

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA MEJORA
DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA E.S.G. SANTA MARTHA –

SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2017

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS

INTEGRANTES:

GUTIÉRREZ ARMACTA, MARÍA ELENA

MARTINI ARREDONDO, HEIDI ELIANA

ROMERO CHASNAMOTE, JULISSA CARMEN

ASESOR:

Dra. Verónica Cuchillo Paulo

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANES ESTRATÉGICOS Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL

LIMA, 2018

Dedicatoria

Este trabajo de investigación lo dedico a mi Dios, quién supo guiarme por el buen camino, nos dio fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. A todos mis compañeros, y amigos que fueron una parte importante de este logro profesional.

Eliana Martini

A mi toda familia, quienes por ellos, soy lo que soy. Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Nos han dado, todo lo que somos como persona, valores, principios, empeño, perseverancia, y coraje para conseguir mis objetivos

Julissa Romero

A mis amigos. Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos. A mí universidad, que gracias a su misión, visión y apoyo, pude culminar esta etapa de mi vida profesional, y a mis maestros por sus enseñanzas y todas la experiencias vividas.

Maria Elena Gutierrez

Agradecimiento

A la Universidad Las Américas, a sus profesores y a todas las instituciones que nos ayudaron a terminar, un ciclo de nuestras vidas, gracias a todos ellos. En estos momentos nosotras estamos a punto de culminar un gran parte de nuestra vida y también lograr sacar nuestro ansiado título, agradezco a nuestros compañeros que también nos ayudaron y a poyaron en los días de clase que estuvimos juntas.

Resumen

La investigación lleva por título *“Propuesta de Selección de Personal para la Mejora de la Calidad del Servicio en la E.S.G. Santa Martha – San Juan de Lurigancho, 2017”* se ha considerado como objetivo proponer un modelo de selección de personal para mejorar la calidad de servicio en la empresa E.S.G. Santa Martha, San Juan de Lurigancho, 2017.

La investigación fue de diseño no experimental de nivel relacional, de enfoque cualitativo. La población estuvo conformada por 50 colaboradores en promedio de la empresa E.S.G. Santa Martha del distrito de San Juan de Lurigancho, a quienes se aplicaron dos instrumentos, un cuestionario para medir la capacitación recibida y otro cuestionario para medir la evaluación de la calidad de servicio.

Se llegó a la conclusión, que no existe relación positiva entre la selección de personal y la evaluación de la calidad de servicio en los colaboradores de la empresa E.S.G. Santa Martha, San Juan de Lurigancho, 2017.

Abstract

The research is entitled "Proposed Personnel Selection for the Improvement of Service Quality in the E.S.G. Santa Martha - San Juan de Lurigancho, 2017 "it has been considered as an objective to propose a personnel selection model to improve the quality of service in the company E.S.G. Santa Martha, San Juan de Lurigancho, 2017.

The research was of a non-experimental design at a relational level, with a qualitative approach. The population consisted of 50 employees of the company E.S.G. Santa Martha of the district of San Juan de Lurigancho, to whom two instruments were applied, a questionnaire to measure the training received and another questionnaire to measure the evaluation of the quality of service.

It was concluded that there is no positive relationship between the selection of personnel and the evaluation of the quality of service in the employees of the company E.S.G. Santa Martha, San Juan de Lurigancho, 2017.

Tabla de Contenido

Introducción.....	08
Capítulo I: Generalidades la Investigación	10
1.1 Planteamiento Del Problema	10
1.2 Formulación Del Problema.....	11
1.2.1 Problema General	11
1.2.2 Problemas Específicos.....	11
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Casuística	12
1.5 Justificación.....	15
1.5.1 Justificación práctica.....	15
1.5.2 Justificación administrativa.....	16
1.5.3 Justificación social.....	16
Capítulo II: Marco Teórico.....	17
2.1 Antecedentes De La Investigación.....	17
2.2 Bases teóricas.....	21
2.3 Definición de términos básicos.....	32
Capítulo III: Escenario Actual.....	38
3.1 Datos sobre la Empresa.....	38
3.1.1 Misión.....	39
3.1.2 Visión.....	39
3.1.3 Sobre el personal solicitado.....	39
3.1.4 Política de calidad.....	40
3.1.5 Organigrama de la empresa.....	41

3.1.6 Servicios que brinda.....	41
3.1.7 Información legal.....	41
3.1.8 Autorizaciones de funcionamiento.....	42
3.1.9 Cartera de clientes.....	43
3.2 Métodos y Técnicas del proceso de selección actual.....	43
3.2.1 Métodos.....	43
3.2.2 Técnica: Proceso de selección de Personal	43
3.2.3 Procedimiento de la selección de personal.....	44
3.2.3.1 Estudio y localización de necesidades.....	44
3.2.3.2 Reclutamiento dinámico y desinteresado.....	44
3.2.3.3 Admisión de candidatos.....	45
3.2.3.4 Precalificación.....	46
3.2.3.5 Estudio y pruebas a los candidatos.....	46
3.2.3.6 Entrevista laboral.....	47
3.2.3.7 Evaluación y Decisión.....	47
3.2.3.8 Gestión del contrato.....	48
3.2.3.9 Ingreso formal del candidato.....	48
3.2.3.10 Feedback al empleado.....	48
3.3 Análisis de la Situación actual.....	49
Capítulo IV: Propuesta de Solución.....	54
4.1 Espectativas de la propuesta.....	54
4.2 Propuesta de solución.....	57
4.3 Análisis de resultados.....	60
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	64
Referencias.....	65
Anexos.....	67

Introducción

Hoy en día, “la selección de personal y la calidad de servicio, son variables más estudiadas en el ámbito laboral, desde el estudio y el enfoque de campo del psicólogo Kurt Lewin en 1939”, con dos enfoques, el objetivo en el cual se determina las características de la organización, mientras que el subjetivo, se concentra en los trabajadores; en consecuencia la selección de personal es un descriptor de la estructura de la organización, relacionado al rendimiento, la personalidad, calidad de servicio, siendo este último importante para potenciar el trabajo en equipo, el desarrollo personal y lograr los objetivos y la vinculación afectiva. Finalmente si se hace un análisis exhaustivo de ambas variables se puede lograr que el personal se identifique con la organización, además de lograr altos niveles de mejora en la calidad de servicios, relacionado directamente con los resultados.

A nivel local, se estudió a la empresa E.S.G. Santa Martha S.A.C.; una empresa dedicada al servicio de la gestión de recursos humanos con especialidad en seguridad privada y limpieza. El problema principal que sucede en esta empresa, es que hay una mala selección de personal; esto se comprueba porque según informes de calidad del servicio que se reciben de los clientes, no fueron los esperados. Los problemas de una deficiente selección de personal en la empresa son factores que intervienen en la calidad de servicio, porque el personal comete errores críticos que traen como consecuencia la no renovación de los contratos de sus clientes corporativos.

El presente estudio tiene como objetivo, proponer la puesta en marcha de un modelo de selección de personal para mejorar la calidad de servicio brindado por la empresa E.S.G. Santa Martha S.A.C.; se toma en consideración la fuerte competencia que

hay entre las empresas que brindan servicio de vigilancia y limpieza, esto obliga a las pequeñas empresas ofrecer un buen servicio con criterios de calidad.

Los clientes requieren satisfacer su necesidad de servicio con personal capacitado, en los servicios que ellos requieren. Cuando no se cumple con los Acuerdos de Nivel de Servicios (SLA) esperado bajo contrato, la empresa pierde credibilidad y se inicia el proceso de pérdida de imagen institucional, es por ello, que es importante el proceso de la selección de personal que el propio proceso crítico de la empresa ESG SANTA MARTHA SAC. En este informe hemos realizado un análisis detallado de aspectos positivos y negativos, rescatando lo bueno, mejorando a todo nivel los procesos no conformes y que traen como consecuencia la pérdida de clientes.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema:

La alta competencia en la oferta de bienes y servicios en los mercados han tenido como resultado una exigencia en la calidad de servicio que brindan las organizaciones, en los diferentes sectores económicos en los que se encuentran operando, así mismo se requiere estar debidamente adaptado al cambio constante que exige innovación en la calidad de productos y de servicio.

Estudiando de forma específica las operaciones de las Empresas de Seguridad y Mantenimiento que forman parte del sector de negocios de la Empresa de Servicios Generales Santa Martha S.A.C. (ESG SANTA MARTHA SAC); de lo observado en el presente estudio, se precisa que existe en la actualidad, un Problema de Alta Rotación del Personal, esta situación ha originado malestar con algunos clientes de la empresa Santa Martha. Estos clientes han dejado de trabajar con dicha empresa, porque no reciben un servicio de acuerdo a las expectativas de requerimiento de personal que ellos habían solicitado.

Efectuar evaluación y selección de personal para las organizaciones, implica además efectuar un proceso de inducción (para el personal recién contratado) y capacitación constante (personal nuevo y antiguos), lo cual constituye oportunidad de mejoras, tomando en cuenta los siguientes temas:

- Calidad de Servicio, en Vigilancia y Mantenimiento (limpieza).
- Se requiere instaurar una cultura de prevención de riesgos, contra fraudes, sustracción de bienes y atentar contra la integridad de los clientes.
- Efectuar programas preventivos, en contra de acciones dolosas y colusión por parte del personal, que ha sido destacado a las diferentes unidades de trabajo que reciben los servicios ofertados por la empresa ESG SANTA MARTHA SAC.
- Realizar retroalimentación de procesos, que sirvan de correctivo y que permitan una mejora de los procesos, aprovechar los errores y contar con puntos de mejora continua.

Una vez advertida esta realidad, en el presente estudio nos proponemos a responder a las siguientes preguntas:

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo se relaciona el modelo de calidad de servicio con el proceso de selección de personal, para detener la deserción de clientes corporativos de la empresa E.S.G. Santa Martha S.A.C., en 2017?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es el método de selección de personal que impacte la calidad de servicio, para detener la deserción de clientes corporativos de la empresa E.S.G. Santa Martha S.A.C., en 2017?

¿Cuáles son las características de un modelo de selección de personal relacionado a la calidad del servicio, para detener la deserción de clientes corporativos de la

empresa E.S.G. Santa Martha S.A.C., en 2017?

¿Cuál es la importancia del proceso de selección del personal con respecto a la calidad de servicio, para detener la deserción de clientes corporativos de la empresa E.S.G. Santa Martha S.A.C., 2017?

1.3.1 Objetivo general

Proponer el procedimiento de selección de personal estableciendo relación con la calidad del servicio, para detener la deserción de clientes corporativos de la empresa E.S.G. Santa Martha S.A.C.

1.3.2 Objetivos específicos

Validar el impacto de implementar el proceso de selección del personal relacionado con la calidad del servicio, para detener la deserción de clientes corporativos de la empresa E.S.G. Santa Martha S.A.C

Identificar las características del proceso de selección de personal en relación a la calidad del servicio, para detener la deserción de clientes corporativos de la empresa E.S.G. Santa Martha S.A.C.

Describir la importancia del proceso de selección de personal con relación a la calidad del servicio, para detener la deserción de clientes corporativos de la empresa E.S.G. Santa Martha S.A.C.

1.4 Casuística

Dentro de la casuística hallada sobre el modelo aplicado en calidad de servicio y de selección de personal de la empresa E.S.G. Santa Martha S.A.C. se ha

detectado lo siguiente:

La ESG SANTA MARTHA SAC; en Perú el año 2013 realizó la implementación parcial de un modelo para el proceso de selección de personal y de calidad de servicio, esto fue dirigido por el entonces apoderado Rafael Lujan; este proceso consistió en la implementación de un modelo de Calidad de Servicios ISO 9001:2008 a cargo de la empresa QUALITY ADVANCE SAC. Cabe precisar que por tema presupuestal, la empresa tuvo restricciones para culminar el proceso de certificación y solamente fue homologada al 90% tal como se indica en documento emitido por la empresa Quality Advance SAC que se anexa en el presente informe.

Se toma como ejemplo, el proceso actual de selección de un agente de seguridad, para cubrir puesto en una unidad privada (empresa usuaria requiere servicios de vigilancia patrimonial para un centro comercial de nivel A).

Preparación para la convocatoria del personal: Se realiza informando al personal interno (personal de vigilantes activos), también se realiza la publicación de avisos de trabajo en medios de comunicación y páginas laborales por internet como la de Computrabajo.com, Bumeran. com.pe, entre otros.

