político, comprometiendo la capacidad del gobierno para enfrentar estos desafíos de manera eficiente (Noceda, 2024).

En el **aspecto económico**, se puede señalar que el Área de Estudios Económicos del Banco de Crédito del Perú (BCP) sostuvo su estimación de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) para el año 2024 en un 3%. Esta proyección, evidencia una recuperación gradual de la economía peruana tras los retos afrontados en los últimos años (El Comercio, 2024). Un análisis más reciente de Videnza Consultores señala que el impacto económico de la inseguridad ha aumentado a 3.09% del PBI en los últimos años. Este porcentaje, implica un costo anual de aproximadamente S/ 31,500 millones, considerando solo los costos directos del crimen, sin incluir los efectos indirectos. Este cálculo incluye gastos en seguridad privada por parte de empresas y hogares, así como el presupuesto destinado a seguridad pública, cárceles y otros gastos asociados. En concreto, los ciudadanos y empresas gastan alrededor de S/ 12,400 millones para protegerse de la inseguridad (RPP, 2023).

Desde el **ámbito social**, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el documento Situación de la Población Peruana 2024, indica que el país alcanzó los 34 millones 39 mil habitantes. La edad promedio es 33,8 años, y la población de 15 a 59 años representa al 62,1% del total de la población. Asimismo, el departamento de Lima Metropolitana concentra el 30,2% de la población del país (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2024). Además, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales realizada por el INEI, se señala que el 27.7% la población urbana nacional mayor a 15 años fue víctima de un hecho delictivo, de enero a junio del 2024 (INEI, 2024). Este porcentaje, indica una variación mínima de 0.6% respecto al mismo periodo del año 2023, y un incremento del 5.1% con respecto al año 2022. Asimismo, según el INEI, el empleo en Perú registró un leve aumento del 0.2% durante el segundo trimestre del 2024, reflejando las dificultades que enfrenta la economía peruana, caracterizada por una lenta recuperación en diversos sectores productivos tras los efectos de la pandemia y otras crisis económicas recientes (INEI, 2024).

En relación con la seguridad privada, se observa un notable crecimiento en la demanda de estos servicios por parte de hogares, negocios y empresas. Actualmente, el personal de seguridad constituye una fuerza laboral relevante en el Perú, con alrededor de 120,000

personas y 1,200 empresas autorizadas, que diariamente se dedican a la protección de personas y la salvaguarda de bienes materiales (Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil [SUCAMEC], 2023).

Por otro lado, las extorsiones en Perú han aumentado de forma alarmante, pasando de 3,283 casos en 2021 a 11,224 en 2022, afectando no solo a las grandes ciudades, sino a todo el país (Noceda, 2024). Asimismo, de lo mencionado por Noam López, se tiene que al menos 30% de la población en Perú requiere servicios de seguridad. El 47% utiliza alarmas, el 21% usa sistemas de videovigilancia, y un 19% contrató personal de vigilancia (Zurita, 2023).

Asimismo, con respecto al **sector tecnológico**, las empresas de seguridad consideran que una de las principales respuestas a la inseguridad ciudadana es la tecnología. Algunas empresas están en la búsqueda de mejorar estos servicios, mejorando sus productos tecnológicos e, incluso, adoptando tecnologías con inteligencia artificial (Gestión, 2024). Estas tecnologías no solo mejoran la eficiencia en la vigilancia, sino que también ayudan a gestionar enormes cantidades de datos obtenidos a través de sensores y otros dispositivos (Prosegur 2023).

Por otro lado, la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC) lleva a cabo una campaña para incentivar a los ciudadanos a gestionar de manera autónoma sus trámites a través de tecnologías de la información, específicamente, mediante la Plataforma SUCAMEC en Línea (SEL). Esta iniciativa, busca promover la accesibilidad y el empoderamiento ciudadano al facilitar la digitalización de diversos procedimientos. En cuanto a otros trámites, se brinda la seguridad necesaria (SUCAMEC 2023).

Considerando el **aspecto ambiental**, el 28% de los hogares en Perú considera que sus decisiones de consumo pueden influir en la mitigación del daño ambiental, un dato relevante en el contexto de la actual incertidumbre social y económica. Esto, puede influir en la reputación de la empresa y en las decisiones de compra de los clientes (Buchhammer, 2023).

En un contexto de creciente conciencia ambiental y desafíos globales como: el cambio climático, el agotamiento de recursos y la disminución de la biodiversidad, las

organizaciones juegan un papel clave en la mitigación de problemas ambientales. La norma ISO 14001 proporciona un marco para gestionar eficazmente el impacto ambiental, mostrando compromiso no solo con la normativa vigente sino también con la mejora continua. Los beneficios incluyen la reducción de residuos, eficiencia energética y ahorro de costos. Asimismo, mejora la reputación, genera confianza y facilita la integración en mercados internacionales, representando un compromiso estratégico con la sostenibilidad y el crecimiento empresarial (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2024).

Esta empresa promueve acciones de concientización a través de campañas en redes sociales y capacitaciones sobre temas ambientales. Además, han optimizado el uso de papel mediante documentos digitales, contribuyendo a reducir su huella ambiental, y desarrollan proyectos orientados a minimizar el impacto de sus operaciones, como la incorporación de vehículos eléctricos (Securitas, 2022).

Finalmente, desde el **aspecto legal**, el Ministerio del Interior, mediante el Decreto Supremo N° 005-2023-IN, aprobó el reglamento del Decreto Legislativo N° 1213, que regula los servicios de seguridad privada. Esta norma, refuerza la capacidad de SUCAMEC para supervisar y sancionar a las empresas o individuos que brindan estos servicios en todo el país, apoyando así el fortalecimiento de la seguridad ciudadana (El Peruano, 2023). Asimismo, debido a la reglamentación del D.L. N°1213, SUCAMEC está realizando a nivel nacional acciones de control, fiscalización y sanción a las empresas de seguridad privada. También, se destaca que las empresas podrían recibir multas desde las 10 UIT hasta 50 UIT, así como castigos administrativos tales como la cancelación de sus autorizaciones e incautación de las armas de fuego, por incumplir la normativa (Ministerio del Interior del Perú, 2023).

Por otro lado, mediante Resolución de Superintendencia N° 02985-2024-SUCAMEC de fecha 5 de junio del 2024, la SUCAMEC ha aprobado la continuidad de los cursos de formación básica y perfeccionamiento para aspirantes y personal de seguridad en modalidad virtual. Esta medida, estará vigente hasta la aprobación del proyecto de directiva que regulará las características de los Centros de Formación y Especialización en Seguridad Privada (CEFOESP) y de los departamentos de capacitación. Dicho proyecto también establecerá el plan de estudios que regirá estos cursos de formación y especialización (El Peruano, 2024).

A continuación, se procederá con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual permitirá evaluar la posición competitiva de la empresa dentro de la industria de seguridad privada.

### ***1.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter***

#### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Existe una gran variedad de proveedores en la industria de la seguridad, tanto para equipos tecnológicos, como para armamento y vestimenta. Sin embargo, la calidad de estos, sobre todo de los tecnológicos, es variada, ya que hay una gama importante de equipos y servicios de última tecnología que ayudan a brindar un mejor servicio hacia los clientes. Asimismo, para comercializar en el rubro de armas y equipamientos, se necesitan permisos especiales y cumplir con ciertos requisitos.

Adicionalmente, no se encuentra dentro de las posibilidades de la industria la integración hacia delante de los proveedores, o integración hacia atrás de parte de las empresas que pertenecen a este rubro, ya que el servicio principal que ofrecen es la colocación de agentes de seguridad. Por lo cual, ingresar al mercado generaría un alto costo por parte de los proveedores, y las empresas no tendrían un beneficio real para integrarse verticalmente, ya que tendrían que salir del rubro de su especialización para hacerlo. Según lo expuesto, el poder de negociación de los proveedores sería bajo.

#### **Poder de Negociación de los Clientes**

La cantidad de opciones que tienen los distintos perfiles de clientes, tanto en el ámbito privado como en el público es abundante, pero también existe una cantidad importante de clientes grandes, que hace que el mercado este medianamente nivelado, a favor de ellos. En este caso, en algunos de los servicios que se ofrecen en el mercado si es posible y factible que los clientes realicen una integración hacia atrás, sin que incremente mucho el costo de su negocio. A su vez, generalmente, los servicios que se ofrecen en este rubro son secundarios al objetivo comercial de los clientes, por lo que no tienen una contribución real con el mismo. Por lo expuesto, los clientes tienen un poder de negociación alto.

#### **Amenaza de Nuevos Participantes**

La industria de seguridad cuenta con una barrera alta de entrada y salida para nuevos participantes, ya que los costos que se necesitan para brindar estos servicios (certificaciones, materiales, tecnología, personal capacitado y disponible, etc.) son elevados. Asimismo, se requiere una sólida capacidad financiera que permita cubrir los costos operativos hasta que se efectúen los pagos de los contratos. Por lo expuesto, la amenaza de nuevos participantes es baja.

### **Amenaza de Productos Sustitutos**

El avance de la tecnología en general, y sobre todo para servicios relacionados con el rubro de la seguridad, hace que parte del trabajo de campo realizado por los agentes, pueda ser reemplazado con sistemas de seguridad electrónica o software de seguridad. Sin embargo, la especialización y capacitación del factor humano, sigue siendo invaluable.

Es importante considerar que, el costo sí es un factor importante dentro de la gama de servicios que se pueden ofrecer dentro del mercado, por lo que, en algunas ocasiones, contar con personal puede ser más caro que tener algún tipo de servicio tecnológico o híbrido, por lo que estimamos que la amenaza de servicios sustitutos es moderada.

### **Rivalidad entre Competidores Existentes**

El rubro de la industria de seguridad en el Perú es bastante competitivo, ya que existe un gran número de empresas que ofrecen una gama de servicios muy similares. Existen empresas que lideran su sector de manera notable según el servicio que ofrecen, por lo que hay, en muchos casos, concentración de mercado con pocos actores involucrados, lo que genera la posibilidad de que estos aprovechen su estatus en el mercado para menguar costos y limitar el acceso a otros competidores más pequeños, generando una competencia desleal dentro del mismo.

De acuerdo con un estudio reciente de Ipsos, el 63% de los peruanos cree que la seguridad ciudadana empeoró en los últimos doce meses, lo cual se ve reflejado en la situación actual del país y de la región (Ipsos, 2024). Este factor impacta directamente en el crecimiento de este rubro y en su demanda, pues genera que empresas y ciudadanos consideren como prioridad conseguir equipos o personal que los proteja y mitigue los posibles daños que podrían sufrir. Finalmente, esto ha conllevado a que más empresas tengan oportunidades para competir en el mercado con especialización en los servicios y



en la capacitación del personal. Por lo expuesto anteriormente, podemos asegurar que la rivalidad entre competidores es alta en este sector.

