

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis del uso de planes de beneficios en la gestión del
talento humano para mejorar la retención de los
colaboradores en el sector de empresas de seguridad en
Lima.**

TESIS

para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES:

Beltrán Alemán, Lizeth Laurence

Cárdenas Delgado, Liliana

Delgado Campos, Daphne

Flores Castillo, Melissa Consuelo

Lima, octubre de 2016

DEDICATORIAS

A Pavel, mi compañero incondicional, por su amor, comprensión, apoyo y empuje en mi superación personal y profesional, a mi madre por haber estado conmigo en todo momento, a Nivezh y Maruja por su apoyo ilimitado.

Lizeth Beltrán Alemán

A Allan, mi esposo, por su cariño, comprensión y apoyo en el camino de mi superación personal y profesional, y a Leonardo, mi hijo, por ser mi mayor motivación para persistir en el logro de mis metas.

Liliana Cárdenas Delgado

A Dios porque sus tiempos son perfectos, a Jorge y Tirza, mis padres, por su apoyo incondicional, por cada palabra de aliento y siempre estar ahí cuando los necesito y a Cristina mi hermana a quien espero servir de ejemplo de superación.

Daphne Delgado Campos

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento y brindarme salud para lograr cada objetivo trazado, a Emperatriz y Julio, mis padres, por su apoyo incondicional, su constante motivación y su comprensión.

Melissa Flores Castillo

“Entrena a la gente lo suficientemente bien como para que se puedan ir, trátalas lo suficientemente bien como para que se quieran quedar”

Richard Branson

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 PRESENTACION DEL TEMA	4
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	4
1.3 PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION	4
1.4 HIPOTESIS.....	4
1.5 FUNDAMENTACION DE LA PERTINENCIA DE LA INVESTIGACION	5
1.6 RELACION ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCION	6
1.6.1 <i>Teoría de Maslow</i>	6
1.6.2 <i>Teoría de Herzberg</i>	8
1.7 GESTION DE TALENTO.....	9
1.7.1 <i>Definición</i>	9
1.7.2 <i>Objetivos</i>	10
1.7.3 <i>Procesos de la gestión del talento</i>	10
1.7.4 <i>Retención como objetivo de la gestión de talento</i>	11
1.7.5 <i>Planes de Beneficios</i>	13
1.8 SECTOR DE SEGURIDAD.....	13
1.8.1 <i>Definición del sector</i>	13
1.8.2 <i>Condiciones laborales del personal del sector de seguridad</i>	15
1.9 ANTECEDENTES Y CONTEXTO	16
CAPÍTULO 2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	18
2.1.1 <i>Propósito de la investigación</i>	18
2.1.2 <i>Tipo de investigación</i>	19
2.1.3 <i>Preguntas de la investigación</i>	19
2.2 CONTEXTO	20
2.2.1 <i>Descripción del contexto interno y externo</i>	20
2.2.2 <i>Muestra</i>	21
2.2.3 <i>Descripción de puestos</i>	21
2.3 DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL.....	22
2.3.1 <i>Identificación de la estructura de la entrevista</i>	22
2.3.2 <i>Guía de preguntas</i>	23
2.3.3 <i>Segmentos</i>	23
2.3.4 <i>Categorías</i>	23

2.3.5	<i>El instrumento de investigación</i>	24
2.3.5.1	Motivación	25
2.3.5.2	Satisfacción.....	26
2.3.5.3	Clima Organizacional	27
2.4	PROCEDIMIENTO	30
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS		31
CAPÍTULO 4 DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....		36
4.1	HALLAZGOS.....	36
4.2	BARRERAS	36
4.3	BRECHAS	37
CONCLUSIONES.....		38
RECOMENDACIONES.....		40
BIBLIOGRAFÍA		42
ANEXOS		44

RESUMEN

La presente investigación para optar por la licenciatura en Administración de Empresas plantea la necesidad de analizar si el uso del plan de beneficios corporativos ofrecidos por algunas empresas del sector seguridad son efectivos para motivar y fidelizar a sus colaboradores y compensar las condiciones propias del trabajo del personal operativo de dicho sector.

El tema desarrollado tiene estrecha relación con las Teorías de Motivación de Maslow y de Herzberg, el clima laboral y la gestión del talento, las cuales han sido desarrolladas en el marco teórico.

Esta investigación, de carácter descriptiva, utiliza como herramienta cualitativa las entrevistas a profundidad con la finalidad de obtener la mayor información relevante que responda a la hipótesis y los objetivos planteados.