Requisitos: (Perfil del candidato al puesto Agente de Seguridad)

- **Último grado de estudios:** Secundaria completa
- **Carrera o especialidad:** Especializado en seguridad integral
- **Situación académica:** Educación secundaria o técnica
- **Conocimientos y habilidades generales:** Capacitación con curso de vigilancia privada (tener o contar curso vigente en SUCAMEC)
- **Experiencia:** 6 MESES
- **Competencias:** Pro activo, servicial y honesto
- **Idiomas:** Español
- **Rango de edad:** Desde los 19 hasta los 45 años
- **DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA**
- **Ocupación:** Agente de seguridad
- **Funciones:** Controlar ingreso y salida de personas, instalaciones y mobiliarios y maquinarias a su cargo
- **Tipo de empleo:** Contrato por necesidad del mercado
- **Días laborales:** De lunes a domingo con descanso rotativo
- **Tipos de discapacidad aceptada:** Ninguna

Hay tres áreas que realizan requerimientos de personal.

- ✓ Área de Seguridad: vigilantes y resguardo
- ✓ Área de mantenimiento y limpieza
- ✓ Otro tipo de requerimiento es cuando solicitan personal doméstico, enfermeras, etc.

Ejemplo: Se requiere vigilante.

Primero se prepara el perfil de agente de seguridad.

1. Personal de 18 a 50 años de edad, con o sin experiencia.
2. Físicamente aptos
3. Personal licenciado, fuerzas armadas o civiles
4. No tener requisitorias policiales.
5. El personal debe contar con documentos policiales, judiciales y penales.

6. Tener disponibilidad para viajes a provincia.
7. Instrucción básica de Agentes de Vigilancia Privada (AVP), cinco días.
8. Certificación SUCAMEC.
9. Líneas de carrera profesional como agentes de seguridad.

Requisitos a entregar:

- Currículum Vitae.
- Copia de DNI.
- Carnet de sanidad.
- Antecedentes penales.
- Antecedentes policiales.
- 03 fotos.
- Recibo de luz o agua.

1.5 Justificación

1.5.1 Justificación Práctica

El levantamiento de información y las observaciones encontradas a la ESG SANTA MARTHA SAC, nos permitirá contar con información útil para realizar las correcciones al proceso de selección de personal y así mismo poder aplicar nuevas formas de mejora al proceso de selección actual; estamos considerando nuevos procesos que permitan a la gerencia acceder a mejores herramientas para una eficaz toma de decisiones y desarrollo de sus tareas, estableciendo y como consecuencia de ello, cumpliendo las metas organizacionales que satisfaga a los clientes y colaboradores.

1.5.2 Justificación Administrativa

El análisis efectuado permite la cimentación de un modelo de selección de personas, basado en estándares que permitirá a la empresa mantenerse actualizada con las nuevas tendencias que influyen en la selección de personal. La finalidad es crear una política que se mantenga en el tiempo, y permita cumplir con los objetivos y metas que se traza la organización en beneficio de sus clientes.

1.5.3 Justificación Social

El proceso de Selección de Personal bajo un modelo innovador, permite establecer indicadores para medir el logro de los objetivos deseados, con la finalidad de mantener procesos confiables, definidos y de respeto al valor humano; ello impactará en el reconocimiento social de la organización ante los clientes y sus colaboradores, de tal forma que logre una productividad en el mercado y lo diferencie de otras empresas que ofrecen los mismos servicios.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Tesis internacionales

A nivel internacional se detalla los siguientes estudios:

Cancinos (2015), en la tesis titulada “*Selección de personal y desempeño laboral*” para optar el título de Licenciado en Psicología Industrial en la Universidad Rafael Landívar, en Ecuador, señala que:

Se tuvo por objetivo establecer el vínculo que se presenta entre las variables, selección de personal y a su vez el desempeño laboral, la investigación se realizó en Ingenio Azucarero situado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, con la presencia de 36 colaboradores del área semi administrativa, los cuales cuentan con menos de 6 meses de haber sido contratados. El estudio realizado es de tipo cuasi experimental, las herramientas utilizadas fueron una escala de Likert para determinar el nivel de productividad de la etapa de selección y una escala de satisfacción gráfica para el rango de desempeño de los trabajadores. Se obtuvo como resultado que el rango de productividad es de 71.15% y el de la segunda variable se encuentra en un porcentaje considerable. Dichos niveles de variables se encuentran mediante procedimientos estadísticos, se finaliza con que al mejorar la etapa de la selección de personas ascendería el nivel desempeño por parte de los empleados, para lo cual se propone un modelo de programa a incluir que refleje el fortalecimiento con psicometría.

Quijano & Silva (2016), en la publicación “*Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes CIVA*” para optar el título profesional

Licenciadas en Administración en la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, señaló en su trabajo:

Se tuvo como fin definir el nexo entre la selección de personal y el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa, por ello fue un estudio cuantitativo puesto que se obtuvieron datos estadísticos vinculados a las fases de selección de personal y desempeño, tuvo una metodología Ex Post-Facto. Se estudiaron dos muestras: clientes-trabajadores, y se concluyó que efectivamente hay vínculos entre las variables ya mencionadas.

Murillo, (2015) en la tesis titulada “*Sistema de reclutamiento y selección de personal para la cadena de supermercados Mercadomaxx del cantón los bancos*”, señaló que:

Un sistema de reclutamiento y selección del personal, el cual es un elemento sustancial y fundamental para el departamento de recursos humanos para realizar de una manera eficiente la colocación del personal correcto, adecuado y capacitado, por ello, es importante de la realización del presente trabajo. En la situación actual, la competencia se encuentra en auge, por lo que las empresas deben desplegar herramientas para no entrar en quiebra. La investigación se basó en resolver el marco teórico donde se describe el sistema de reclutamiento y selección, su importancia y se clasifica su evaluación de resultados de la selección del recursos, la evaluación del desempeño, así como los métodos de cómo se evalúa. El marco metodológico estuvo basado en encuestas, las mismas que han sido dirigido al recuso de mercado para conocer las expectativas de cada uno de ellos, además se entrevistó al gerente de supermercado para analizar cuáles son las soluciones. Con dicha investigación se podrá conocer el desempeño de los empleados.

Con la implementación del sistema de reclutamiento y selección de recursos se promueva el ingreso del personal ideal, para que ellos desarrollen de forma eficiente sus destrezas y habilidades que sean capaces de generar compromiso entre el mercado y ellos.

Campos & Farfán (2015) en la tesis titulada “*Diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa Crime Stop Cía. Ltda., período 2013*”, se observa que:

Su trabajo muestra el diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para Crime Stop Cía. Ltda.; está fundamentado por fuentes bibliográficas de autores reconocidos en el área, información interna de la empresa, trabajo de campo y análisis. Las organizaciones buscan personal idóneo para producir y comercializar bienes y servicios e incorporarse en mercados cada vez más competitivos; por lo que se considera estratégico determinar claramente los procesos que se aplican para incorporar su personal, igualmente resalta la importancia de aprovechar los métodos modernos fundamentados en las competencias para identificar las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para determinado cargo. Asimismo, los objetivos específicos trazados fueron:

- Analizar la situación actual de la empresa, con el fin de determinar la necesidad de establecer un sistema que permita introducir el personal idóneo para mejorar el desempeño individual y colectivo de la empresa.
- Determinar el proceso que se aplicará en las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Proponer una guía práctica basada en competencias, que permitan cubrir los

requerimientos de personal. Como resultado, se presenta una propuesta que incluye básicamente: pasos para la incorporación del personal, identificación y definición de competencias organizacionales y específicas para una determinada área. Finalmente este trabajo, busca convertirse en un documento base de orientación y consulta del proceso de reclutamiento selección. (p.2)

Tesis Nacional

Quijano & Silva (2016) en su investigación titulada “*Selección de Personal y su Relación con el Desempeño Laboral en la empresa de Transportes Civa – Chiclayo 2016*” para optar el Título de Licenciada en Administración, en la Universidad Señor de Sipán, señalan que:

Se determinó que la relación entre la selección de recursos en base a sus dimensiones diseño de procesos, instrumentos y técnicas, con la variable selección de recursos es positiva media con 687 de acuerdo a la correlación Pearson.

El proceso de selección de personal en la empresa Civa en Chiclayo 2016, se ha determinado a través de las dimensión de la variable independiente en la cual tenemos a la dimensión procesos donde se observa un nivel de credibilidad de 74% en calificación superior y 20% muy superior respectivamente, de ese modo, se genera que dentro de los procesos de selección, se generaron actividades aceptables.

Se observa que el nivel de desempeño laboral de trabajadores de la empresa de Transportes Civa – Chiclayo 2016, posee un nivel relativamente superior, sin embargo existen deficiencias en el indicador servicio el cual posee un promedio de 3.07 y el indicador responsabilidad un promedio de 2.5, y cuyos aspectos son las consecuencias del inadecuado proceso de selección de personal.

Al gerente de Civa, 2016, le tocó mejorar la selección de personal específicamente en los procesos tácticos y diseñar generar nuevas pruebas de conocimientos y psicológicas, debido a que estas influyen considerablemente a captar el mejor talento humano del mercado laboral asegurando un correcto desempeño de actividades.

Al gerente de la empresa de Transportes Civa, 2016, asumió mantener siempre un adecuado nivel de desempeño en el trabajo, a través de la mejora continua del servicio a través de la aplicación de responsabilidades y llevando un control sobre las mismas para lograr una mayor competitividad.

Es por ello, que recomiendan la implementación de la propuesta de mejora basadas en procesos de selección de recursos, ya que se han generado con el objetivo de mejorar el nivel de desempeño del trabajo, siendo imprescindible también su seguimiento con el propósito de lograr el cumplimiento de las estrategias de la organización. (p.202-204)

2.2. Bases teóricas

Definición de Calidad

Por un lado, Taguchi (citado por Abanto, 2017), definió calidad como “Evitar una pérdida que un producto causa a la sociedad después de ser embarcado, que no sea cualquier pérdida causada por sus funciones intrínsecas”. (p. 60-61)

Por otro lado, Abanto (2017), en su trabajo de investigación intitulado “Propuesta de Diseño e Implementación de Estándares de Calidad para un Taller de Mantenimiento Mecánico Basado en la Norma ISO 9001: 2008” afirma que:

Evocando la “aptitud para el uso”, la definición de Taguchi se interrelaciona con la

supervivencia a un plazo largo de un producto cuando se usa en el ambiente al que está diseñado. De esta forma, hemos hecho una revisión a la definición de Juran, con una validación de perspectiva: concentrándose en la ineptitud para el uso más que en la aptitud para el uso. En el tiempo actual, se ha hecho evidente que es el cliente quien genera un juicio sobre la calidad, y por ende su satisfacción real o percibida con un producto o servicio como eje focal. Cuando a un empleado se le pregunto acerca del mantenimiento y observación que requería su Toyota (una dimensión importante de la calidad), respondió: “Le pongo un cuarto de aceite cada dos o tres años, ya sea que lo necesite o no”. De modo satírico e indirecto estaba estipulando la calidad desde la perspectiva de Taguchi. Lo que quieren los consumidores, aunque puedan mostrar reticentes a admitirlo, es un producto que dé un rendimiento exitoso cuando se use y abuse de él durante largos períodos. Así, el foco del control de calidad en este contexto realmente tiene que abordar la pregunta: “¿Cómo diseñamos y fabricamos productos que puedan sobrevivir al abuso humano continuo?”. (p.61)

Asimismo, Juran (1964) citado por Gonzales, definió la calidad como “Aptitud para el uso concepto que más tarde evolucionó a “conformidad con los requerimientos”, ya que estos detalles deben reflejar correctamente las necesidades del cliente”.

Además, la sociedad estadounidense para el control de la calidad (1983), citada por Gonzales, definió la calidad como: “La totalidad de los aspectos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer necesidades dadas”.

Finalmente, Deming (1986), citado por Gonzales, alude que: “La calidad deberá estar dirigida a las necesidades presentes y futuras del consumidor”.

Concepto de calidad de servicio

Según Pizzo (2013), se puede determinar que el concepto de calidad de servicio es, el siguiente:

Es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Características de la calidad de servicio

Según Aniorte (2018), las características que se deben cumplir y seguir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes: ‘‘Es cumplir sus objetivos, es servir para lo que se diseñó, es ser adecuado para el uso, es solucionar las necesidades, es proporcionar resultados’’.

De esta forma, existen otras características a detalle mencionadas por Paz (citado en Verdú, 2013), las cuales estarán a cargo del empleado que labora en las entidades ya que son habilidades requeridas sobre todo, para las personas que están en contacto inmediato con los clientes, por lo tanto, estas pueden ser:

- **Formalidad:** honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad
- **Iniciativa:** ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.

- **Ambición:** tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- **Autodominio:** tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.
- **Disposición de servicio:** es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.
- **Don de gentes:** tener capacidad para establecer relaciones calidad y afectuosas con los demás, y además, disfrutarlo.
- **Colaboración:** ser una persona que gusta de trabar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.
- **Enfoque positivo:** es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.
- **Observación:** es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.
- **Habilidad analítica:** permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de ese análisis, ofrecer una solución global.
- **Imaginación:** es la capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- **Recursos:** tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.