Después de examinar las fuerzas del macroentorno y la competitividad de la industria, se llevará a cabo un análisis externo con el fin de identificar las oportunidades y amenazas presentes en el sector.

### **1.2.3. Matriz EFE**

Cabe mencionar que, el análisis EFE (externo) se realizó en base al análisis PESTEL (que evalúa influencias políticas) y las 5 Fuerzas de Porter (el cual brinda un enfoque de competencia industrial) (FourWeekMBA, 2023; Visual Paradigm, 2023).

#### **Oportunidades**

- Variedad de herramientas para capacitación: la SUCAMEC ha aprobado la continuidad de los cursos de formación básica y perfeccionamiento para aspirantes y personal de seguridad en modalidad virtual.
- Crecimiento de la demanda: El alarmante incremento de la inseguridad en el Perú ha generado que el rubro de seguridad privada aumente de manera exponencial, lo que brinda la posibilidad de conseguir nuevos clientes.
- Innovación tecnológica en los servicios: El avance tecnológico provee de herramientas a las empresas del rubro para brindar más y mejores servicios, como, por ejemplo, los drones.
- Accesibilidad en la renovación de permisos: Una vez obtenido el permiso necesario para ofrecer servicios de seguridad, la renovación se da de manera sencilla, lo cual genera una ventaja competitiva en comparación a nuevas empresas que quieran entrar en el rubro.

#### **Amenazas**

- Intensa Rivalidad en el mercado: Existe una gran variedad de empresas en el mercado que brindan servicios similares.
- Regulaciones estrictas por parte de la SUCAMEC: Cambios de normativas en el Ente regulador, genera dificultades operativas e incremento en costos.
- Complicada situación económica del país: A pesar de que el Perú no se encuentra en recesión económica, la situación actual dista bastante de ser auspiciosa, por lo que, el servicio de seguridad puede verse como un lujo ante el incremento de la inflación.

- Competencia desleal: Empresas importantes en el sector pueden reducir costos, afectando las condiciones laborales; aumentando la rotación y canibalizando el mercado.
- Los clientes cuentan con sedes en entornos difíciles: Muchas empresas tienen sedes en lugares de difícil acceso y con climas complicados.

**Tabla 1:**

*Matriz de las principales oportunidades y amenazas identificadas para el sector de seguridad privada en Perú*

<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Variedad de herramientas para capacitación	.05	1	.05
Crecimiento de la demanda	.2	3	.6
Innovación tecnológica en los servicios	.1	3	.3
Accesibilidad en la renovación de permisos	.05	2	.1
<b>Amenazas</b>			
Intensa rivalidad en el mercado	.2	2	.4
Regulaciones estrictas por parte de la SUCAMEC	.2	1	0.2
Complicada situación económica del país	.05	2	0.10
Competencia desleal	.1	2	0.2
Los clientes cuentan con sedes en entornos difíciles	.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2</b>

### **1.3. Diagnóstico interno**

A continuación, procederemos a analizar la situación interna de la empresa con el objetivo de entender las fortalezas y debilidades de esta.

### 1.3.1. Cadena de Valor

**Figura 2:**  
Cadena de Valor



Como se puede observar en el gráfico de la cadena de valor de SINSEPER, se han segmentado las actividades entre primarias y de soporte, según el modelo de Porter. Las primarias tienen que ver con el servicio de seguridad en sí: desde la gestión de brindarle los uniformes a los agentes, hasta el servicio post venta a los clientes; y las de soporte, son todas las funciones que engloban la gestión administrativa que ayuda y permite brindar el servicio principal de la empresa. Los principales factores que le dan viabilidad y ventaja competitiva sobre otras empresas del rubro son los equipos con tecnología avanzada y el personal, que son en gran número, ex miembros de las fuerzas armadas y de la policía.

En el proceso de indagación que hemos realizado, a través de entrevistas con los encargados de Recursos Humanos y del área Operativa de la empresa (ver Anexo 2), para el desarrollo de esta cadena de valor y análisis interno de la compañía, hemos identificado distintas deficiencias u oportunidades de mejora en la empresa. Entre las más resaltantes tenemos: falta de un área o equipo de Marketing que ayude a promocionar los servicios que ofrecen, falta de un equipo encargado del desarrollo de la comunicación interna, y en el ámbito comercial, cuentan con una cartera de clientes concentrada en pocos clientes de alta facturación. Sin embargo, la principal problemática identificada en la organización es la ausencia de procesos establecidos para el correcto funcionamiento de sus áreas, lo que conlleva a que la operatividad de la compañía se vea impactada de manera negativa, ya que esto genera una logística interna deficiente, fallas en la coordinación operativa y

problemas en la gestión de recursos humanos. Para fines de esta investigación, nos enfocaremos en el área de Recursos Humanos, ya que hemos logrado identificar un alto índice de rotación en el personal operativo, lo cual impacta directamente en las actividades primarias de la empresa, debido a que la mala selección y pronta ausencia del personal necesario y capacitado repercute negativamente en todo el flujo del servicio hacia los clientes, por lo que sostenemos que es un problema para la empresa y es necesario buscar una solución para el mismo.

Por lo expuesto anteriormente, los equipos de trabajo que se ven impactados por la falta de procesos adecuados de captación y selección de personal operativo son los siguientes: **Finanzas y Contabilidad:** Principal equipo afectada debido a que se genera un forado grande en el presupuesto que no está planeado y repercute con la complicada situación de liquidez de la empresa.

**Recursos Humanos:** Equipo que hace una doble labor debido a la cantidad de candidatos ya aceptados dentro del proceso de selección, que tienen que ser sustituidos debido a la alta rotación de los puestos operativos.

**Personal de Seguridad:** Unidad que tiene que solventar la falta de personal en periodos donde los colaboradores dejan de asistir a cumplir sus deberes. Asimismo, la selección del personal nuevo no completa el mínimo de cupos requeridos, en los tiempos necesarios, lo cual impacta en el servicio ofrecido debido a la alta carga laboral asumida.

**Comercial:** La alta rotación tiene un nexo directo con los clientes de la empresa, debido a que no se puede suplir al personal faltante en todas las oportunidades que se necesitan. Los contratos tienen establecida una cantidad determinada de agentes de seguridad y horarios que deben cumplirse.

**Legal:** En el caso que se genere un incumplimiento sostenido del contrato con los clientes, este puede generar un altercado legal entre ambas partes.

### ***1.3.2. Matriz EFI***

Welp Magazine y MBA Knowledge Base, enfatizan que la Matriz EFI es una herramienta clave en la formulación de estrategias, ya que proporciona una visión estructurada de los recursos, capacidades y debilidades internas de la organización. La matriz se utiliza para resumir y evaluar estos factores en áreas funcionales claves, ofreciendo una base para

identificar relaciones críticas entre dichos elementos y facilitar la toma de decisiones estratégicas (Welp Magazine, 2023; MBA Knowledge Base, 2023).

### **Fortalezas**

- Se cuenta con Certificación ISO 9001: 2015 y Certificación aprobando la Norma y Estándares Internacionales BASC Versión 5-2017: Estas certificaciones son vitales para poder competir en el rubro desde una posición expectante, que genera confianza en los potenciales clientes. No son fáciles de obtener.
- Equipos con tecnología de última generación: Uso de armamento, equipamiento y drones con tecnologías avanzadas para el mercado local.
- Personal licenciado de la Policía Nacional del Perú y de las Fuerzas Armadas: Técnicos y agentes de seguridad con entrenamiento comprobado y, además, capacitado y actualizado por la empresa.
- La empresa ofrece servicios especializados: Se brinda una gama de servicios especializados y adecuados a la necesidad de cada cliente según su requerimiento, tales como seguridad canina, seguridad electrónica, etc.

### **Debilidades**

- Alto costo en rotación del personal: El primer filtro para la contratación del personal es deficiente, ya que en muchos casos no aprueban el examen médico ocupacional o no permanecen más de un mes dentro de la empresa, generando un perjuicio económico.
- Deficiente gestión de cobranza: Los pagos en el mercado generalmente son a 70 días según contrato y en muchas ocasiones los clientes demoran en realizar los cobros o hasta llegan a no hacerlos.
- Falta de área especializada en Marketing: La empresa no cuenta con personal capacitado para gestionar la promoción de los servicios que ofrecen.
- Problemas de comunicación interna: A pesar de ser una empresa con pocas áreas, la comunicación entre ellas es deficiente y en muchos casos desordenada.
- La cartera de clientes concentrada en pocos clientes de alta facturación: Alta dependencia en la continuidad de los clientes grandes con los que se cuenta.
- La empresa no cuenta con procesos adecuados, por ejemplo, en RR.HH.: No tienen procesos estructurados en ninguna área, lo que genera desorden y desorganización.

**Tabla 2:**

*Matriz de las principales fortalezas y debilidades identificadas para el sector de seguridad privada en Perú*

<b>Factores Internos Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Fortalezas</b>			
Se cuenta con Certificaciones ISO 9001: 2015 y BASC Versión 5-2017	.2	4	.8
Equipos con tecnología de última generación	.1	3	.3
Personal licenciado de la Policía y de las Fuerzas Armadas	.1	3	.3
La empresa ofrece servicios especializados	.1	3	.3
<b>Debilidades</b>			
Alto costo en rotación del personal	.1	1	.1
Deficiente gestión de cobranza	.1	1	.1
Falta de área especializada en Marketing	.05	2	.1
Problemas de comunicación interna	.05	1	.05
La cartera de clientes concentrada en pocos clientes de alta facturación	.1	2	.2
La empresa no cuenta con procesos adecuados, por ejemplo, en RR.HH.	.1	1	.1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.35</b>