Las entrevistas han sido aplicadas a un grupo de colaboradores de la empresa SECURITAS SAC (gerentes, supervisores, agentes de seguridad y ex trabajadores), una de las empresas líderes en el sector de seguridad y a la cual tuvimos acceso.

Como resultado del estudio se exponen, en primer lugar, los temas comunes y poco frecuentes expresados por los entrevistados y, en segundo lugar, los aspectos positivos y negativos encontrados. Posteriormente, se presentan las conclusiones de la investigación y se proponen las recomendaciones necesarias para mejorar el impacto del uso del plan de beneficios corporativos en el personal del sector de seguridad.

INTRODUCCIÓN

La seguridad es un derecho ciudadano que debe ser brindado por el Estado para garantizar la integridad física, moral, emocional de las personas así como de sus bienes; sin embargo, la ineficacia de la seguridad estatal y su falta de alcance en la sociedad ha generado el sector de la seguridad privada el mismo que ha ido creciendo en el tiempo creando empleo profesional y no profesional siendo este último los que realizan el trabajo operativo donde se presenta una alta rotación debido a las condiciones laborales. En este contexto, algunas empresas del sector han creado planes de beneficios para sus colaboradores con la finalidad de disminuir la alta rotación.

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar, a partir del estudio de la empresa SECURITAS SAC, si el uso de los planes de beneficios ofrecidos compensan las condiciones laborales de sus colaboradores e impactan en su retención.

La hipótesis a partir de la cual se desarrolla esta investigación es si un adecuado uso del plan de beneficios ofrecidos por las empresas del sector de seguridad contribuye con la gestión de talento y la retención de los colaboradores.

El objetivo general de esta investigación es analizar si el uso de los planes de beneficios ofrecidos por las empresas de seguridad impactan en el nivel de retención de los colaboradores.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

Describir si la motivación y satisfacción de los colaboradores impactan en su nivel de retención.

Justificar si la gestión de talento utilizada por las empresas de seguridad impactan en el clima organizacional.

Como se ha señalado anteriormente, la justificación para realizar esta investigación está ligada a la inseguridad ciudadana que se vive en el país por la falta de presencia del Estado, lo que ha generado el crecimiento de las empresas del sector de seguridad y con ello el aumento de trabajadores del sector que debido a las condiciones laborales presentan una alta rotación del personal operativo. Para contrarrestar estas condiciones, algunas empresas del sector han establecido programas de beneficios los cuales buscan retener, motivar y fidelizar al personal. (Espinoza, 2013, p.154)

En este sentido, la investigación debe ser valorada por la metodología descriptiva que presenta a través del análisis de las entrevistas a profundidad de una empresa líder del sector de seguridad SECURITAS SAC, por lo que se ha iniciado con la exploración de teorías aproximadas al tema que son expuestos en el marco teórico como la motivación, gestión de talento y empresas de seguridad, luego se aplicó las entrevistas a profundidad al personal de la empresa. Los resultados predominantes de la investigación son que, no existe una política estandarizada de recompensas en las cuatro sucursales de Lima, los supervisores trabajan en la identificación de sus colaboradores con la empresa a través de actividades de confraternidad, a pesar de esto el clima laboral se ve afectado por las actitudes negativas que reciben los agentes de parte de algunos supervisores, existe un grupo de agentes que desconoce los planes de beneficios otorgados por la empresa debido a la deficiente comunicación entre las áreas. A pesar de ello, los colaboradores que conocen y han hecho uso del plan de beneficios otorgado consideran que este compensa las condiciones propias de su trabajo, ya que aportan en su vida laboral y personal.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Presentación del tema

Realizar un análisis del uso de los planes de beneficios en la gestión del talento humano para mejorar la retención de los colaboradores en el sector de empresas de seguridad en Lima.

1.2 Formulación del problema de investigación

¿El uso de los planes de beneficios ofrecidos, compensan las condiciones laborales en el sector de empresas de seguridad para que se logre la retención de los colaboradores?

1.3 Planteamiento de los objetivos de investigación

Objetivo general:

Analizar si el uso de los planes de beneficios ofrecidos por las empresas de seguridad impactan en el nivel de retención de los colaboradores.

Objetivos específicos:

Describir si la motivación y satisfacción de los colaboradores impactan en su nivel de retención.

Justificar si la gestión de talento utilizada por las empresas de seguridad impactan en el clima organizacional

1.4 Hipótesis

Un adecuado uso del plan de beneficios ofrecidos por las empresas del sector de seguridad contribuye con la gestión del talento humano y la retención de los colaboradores.