- **Aspecto externo:** es la importancia de una primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente. Lo anterior, son términos que describen características positivas y deseables en el servicio y la atención ofrecida por un negocio (sin importar el giro que éste tenga)

Impacto de la calidad en el servicio

Es importante cubrir con la mayoría de las características indicadas anteriormente, la calidad del servicio lo cual se ha convertido en un elemento fundamental en la disposición de compra por dos motivos: La competitividad es cada vez mayor y encanta al cliente mediante una variedad de servicios que aumentan valor al producto que se brinda. Se ha pasado del comprador que favorecía los productos que estaban al alcance y eran de bajo valor, a un público más selectivo y mejor conocedor que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes. La cualidad del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que está al tanto mejor el producto y mejora su nivel de vida.

Al comienzo, suele contenerse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, más barato. Con el tiempo, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan hasta terminar deseando lo mejor. No comprender este hecho ha llevado al fracaso de algunas corporaciones, que se han dado cuenta muy tarde del error que han cometido.”

Tipos de calidad de servicio

El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff: “El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978) se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos.”

Expectativas

Para evaluar la calidad del servicio, el mercado puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

- Elegir un único atributo de referencia (el consumidor tenga un peso concreto mayor que el resto de propiedades del servicio).”

El modelo de Grönross

El modelo de Grönross (1984) formula tres factores que decretan la calidad de un servicio: La calidad, resultado del proceso del brindado del servicio, es lo que los clientes toman, qué se brinda en el servicio. La calidad del producto dado, tiene alto criterio objetivo, por ende menor dificultad de valoración por los clientes.

La calidad eficaz relacionada con el proceso, cómo que sería la calidad del servicio, experiencia del consumidor con el proceso de producción y consumo, se relaciona a cómo se facilita el servicio. Está atañida directamente con la interacción del cliente con el empleado de servicio, es la dependencia cliente-empleado.”

Posteriormente, Grönroos (1984) plantea la coexistencia de una tercera dimensión que nombra: La calidad empresarial o imagen corporativa, de otro modo, la calidad que observan los clientes de la empresa. Concernida con la imagen del servicio, instituida a partir de lo que el cliente descubre del servicio, erigida a partir de la calidad técnica y funcional, de gran importancia al momento de entender la imagen de la empresa. Vale de filtro entre expectativas y discernimientos.”

Por lo tanto, Grönroos (1984) indica que el subproceso de beneficio instrumental corresponde con la dimensión nombrada calidad técnica, en otras palabras, lo que el cliente recibe. Esta dimensión técnica, es más compleja en valorar

por los clientes al disponer de mayor número de criterios objetivos. Sin embargo, el subproceso de rendimiento expresivo es coligado a la dimensión de calidad funcional, es decir, a cómo se da el servicio.

Se infiere que la calidad del servicio es consecuencia de un proceso de valoración, llamada calidad de servicio percibida, donde el comprador compara sus expectativas con su percepción del servicio tomado. Por ende depende de dos variables: el servicio deseado y el servicio acepto.

Modelo de Brechas en el Servicio

El Modelo de las deficiencias o de los GAPS, planteado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), plantea las causas de un servicio deficiente; así se identifica la discrepancia entre expectativas y percepciones del servicio acepto por los compradores a partir de 4 posibles diferencias o gaps. Se muestra el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, donde se diferencian dos partes visiblemente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

1. La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos.
2. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro.

Se plantea desigualdades entre las expectativas del cliente y la percepción que los empleados (Generalmente el Jefe) tiene de éstas. Es significativo analizar esta brecha, ya que habitualmente los gerentes reflexionan el grado de satisfacción o insatisfacción de sus consumidores en base a las quejas que toman.

No obstante, ese es un malísimo indicador, dado que se ha estudiado que la correspondencia entre los consumidores que se quejan y los consumidores insatisfechos es minúscula.

Dado ello, se recomienda a las compañías tener una buena comunicación con los empleados que están en contacto directo al comprador.

Ocurre entre la conocimiento que el administrador tiene de las expectativas del comprador, las normas y los procedimientos de la compañía. Se estudia esta brecha dado a que en muchos casos las normas no son claras para los empleados, lo cual crea cierta incoherencia con los objetivos del servicio.”

A) Diferencia entre los detalles de calidad del servicio y el servicio actualmente transmitido:

Se presenta entre lo desarrollado en las normas del servicio y el servicio entregado. El principal origen de esta brecha es la falta de disposición de las normas hacia las necesidades del usuario, lo cual se ve brillado directamente en un servicio pobre y de pésima calidad. Diferencia entre el servicio entregado y lo que es avisado acerca del servicio a los clientes.

Se origina cuando al usuario se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto sucede primariamente como resultado de un mal desarrollo y publicidad, en la que la misión que se transmite al consumidor no es el correcto.

B) Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido:

Esta brecha representa la discrepancia entre las expectativas que se generan los usuarios antes de recibir el servicio, y la percepción que logran del mismo una vez recibido. Todas estas brechas ayudan a identificar y calcular las ineficiencias en

la gestión de los servicios. Cada compañía debe situar sus saberes hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha, ya que permite establecer los niveles de complacencia de los usuarios.

Finalizar la Brecha del Cliente

Es esencial para conseguir una reputación de excelente calidad de servicio satisfacer o exceder lo que el cliente desea. Los usuarios del servicio esperan que las compañías de servicio tengan buena aspecto, sean de confiar, garantes, y tranquilizadoras. El reto es satisfacer o exceder las expectativas requeridas de los clientes meta. La insuficiencia del servicio es bastante más fácil de conseguir que la superioridad de servicio. Solo los genuinos líderes de niveles superiores, pueden inspirar los compromisos necesarios para lograr la superioridad de servicio.

Modelo SERVQUAL

El estudio de la calidad en el servicio se comienza expresamente con el artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, catedráticos de marketing que ejecutaron una indagación de la calidad de los servicios en 1985, fundando un grado para calificar a las compañías de servicios de acuerdo a cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, y sobre ello la investigación que se planteó un modelo de calidad en el servicio.

La indagación se basa en un examen que distingue dos partes:

- La primera ofrecida a las expectativas, donde se examinan 22 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los usuarios sobre un servicio determinado.
- La segunda ofrecida a los discernimientos, formada por las mismas 22 afirmaciones anteriores donde la única discrepancia es que no hacen referencia a un servicio determinado sino a lo que reciben de una compañía resume que pertenece a dicho servicio.

La herramienta está conformada por un grado de respuestas variada diseñada para alcanzar las expectativas de los usuarios con relación a un servicio. Permite valorar, así mismo es un instrumento de adelanto y de cotejo con otras compañías.

En otras palabras, mide lo que el usuario espera de la empresa que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, diferenciando esa medida con la apreciación de lo que el usuario percibe de ese servicio.

Modelo de Cronin & Taylor

Cronin & Taylor (1992), a través de un exposición realizado a ocho firmas de servicios, plantean un nuevo modelo llamado SERVPERF, el cual se fundamenta en el ejercicios que inspecciona las relaciones entre calidad del servicio, satisfacción del usuario e intenciones de adquisición. Este modelo valora únicamente los discernimientos de los usuarios, por lo que únicamente propone las 22 afirmaciones del Modelo SERVQUAL concernientes a las percepciones del usuario sobre el servicio recibido.

El modelo intenta proveer a administradores e investigadores mayor información acerca de:

- Las relaciones y sus causas entre calidad del servicio o satisfacción del interesado.
- Impacto de la satisfacción de la calidad del consumidor sobre las intenciones de compra.

Estos autores reflexionan que habrá mejor aprobación del modelo al plantear el desempeño (actitudes y satisfacción), como un mecanismo vital para medir la calidad. Las siguientes propuestas identifican las cuestiones limitadas en esta parte del estudio:

- La satisfacción del usuario en dicha investigación se concluyó como una relación del servicio visto.
- Conjuntamente de tener un impacto enorme en las propósitos de compra.

La calidad de todo servicio debe ser medida como una cualidad; pero no puede ser medida de manera análoga para todas las compañías de servicios, debido a que cada empresa es diversa.

Ante todo esto, el propósito de compra de un usuario, se ve inquietada por la calidad ofrecida en el servicio y la satisfacción que le crea el producto. Se propone considerar estos detalles para brindar un mejor servicio; ya que a mayor calidad de servicio mayor será la intención de compra.”

Modelo de Powpaka, Samart (1994)

Este modelo plantea no mide la calidad del servicio únicamente por el proceso del brindado de los servicios como ha sido planteados en los modelos anteriores, traza analizar la calidad del servicio encerrando en el modelo los efectos de calidad,

pues los reflexiona un factor trascendental para medir la satisfacción, el proceder y los propósitos de compra del usuario.

La teoría del modelo está accedida por la orientación de Grönroos, además establece que los usuarios se sienten descontentos con un servicio cuando descubren servicios satisfactorios, pero procesos insatisfactorios. Entre las propiedades de calidad que plantea este modelo se hallan:

Atributos de investigación de calidad: la calidad del producto o servicio puede ser valuado con eficacia y seguridad previa.

Modelo de POWPAKA

Atributos de práctica de calidad: la calidad del producto o servicio puede ser evaluado con eficacia y seguridad después de que el producto o servicio ha sido adquirido.

Atributos de creencias de calidad: la calidad no puede ser evaluada con seguridad y eficacia.

Entre las recomendaciones que el modelo ofrece se encuentran:

- Que los administradores establecen qué modelo de servicio se ofrece: con propiedades de investigación, experiencia o creencia en calidad.
- Mejor conocimiento del tipo de propiedades de la calidad del servicio para cada uno de los targets; de la misma forma proponerlo para realizar análisis profesional, estableciendo el desempeño de la calidad del servicio de la competencia.
- El modelo puede ser ejecutado habitualmente para monitorear los cambios trascendentales de la calidad del servicio en la compañía.

2.3. Definición de términos Básicos

- **Mando:** Es un derecho asumido para tomar una decisión.
- **Acto Correctivo:** Es una acción ejecutada para eliminar las causas de una no conformidad de un error existente, tratando de evitar su repetición.
- **Acto Preventivo:** Es una acción que se aplica para eliminar las causas que puedan originar errores durante el curso de un servicio.
- **Repercusión de una auditoria:** Es la amplitud y brechas que presenta una auditoria, esto generalmente considera una descripción de ubicación de unidades de la organización, las acciones y procesos. Así como la magnitud de los plazos de tiempo cumplidos.
- **Auditor:** Es una persona profesional que reúne los requisitos para llevar a cabo una auditoría.
- **Auditoría:** Es un proceso sistematizado, autónomo, que sirve para reunir pruebas de la auditoria y procesarlas de manera objetiva con el fin de identificar la magnitud en que se ejecutan las acciones de una auditoria.
- **Tarea:** Es un grupo de acciones administrativas, considera el activo corriente y recursos económicos que pertenecen a una organización y de los cuales se obtienen una ganancia a futuro.
- **Administración:** “Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad”.
- **Autoridad:** “Derecho de girar instrucciones que otros deben acatar. Autoridad lineal. Emanada de la cadena de mando. Se representa en los organigramas con una línea continua.”

- **Autoridad staff:** “Emana de la función de asesoría; su carácter no es directo sino de asesoría y consejo. Se representa con una línea punteada en los organigramas.”
- **Bienes de capital:** “Monto en el que el total de activos circulante excede al del pasivo circulante. Bienes inmuebles. Objetos que pueden trasladarse.”
- **Base documental:** “Conjunto de procedimientos, instrucciones y registros del Sistema de Gestión de la Calidad.”
- **Cadena de mando:** “Relación de autoridad que se extiende desde el más alto nivel jerárquico hasta el último inferior.”
- **Calidad:** “Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente. Valía, excelencia de una cosa.”
- **Centralización:**” Sistema de organización en el que las decisiones más importantes se toman 89 en los niveles más altos.”
- **Círculos de calidad:** “Grupos de dos o cinco trabajadores que voluntariamente y en forma continua, se reúnen para analizar y resolver problemas de calidad y eficiencia en su área de trabajo, a fin de implantar soluciones, proponer innovaciones y hacer efectivas las mejoras sugeridas y realizadas. “
- **Círculos de mejora:** “Conocidos también como equipos de mejora, utilizan la misma metodología que los círculos de calidad, o sea las siete herramientas; se integran por personas de la administración media (mandos intermedios), que permanecen a distintas áreas, con el propósito de resolver un problema vital o desarrollar una mejora.”