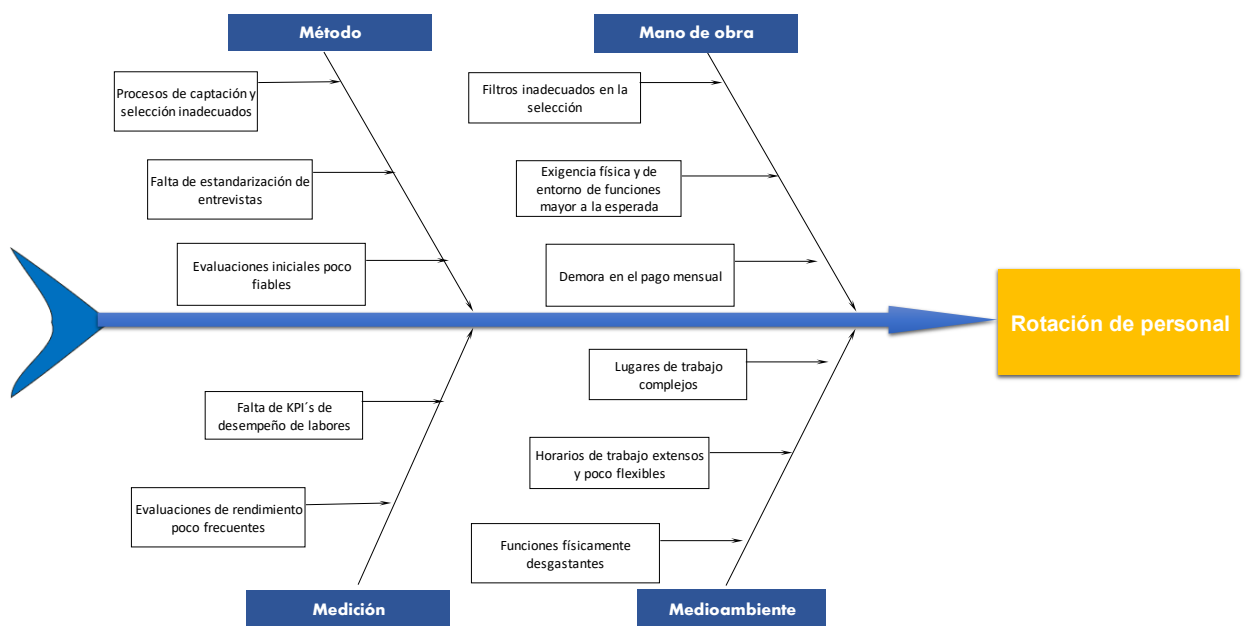
## 1.4. Problemática de la organización

### Detalle de la situación problemática abordada

De acuerdo con la información obtenida a través de la entrevista realizada a los encargados del área Operativa y de Recursos Humanos (ver Anexo 2), así como los datos recabados a través de conversaciones con el Gerente General de la compañía, se identificó que uno de los principales problemas de la empresa es la rotación del personal operativo, debido a un mal proceso de selección y a las condiciones del trabajo a desempeñar.

A través del siguiente diagrama, buscaremos identificar y confirmar las causas de la problemática presentada.

**Figura 3:**  
*Diagrama de Ishikawa*



**Método:** El inadecuado proceso de captación y selección de personal.

**Mano de obra:** El primer filtro para la contratación de los agentes de seguridad no es el ideal, además de que al ingresar presentan problemas.

**Medición:** Los indicadores con los que miden y supervisan las labores de los agentes de seguridad no son claros y no se realizan de manera continua.

**Medioambiente:** Las funciones que desempeña el personal operativo de la empresa, en un gran número de ocasiones, se realizan en sedes alejadas.

De acuerdo con lo expuesto en el análisis interno y externo de la compañía (I: Alto costo de rotación del personal y procesos inadecuado - E: Competencia desleal y rivalidad del mercado) y en el Diagrama de Ishikawa previamente elaborados, podemos identificar que un aspecto que necesita ser corregido y que tiene gran relevancia dentro del manejo de SINSEPER, es la falta de un proceso estándar de captación y selección del personal operativo. Esta problemática genera una alta rotación de los agentes de seguridad y afecta directamente uno de los principales objetivos estratégicos de la compañía, que es la “Mejora continua de los procesos operativos y de servicio”.

Un primer error detectado es la falta de un filtro previo, lo que hace que un porcentaje importante de colaboradores ya aceptados por la empresa (después de pasar por exámenes competenciales), sean desaprobados por motivos de consumo de sustancias ilícitas o problemas de visión.

Adicionalmente, se observa una alta incidencia de renuncias por parte de los colaboradores que han aprobado el examen médico ocupacional, al mes de haber sido contratados, sin notificación previa; debido a que, la empresa posee una inadecuada gestión del proceso de cobranza, se generan retrasos en el cumplimiento de los plazos de pago de los salarios y como segundo factor, a causa de las condiciones de trabajo de estas posiciones (Climas adversos, caminatas constantes, entre otros). Esto, se debe a que no existe un proceso establecido, con los filtros adecuados e información requerida que se aplique al momento de llevar a cabo el reclutamiento de nuevos agentes de seguridad.

### **Justificación de la relevancia de la situación problemática**

En vista de la problemática identificada, resulta crucial llevar a cabo un análisis del área de Recursos Humanos y de Operaciones.

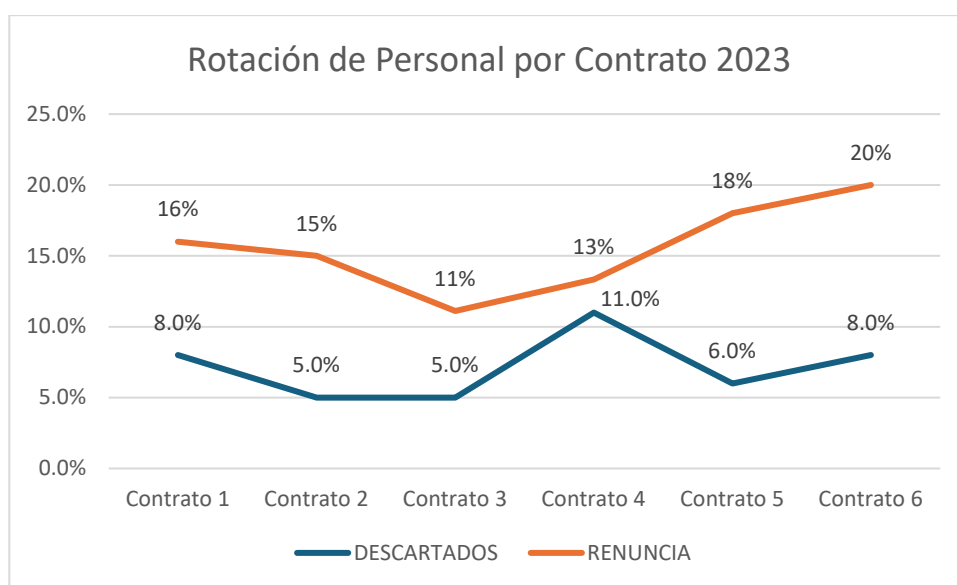
El proceso de reclutamiento y selección del personal carece de un adecuado flujo, lo cual genera sobrecostos, ya que los exámenes médicos pre ocupacionales son desaprobados



por los postulantes. Adicionalmente, algunos de los agentes de seguridad seleccionados, no interiorizan la magnitud y retos que posee su rol, lo cual, sumado a la deficiente gestión de cobranza por parte de la empresa (impacto en plazos de pago a los trabajadores) y a las condiciones físicas de los espacios a los que son enviados para cumplir con sus funciones, genera que, gran parte de ellos, consideren su renuncia en los primeros meses de labor.

La empresa cuenta con aproximadamente 200 agentes de vigilancia tanto a nivel local como nacional, aunque este número varía mensualmente en función a la demanda de servicios. Como se observa en el gráfico, durante el periodo de enero a diciembre de 2023, se registró un elevado índice de rotación de personal por contrato. Al finalizar dicho ejercicio, la empresa SINSEPER alcanzó una rotación promedio anual del 22.48%.

**Figura 4:**  
*Rotación del personal de SINSEPER en 2023*



Nota. Elaborado a partir del área de Administración - RRHH de SINSEPER. El gráfico muestra la evolución en el porcentaje de rotación de personal durante 2023, durante los primeros dos (02) meses de ejecución del contrato. Asimismo, el gráfico muestra el porcentaje de descartados en el Examen Médico Ocupacional, requisito indispensable para la contratación.

Además, al cierre del ejercicio del 2022, SINSEPER registró una rotación promedio anual del 20.13%, lo que representa un incremento de 2.35 puntos porcentuales en comparación con el año 2023. Por lo tanto, se puede concluir que esta problemática muestra una tendencia al alza. (Ver Anexo 1)

**Tabla 3:***Resumen de Costos por la contratación de un agente de vigilancia – SINSEPER*

Resumen de costos				
V	Puesto	Turno	Horario	Precio individual
1	AGENTE DE SEGURIDAD TITULAR L/D	Diurno	07:00 – 19:00	S/. 2,991.03
		Nocturno	19:00 – 07:00	S/. 3,358.59
		Diurno c/arma	07:00 – 19:00	S/. 3,241.03
		Nocturno c/arma	19:00 – 07:00	S/. 3,608.59

La alta rotación de personal impacta negativamente en las cuentas pasivas de la empresa, principalmente debido a los costos asociados al proceso de contratación de nuevos empleados. Estos costos varían en función del horario laboral y de si el agente de vigilancia debe portar armamento (ver Anexo 1). El costo total de contratación incluye la remuneración bruta, que abarca la asignación familiar y las horas extras, los beneficios sociales, así como las obligaciones sociales establecidas por ley. Además, se incluyen los gastos correspondientes al vestuario, armamento y equipos asignados a cada agente al momento de su ingreso a la empresa. Los costos generales, tanto administrativos como operativos, también forman parte de este cálculo. El costo mensual total, excluyendo el Impuesto General a las Ventas (IGV), varía a entre S/ 2,991.03 y S/ 3,608.59, dependiendo de la asignación de turnos y la necesidad de armamento.

## **2. Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática**

### **2.1. Marco teórico-conceptual**

#### *2.1.1. Revisión de antecedentes*

Al-Shammari (2023) precisa que el estudio desarrolla un modelo jerárquico integral de múltiples etapas para que las empresas aprovechen sus competencias centrales basadas en el conocimiento y construyan relaciones duraderas con los clientes, logrando una ventaja competitiva sostenible en entornos dinámicos. Este modelo, denominado Estrategia de competitividad centrada en el cliente y basada en el conocimiento (KCCS), se fundamenta en cuatro pilares: reingeniería de procesos de negocio (BPR), gestión del conocimiento (KM), gestión de relaciones con el cliente (CRM) y estrategia competitiva. Además, se propone un modelo BPR para fomentar la cooperación interfuncional, ofreciendo una guía detallada para la implementación eficaz de la KCCS y destacando sus ventajas frente a otros enfoques centrados en el cliente.

La reingeniería de procesos es relevante para la investigación, pues permite rediseñar el proceso de selección de personal, mejorando la captación y reduciendo la rotación al adaptar los perfiles de los candidatos a las necesidades de la empresa. Este enfoque aborda directamente la problemática, mostrando cómo la mejora en la gestión y reingeniería de procesos puede reducir la rotación mediante una selección de personal más adecuada.