1.5 Fundamentación de la pertinencia de la investigación

El objetivo de esta investigación de tipo cualitativa, es analizar si el uso de los planes de beneficios ofrecidos por las empresas de seguridad en Lima impactan en el nivel de retención de sus colaboradores. Para este propósito, utilizaremos como instrumento de recolección de datos las entrevistas a profundidad al personal operativo de este sector.

La hipótesis a partir de la cual se desarrolla esta investigación es que un adecuado uso del plan de beneficios otorgado por las empresas del sector de seguridad contribuye con la motivación y retención de los colaboradores.

Espinoza (2013) indica que en la década de los ochenta se inicia el auge de las empresas de seguridad en el Perú, debido a la inseguridad ciudadana surgida por el terrorismo. Si bien este ha sido controlado, en la actualidad la inseguridad ciudadana es un problema latente. La delincuencia, criminalidad, sicariato, entre otros, han ido aumentando con el tiempo, mientras que el país no se encuentra preparado para combatirlo, debido a que no cuenta con un plan de seguridad para ello.

En este contexto, las empresas de seguridad juegan un papel muy importante en nuestra sociedad, al tomar como suyo el problema, han creado programas de formación y capacitación, que buscan la profesionalización de los colaboradores, quienes a través de los años han pasado de ser vistos ante la sociedad de “guachimanes” a agentes de seguridad.

Sin embargo, el personal operativo que labora en este tipo de empresas tiene una alta rotación debido a las condiciones laborales de los puestos (turnos rotativos de 12 horas, riesgos laborales, problemas asociados a la salud física y psicológica, entre otros).

Para contrarrestar estas condiciones, algunas empresas del sector han establecido programas de beneficios los cuales buscan retener, motivar y fidelizar al personal. (pp. 4-8)

1.6 Relación entre motivación y satisfacción

“La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que el empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional, la motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, pues se originan en ellos”. Asimismo, el autor afirma que una clasificación simple de los tipos de necesidades es: “1) necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias, y 2) necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias” (Newstron Jhon, 2011, pp. 107-110)

Podemos inferir según lo afirmado por el autor, que las necesidades primarias surgen de los requerimientos básicos del ser humano, siendo importantes para su supervivencia por lo que se convierten en universales para la raza humana, pero su intensidad varía de persona en persona, en el caso de las necesidades secundarias están condicionadas a la satisfacción de las necesidades primarias. Para entender mejor estas necesidades tenemos:

1.6.1 Teoría de Maslow

Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow

“El ser humano es un animal necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves periodos de tiempo. Tan pronto ha satisfecho un deseo, aparece otro en su lugar. Es propio de los seres humanos estar deseando algo, prácticamente siempre y a lo largo de su vida” (Maslow Abraham, 1991, p.9)

Por lo expuesto por el autor, se indica que la satisfacción crea nuevas motivaciones, ya que las personas una vez satisfecho una necesidad, estas, ya no son tan motivadoras como las que no lo están.