- **Competencias:** “Son las fortalezas que distinguen a una organización y la hacen competitiva el proporcionar bienes o servicios que tienen un valor único para sus clientes.”
- **Cliente:** “Cualquier persona sobre la que repercute el producto o proceso.”
- **Cultura:** “se refiere al patrón único de características compartidas, como valores, que distinguen a los miembros de un grupo de las personas que integran otro.”
- **Criterios de auditoría:** “Política, procedimientos o requisitos que se utilizan como una referencia frente a la cual se compara la evidencia de la auditoría.”
- **Diferenciación: del producto:** “Es su carácter único en calidad, precio, diseño, imagen de marca o servicio al cliente que le dan al producto de una empresa una ventaja sobre la otra.”
- **Diferenciación:** “Significa que la organización está compuesta de unidades que trabajan en tareas especializadas que usan métodos de trabajo diferentes y requieren empleados con competencias únicas.”
- **Delegación:** “Es el proceso de dar autoridad a una persona (o grupo o equipo) para tomar decisiones y actuar en ciertas situaciones.”
- **Diversificación:** “se refiere a la variedad de bienes o servicios producidos por una organización y el número de diferentes mercados a los que sirve.”
- **Diseño de producto:** “Significa que todas las funciones que contribuyen a un producto están organizadas bajo un gerente.”
- **Diseño de red:** “Subcontrata algunas o muchas de sus operaciones a otras empresas y las combina para lograr metas específicas.”

- **Diseño funcional:** “Significa agrupar a los gerentes y empleados de acuerdo con sus áreas de experiencia y los recursos que usan para desempeñar sus trabajos.”
- **Empresa: conjunta:** “(joint ventures) de cierta manera involucra dos o más empresas que se asocian para formar una entidad separada.”
- **Estrategia: desarrollo de producto:** “implica desarrollar bienes o servicios nuevos o mejorados para los mercados actuales.”
- **Estándares:** “Son criterios para evaluar características cualitativas y cuantitativas y deben establecerse para cada característica medida.”
- **Función:** “Grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos del grupo social, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.”
- **Servicio No Conforme:** “El servicio de vigilancia y limpieza, que no cumple con los requisitos especificados por el cliente o por la administración.”
- **Staff:** “Grupo de actividades cuya finalidad es asesorar, aconsejar e informar a los departamentos acerca de aquellas actividades o campos que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.”
- **Valor:** “Principio o pauta de conducta de aceptación universal que orienta la actuación de individuo hacia el bien.”
- **Visión:** “Expresa las aspiraciones y propósitos fundamentales de una organización por lo general apelando a los corazones y las mentes de sus miembros.”

Abreviaturas

Las abreviaturas que se usan en el proceso de selección de personal son:

ABREVIATURA	DETALLE
ESGSMSAC	Empresa de servicios Generales Santa Martha SAC
SM	Seguridad Máxima
AGS	Agente de Seguridad
OPL	Operario de Limpieza
AL	Almacenero
AS	Asesor de Servicio
CO	Consumidor
GA	Gerente de Administración
GG	Gerente General
GO	Gerente de Operaciones
GV	Gerente de Ventas
IN	Inspector
JGA	Junta General de Accionistas
JL	Jefe de Logística
JRH	Jefe de Recursos Humanos
PM	Planeamiento
RA	Responsable de Área
RED	Representante de la Dirección
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
VE	Vendedor
JZ	Jefe Zonal
SV	Supervisor de Vigilancia

SL	Supervisor de Limpieza
SUCAMEC	Superintendencia Nacional de control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso civil.

CAPÍTULO III: ESCENARIO ACTUAL

3.1 Datos Sobre la Empresa

SANTA MARTHA SAC se fundó el 08 de Octubre del 2009, y a pesar de ser una empresa nueva, contamos ya con una amplia experiencia en el rubro de Protección y Vigilancia Privada. Dirigida por profesionales de primer nivel en el campo de la seguridad integral, lo cual nos permite mantenernos a la vanguardia en diferentes planes operativos de prevención y seguridad. La empresa se clásica bajo el régimen de Pequeña Empresa, clasificado por la SUNAT (Ver Anexo IV).

Empresa especializada en búsquedas de profesionales, personal obrero y doméstico para todas las áreas funcionales de una organización. Presta especial atención a entender el requerimiento de la posición, conociendo cada puesto en detalle. Busca a los mejores candidatos, en función a sus capacidades técnicas y características culturales. Nuestro

proceso de selección cuenta con diferentes pasos para asegurar una buena elección por parte de la empresa y del candidato.

ESG SANTA MARTHA SAC es una empresa innovadora, que desarrolla y ofrece una vasta gama de soluciones en seguridad integral, mantenimiento y limpieza habiendo logrado una ubicación muy importante en el mercado de seguridad, en base a la calidad de nuestros servicios reflejada tanto en la eficiencia profesional del personal, así como en la seriedad para el cumplimiento de los compromisos contraídos.

Dirigiendo nuestra principal preocupación hacia la atención personalizada de nuestros clientes.

La intercomunicación entre servidor y usuario constituye la base principal para optimizar resultados. Un esfuerzo inteligente, que permite que una organización avance con rapidez y eficiencia hacia las metas y objetivos, con la intención de lograr la satisfacción total de los clientes cumpliendo las características del servicio deseado por ellos y con la finalidad de lograr la eficiencia y calidad de nuestros servicios. Nuestra misión y visión:

3.1.1 Misión

Somos una empresa confiable y de calidad en todas sus áreas, innovadora en el rubro de dotación de personal, proveyendo el personal más selecto para las diferentes ocupaciones en el mercado laboral. Nuestro servicio, tanto para clientes como candidatos es delicado, profesional y discreto.

3.1.2 Visión

Ser una empresa peruana líder a nivel nacional en el servicio de búsqueda, selección

y colocación de capital humano, identificando y satisfaciendo las necesidades de los más exigentes clientes, brindando un servicio de calidad y con responsabilidad social.

3.1.3 Sobre el personal solicitado

El personal es reclutado de las fuerzas armadas, ciñéndonos a normas estrictas de seguridad desde la primera etapa de reclutamiento que incluye la verificación de toda su documentación; certificados de antecedentes policiales, penales, judiciales, certificados domiciliarios, autenticidad de D.N.I., libreta militar, certificados de estudios, partidas de nacimientos, certificados de trabajos anteriores, continuando con las visitas domiciliarias, que incluyen entrevistas in-situ de los familiares y vecinos con la intención de recabar información del entorno familiar cultural y psicosocial del aspirante.

La segunda etapa de la evaluación comprende un examen psicológico, que va a determinar si la personalidad del aspirante es la más apropiada para cumplir las funciones de un agente de seguridad.

En la capacitación y entrenamiento siguen un curso básico de seguridad de 120 horas que comprende: Base Legal, Normas y Procedimientos de Seguridad, Manejo de Armamentos, Primeros Auxilios, Lucha contra Incendios, Explosivos, Comunicaciones, Ética Profesional, Higiene personal, Relaciones Públicas, Documentación Entrenamiento Físico y Defensa personal.

Terminando este curso se convierten en técnicos de seguridad, pudiendo intervenir y aún aplicar primeros auxilios, organizar y participar en amagos de incendios, que se puedan producir en su empresa o domicilio, así mismo los cursos de reentrenamiento se llevan a

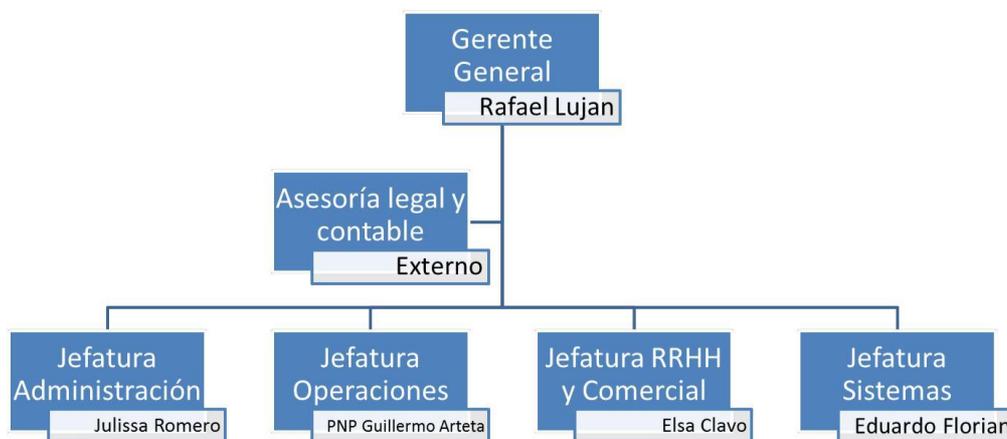
cabo cada 8 meses con la finalidad de mantenerlos a la vanguardia con los últimos adelantos en seguridad integral.

3.1.4 Política de calidad

La empresa tiene como visión corporativa ser una empresa líder a nivel nacional, en el sector de seguridad, mantenimiento y limpieza, asumiendo el compromiso de lograr la satisfacción del cliente, para tal fin la empresa debe culminar el proceso de certificación con el ISO9001-2008 para ser homologada al 100% en contar con el sistema de calidad de procesos; esto asegura la calidad de servicio que se ofrece, allí se enmarca los procesos de mejora continua.

3.1.5 Organigrama de la Empresa

La empresa cuenta con el Gerente General Rafael Lujan, quien es licenciado en Administración, con amplia trayectoria bancaria. Luego a él, le reportan 4 jefaturas, uno de operaciones, administrativo, sistemas y la jefatura de recursos humanos & comercial. Tenemos como áreas auxiliares la asesoría legal y contable, que han sido tercerizadas.



3.1.6 Servicios que brinda

SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA:

- Seguridad y Vigilancia Física de Instalaciones (Entidades Públicas, Locales Comerciales, Plantas Industriales, Almacenes, Oficinas, Clubes, Centros Educativos, Campamentos de Obras Civiles, Centros Mineros, Polvorines, Etc.)
- Seguridad Física de Residencias

SERVICIOS ESPECIALES DE SEGURIDAD:

- Seguridad y Protección Personal de Dignatarios y Funcionarios (Resguardos).
- Chóferes de Seguridad y Resguardo (Escoltas).
- Recepcionistas con formación en seguridad.

SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD:

- Sensores electrónicos de alarma contra incendios, intrusión, robos, etc.
- Circuitos cerrados de televisión (CCTV).
- Control de Accesos computarizado.
- Cercos eléctricos.

3.1.7 Información legal

- Razón Social : EMPRESA DE SERVICIOS SANTA MARTHA S.A.C.
- Ficha Registral N° : 12371154
- Fecha de Inscripción : 18 – 09 - 2009
- Tipo de Sociedad : Sociedad Anónima Cerrada
- Domicilio Legal : Jr. Collasuyo N° 476 – Urb. Zarate – Lima 36
- Teléfonos : (01)376-1510/Celular 999038682
- Correo Electrónico : santamartha.sac@gmail.com
- Página Web : www.santamartha.net

- RUC : N° 20523358091

3.1.8 Autorizaciones de funcionamiento

MINISTERIO DEL INTERIOR - DICSCAMEC (SUCAMEC)

- Resolución Directoral N° 3785 – 2012 – DISCAMEC – DCSP En la modalidad de VIGILANCIA PRIVADA

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

- Registro Nacional de Entidades que prestan Servicio de Intermediación Laboral Reg. N° 139 – 2016 – DPECL – SDRAFPC/RENEEIL (vigente).

MINISTERIO DE SALUD

- EMPRESA DE SANEAMIENTO AMBIENTAL Resolución Directoral N° 127-2014-DESA/DISA IV L-E.