El estudio de Rajić et al. (2024) explora la integración de la reingeniería de procesos empresariales (BPR) con los principios de economía circular en el sector manufacturero serbio, con el fin de mejorar la sostenibilidad y la eficiencia operativa. Proponen un modelo que combina ambas metodologías, evaluado en 135 organizaciones mediante el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA). Los resultados reflejan una adopción moderada de esta integración, con un nivel de implementación promedio de 44,70 %. Además, las empresas certificadas con ISO 9001 e ISO 14001 muestran mayores niveles de adopción. Este estudio subraya la efectividad de la integración BPR-economía circular para fomentar la manufactura sostenible y recomienda implementar estrategias para fortalecer el compromiso gerencial, la asignación de recursos y la participación en prácticas sostenibles. Estos hallazgos proporcionan información valiosa para la formulación de políticas, el sector industrial y el ámbito académico, incentivando un enfoque sistemático para incorporar principios de economía circular en los procesos organizacionales.

El enfoque de eficiencia y sostenibilidad aplicado en el estudio podría adaptarse al rediseño del proceso de selección. La implementación de prácticas sostenibles en la contratación, como la reducción de contrataciones fallidas, contribuiría al ahorro de recursos y mejoraría la retención del personal. Este modelo permitiría enfocar la selección en competencias clave que favorezcan la permanencia, abordando directamente la problemática de alta rotación en la empresa.

Fenner y Netland (2023) analizan en su estudio cómo las prácticas Lean estandarizadas deben adaptarse a distintos tipos de servicios en una empresa europea de servicios públicos, abarcando servicios profesionales, fábricas de servicios y talleres de servicios. A través de entrevistas con 36 empleados de 15 equipos y 11 empleados de la sede central, además de la revisión de datos secundarios, se evidenció que una implementación Lean uniforme no es adecuada para todos los servicios. Los resultados proponen diez ajustes específicos para adaptar las prácticas Lean al contexto de cada tipo de servicio, rechazando la idea de un enfoque único para todos.

La adaptación de prácticas Lean al proceso de selección y gestión de personal en el sector de seguridad privada ofrece una oportunidad significativa. Implementar una metodología de mejora continua personalizada para este proceso podría optimizar la captación de candidatos y reducir la rotación.

Condé et al. (2023) investiga la implementación de Lean Six Sigma (LSS) para mejorar la calidad y reducir el desperdicio en respuesta a la presión competitiva en empresas. A través de un estudio de caso en una fábrica de piezas automotrices, se emplean las metodologías LSS y Define, Measure, Analyze, Improve, Control (DMAIC) para disminuir defectos en procesos de fundición a presión y mecanizado. Mediante diseño de experimentos y pruebas de hipótesis, logran reducir significativamente los defectos y aumentar el nivel sigma de 3.4 a 4, brindando una guía útil para aplicar DMAIC Six Sigma en la mejora de procesos de manufactura y con potencial de adaptación a otros sectores.

Aunque enfocado en manufactura, el modelo basado en mejora continua puede aplicarse en Recursos Humanos para estructurar un proceso de selección optimizado. Adoptar esta metodología facilitaría la estandarización del proceso de selección promoviendo una selección precisa y alineada con las necesidades organizacionales.

Zwikael y Meredith (2019) señalan en su artículo que, este estudio examina cómo un clima organizacional (CO) favorable influye en la efectividad de los equipos de desarrollo de propuestas para establecer objetivos de proyectos alineados con la estrategia de operaciones, mejorando así la toma de decisiones, el éxito de los proyectos y el rendimiento operativo. A partir de una encuesta longitudinal con 200 gerentes en EE. UU., los resultados muestran que un proceso formal de establecimiento de objetivos es más efectivo en un CO positivo, mientras que un CO deficiente anula sus beneficios. El estudio contribuye a la literatura al destacar que un CO adecuado intensifica el impacto del apoyo organizacional, proporcionando una vía práctica para optimizar la efectividad de los proyectos y el rendimiento operativo.

La investigación destaca que un liderazgo comprometido y una estructura organizacional sólida son esenciales para mejorar el desempeño. Esto sugiere que una empresa necesita establecer objetivos claros en su proceso de selección y retención de personal, lo cual puede mejorar la efectividad en la selección de candidatos adecuados y reducir la rotación. Este antecedente es particularmente relevante para el análisis de liderazgo y cultura organizacional, elementos clave para abordar la problemática de rotación.

### ***2.1.2. Teorías y/o modelos vigentes***

#### **Reingeniería de Proceso**

La reingeniería de procesos implica la modificación de los procedimientos habituales de las empresas que buscan actualizar sus actividades para mejorar su desempeño. Según Pérez et al. (2017), este proceso de reestructuración tiene como objetivo transformar los procesos convencionales en técnicas más eficientes mediante cambios radicales, aprovechando las fortalezas y oportunidades presentes en la gestión de las organizaciones. Asimismo, la reingeniería de procesos se utiliza en diversas instituciones que necesitan un cambio radical en sus procedimientos para optimizar sus actividades y mejorar su funcionamiento. Según Vergara et al. (2013), la reingeniería facilita la implementación de procesos esenciales para ofrecer un servicio o producto de alta calidad, logrando resultados superiores a los esperados al reducir costos, tiempo y errores.

En el contexto de la investigación, la aplicación de la reingeniería de procesos es crucial para rediseñar el sistema de selección de personal. Actualmente, la empresa enfrenta una

alta rotación debido a un proceso de selección inadecuado. Implementar esta teoría permitirá optimizar los pasos del proceso de contratación.

### **Gestión por competencias**

La gestión por competencias se refiere a la identificación, desarrollo y evaluación de las habilidades y conocimientos específicos que los empleados necesitan para cumplir eficazmente con sus responsabilidades en la organización, mejorando el desempeño y promoviendo el crecimiento personal y profesional (Wang et al., 2021). Según Sharma y Bhatnagar (2022), la gestión por competencias también facilita la movilidad interna y la planificación de carrera, al permitir a las empresas desarrollar rutas de crecimiento basadas en competencias. Por su parte, Medina y Pacheco (2023) destacan que este modelo no solo optimiza la productividad, sino que también refuerza el compromiso y la satisfacción laboral.

En relación con la problemática de la empresa, esta teoría es fundamental para diseñar un perfil de selección basado en competencias clave. Al aplicar este modelo, se garantizará que el personal seleccionado tenga las habilidades técnicas y blandas necesarias para enfrentar los desafíos operativos del sector de seguridad privada, mejorando así la retención de personal al contar con empleados más capacitados y alineados con los objetivos organizacionales.

### **Ciclo Shewhart – Mejora continua**

El Ciclo Shewhart, también conocido como Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), es una metodología de mejora continua que busca optimizar los procesos mediante la implementación de cambios incrementales. Este ciclo, desarrollado inicialmente por Walter Shewhart y popularizado por Deming, se aplica ampliamente en la gestión de calidad para identificar, ejecutar y evaluar mejoras en los procesos (Juran et al., 2021). De acuerdo con Huang y Lee (2022), el Ciclo PDCA permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a cambios en el entorno y mejorar su capacidad de respuesta. Por otro lado, García y Santos (2023) enfatizan que el uso de esta metodología no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también fomenta una cultura organizacional centrada en la innovación y la adaptación continua.

Este modelo es aplicable al proceso de selección y captación. Utilizando el ciclo PDCA, se puede establecer un proceso sistemático de evaluación del desempeño del personal y ajustar los métodos de selección y formación en base a los resultados obtenidos. La

implementación de esta metodología ayudaría a mejorar continuamente la efectividad del proceso de selección, contribuyendo a reducir la rotación del personal operativo.

### **Gestión por talento**

La gestión por talento es una estrategia organizacional enfocada en atraer, desarrollar y retener a individuos altamente calificados y con potencial para contribuir significativamente al éxito de la empresa. Este enfoque busca maximizar el desempeño de los empleados clave y prepararlos para roles de liderazgo futuros (Kim et al., 2022). Según White y Brown (2023), la gestión del talento incluye programas de desarrollo profesional y planes de sucesión que aseguran la sostenibilidad del capital humano en la organización. Además, Ramírez y Cortés (2021) destacan que la gestión por talento es fundamental para construir una ventaja competitiva, especialmente en sectores donde la innovación y la especialización son críticas.

Esta teoría es relevante al mejorar la retención de personal operativo. La implementación de estrategias de desarrollo profesional y programas de capacitación fortalecerían el compromiso de los empleados, asegurando que se sientan valorados y motivados para permanecer en la empresa. Esto contribuye directamente a la reducción de la rotación, abordando la problemática central de la investigación.

### **Diseño de procesos**

El diseño de procesos implica la estructuración y optimización de las actividades internas para maximizar la eficiencia y efectividad en la entrega de productos o servicios. Este enfoque asegura que los recursos se utilicen de manera óptima y que los procesos sean consistentes y alineados con los objetivos estratégicos (Robinson & Thompson, 2021). Según Lee y Chen (2022), un diseño de procesos adecuado permite la identificación de cuellos de botella y reduce los costos operativos. Además, García y Méndez (2023) afirman que el diseño de procesos bien ejecutado mejora la experiencia del cliente, lo que se traduce en mayores niveles de satisfacción y lealtad.

En el presente caso, el rediseño del proceso de selección sería fundamental para establecer un flujo de trabajo que permita identificar y reclutar candidatos adecuados de manera efectiva. La aplicación de esta teoría asegurará que el proceso de selección esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, mejorando la eficiencia operativa y minimizando los costos asociados a una alta rotación de personal.

## **Gestión del compromiso**

La gestión del compromiso se centra en crear un entorno laboral que promueva la lealtad y motivación de los empleados, aumentando su disposición a contribuir activamente al éxito organizacional. Este enfoque aborda aspectos como el bienestar, la comunicación efectiva y el reconocimiento, que fortalecen la conexión emocional de los empleados con la empresa (Anderson et al., 2021). Según Li y Zhao (2022), una gestión efectiva del compromiso es crucial para reducir la rotación de personal y mejorar el rendimiento. Por su parte, Rivera y Torres (2023) afirman que el compromiso laboral no solo potencia la productividad, sino que también es un factor clave en la innovación y en la creación de una cultura organizacional sólida.

En el contexto del presente trabajo, esta teoría es clave para mejorar la retención de personal, ya que busca fomentar un sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados. La implementación de programas de bienestar, reconocimiento y desarrollo profesional permitiría aumentar el compromiso de los colaboradores, reduciendo así las tasas de rotación y mejorando la estabilidad del equipo operativo.



## 2.2. Matriz FODA Integrada (cruzada)

La Matriz FODA resume la información de las matrices EFE y EFI, proporcionando una visión integral de la situación de la empresa.