3.1.9 Cartera de Clientes

- BANCO FINANCIERO (LABOR COMO DEALER EN RED DE AGENCIAS EN LIMA Y CALLAO)
- CENTRO COMERCIAL COMPU PLAZA (PROPIEDADES INMOBILIARIAS)
- GALERIA GARCILAZO (PROPIEDADES INMOBILIARIAS)
- BIO V PHARMA SAC
- ANGIE PERUVIAN SRL
- IMPREX CISS SAC
- ANSA CONTRATISTAS GENERALES SRL
- SAN SILVESTRE INVERSIONES GENERALES SAC
- SODIMAC PERU SA (MANTENIMIENTO DE TIENDAS)
- AVÍCOLA ONASA SRL
- UNIVERSIDAD POLITECNICA DE AMZAONAS SAC

- IKASA – COMODOY (DECOGAR SAC)
- RAG HOLDING SAC

3.2 Métodos y Técnicas del proceso de selección actual

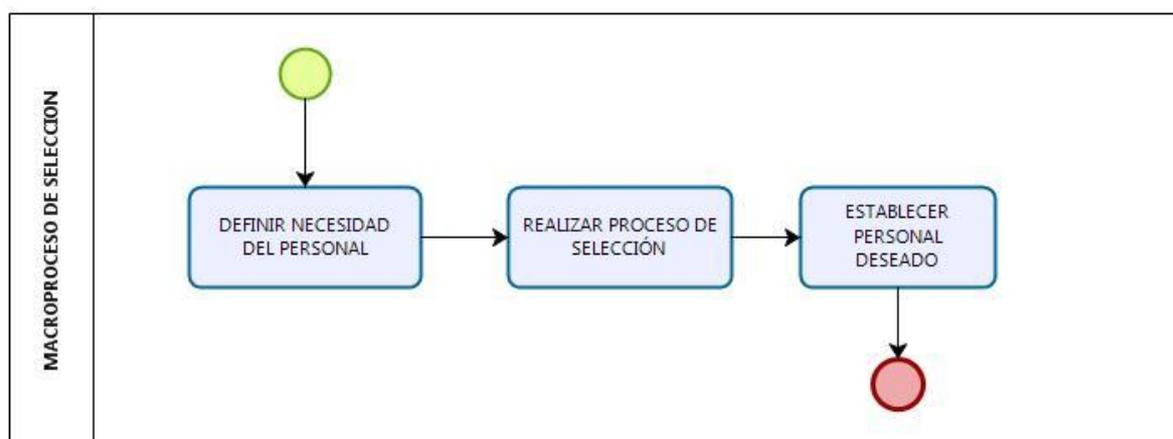
3.2.1 Métodos

En el presente análisis, se aplica el método cualitativo por medio de un estudio teórico, se ha investigado un conjunto de teorías y vivencias que han permitido fortalecer las definiciones conceptuales para el desarrollo de nuestra propuesta, en el presente estudio.

3.2.2 Técnica: Proceso de selección de Personal

La Selección de Personal tiene varias definiciones que con el paso del tiempo ha ido evolucionando. Es la selección del personal realizada para ocupar un puesto determinado por el solicitante (empresa) y se define como la elección del individuo que cumple con todos los requisitos exigidos a todos los postulantes, dentro del proceso de convocatoria para ocupar la plaza de un puesto vacante. (Ver imagen 01).

Imagen 01. Macro proceso de selección



Fuente: propia

3.2.3 Procedimiento de la selección de personal

Dentro del proceso de Selección de Personal se levantan los siguientes pasos del proceso actual de la empresa.

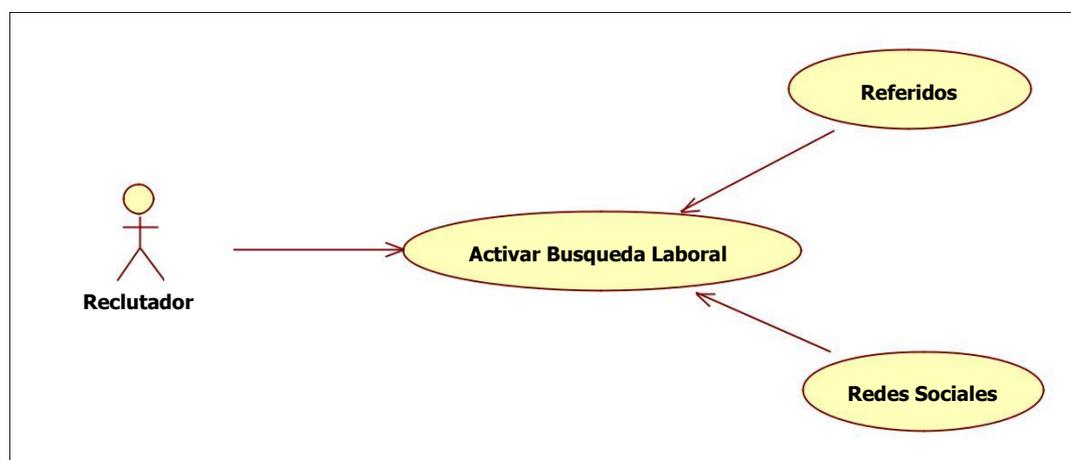
3.2.3.1 Estudio y localización de necesidades

Toda empresa que desea el liderazgo en el sector al que pertenece, como es el caso de Santa Martha S.A.C., tiene establecido sus requerimientos de personal, según el momento por el que se encuentra en curso, esto se gestiona por lo menos dos veces al año, se haga un estudio en todas las áreas para detectar los requerimientos por cada actividad laboral.

3.2.3.2 Reclutamiento dinámico y desinteresado

Cuando se han hallado los puestos requeridos de personal, se debe dar inicio al proceso de reclutamiento, dentro de los cuales hay dos: activar una oferta de trabajo por referidos y se espera la recepción de currículos (Reclutamiento Activo). Cuando activamos convocatoria por medio de redes sociales, candidatos para cubrir el puesto vacante, esto es llamado (Reclutamiento desinteresado). (Ver imagen 02).

Imagen 02. Diagrama UML de Reclutamiento

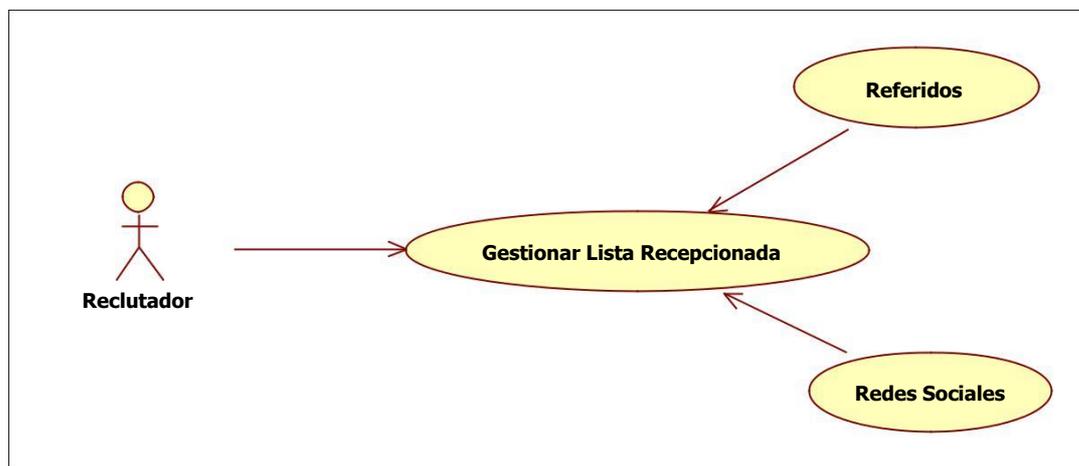


Fuente: propia

3.2.3.3 Admisión de candidatos

Si Santa Martha S.A.C. ha optado por el método tradicional de activar un aviso para el puesto de trabajo, se espera la recepción de currículum de los postulantes, sin embargo al elegir trabajar con las redes sociales, somos nosotros quienes elegimos a los candidatos que postulan a la oferta laboral. (Ver imagen 03).

Imagen 03. Diagrama UML de Recepción de Currículum



Fuente: propia

3.2.3.4 Precalificación

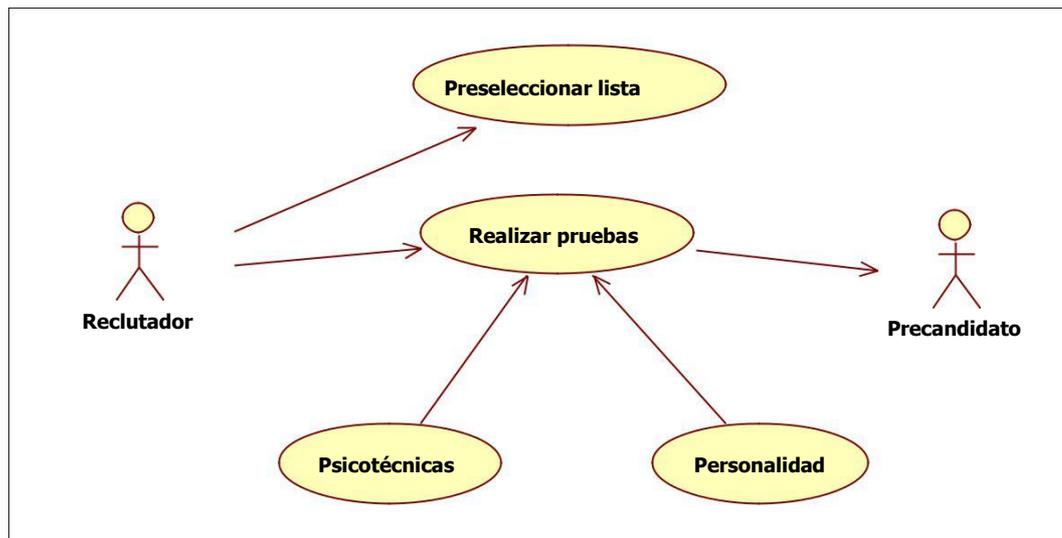
Luego de haber recibido los currículums o búsqueda de candidatos en las redes sociales, es importante hacer una primera precalificación de postulantes, antes se debió haber desarrollado la cantidad de puestos a cubrir, así como haber definido el perfil de cada puesto.

3.2.3.5 Estudio y pruebas a los candidatos

Los postulantes preseleccionados pasan por pruebas, que previamente se han

determinado aplicar, las habilidades y competencias deseadas. Se realizan pruebas o test psicotécnicos. (Ver imagen 04).

Imagen 04. Diagrama UML de Precalificación y Estudio



Fuente: propia

3.2.3.6 Entrevista laboral

La presentación frente a frentes con los postulantes, es uno de los puntos más importantes del proceso de selección de personal; en esta parte se observa directamente a los ojos a los postulantes, apreciar lenguaje corporal, identificar sus habilidades y conocer su experiencia previa al puesto que postula. Posterior es sobre esta etapa en donde se plantea la mejora al proceso de selección.

3.2.3.7 Evaluación y Decisión

Es conocido que no todos los postulantes poseen los mismos skills, por lo que una entrevista tampoco debe ser la misma para cada candidatos; una vez que se han realizado todas las entrevistas personales, los siguientes días se debe realizar un cuadro comparativo

de lo positivo y negativo de cada postulante e ir adjuntándolo dentro de su perfil profesional y el detalle del puesto de trabajo como se había diseñado en el punto cuatro de esta lista. (Ver cuadro 01).

Cuadro 01. Cuadro comparativo de perfiles

ID	NOMBRES COMPLETOS	SKILLS					PUNTUACION
		LICENCIAS	CON ARMA	EXPERIENCIA	REFERENCIAS	ESTUDIOS	
1	Eduardo Florian	100%	100%	50%	80%	70%	80%
2	Wilber Mateo	0%	100%	70%	100%	50%	64%

Fuente: propia

3.2.3.8 Gestión del Contrato

La elaboración del Contrato, se incorporará la empresa al postulante elegido, aquí se le debe explicar la base legal de su contrato (régimen Mype en el caso de ESG SANTA MARTHA SAC) allí se detalla la fecha de inicio de sus actividades laborales, lo que permite aclarar todas las dudas que el candidato ha tenido durante el proceso de selección, antes de su ingreso a la empresa.

3.2.3.9 Ingreso formal del candidato

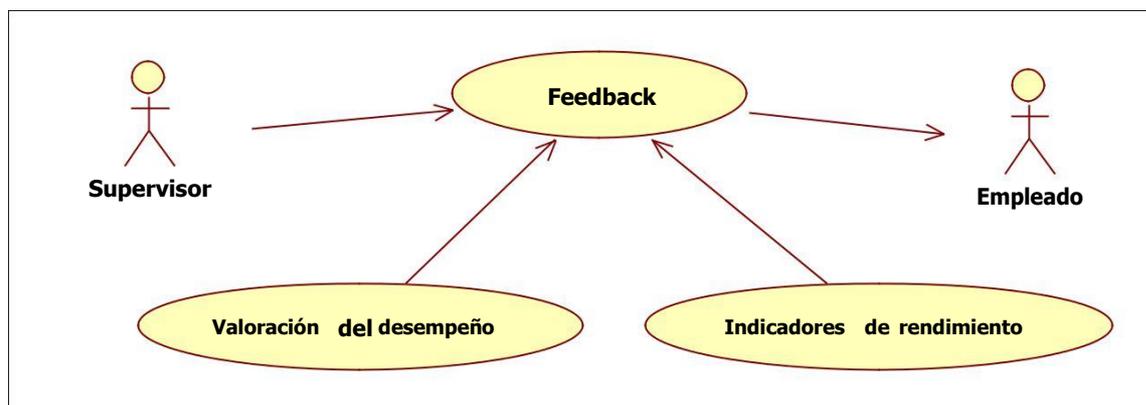
Es de suma importancia saber que un proceso de selección de personal no finaliza con la firma del contrato. El ingreso o incorporación al puesto de trabajo es muy importante, aquí se le debe presentar formalmente a todos sus compañeros de trabajo y también que conozca todas las áreas de la empresa, así como la cultura de la organización entre otros aspectos.

3.2.3.10 Feedback al empleado

Para poder realizar una retroalimentación del proceso de selección de personal, es

necesario realizar un rastreo (seguimiento) de los trabajadores en el corto, mediano y largo plazo; este rastreo se suele realizar por medio de cuestionario de trabajo (encuestas) y cuadros de valoración del desempeño, estos deben tener indicadores creados por cada empresa en función a cada puesto existente en la organización. (Ver imagen 05).

Imagen 05. Diagrama UML de Feedback al empleado



Fuente: propia

3.3 Análisis de la situación actual

La empresa actualmente tiene una alta rotación del personal. Esto debido a que los recursos no brindan la calidad de servicio adecuado, y es por ello que los clientes generalmente solicitan la renovación del personal como factor principal de rotación. Ello lo podemos ver en el cuadro siguiente (Ver cuadro 02):

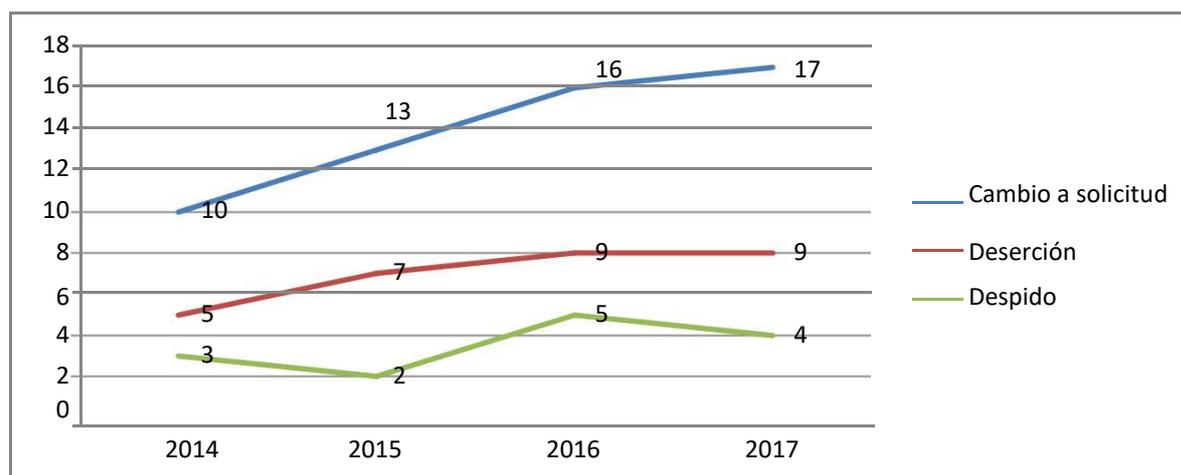
Cuadro 02. Índice de rotación del personal

	2014	2015	2016	2017
Total personal contratado	35	51	47	53
Cambio a solicitud	10	13	16	18
Deserción	5	7	8	8
Despido	3	2	5	4

Fuente: propia

Realizando un análisis crítico mediante la técnica de tendencias, nos damos cuenta que esta cifra ha ido incrementándose año tras año, sin que se planteara una solución al problema. Se establece una correlación incremental de un 15% anual en promedio, y una rotación de 7 colaboradores por trimestre para el año 2017. Este último indicador nos servirá para validar la eficiencia de establecer un nuevo método de entrevista laboral para el primer trimestre 2018 (Ver imagen 06):

Imagen 06. Gráfico de tendencia de rotación del personal



Fuente: propia

Analizando el costo perdido por la alta rotación, se observa también un incremento de la misma. En Santa Martha, cada proceso de selección con entrevista personal tiene un costo de 50 soles. La empresa sume todos los costos ya sean por cambios a solicitud, deserciones y/o despidos. Se observa que en el cuadro siguiente, la empresa en estos últimos 4 años ha perdido por rotación unos 5000 soles, a un costo en promedio de 312 soles por trimestre (Ver cuadro 03):

Cuadro 03. Cuadro de pérdidas por rotación (en soles)

	2014	2015	2016	2017	
Cambio a solicitud	500	650	800	850	
Deserción	250	350	450	450	
Despido	150	100	250	200	
TOTAL	900	1100	1500	1500	S/. 5000

Fuente: propia

Se ha realizado una investigación para determinar la causa raíz del alto índice de rotación del personal. Por ello, se elaboró una encuesta de satisfacción al cliente. Dando como resultado, que el motivo principal es la calidad del servicio que ofrecen los operarios subcontratados.

Para realizar este estudio, se requirió seleccionar los 5 principales clientes quienes tienen más personal contratado, de ellos a cada empresa se realizó 10 encuestas con diferentes áreas. Se realizó una encuesta con 4 preguntas cerradas, dando el siguiente resultado:

1) Porque cree que exista rotación en el servicio que brindamos

Cuadro 04. Cuadro de motivos de rotación

		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Calidad	Predisposición	20%	20%	25%	20%	20%
	Puntualidad	65%	40%	25%	45%	60%
	Eficiencia	10%	35%	40%	20%	15%
Otros factores	Robo o pérdida	5%	5%	10%	15%	5%

Fuente: propia

Rescatamos en este aspecto que la calidad del servicio es el principal factor del índice de rotación del personal. Ya que la mayoría de clientes lo que buscan es que el empleado tenga predisposición, puntualidad y eficiencia en lo que se le

encomiende. Otro factor menos predominante es que se dé el caso de que exista robo o pérdida. En este caso, es la empresa Santa Martha quien asegurará en caso de ocurrir este evento sea repuesto a nivel financiero, y el trabajador expulsado inmediatamente (Ver cuadro 04)

2) Como cree que se podría solucionar este problema

Cuadro 05. Cuadro de motivos de rotación

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Mejora Proceso de Selección	60%	65%	55%	50%	35%
Cambiar de empresa	5%	5%	0%	10%	20%
Incluir beneficios y feedback	35%	30%	45%	40%	45%

Fuente: propia

Se infiere que 4 empresas de 5 prefieren analizar nuevamente el proceso de selección del personal. Estas opinan que en Santa Martha SAC existe un problema de filtro con los candidatos. Es por ello, que se realizó una última encuesta para determinar en qué parte del proceso se está teniendo problemas. Cabe precisar, que se ha mostrado a los clientes los pasos del proceso de selección (mostrados en este documento en la sección 3.2.3). (Ver cuadro 05)

3) Cuál cree que es el proceso crítico del proceso de selección.

En esta última parte, se muestra que los clientes creen que se debe de mejorar el subproceso de entrevista laboral. Ya que en esta parte, el entrevistador quien generalmente es un psicólogo, evalúa el comportamiento del candidato, puede diferenciar si éste es comprometido, miente, o incluso puede saber si está aceptando

el trabajo o simplemente porque quiere solo dinero, mas no por vocación. (Ver cuadro 06)

Cuadro 06. Cuadro crítico del proceso de selección

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Precalificación (filtros CV)	5%	5%	0%	10%	20%
Pruebas (Psicológicas y técnicas)	35%	30%	45%	40%	45%
Entrevista laboral	60%	65%	55%	50%	35%

Fuente: propia

En el siguiente apartado, detallaremos la propuesta de solución dentro del proceso de selección del personal, dando importancia a una propuesta de la entrevista personal, que actualmente se da de uno en uno por lo que no es eficiente.

4) Como califica la calidad de los servicios de Santa Martha S.A.C. en este último trimestre

Se realizó esta pregunta en relación al trimestre 4 del 2017, compacto su resultado, dando un importante dato de satisfacción promedio del 70% y bien del 15%. Esta información fue valiosa para motivar a la empresa a cambiar su modo de selección del personal. (Ver cuadro 07)

Cuadro 07. Cuadro de satisfacción empresarial de los clientes corporativos

	Empresas
EXCELENTE	0%
BIEN	15%
REGULAR	70%

MALO	10%
PÉSIMO	5%

Fuente: propia

CAPITULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Expectativas de la propuesta

La labor de implementar criterios que permitan realizar una eficaz selección de personal, en especial del sub proceso de entrevista labora para la ESG SANTA MARTHA SAC, se implementa de acuerdo con los criterios aprobados por la gerencia de recursos humanos, quienes brindan las condiciones de contratación, así como el perfil de los candidatos a los diferentes puesto que presentan necesidad de ser cubiertos por una demanda establecida.

El Administrador de Recursos Humanos; es el encargado de recibir los requerimientos de personal de las diferentes áreas de la empresa ESG SANTA MARTHA SAC sean estas para posiciones de Vigilancia, Mantenimiento y Limpieza, entre otras posiciones del tipo administrativo que recibe la empresa; por lo tanto, es sobre quien recae la responsabilidad de seleccionar a los candidatos que tienen el perfil solicitado, en el presente estudio analizaremos la propuesta de cómo se debe realizar un trabajo extraordinario de entrevista laboral y cómo lo ejecutaremos para brindar un eficaz servicio al cliente.

La empresa ESG SANTA MARTHA SAC ofrece servicios de gestión de recursos humanos en general, dentro de los cuales destacan el servicio de vigilancia privada, mantenimiento y limpieza, asesoría financiera, capacitación del personal, entre otras.

Buscando la definición de servicio en el diccionario es la siguiente: “servicio es hacer algo por otra persona” y “servicio al cliente, generalmente se refiere a varias cosas incluyendo, la venta de ítems intangibles, tales como un paseo en un taxi o un servicio de paseo en botes, etc.”.

En el sector de Empresas de Intermediación Laboral para brindar nuestro servicio implica cumplir primero con una serie de requisitos que exige el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), quien emite una autorización como empresa de Intermediación Laboral, para brindar servicios diferenciados como el de Vigilancia Privada se requiere la autorización de la SUCAMEC y para realizar servicios como Empresa de Saneamiento Ambiental se requiere autorización de la Dirección de Salud, a excepción de la licencia como empresa de saneamiento ambiental, su vigencia es indeterminada, mientras que las anteriores mencionadas deben ser renovadas periódicamente, presentando fecha de vencimiento.

La valoración de la calidad de servicio por el cliente es establecida por la conformidad y expectativa del cliente corporativo sobre el servicio y éste a su vez por el servicio que han recibido de parte de la empresa.

Resultado Mayor a Servicio Esperado = Servicio Magnifico

La respuesta de un cliente conforme debe ser, “excelente, avancemos”.

Resultado = Servicio Esperado: buen servicio

Los estudios citan que se puede conservar al cliente si su empresa no tiene competencia con servicios similares.

Resultado = Menor a expectativa: Servicio Defectuoso

Los estudios sobre este tipo de cliente hacen referencia los comentarios que dicen los clientes “Jamás retornaré o tomaré sus servicios, nunca regresaré” (por lo general ante una pérdida de objetos de valor asignados al cuidado del personal en servicio)

Se espera que el cliente valore como un “Buen Servicio” el servicio que reúne todas las expectativas y necesidades del cliente, los aspectos valorados son:

- Amabilidad (se percibe una actitud de apoyo y colaboración, etc.)
- Buenos Modales (saludo, reconocimiento, etc.)
- Imagen Profesional (vestuario, apariencia física, etc.)
- Forma de Expresarse (cortés, amable, etc.)
- Servicio al Cliente (comodidad, pulcritud, etc.)
- Servicio Personalizado y confiable.
- Costos bajos.

La atención de los requerimientos básicos del cliente no es suficiente, hoy en día muchas empresas lo vienen realizando, por lo tanto se recomienda realizar algo más que los clientes no esperaban, al que simplemente denominamos valor agregado, como por ejemplo, apertura de atención muy temprano y permanecer atendiendo incluso por la noche o suministrar personal de apoyo sin costo al cliente.

El regocijo del cliente puede también considerarse como la satisfacción del mismo y su calificación que da el cliente por los servicios recibidos hoy, los compara con servicios anteriores que recibió. En el caso de servicios de vigilancia y limpieza los clientes suelen hacer comparaciones con los servicios que ha recibido de otras empresas y el desempeño del personal de cada empresa.

La satisfacción de un cliente, implica revisar todos los aspectos del proceso de selección de personal, en especial del sub proceso de entrevista laboral, tomando en cuenta las observaciones que hace el cliente versus sus necesidades.