**Figura 5:**

*Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*

<b>FODA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
		1. Variedad de herramientas para capacitación 2. Crecimiento de la demanda 3. Innovación tecnológica en los servicios 4. Accesibilidad en la renovación de permisos
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
1. Se cuenta con Certificaciones ISO 9001: 2015 y BASC Versión 5-2017  2. Equipos con tecnología de última generación  3. Personal licenciado de la Policía Nacional del Perú y de las Fuerzas Armadas  4. La empresa ofrece servicios especializados	F1.F4.O2 - Aprovechar el crecimiento del mercado con los servicios especializados que se ofrecen y los certificados con los que se cuentan para incrementar el marketshare F3.O1 - Apalancamos en nuestro personal capacitado para ofrecer capacitaciones virtuales a personas interesadas y de esta manera certificarlas  F2.O3 - Aprovechar los equipos con los que se cuentan y equipamos con nuevas tecnologías para desarrollar nuevos servicios	F1.F4.A1 - Generar más servicios individualizados y dar a resaltar los certificados con los que se cuentan, para seguir diferenciándose de la competencia  F3.A3 - Demostrar a través de nuestro personal altamente capacitado que, a pesar de la situación económica del país, nuestros servicios de seguridad son necesarios  F3.F4.A4 - A través del personal y los servicios especializados con los que se cuentan, se puede combatir la competencia desleal con una campaña de publicidad importante
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Alto costo en rotación del personal  2. Deficiente gestión de cobranza  3. Falta de área especializada en Marketing  4. Problemas de comunicación interna  5. La cartera de clientes concentrada en pocos clientes de alta facturación  6. La empresa no cuenta con procesos adecuados, p.e. de RR.HH.	D3.O2 - Materializar el crecimiento del mercado con la captación de nuevos clientes a través de campañas publicitarias tercerizadas D4.O1 - Utilizar las distintas plataformas de comunicación para ordenar y mejorar la comunicación entre áreas D5.O2.O3 - Reducir la dependencia de clientes grandes, aprovechando el crecimiento del mercado, con la captación de nuevos prospectos, a través de los avances tecnológicos del mismo D6.O1 - Realizar cambios en los procesos esenciales de la empresa, como los de selección, aprovechando las herramientas de capacitación con las que se cuentan	D3.A1 - Generar estrategias de marketing y publicidad que ayuden a diferenciar a SINSEPER de la competencia  D1.A2.A5 - Corregir los primeros filtros dentro del proceso de captación de personal, para reducir la rotación y facilitar ciertas regulaciones de SUCAMEC  D6.A1.A4 - Realizar una mejora e innovar en los procesos existentes de selección y captación del personal operativo, para poder combatir de manera efectiva la rotación del personal y la competencia desleal e intensa del mercado

Según la matriz FODA cruzada, enfocándonos en la problemática elegida para la realización del presente trabajo, se identificaron dos estrategias destacadas: la D6.O1 y la D6.A1.A4, que son aquellas estrategias que impactan en la captación y selección del personal, a través de nuevos y mejores procesos para la compañía.

### **2.3. Identificación de alternativas de solución.**

Como se ha identificado en la descripción y justificación del problema, SINSEPER necesita una solución integrada al desafío de reducir los índices de rotación de personal operativo, a través de la mejora de los procesos preexistentes de captación y selección de dicho personal.

Basándose en el marco teórico antes mencionado, procedemos a plantear tres alternativas que buscan solucionar el problema en mención.

#### **Primera alternativa: Reingeniería del proceso de captación y selección del personal operativo con enfoque en la gestión por competencias**

Se busca crear un flujo estándar del proceso de reclutamiento y selección.

El primer paso sería el levantamiento de información del proceso actual, definiendo los objetivos y requisitos con los que se plantea realizar la ingeniería, también estableciendo la meta final del proceso, alineándolo con la gestión por competencias planteada.

Luego, se identificarán las actividades que formarán parte del proceso y la duración de estas. Las principales actividades para considerar son:

- Definir de manera adecuada el perfil requerido.
- Realizar una guía y estructura de la entrevista por competencias.
- Realizar las convocatorias.
- Evaluar las candidaturas a través de las entrevistas y la gestión por competencias.
- Seleccionar a los mejores candidatos para las posiciones requeridas.

Después de definir las actividades se procede a diseñarlas:

- En cuanto al perfil requerido, se tendrían que transparentar las funciones, experiencia y competencias necesarias para el puesto, para en una siguiente instancia, de cumplir con el perfil, entrar a mayor detalle sobre el grado de exigencia y dificultad de la posición.
- Para realizar las convocatorias se tienen que establecer canales oficiales para la captación de personal, como bolsas de trabajo virtuales, redes sociales y plataformas especializadas.
- Se implementará un filtro adicional como parte del proceso, previo a la entrevista presencial o virtual: será necesario que el candidato entregue una prueba toxicológica y de vista para continuar con el mismo.

- En el caso de la evaluación y selección, se medirán los perfiles en un esquema, ponderando objetivos basados en la gestión por competencias.

Finalmente, para implementar la reingeniería del proceso, se deberá capacitar al equipo a cargo del proceso de selección, esto con la finalidad de inferir cuál será el desempeño del candidato, en caso sea elegido, y de esta forma, poner en marcha el inicio del nuevo proceso.

Esta alternativa se desprendió del FODA cruzado presentado anteriormente, a través de las estrategias Do y Da, que se refieren a la reingeniería de los procesos de selección del personal y a la innovación que se requiere para realizarlo. El objetivo de esta propuesta es contar con un proceso de captación y selección, que garantice un filtro adecuado de candidatos, en disposición a trabajar bajo las condiciones exigidas por los clientes y minimice los sobrecostos producidos por una selección inadecuada.

### **Segunda alternativa: Mejora continua del proceso de captación y selección del personal operativo con enfoque en la gestión del talento**

El primer paso para implementar un planteamiento de mejora continua es identificar la necesidad que se tiene. En este caso, reducir la rotación del personal. Con ello, vamos a producir una estrategia y diseñar el proceso.

El segundo paso es determinar los objetivos y recursos disponibles con los que se cuentan, para poder medir el desarrollo del proceso. En este caso, los objetivos tienen que ver con la disminución de la rotación del personal a través de la gestión del talento y los recursos el mismo personal del área de Recursos Humanos.

El tercer paso es la recopilación de los datos obtenidos de una forma confiable, teniendo una capacidad de monitoreo constante.

El cuarto paso es organizar los datos de acuerdo con criterios preestablecidos para luego poder procesarlos de manera más eficaz.

El quinto paso es analizar la información obtenida para de esta forma poder realizar variaciones de manera preventiva, en caso sea necesario, y modificar de esta forma los objetivos o formatos a utilizar.

El sexto y séptimo paso son presentar la información a la alta gerencia de la empresa para luego implementar el plan. Con esto, comienza todo el proceso nuevamente para seguir mejorándolo.

Para la metodología de mejora continua se utiliza el Ciclo Shewhart: Plan (Planificar), Do (Hacer), Check (Verificar) y Act (Actuar):

Plan: Planificar las mejoras en el proceso de captación y selección.

Do: Implementar las mejoras planificadas.

Check: Evaluar los resultados y recoge feedback.

Act: Realizar ajustes basados en los resultados de la evaluación.

Para la implementación de la mejora continua es necesario capacitar a los encargados del proceso de selección, instruyéndolos en técnicas de entrevistas y en el uso de pruebas psicométricas y dinámicas grupales (para la segmentación de los postulantes), para así, identificar de manera acertada a los mejores para ocupar la posición dentro de la empresa.

En la etapa de feedback y reajuste, se recopilará y analizará la opinión sobre el proceso a los candidatos y nuevos colaboradores para corregir el proceso de manera continua.

Para realizar la implementación de la gestión del talento, se plantean programas de inducción que faciliten la entrada a los nuevos colaboradores en la nueva cultura de la empresa, orientada a las personas y no necesariamente a los resultados, como es hoy en día. Programas de capacitación y desarrollo que ofrezcan la posibilidad, a los colaboradores, de formarse en distintos ámbitos relacionados con el rubro de la empresa y sus funciones para que de esta forma se encuentren motivados y prestos. Y finalmente, programas de evaluación para el crecimiento profesional de los colaboradores con posibles ascensos o bonos.

Esta alternativa se desprendió del FODA cruzado presentado anteriormente, a través de las estrategias Do y Da, que se refieren al desarrollo de nuevos procesos de selección del personal con innovación. El objetivo de esta propuesta es reducir la rotación del personal, así como, alineado a la nueva cultura organizacional propuesta y a los objetivos estratégicos de la compañía, tales como “Mejora continua de los procesos operativos y de servicio” y “Fortalecimiento de las relaciones con clientes y colaboradores”, generar un ambiente laboral estable y más productivo. Esta propuesta, aplica la metodología de Mejora continua y la gestión del talento.

### **Tercera alternativa: Diseño del proceso de captación y selección del personal operativo con enfoque en la gestión del compromiso**

Para desarrollar esta alternativa, vamos a plantearla a través de distintas fases de implementación:

Fase 1 - Análisis situacional y diagnóstico preliminar: En esta fase, nos enfocaremos en primer lugar, en examinar en qué situación se encuentra el proceso actual o si es que cuentan con un proceso ya determinado y, en segundo lugar, se identificarán los perfiles ideales para la captación y la selección del personal necesario.

Fase 2 – Diseño y desarrollo del proceso: En esta fase se realizará de manera clara y detallada la descripción del puesto, incluidas las funciones y responsabilidades de este, alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Fase 3 – Ejecución del proceso: Para la realización efectiva de esta fase, se tendrá que capacitar, previamente, a los encargados de Recursos Humanos que realizan la selección del personal en evaluaciones por competencias y técnicas de entrevistas, además de brindarles distintas herramientas que los ayuden a realizar la mejor elección para la posición.

Fase 4 - Gestión del compromiso: En esta fase se implementará un proceso de onboarding, en el cual los nuevos colaboradores pasarán por una inmersión en la cultura de la empresa, donde conocerán el propósito, misión, visión y valores de esta. Asimismo, este será el espacio en el cual ellos conocerán las expectativas y objetivos de sus posiciones y podrán disipar cualquier duda respecto a sus funciones y lugares de trabajo. También se procederá a implementar un programa de reconocimiento, en el cual se celebren los logros obtenidos por el buen desempeño. Por último, se desarrollará un programa de beneficios, que contribuya a mejorar el clima laboral existente en la compañía.