4.2. Propuesta de solución

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores, este trabajo de investigación se centrará en el sub proceso de entrevista laboral. Actualmente en Santa Martha S.A.C. se lleva a cabo una entrevista laboral de uno en uno y generalmente tiene desventajas como cuando algunos solicitantes pueden sentirse incómodos durante las entrevistas personales, haciendo que se olviden de los puntos clave acerca de ellos mismos, dando una mala impresión.

Podemos notar que las entrevistas consumen una gran cantidad de tiempo, incluyendo el tiempo de preparación, lo que puede convertir a la detección un primer paso esencial para reducir el campo de los solicitantes antes de realizar las entrevistas, como principal desventaja. Por último, las entrevistas se basan en el juicio propio del entrevistador, y no garantizan el mejor resultado comparativo en todos los postulantes a la vez.

La propuesta de solución es la implementación de una entrevista laboral grupal por perfiles respecto al cargo al que postulan.

Este sistema es conocido como Assessment Center y consiste en una entrevista grupal donde los postulantes deben resolver problemas que se podrían presentar en su trabajo con rapidez y exponer su solución ante sus competidores y evaluadores.

En ese contexto son enfrentados a desafíos como definición de los procesos de

seguridad, o de limpieza, o cómo actuar en una situación específica de emergencia, o quizá cuál sería su reacción ante una situación de peligro. Al exponer públicamente su respuesta, el candidato recibe contra argumentos de los otros competidores para el cargo.

Se tiene la ventaja de poder determinar cómo es la persona en grupo, ya que este puede tener comportamientos distintos que actuando solo.

Procedimiento

Para iniciar este proceso se requiere una planificación por parte de los recursos humanos, y comprende estos pasos:

- a) Definir la cantidad de grupos.
- b) Definir el tamaño de los grupos.
- c) Definir y clasificar a los candidatos según el rol al que postulan.
- d) Definir el nivel de implicación del entrevistador.

Luego de ello, se establecen las dinámicas a realizar en el equipo:

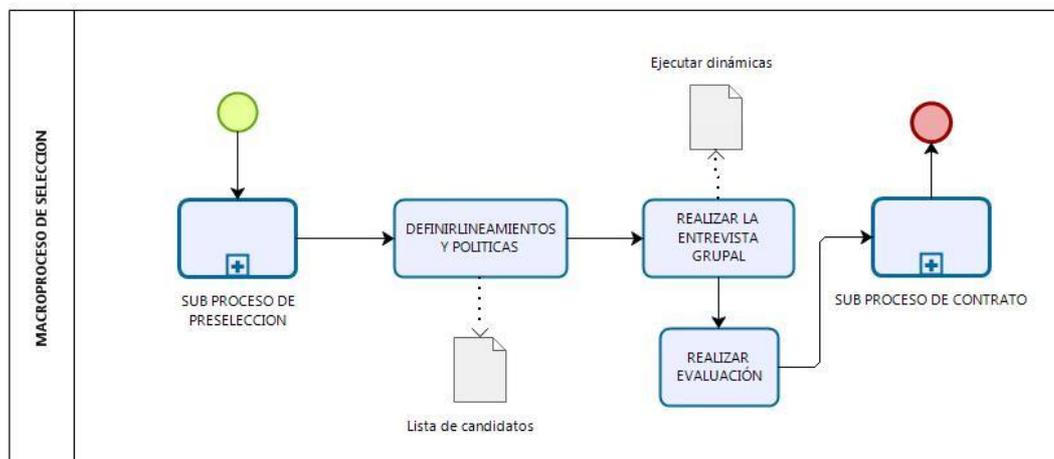
- **Juegos de negocios:** Ejercicios y casos sobre compraventa de materiales y el logro de rendimientos de lo invertido (Casos financieros, situaciones de demanda y venta). Para el caso de Santa Martha, se plantea casos relacionados con la sinceridad en situaciones de fraude o peligro.
- **Discusión en grupo:** hablar un tema en específico y dificultades que pueden surgir en el entorno de trabajo. Se observa la manera en la que los candidatos y cómo interactúan entre sí.
- **Ejercicios de análisis-In basket:** Analizar un caso, generalmente relacionado con el puesto de trabajo, en este caso ya sea de seguridad o mantenimiento y dar

un breve informe verbal o escrito de sus recomendaciones. Puede darse el caso inclusive de proponer una mejora aun servicio establecido.

- **Ejercicios de presentación:** A los candidatos se les da una temática y tienen un determinado tiempo para prepararlo y exponerlo al público. El jefe de recursos humanos de Santa Martha S.a.c observará aspectos como manejo de tiempo, manejo de público, capacidad de hablar en público, capacidad de análisis y capacidad de exponer los principales puntos.
- **Role play:** Asignación de un papel que tendrá que representar el candidato en una posterior dramatización. En este caso, la empresa propondrá el caso de un desmayo de algún empleado o el acto de un robo se secuestró. Para el caso del personal de mantenimiento, se propone el caso de un accidente laboral.

Durante la planificación de estas dinámicas, es responsabilidad del Jefe de Recursos humanos de Santa Martha S.A.C establecer el tiempo de duración y las políticas de cada dinámica. Se plantea un lapso de 3 minutos para la participación de cada candidato por dinámica. Metodológicamente se muestra el diagrama: (Ver imagen 07).

Imagen 07. Gráfico del proceso de Selección del personal



Fuente: propia

Finalmente, el entrevistador, deberá almacenar en una tabla comparativa el resultado de la evaluación (ver anexo. La tabla de evaluación). Esta tabla tendrá los pesajes de cada candidato. Posteriormente a ello se elige al ganador, a la siguiente fase: el contrato.

4.3 Análisis de resultados

La propuesta de solución se oficializó en diciembre 2017, estableciendo un plan de trabajo acorde a la Gantt adjunta. (Ver cuadro 08).

Cuadro 08. Planificación de la implementación de la solución

	2017						2018
	Nov - sem 3	Nov - sem 4	Dic - sem 1	Dic - sem 2	Dic - sem 3	Dic - sem 4	Ene - sem 1
Definición del problema							
Propuesta de solución							
Implementación de la solución							
Primera selección grupal							
Análisis de resultado							

Fuente: propia

El modelo de evaluación del servicio al cliente, se realizó acorde al Anexo V del presente documento. Se analizó el resultado, esperado y se evidenció una disminución ponderable para el primer trimestre 2018, tal como indica el cuadro siguiente: (Ver cuadro 09).

Cuadro 09. Índice de rotación del primer trimestre 2018

	2018
Cambio a solicitud	2
Deserción	1
Despido	0

Fuente: propia

Es decir a un índice de 3 colaboradores rotados en 3 meses, en comparación de los 7 colaboradores que se realiza en el método tradicional, logrando una eficiencia en la disminución de la rotación en un 57%.

En cuanto a la comparación de los precios, se valida que para el primer trimestre una pérdida por rotación de S/150, en comparación con S/312 de la metodología tradicional, ahorrando al negocio un índice de eficiencia económica del 50.6%.: (Ver cuadro 10).

Cuadro 10. Pérdidas por rotación del primer trimestre 2018

	2018
Cambio a solicitud	100
Deserción	50
Despido	0
	S/ 150

Fuente: propia

Por último se realizó una encuesta de satisfacción al cliente respecto a la calidad de nuestros servicios el día 06 de abril de este año con un universo de 50 colaboradores distribuidos en nuestras 5 primeras empresas corporativas potenciales, dando como resultado el siguiente cuadro para este primer trimestre 2018. (Ver cuadro 11).

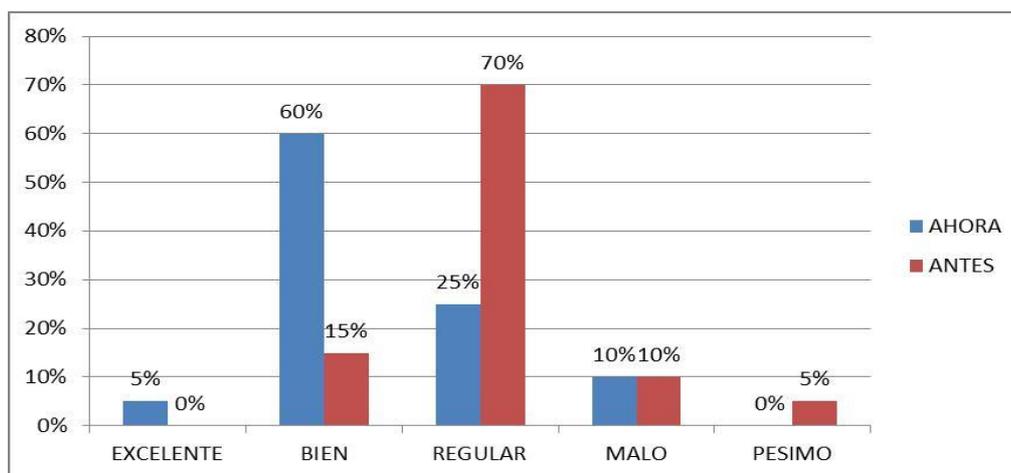
Cuadro 11. Encuesta de satisfacción de calidad primer trimestre 2018

	Empresas
EXCELENTE	5%
BIEN	60%
REGULAR	25%
MALO	10%
PESIMO	0%

Fuente: propia

Se observa un incremento de satisfacción en cuanto a la calidad de un 45% (ítem: “bien”) en este primer trimestre, y esto se debe básicamente a la eficiencia lograda por nuestros colaboradores y la disminución del índice de rotación del personal. (Ver imagen 08). Se valida este punto anexando el documento de conformidad del Gerente General de la empresa (Ver anexo III).

Imagen 08. Gráfico de satisfacción del cliente **antes vs ahora**



Fuente: propia

Cabe precisar, que para este estudio se han obviado gastos referidos a sustracciones y/o robos de ex colaboradores, siendo estos pasivos circulantes o como gastos de riesgo.

Por otro lado, el costo de la implementación de la propuesta es asumido como recurso interno, ya que al ser MYPE, solo existirá un solo personal dedicado al proceso de contratación. Es decir, no hay costos asociados a esta propuesta.

CONCLUSIONES

Se concluye en el presente trabajo de investigación, que la empresa Santa Martha S.A.C. aumentó la eficiencia y calidad de sus servicios disminuyendo el índice de rotación del personal en un 57% y ahorrando costos de deserción por un índice del 50.6% anual.

Se valida la relación intrínseca entre la calidad de servicio y la deserción de los clientes corporativos de Santa Martha SA.C. Es decir, al incrementar la calidad de los servicios con una satisfacción incremental del 45%, en relación al año anterior.

Se concluye, que la implementación de esta nueva modalidad de entrevista grupal fue exitosa en una empresa de recursos humanos orientado a servicios de seguridad y mantenimiento, sirviendo como base a que otras compañías puedan acogerse a esta modalidad bajo un sustento sólido.

RECOMENDACIONES

Se ha recomendado al Gerente General de la empresa ESG SANTA MARTHA SAC, pueda seguir con esta modalidad que ha generado beneficios a la organización. De la misma forma, se recomienda incluir mejoras en el clima organizacional, que es otro factor importante en la reducción de la rotación de los colaboradores.

Al responsable del área de recursos humanos queda la gran responsabilidad de hacer seguimiento que se cumplan los criterios propuestos, así evitar la pérdida de clientes por personal no calificado.

Se recomienda la aplicación de mejoras continuas al proceso actual, tomando en cuenta el rendimiento del personal, versus el nivel de satisfacción de los clientes, ya que todo está direccionado a mejorar el grado de desempeño laboral, siendo de importancia hacer seguimiento a todo lo recomendado en este proceso.

Referencias

Referencias Bibliográficas:

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (2ª ed.). Nueva York: Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Referencias Hemerográficas:

- Blanco, L. (2006). La investigación económica: metodología y gestión de la información. *Revista Pedagogía Universitaria*, 11(1), 19-38.

Tesis:

- Abanto, L. (2017). *Propuesta de Diseño e Implementación de Estándares de calidad para un Taller de Mantenimiento Mecánico basado en la Norma ISO 9001: 2008*. (Trabajo de investigación para optar el grado de licenciado en administración y gestión de empresas). Universidad Peruana Las Américas, Perú.
- Ahumada, L. V. (2010). *Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio*. (Tesis de Maestría). México D. F.: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/9613/96.pdf?sequence=1>
- Campos, D. & Farfán, E. (2013). *Diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa crime stop cía. ltda. período 2013*. (Tesis previa a la obtención del título de ingeniera comercial). Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Cancinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Hernández, G. Y. (2013). *Proceso de capacitación para el personal de la Gerencia de Operaciones de un grupo financiero del país*. (Tesis de Licenciatura). Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4484.pdf

Murillo, P. (2015). *Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados 'Mercamaxx' del canton los bancos, provincia de pichincha*. (Proyecto de examen complejo previo a la obtención del título de ingeniería en empresas y administración de negocios". Universidad regional autónoma de los andes, Ecuador.

Quijano, A & Silva, K. (2016). *Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes Civa Chiclayo 2016*. (Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración). Universidad Señor de Sipán, Perú.

Páginas web:

Aniorte, N. (2018). Apuntes: Gestión de los servicios socio-sanitarios. S.L: Servicios de Calidad. http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm

Asbanc (2017). El desarrollo del mercado financiero peruano avanzó 10 posiciones. Lima, Perú:Asbanc. <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=169>

BCP (2004). Modelo de Gestión BCP. Lima, Perú: BCP. http://www.cdi.org.pe/pdf/presentacion_BCP_2004.pdf

Concha (2013). 13 Características personales para el éxito en la atención al cliente. Alicante, España: Clientelandia. <https://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>

Gonzales, J. (s.f). Evolución de la gestión de calidad. S.L: Academia.edu. http://www.academia.edu/16307609/I_Evolución_de_la_gestión_de_calidad

Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. Buenos Aires, Argentina: Comoservirconexcelencia. <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>

ANEXOS

Anexo I: Ficha de Solicitudes Empleo

SANTA MARTHA S.A.C.	FORMATO DE ENTREVISTA GRUPAL	FECHA DE EMISIÓN: 13 DE MAYO 2018
		VERSIÓN: 2
		DOCUMENTO CONTROLADO

FECHA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

I. DATOS PERSONALES E INFORMACION FAMILIAR

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

CARGO QUE SOLICITA: _____

CON QUE VIVE: _____

QUE RESPONSABILIDADES TIENE EN SU HOGAR: _____

II. INFORMACIÓN LABORAL

EMPRESA DONDE HA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	MOTIVO DEL RETIRO

HA TENIDO PERSONAL A CARGO? _____ TIEMPO DE DESEMPEÑO ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO
SI ___ NO ___ CUANTAS PERSONAS? _____

III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

¿CONOCE LA EMPRESA?, ¿QUE INFORMACIÓN TIENE DE ELLA?	
¿POR QUÉ CREE QUE CALIFICA PARA EL CARGO?	
¿CUÁLES SON SUS MAYORES FORTALEZAS?	
¿QUÉ ASPECTOS DE SU PERSONALIDAD CONSIDERA QUE PODRÍA MEJORAR?	
¿CÓMO SE VISUALIZA EN UN AÑO? ¿QUE PROYECTOS TIENE?	
CUÁL ES SU ESTADO DE SALUD ACTUAL?	

Anexo II: Ficha de entrevista Grupal

FACTORES GRUPALES								CALIFICACION CANDIDATOS						
1. APARIENCIA PERSONAL								01	02	03	04	05		
MALA DESCUIDADA	E	ALGO DESCUIDADA EN EL VESTIR Y EN APARIENCIA GENERAL	D	EN GENERAL LIMPIO Y DE BUENA APARIENCIA	C	MUY CUIDADOSO EN SU ASPECTO, VESTIDO O PERSONA	B	IMPECABLE EN EL VESTIR, PERSONA ELEGANTE	A					
2. FORMA DE EXPRESIÓN														
CONFUSO NO SE EXPLICA BIEN	E	EXPRESIÓN POBRE, ALGO DISPERSO EN SUS EXPLICACIONES	D	SE DA A ENTENDER SIN GRAN FLUIDEZ	C	BUENA EXPRESIÓN LOGICA, CLARA, HABLA CON FLUIDEZ	B	HABILIDAD PARA EXPRESARSE, DINÁMICO CONVINCENTE	A					
3. EDUCACIÓN														
FALTA DE ENTRENAMIENTO BÁSICO PARA EL PUESTO	E	NO POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA, PUEDE MEJORARLA DENTRO DE LA EMPRESA	D	POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA PARA EL PUESTO	C	POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y ESTA MEJORANDOS CON MÁS ESTUDIO	B	CONOCIMIENTOS EXCEPCIONALES PARA EL PUESTO	A					
4. INTERES OCUPACIONAL														
NO TIENE NINGUNO PUEDE TRABAJAR EN CUALQUIER COSA	E	TIENE POCO INTERES POR DETERMINADA ACTIVIDAD	D	DESEA TRABAJAR EN UN PUESTO PROPIO DE SU EXPERIENCIA	C	HACE HINCAPIE POR COLOCARSE DENTRO DE SUS CONOCIMIENTOS	B	DEFINE CLARAMENTE LO QUE PREFERE DE ACUERDO A SU ESPECIALIDAD	A					
5. EXPERIENCIA														
NO TIENE NINGUNA NO HA TRABAJADO	E	TIENE EXPERIENCIA MÍNIMA, CASI NULA	D	TIENE CIERTA EXPERIENCIA, NO ESPECIFICA HA DESEMPEÑADO DISTINTOS TRABAJOS	C	SE HA DEDICADO A UN MISMO TRABAJO, LO CONOCE BIEN	B	ES UN VERDADERO ESPECIALISTA	A					
6. ESTABILIDAD EN TRABAJOS ANTERIORES														
CAMBIOS CONSTANTES DE TRABAJO SIN MOTIVO APARENTE	E	CAMBIO VARIAS VECES DE EMPLEO, DEJANDOSE LLEVAR POR OFERTAS INSEGURAS	D	HA CAMBIADO PARA MEJORAR	C	NO CAMBIA DE EMPLEO SIN MOTIVO, PERMANENCIA PROMEDIO 2 AÑOS	B	HA CAMBIADO POR BENEFICIO ECONÓMICO Y DESARROLLO, PERMANENCIA 3 AÑOS	A					
7. ACTITUD EN ENTREVISTA														
RETRAIDO, ASOCIAL	E	UN POCO TIMIDO Y RESERVADO	D	PROPORCIONA DATOS NECESARIOS PERO NO EXCESIVO	C	AMISTOSO, FACILIDAD PARA ESTABLECER AMISTAD	B	SOCIABLE, TRATA A NUEVOS CONOCIDOS COMO SI FUERA VIEJOS AMIGOS	A					
8. POTENCIAL														
BAJO, ES SUMISO Y NO SE ESFUERZA	E	REGULAR, DESEA PROGRESAR SIN HACER MUCHO ESFUERZO	D	BUENO QUIERE PROGRESAR Y SE ESFUERZA, NECESITA ENTRENAMIENTO	C	SUPERIOR, FUERTES ASPIRACIONES PARA TODO SU DESEMPEÑO	B	EXCELENTE, BUSCA AUTOREALIZARSE, SUPERACIÓN CONSTANTE.	A					

Anexo III

Acta de conformidad de la mejora del proceso de contratación del personal

Yo, Rafael Darío Lujan Miguel, Gerente General de la empresa de Servicios Generales Santha Martha S.A.C. dejo consigno que la implementación del nuevo modelo de selección del personal, tuvo como beneficio el incremento de la satisfacción de los clientes corporativos en un 45% respecto al año 2017.

Felicito al equipo, por la iniciativa y su participación en esta transformación de procesos.

Lima, 30 de abril del 2018

.....

Rafael Darío Lujan Miguel

DNI: 06785305

Anexo IV: Tipos de MyPES según SUNAT

CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS:

Las MYPES deben reunir las siguientes características recurrentes:

MICROEMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

PEQUEÑA EMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

(*) Monto de la UIT para el 2008 es de S/. 3,500 nuevos soles.

Fuente: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

Anexo V: Modelo de evaluación de Servicio al Cliente



Fuente: Empresa de Servicios Generales Santa Martha S.A.C.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

INFORME CORPUS LINGÜÍSTICO

A : Director de la Escuela Profesional

ADM

DE : Wuendy Urbina Manrique

FECHA : 20-8-18

ASUNTO : Informe Corpus Lingüístico del Trabajo de Investigación para optar el título de Licenciado (a) en Administración y Gestión de Empresas, cuya temática es: "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE ENTREVISTA LABORAL EN SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA E.S.G. SANTA MARTHA – SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2017"

Por la presente, informo a usted resultado del informe corpus lingüístico del trabajo de investigación, cuyo título fue mencionado en el asunto, dicha investigación fue presentada por los siguientes discentes de la carrera de Administración y Gestión de Empresas de la Universidad Peruana Las Américas, y son las que aquí detallo:

APELLIDOS Y NOMBRES	
1. GUTIÉRREZ ARMACTA, MARÍA ELENA	
2. MARTINI ARREDONDO, HEIDI ELIANA	
3. ROMERO CHASNAMOTE, JULISSA CARMEN	

La parte lingüística de un trabajo de investigación, es muy importante ya que se ocupa de gestionar la forma correcta de escribir los enunciados y estos a su vez de ser redactados en forma coherente y cohesionada las ideas que son parte de las oraciones, enunciados, frases de los contenidos del trabajo.

Cabe resaltar, que el principal objetivo de dicho informe, es la validación del uso de la comunicación escrita, y la transmisión efectiva de los mensajes en forma correcta y comprensible dentro del trabajo; además como corregir los errores que nuestros alumnos cometen a la hora de redactar sus producciones intelectuales, como parte de su formación profesional.

Con dicho propósito, informo que el trabajo de investigación cuyo título es "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE ENTREVISTA LABORAL EN SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA E.S.G. SANTA MARTHA – SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2017", ha cumplido con todas las normativas propias de un corpus lingüístico aplicado dentro de la monografía, para dar mayor detalle aquí específico ítem por ítem.

CORPUS LINGÜÍSTICO DEL TRABAJO	
I.-ESTRUCTURA GRAMATICAL	
COHERENCIA	CUMPLIÓ
COHESIÓN	CUMPLIÓ
MORFOLOGÍA	CUMPLIÓ
SINTAXIS	CUMPLIÓ
SEMÁNTICA	CUMPLIÓ
EL PUNTO	RESPETO EL USO DE ESTE SIGNO
LA COMA	RESPETO EL USO DE ESTE SIGNO
LOS PUNTOS SUSPENSIVOS	RESPETO EL USO DE ESTE SIGNO
EL PUNTO Y COMA	RESPETO EL USO DE ESTE SIGNO
LOS SIGNOS DE INTERROGACIÓN	RESPETO EL USO DE ESTE SIGNO
LAS COMILLAS	RESPETO EL USO DE ESTE SIGNO
EL GUIÓN Y LA RAYA	RESPETO EL USO DE ESTE SIGNO
EL IDIOMA	SÍ CUMPLIÓ
LOS PARÉNTESIS	SÍ CUMPLIÓ
LOS SIGNOS DE ADMIRACIÓN	SÍ CUMPLIÓ
REDUNDANCIA	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
MONOTONÍA	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
DEQUEÍSMO	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
QUEÍSMO	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
LAÍSMO	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
LEÍSMO	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
ANFIBOLOGÍA	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
SOLECISMO	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
CACOFONÍA	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
BARBARISMO	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
NEOLOGISMO	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
IMPROPIEDAD	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN

AMBIGUEDADES	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN 76
ARCAISMO	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
LACONISMO	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
METATESIS	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
EUFEMISMOS	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
PLEONASMOS	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
BASTONCILLOS	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
MODISMOS	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
PERÍFRASIS	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
SONSONETE	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
HIATO CACOFÓNICO	EVITÓ CAER EN ESTE VICIO DE DICCIÓN
EMPLEO DIVERSIDAD DE LA TIPOLOGÍA DE PÁRRAFOS	CUMPLIÓ
EMPLEO EL USO DE CONECTORES LÓGICOS	CUMPLIÓ
EMPLEO EL USO DE CONECTORES DISCURSIVOS	CUMPLIÓ
EMPLEO EL USO DE CONECTORES CAUSALES	CUMPLIÓ
EMPLEO EL USO DE CONECTORES LÓGICOS	CUMPLIÓ

Es todo lo que puedo informar. Agradeciendo la atención, quedo de usted.

Atentamente,


Wuehdy Urbina

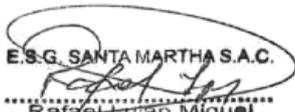
Anexo III

Constancia de Autorización

Yo, Rafael Darío Lujan Miguel, Gerente General de la Empresa de Servicios Generales Santa Martha S.A.C. autorizo la implementación del nuevo modelo de selección del personal; el presente estudio tuvo como beneficio para nuestra organización el incremento de la satisfacción de los clientes corporativos en un 45% respecto al año 2017.

Felicito al equipo, por la iniciativa y su participación en esta transformación de procesos.

Lima, 30 de abril del 2018



E.S.G. SANTA MARTHA S.A.C.
Rafael Lujan Miguel
Gerente General
RUC N° 20523958091

Rafael Darío Lujan Miguel

DNI: 06785305