Fase 5 – Espacios de retroalimentación constante: En esta fase, se generarán espacios en los cuales los colaboradores podrán identificar oportunidades de mejora en sus propias gestiones, disipar dudas y revisar temas sobre crecimiento y desarrollo, demostrándoles, de esta manera, el compromiso que la organización también tiene para con su bienestar. Esta alternativa se desprendió del FODA cruzado presentado anteriormente, a través de las estrategias Do y Da, que se refieren a la creación de nuevos procesos de selección del personal con innovación. El objetivo de esta propuesta es gestionar de manera más adecuada la selección del personal. Esta alternativa está alineada con los siguientes objetivos estratégicos de la compañía: “Mejora continua de los procesos operativos y de servicio” y “Fortalecimiento de las relaciones con clientes y colaboradores”. Esta propuesta aplica la metodología de diseño de procesos y la gestión de compromiso.

### **3. Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión**

#### **3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección**

A continuación, se procederá a analizar las distintas aristas de las alternativas de solución a la problemática que aqueja a la empresa. En el siguiente párrafo, mostramos las ventajas y desventajas de cada una de ellas:

##### **Alternativa 1:**

- Ventajas:
  - Selección alineada a las necesidades específicas de la posición. (Impacto)
  - Disminución de rotación del personal por mejoría del proceso. (Impacto)
  - Colaboradores contratados mejor elegidos. (Impacto)
- Desventajas:
  - Capacitación al personal de RR. HH. puede ser costosa. (Costos y recursos)
  - Adecuación en la implementación del nuevo proceso puede requerir tiempo prolongado. (Plazos)
  - Recursos adicionales para pruebas de selección. (Costos y recursos)

##### **Alternativa 2:**

- Ventajas:
  - Revisión continua del proceso mejora la efectividad de este. (Viabilidad)
  - Incremento en la satisfacción de colaboradores y retención de estos. (Impacto)
  - Fomentación de adaptabilidad y proactividad en la cultura organizacional de la empresa. (Impacto)
- Desventajas:
  - Implementación del proceso tendría un costo significativo y sería laborioso por la revisión constante. (Costos y Recursos)
  - Se necesitarían cambios culturales en la organización. (Otras consideraciones)
  - La evaluación constante puede retrasar la toma de decisiones. (Viabilidad)

### **Alternativa 3:**

- Ventajas:
  - Fomento del compromiso y la retención de los colaboradores desde el inicio. (Impacto)
  - Alineamiento de los trabajadores con los valores y la cultura de la compañía. (Impacto)
  - Mejora en la presentación de los servicios y en la imagen corporativa de la empresa. (Impacto)
- Desventajas:
  - Ejecución dificultosa y de mediano plazo. (Viabilidad, Plazos)
  - Inversión costosa en talleres y programas de beneficios y compromisos. (Otras consideraciones)
  - Se requiere una formación especializada para el personal de RR. HH. (Costos y recursos)

En la primera propuesta, se mejoraría la selección del personal y reduciría la rotación de este, pero puede requerir recursos elevados y un tiempo prolongado de implementación. En la segunda propuesta, se tendría un proceso más efectivo y aumentaría la satisfacción del personal y de los clientes. En el caso de la tercera propuesta aumentaría el compromiso de los trabajadores, lo que disminuiría la rotación, además de mejorar la reputación de la empresa entre ellos mismos.

A continuación, se medirán las propuestas en base a la viabilidad de la alternativa, impacto en la organización, costos y recursos requeridos para su implementación, plazos y otras consideraciones relevantes, así como también por los KPIs. Por lo que, se procederá a analizar cada una de ellas.

**KPIs Financieros:** En cuanto al análisis de indicadores financieros, se utilizará uno que mida el costo de la inversión de implementar el nuevo proceso de selección dividido con la disminución de los gastos generados por el descenso de la rotación del personal.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Disminución de los gastos generados por la rotación del personal}}{\text{Costo de la inversión de implementar el nuevo proceso de selección}}$$

**KPIs no Financieros:** Para el análisis de las tres alternativas, se utilizará la tasa de retención del personal.

$$\text{Fórmula} = \frac{(\text{Total de agentes de seguridad} - \text{Total de renunciadas})}{\text{Total de agentes de seguridad}} \times 100$$

Ambos KPIs se encuentran alineados a los siguientes objetivos estratégicos de la organización: “Fortalecimiento de las relaciones con clientes y colaboradores” y “Mejora continua de los procesos operativos y de servicio”, debido a que, en ambos casos, lo que se busca medir es el progreso de la relación colaborador -empresa, a través de la disminución de la rotación del personal y el mejoramiento de los procesos (En este caso, de captación y selección del personal). Además, es importante señalar que dichos indicadores se desprenden del FODA a través de las estrategias Do y Da, relacionadas con la creación de nuevos procesos de búsqueda y contratación de personal, para reducir la rotación de estos.

El resto de las variables se expondrán de manera individual, para poder comparar las propuestas.

#### **Primera Alternativa:**

**Viabilidad:** Reingeniería del proceso de captación y selección de personal operativo (Tener en cuenta los costos y el tiempo).

**Impacto:** Generaría una mejora notable en la selección de los agentes de seguridad.

**Costos y recursos:** S/. 5,000 (ver Anexo 4).

**Plazos:** 2 meses.

**Otras consideraciones:** Necesidad de formación al personal entrante de Recursos Humanos.

#### **Segunda Alternativa:**

**Viabilidad:** Un método viable para la capacitación implica la revisión continua, lo que puede generar un problema de carga en el área usuaria.

**Impacto:** Aumento en la retención de colaboradores y satisfacción de estos dentro de la organización, además de fomentar un cambio cultural en la organización en pro del trabajador y en beneficio del cliente.

**Costos y recursos:** S/. 20,000 (ver Anexo 4).



**Plazos:** 3 meses.

**Otras consideraciones:** El cambio cultural es un proceso que puede durar más tiempo del planificado.

**Tercera Alternativa:**

**Viabilidad:** La implementación de metodologías de diseño de procesos del proceso de captación y selección del personal operativo, implica el costo y el tiempo de instauración.

**Impacto:** Fomentaría compromiso y lealtad de los trabajadores.

**Costos y recursos:** S/. 15,000 (ver Anexo 4).

**Plazos:** 3 meses.

**Otras consideraciones:** Inversión para la formación del personal de Recursos Humanos.

En la siguiente tabla, se han ponderado las variables previamente analizadas, priorizando la factibilidad de la implementación de las propuestas y su relevancia, seguido por la eficiencia en costos e indicadores de medición, el tiempo de implementación de las propuestas y, por último, consideraciones adicionales.

El rango de puntuación otorgado a cada una de las propuestas oscila entre 1 y 5, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo puntaje asignado.

**Tabla 4:**  
*Evaluación de alternativas propuestas*

Factores	Ponderación	1era Alternativa	2da Alternativa	3era Alternativa
Viabilidad	.2	4	4	4
Impacto	.2	4	5	5
Costos y recursos	.15	4	2	3
Plazos	.1	3	2	2
Otras consideraciones	.05	4	3	4
KPI Financiero	.15	4	2	3
KPI no Financiero	.15	3	3	5
Total	<b>1</b>	<b>3.75</b>	<b>3.20</b>	<b>3.85</b>

Como se observa en la tabla 4, la alternativa que tiene el mayor puntaje es la tercera con 3.85 puntos. Después seguiría la primera con 3.75 puntos y, por último, estaría la segunda con 3.20 puntos. Por lo cual, se recomienda implementar la tercera opción debido a que,

con los factores analizados previamente, es la que tendría mayor eficiencia para resolver la problemática propuesta en este trabajo.

### **3.2. Implicancias de la decisión en la organización**

Según lo previamente expuesto, se analizará el impacto del desarrollo e implementación de la propuesta planteada:

**Implicancia Operativa:** La implementación de un nuevo proceso de captación y selección de personal operativo, tiene como principal efecto optimizar el flujo de trabajo y reducir la alta rotación que afecta la continuidad operativa. Asimismo, la mejora del proceso implica la reducción de costos operativos y una mejora en el servicio al cliente.

**Implicancia Administrativa:** Es importante contar con un flujo detallado y claro respecto a los nuevos roles y procesos que deberá tener la compañía debido a la implementación de esta propuesta.

**Implicancia Financiera:** La implementación de un sistema de captación y selección más eficiente conlleva implicaciones significativas. La reducción de la rotación de personal disminuye los costos de reclutamiento y capacitación, optimizando el presupuesto de Recursos Humanos. Asimismo, se deberá contar con un presupuesto designado para la ejecución y desarrollo del programa de Beneficios que requerirá la compañía, así como la implementación de distintas acciones de clima laboral y cultura con el objetivo de incrementar el compromiso de los colaboradores y lograr una mejora en la calidad del servicio brindado a los clientes, incluyendo costos y rotación de personal.

**KPIs Financieros:** en cuanto al análisis de indicadores financieros se utilizarán los siguientes:

- **Comparación entre la inversión en programas de compromiso y la reducción de la rotación de personal**

Este KPI compara el costo total de los programas diseñados para aumentar el compromiso de los empleados y los ahorros obtenidos a través de la reducción en la rotación de empleados. Tiene como objetivo, evaluar si la inversión para mejorar el compromiso de los empleados genera un retorno positivo, en forma de ahorro, por la disminución en la rotación.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Reducción de los Gastos por Rotación}}{\text{Inversión en programas de compromiso}}$$

- **Costo de implementación de programas de bienestar por empleado**

Este KPI mide el gasto promedio en programas de bienestar, salud y educación continua, distribuido entre el número de empleados que participan en ellos. Proporciona una visión del costo promedio de los programas por empleado.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Costo Total de los Programas de Bienestar}}{\text{N° de empleados participantes}}$$

**KPIs no Financieros:** En cuanto al análisis de indicadores no financieros se utilizarán los siguientes:

- **Nivel de compromiso de los empleados**

Mide el grado en que los empleados están emocionalmente comprometidos y motivados para contribuir con la empresa. Evalúa la efectividad de los programas para incrementar el compromiso y la motivación de los empleados.

$$\text{Nivel de Compromiso} = \frac{\text{Puntaje Máximo obtenido en la encuesta}}{\text{Puntaje Máximo Posible}} \times 100$$

- **Tasa de abandono durante el periodo de inducción**

Mide el porcentaje de empleados que abandonan la empresa durante el periodo de prueba, o el primer año tras completar el proceso de onboarding. Evalúa la efectividad de este proceso y la capacidad de la empresa para retener nuevos empleados.

$$\text{Tasa de Abandono} = \frac{\text{N° de empleados que renuncian durante la inducción}}{\text{N° total de nuevos empleados}} \times 100$$

- **Participación en programas de bienestar y desarrollo**

Porcentaje de empleados que participan activamente en los programas de beneficios o formación continua ofrecidos por la empresa. Tiene por objetivo evaluar el interés de los

empleados en los programas y su participación, lo que puede correlacionarse con el compromiso general.

$$\text{Participación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados que participan en los programas}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}} \times 100$$

En conclusión, para garantizar una implementación efectiva de la propuesta, es esencial la participación activa de los líderes de la compañía, ya que ellos, como referentes en el negocio, son una pieza clave para que el resto de los colaboradores se muestren comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, es de suma importancia desarrollar estrategias y planes de comunicación eficientes, con la finalidad de internalizar y asegurar un correcto entendimiento de las nuevas acciones a implementar.

Como recomendación a futuro, para poder hacer frente a situaciones problemáticas en la organización, es necesario contar con procesos establecidos y definidos en las distintas áreas de esta. De esta manera, la identificación del problema y posible solución de este podrán ser de rápida acción e implementación. Además, es importante estar en constante actualización respecto a las tendencias en tecnologías para la mejora continua y optimización de la gestión en los procesos internos de la compañía, con la finalidad de ser más ágiles, flexibles y adaptables para afrontar cualquier problemática que pueda surgir en el futuro.

## **Conclusiones**

- La metodología de diseño de procesos y gestión del compromiso empleada en la propuesta elegida como solución a la problemática presentada, busca desarrollar un nuevo proceso en el área de Recursos Humanos, que se enfoque en solucionar las necesidades actuales de la empresa. Generando así, una mejor experiencia para el colaborador, y al mismo tiempo, lograr mayores resultados favorables para la compañía.
- Habiéndose desarrollado un análisis a profundidad sobre la realidad y la principal problemática de la compañía, concluimos que la implementación de la propuesta sugerida sería sumamente beneficiosa para la empresa. De esta manera, se desarrollaría un correcto proceso de captación y selección del personal operativo, lo cual reduciría el índice de rotación del personal. Esto conllevaría a generar eficiencias en los costos operativos, lograr un aumento en la productividad de los colaboradores y tener un mayor compromiso de estos para con la empresa y sus clientes.
- A través de la implementación de estrategias de retención basadas en incentivos y programas de desarrollo profesional, se podrá reducir la rotación de personal en un porcentaje significativo. Esto refleja la importancia de los enfoques integrales que se expusieron en la investigación y que fueron aplicados en el análisis.

## **Recomendaciones**

- Las áreas administrativas de la empresa cuentan con personal limitado, lo que ocasiona duplicación de funciones entre distintas áreas y una falta de claridad en los roles y responsabilidades. Esta limitación también dificulta una adecuada especialización, ya que los empleados deben asumir múltiples tareas para las cuales, en muchos casos, no cuentan con la capacitación necesaria. Como consecuencia, información crítica de la empresa no se presenta de manera accesible ni sistematizada para respaldar la toma de decisiones diarias. En vista de esta situación, es fundamental que la empresa desarrolle procesos específicos que se adapten a las funciones y necesidades de cada área, con el objetivo de mejorar la productividad y optimizar los resultados. Adicionalmente, la ausencia de datos sobre los factores de satisfacción laboral en todas las áreas dificulta la identificación de las causas subyacentes de la rotación de personal. En este sentido, se recomienda la implementación de estudios periódicos de clima laboral, lo cual permitirá tener una mejor recolección de información y contribuirá al desarrollo de futuras investigaciones más precisas en este ámbito.
- El rol del líder en la implementación de esta propuesta es sumamente importante, ya que, a través de su participación, se busca generar un mayor grado de compromiso por parte de los colaboradores hacia la compañía. Asimismo, se recomienda la formación de un equipo especializado en comunicaciones que logre desarrollar estrategias efectivas que faciliten el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Se recomienda que los hallazgos derivados del presente análisis sirvan como referencia para otras empresas en el sector de seguridad privada, promoviendo la implementación y mejora de procedimientos definidos en las áreas relevantes y una descripción precisa de las actividades necesarias. Esto facilitaría la estandarización de los procesos de captación y selección, contribuyendo a la reducción de los índices de rotación de personal.

## Referencias

- Al-Shammari, M. M. (2023). Business process reengineering for designing a knowledge-enabled customer-centric competitiveness strategy. *Business Process Management Journal*, Vol. 29 No. 6, pp. 1706-1733. <https://doi.upc.elogim.com/10.1108/BPMJ-02-2023-0074>
- Anderson, J., Clark, K., & Smith, H. (2021). Employee engagement and organizational success. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 299-317.
- Buchhammer, P. (2023, 06 de diciembre). Crece la preocupación de los peruanos por el medioambiente. *Kantar*. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/preocupacion-por-el-medioambiente-crece-en-peru-en-2023>
- Condé, G., Oprime, P., Pimenta, M., Sordan, J., & Bueno, C. (2023). Defect reduction using DMAIC and Lean Six Sigma: a case study in a manufacturing car parts supplier. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(9), 2184-2204. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2022-0157>
- El peruano. (2023, 15 de mayo). Mininter aprobó reglamento que regula los servicios de seguridad privada en todo el país. *El peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/212586-mininter-aprobo-reglamento-que-regula-los-servicios-de-seguridad-privada-en-todo-el-pais>
- El Comercio. (2024, septiembre 17). BCP mantiene su expectativa de crecimiento de la economía en 3% para el 2024. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcp-mantiene-su-expectativa-de-crecimiento-de-la-economia-en-3-para-el-2024-i-ultimas-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (2024, octubre 1). *Dina Boluarte: El gobierno tuvo 13 ministros del Interior desde el 2021: los motivos y el impacto de la inestabilidad en el sector*. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/politica/gobierno/dina-bolaurte-el-gobierno-tuvo-13-ministros-del-interior-desde-el-2021-los-motivos-y-el-impacto-de-la-inestabilidad-en-el-sector-pedro-castillo-mininter-inseguridad-ciudadana-crimen-organizado-noticia/>
- Fenner, S., & Netland, T. (2023). Lean service: a contingency perspective. *Operations Management Research*, 16(3), 1271-1289. <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00350-7>

- FourWeekMBA. (2023). Porter's Five Forces Vs. PESTEL Analysis. Recuperado de <https://fourweekmba.com>
- García, A., & Méndez, L. (2023). Customer-oriented process design: Enhancing value through lean practices. *Journal of Business Process Management*, 31(1), 44-59.
- García, F., & Santos, L. (2023). The PDCA cycle as a tool for sustainable development in industrial processes. *International Journal of Industrial Engineering*, 30(2), 178-193.
- Gestión. (2023, 2 de noviembre). *Uso de la IA en las empresas de seguridad para reducir índice de criminalidad*. *Gestión*. [https://gestion.pe/tecnologia/empresas-de-seguridad-innovan-con-ia-medidas-revolucionan-el-sector-frente-a-la-criminalidad-inteligencia-artificial-verisure-portero-seguro-liderman-noticia/#google\\_vignette](https://gestion.pe/tecnologia/empresas-de-seguridad-innovan-con-ia-medidas-revolucionan-el-sector-frente-a-la-criminalidad-inteligencia-artificial-verisure-portero-seguro-liderman-noticia/#google_vignette)
- Guilding, C., Lamminmaki, D., & McManus, L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231-243. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.001>
- Huang, Z., & Lee, J. (2022). Continuous improvement in modern organizations: The role of PDCA. *Journal of Business Process Management*, 28(4), 302-317.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024). *Situación de la Población Peruana, 2024. Una mirada de la diversidad étnica*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6616587/5751291-situacion-de-la-poblacion-peruana-2024-una-mirada-de-la-diversidad-etnica.pdf?v=1720728622>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024, 20 de agosto). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana enero 2024 - junio 2024*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas-de-seguridad-ciudadana-enero-junio-2024.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024, 22 de agosto). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2024*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-trimestral-segundo-trimestre-2024.pdf>
- Ipsos. (2024, marzo 3). 63% de peruanos cree que la seguridad ciudadana empeoró en los últimos doce meses. *Ipsos*. <https://www.ipsos.com/es-pe/63-de-peruanos-cree-que-la-seguridad-ciudadana-empeoro-en-los-ultimos-doce-meses>



- Juran, J. M., Godfrey, A. B., & Tashakkori, S. (2021). *Quality management and the PDCA cycle*. New York: Quality Press.
- Kim, J., Park, S., & Lee, D. (2022). Talent management in knowledge-based organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 45-62.
- Lee, S., & Chen, Y. (2022). Process design is a competitive advantage in the service industry. *Service Industries Journal*, 42(3), 202-215.
- Li, Z., & Zhao, Y. (2022). The role of employee engagement in organizational resilience. *International Journal of Organizational Studies*, 16(2), 89-105.
- MBA Knowledge Base. (2023). *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*. Recuperado de <https://mbaknol.com>
- Medina, L., & Pacheco, R. (2023). Building competencies for sustainable performance: A model for organizational growth. *Sustainability and Organizational Development Journal*, 5(3), 215-230.
- Milan, R., Milan, B., Marko, C., Jovanovic, V., Dalibor, B., Bojic, Z., & Avramovic, N. (2014). Implementation of business process reengineering in human resource management. *Engineering Economics*, 25(2), 211-222. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.25.2.4590>
- Ministerio del Interior del Perú. (2023, 04 de agosto). *Sucamec implementa recomendaciones de Contraloría para optimizar fiscalización a empresas de seguridad privada*. <https://www.gob.pe/institucion/mininter/noticias/813921-sucamec-implementa-recomendaciones-de-contraloria-para-optimizar-fiscalizacion-a-empresas-de-seguridad-privada>
- Noceda, W. (2024, 16 de febrero). *Foro panorama 2024: las perspectivas económicas y políticas para este año*. <https://amcham.org.pe/news/foro-panorama-2024-las-perspectivas-economicas-y-politicas-para-este-ano/>
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2024). *Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso (ISO 14001:2015)*. <https://www.iso.org/es/norma/14001>
- Pérez, G., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). *Reingeniería de procesos*. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, 81-91. [https://3ciencias.com/wpcontent/uploads/2018/01/art\\_10.pdf](https://3ciencias.com/wpcontent/uploads/2018/01/art_10.pdf)
- Prosegur. (2023, diciembre 4). *Inteligencia artificial y robótica al servicio de la seguridad*. Prosegur. <https://www.prosegur.com.pe/articulo/sala-de-prensa/inteligencia-artificial-robotica-al-servicio-de-seguridad>

- Rajić, M. N., Stanković, Z. Z., Mančić, M. V., Milosavljević, P. M., & Maksimović, R. (2024). Business Process Reengineering with a Circular Economy PDCA Model from the Perspective of Manufacturing Industry. *Processes*, 12(5), 877. <https://doi.org/10.3390/pr12050877>
- Ramírez, M., & Cortés, P. (2021). The impact of talent management on organizational performance. *Journal of Human Resource Strategies*, 10(3), 215-230.
- Rivera, M., & Torres, J. (2023). Building engagement through organizational culture and support. *Journal of Workplace Learning*, 35(4), 311-326.
- Robinson, J., & Thompson, P. (2021). Process design and operational efficiency. *Journal of Operations and Process Engineering*, 25(1), 55-70.
- RPP. (2023, septiembre 26). *¿Cómo afecta la inseguridad ciudadana a la economía peruana?* RPP Noticias. <https://rpp.pe/economia/economia/como-afecta-la-inseguridad-ciudadana-a-la-economia-peruana-noticia-1507600>
- Securitas Perú. (2022, abril 26). *Securitas Perú y el medio ambiente*. Securitas Perú. <https://www.securitasperu.com/comunicaciones/articulos/securitas-peru-y-el-medio-ambiente/>
- Sharma, R., & Bhatnagar, M. (2022). Competency frameworks in strategic human resources. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 45-61.
- Servicios Integrados de Seguridad Peruana (SINSEPER). (2019). *Política de seguridad y procedimientos internos*. Documento Interno.
- Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC). (2024, octubre 28). *SUCAMEC promueve campaña "Yo mismo soy, sin tramitadores" y exhorta a sus usuarios a no acudir a intermediarios*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/sucamec/noticias/980164-sucamec-promueve-campana-yo-mismo-soy-sin-tramitadores-y-exhorta-a-sus-usuarios-a-no-acudir-a-intermediarios>
- Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC). (2024, octubre 30). *498 cursos para optimizar la profesionalización del personal de seguridad privada autorizó la SUCAMEC*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/sucamec/noticias/793061-498-cursos-para>

[optimizar-la-profesionalizacion-del-personal-de-seguridad-privada-autorizo-la-sucamec](#)

- Visual Paradigm. (2023). Strategic Analysis with PESTLE & Porter's Five Forces Analysis. Recuperado de <https://online.visual-paradigm.com>
- Wang, Y., Geng, X., & Wang, X. (2021). Competency-based management in organizations: Enhancing performance and employee satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(2), 135-150.
- Welp Magazine. (2023). *Complete Guide to the IFE and EFE Matrix*. Recuperado de <https://welpmagazine.com>
- White, A., & Brown, T. (2023). Building a talent pipeline: A strategic approach to talent management. *International Journal of Talent Development*, 14(2), 83-97.
- Zurita, M. (2023, 25 de julio). ¿Cómo avanza la demanda de soluciones y servicios de seguridad en el Perú? <https://forbes.pe/negocios/2023-07-25/como-avanza-la-demanda-de-soluciones-y-servicios-de-seguridad-en-el-peru>
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2019). The role of organizational climate in setting project goals. *International journal of operations & production management*, 39(12), 1281-1294. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2019-0150>

## Anexos

Anexo 1: Estructura de Costos por la contratación de un agente de vigilancia – SINSEPER SAC

SINSEPER SAC - ESTRUCTURA DE COSTOS				
PUESTO	AGENTE DE SEGURIDAD TITULAR			
	SIN ARMA		CON ARMA	
Turno	TURNO DIURNO	TURNO NOCT.	TURNO DIURNO	TURNO NOCT.
<b>REMUNERACION</b>				
Remuneracion Minima	1,025.00	1,025.00	1,025.00	1,025.00
Asignacion Familiar	102.50	102.50	102.50	102.50
Primeras 02 Horas	161.60	161.60	161.60	161.60
Siguientes 02 Horas	189.80	189.80	189.80	189.80
Feridos	112.75	112.75	112.75	112.75
Bonificacion Nocturna	0.00	239.17	0.00	239.17
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1,591.65</b>	<b>1,830.82</b>	<b>1,591.65</b>	<b>1,830.82</b>
<b>Beneficios Sociales</b>				
Vacaciones	132.58	152.51	132.58	152.51
Gratificaciones	132.67	152.60	132.67	152.60
CTS	77.36	88.98	77.36	88.98
<b>Leyes Sociales</b>				
ESSALUD	143.25	164.77	143.25	164.77
Seguro Vida Ley	18.00	18.00	18.00	18.00
SCTR	19.10	21.97	19.10	21.97
<b>SUB TOTAL BENEFICIOS Y LEYES SOCIALES</b>	<b>522.95</b>	<b>598.83</b>	<b>522.95</b>	<b>598.83</b>
<b>TOTAL REMUNERACION</b>	<b>2,114.60</b>	<b>2,429.65</b>	<b>2,114.60</b>	<b>2,429.65</b>
Vestuario y equipo	60.00	60.00	60.00	60.00
Arma			50.00	50.00
Movilidad			200.00	200.00
Gastos Operativos (Ronda supervision, etc.)	180.00	180.00	180.00	180.00
Gastos Administrativos - Equipamiento	180.00	180.00	180.00	180.00
Descansero	352.43	404.94	352.43	404.94
Utilidad	104.00	104.00	104.00	104.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>2,991.03</b>	<b>3,358.59</b>	<b>3,241.03</b>	<b>3,608.59</b>
IGV 18%	<b>538.39</b>	<b>604.55</b>	<b>583.39</b>	<b>649.55</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,529.42</b>	<b>3,963.14</b>	<b>3,824.42</b>	<b>4,258.14</b>

## Anexo 2: Entrevista realizada al encargado de Operaciones y a la encargada de Recursos Humanos

Se realizaron las siguientes preguntas a los encargados de Operaciones y de Recursos Humanos de la empresa:

### 1. ¿Qué podrían resaltar de sus áreas y de la empresa?

EO: Un gran número de nuestros agentes de seguridad son policías y militares retirados, con mucha experiencia en el ámbito de la seguridad, además contamos con equipos y armamento moderno, como drones.

ERH: A pesar de ser una empresa con muchos trabajadores, la gran mayoría son operativos, por lo que es un reto manejar la empresa desde todo ámbito con poco personal administrativo.

### 2. ¿Cuáles son las principales complicaciones que encuentran en sus respectivas áreas?

EO: En el caso de Operaciones, tenemos problemas con la rotación del personal, ya que muchas veces los nuevos contratados renuncian al mes o los dos meses de entrar, lo que nos genera complicaciones para atender a nuestros clientes.

ERH: En nuestro caso, la rotación del personal operativo también es un problema que nos aqueja, ya que los procesos de captación y selección se vuelven más largos y se generan costos adicionales además por el personal que desapueba los exámenes médicos ocupacionales y los que renuncian al poco tiempo de entrar como menciona mi compañero.

### 3. ¿Cuáles creen que son las causas de los problemas que mencionan?

EO: Muchas veces los muchachos que entran no toman conciencia de las dificultades del trabajo a pesar de que se les menciona. Algunas contrataciones son en lugares lejanos, con difícil acceso y clima complicado, además de físicamente se exige en muchos casos estar parados o rondando mucho tiempo.

ERH: Por la premura de realizar las contrataciones para nuevos clientes, hace que no tengamos un proceso definido y ordenado para hacer esas contrataciones y eso también genera muchas veces que no consigamos a los mejores postulantes.

### 4. ¿Desde un punto de vista macro, que problemas creen que tiene la empresa que debería corregir?

EO: Tenemos pocos clientes grandes que ocupan en gran medida nuestra atención y podríamos estar descuidando la búsqueda de nuevos clientes no necesariamente son tan importantes económicamente, pero te dan rotación y liquidez. Esto también tiene que ver con que no contamos dentro del equipo con alguien encargado de marketear los servicios que ofrecemos y nos movemos más en licitaciones grandes.

ERH: Creo que no contamos con una correcta comunicación interna, justo por lo que mencionaba al inicio de ser pocos colaboradores administrativos, no nos damos abasto con esa función dentro de la compañía. También la gestión de cobranza dentro de la empresa es complicada, en la mayoría de los casos es a 60 días y no nos pagan a tiempo muchas veces.

### 5. Vemos que al ser pocos los trabajadores administrativos con los que cuentan, ¿quizás no cuentan con procesos claros dentro de sus áreas?

EO: Nos manejamos por contrata, entonces cada cliente se trata por separado y con circunstancias determinadas, por lo que no necesariamente tenemos procesos ya preestablecidos.

ERH: En nuestro caso como le comentaba por la premura de las contrataciones, sobre todo, no manejamos siempre el mismo proceso y entiendo que eso pasa en toda la empresa.

### Anexo 3: Antecedentes de investigación

- **Business process reengineering for designing a knowledge-enabled customer-centric competitiveness strategy.** Minwir M. Al-Shammari (2023). Cuartil Q1
- **Business Process Reengineering with a Circular Economy PDCA Model from the Perspective of Manufacturing Industry.** Milena Nebojša Rajić, Zorana Zoran Stanković, Marko V. Mančić, Pedja Miroslav Milosavljević and Rado Maksimović (2024). Cuartil Q2
- **Lean service: a contingency perspective.** Sophie Fenner & Torbjørn Netland (2023). Cuartil Q1
- **Defect reduction using DMAIC and Lean Six Sigma: a case study in a manufacturing car parts supplier.** Giovanni Cláudio Pinto Condé, Pedro Carlos Oprime, Marcio Lopes Pimenta, Juliano Endrigo Sordan, Carlos Renato Bueno (2023). Cuartil Q2
- **The role of organizational climate in setting project goals.** Ofer Zwikael & Jack R. Meredith (2019). Cuartil Q1

## Anexo 4: Cotización de Servicios Propuestos



Miércoles, 14 de octubre de 2024

SEÑORES:

SINSEPER

ATENCIÓN. - SR. SEBASTIAN CHIRINOS

Es grato dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que de acuerdo con los Términos de Referencia, nuestra cotización es la siguiente:

Item	Descripción	Precio
1	Diseño de proceso de reclutamiento y selección por competencias, según requerimiento. Capacitar personal RR.HH. 1 mes.	S/5,000.00
2	Diseño de proceso de reclutamiento y selección (Mejora continua), según requerimiento. Capacitar personal RR.HH. Transformación cultural y diseño gestión de talento. 2 meses.	S/20,000.00
3	Diseño de proceso de reclutamiento y selección, según requerimiento. Capacitar personal RR.HH. Diseño programa de beneficios y de reconocimiento. 2 meses.	S/15,000.00

Precios incluyen I.G.V.

Tiempo de entrega: según proforma

Vigencia de cotización 30 días

Quedamos a su disposición para absolver cualquier consulta adicional que tuvieran sobre la misma. Sin otro particular, quedamos de ustedes.

Atentamente,

**Freddy Arias**  
Comercial  
[marketing@arcaperu.com.pe](mailto:marketing@arcaperu.com.pe)