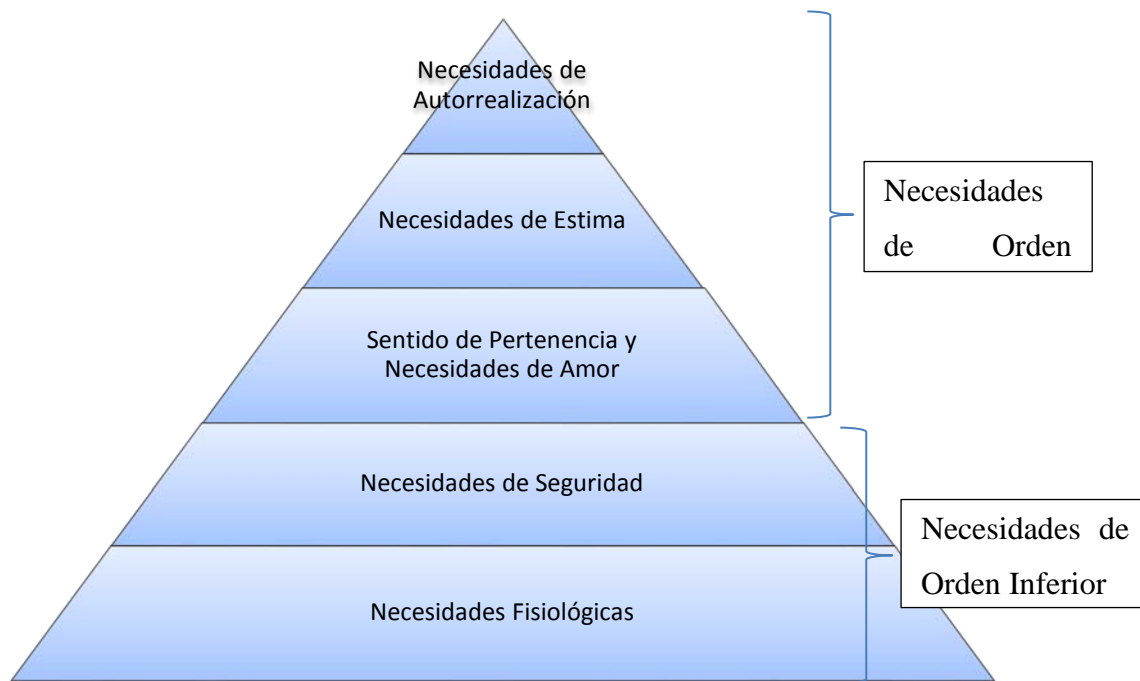


Figura 1. Modelo de Jerarquía de las Necesidades de Maslow.
Fuente: Adaptado de Motivación y Personalidad, p.87-88, por Maslow Abraham. 1991, Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. copyright 1991. Juan Bravo, 3-A.

De la figura 1, considerando al sector estudiado, se concluye que las necesidades del primer nivel (fisiológicas), están referidas a la supervivencia básica: aire, agua, sueño, comida, etc. En el segundo nivel, predomina la seguridad corporal y económica, esta relacionado con un ambiente seguro de trabajo y un plan de jubilación o una garantía de no despido; estos dos niveles son necesidades de orden inferior. El tercer nivel, está referido al sentido de pertenencia y al amor; esta relacionado con las amistades de los compañeros de trabajo. El cuarto nivel, está referido a la autoestima y competencia; esta relacionado con realizar de manera competente las tareas encomendadas, lo que provee estatus. El quinto nivel, la autorrealización, esta relacionado con llegar a lograr todo lo que uno es capaz de hacer; estos tres últimos son necesidades de orden superior.

Según la presente investigación, la jerarquía de necesidades de Maslow ofrece algunas ideas útiles a las empresas para pensar en la forma de motivar a sus colaboradores, por ejemplo:

- Determinar y reconocer las necesidades de sus colaboradores.
- Aceptar e identificar que las necesidades difieren entre ellos.
- Brindar satisfacción a las necesidades no satisfechas en el momento.
- Reconocer que dar la misma recompensa una y otra vez puede tener un efecto desmotivador.

1.6.2 Teoría de Herzberg

Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg planteó su teoría de los factores también llamada teoría de la motivación e higiene.

Los factores de higiene están relacionados con las recompensas extrínsecas: calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral.

Los factores de motivación están relacionados con las recompensas intrínsecas: Las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. (Robbins, S. & Judge T., 2013, pp. 205-207)

Por lo expuesto se puede determinar que los factores motivacionales de satisfacción están relacionados con el contenido del cargo, es decir, cómo se siente el trabajador en relación al cargo que ocupa en la empresa, y los factores de higiene están relacionados con el contexto del cargo, es decir, cómo se siente el trabajador en relación a las condiciones de la empresa.

1.7 Gestión de talento

1.7.1 Definición

“Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad que las empresas sean más conscientes de sus colaboradores y les presten más atención.” (Chiavenato Idalberto, 2009, p.11)

El autor indica que el término gestión del talento es un enfoque moderno de la administración de personas o colaboradores en una organización. En la década de 1950 se hablaba de relaciones industriales. Posteriormente, en 1990, se denominó administración de recursos humanos, concepto tradicional, burocrático y operacional con un componente estratégico de la empresa. Este nuevo enfoque que cada vez se aplica en más organizaciones en las que se valora a las personas como seres humanos con diferentes habilidades y capacidades intelectuales. Se les considera socios internos de la organización para conducir y lograr los objetivos tanto institucionales como los individuales del colaborador.

Castillo (2009) sostiene que el talento es un recurso escaso localizado en las personas que tienen un conjunto de componentes como son la experiencia, aprendizaje, capacidad de adaptación, liderazgo, proactividad, habilidades, competencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes personales y sociales, actitud, salud, etc., toda esta diversidad de factores permiten añadir valor a su organización para realizar una actividad determinada de forma exitosa.

La gestión de talento no se rige con intereses de corto plazo en las empresas, sino es un trabajo continuo, individualizado y diferenciado tanto en capacidades como en necesidades.

En un mundo global, donde se rediseñan constantemente los modelos de negocios, es necesario retener y potenciar el talento porque el conocimiento queda obsoleto si no se actualiza y migra a nuevas tendencias de formación y de reconocimiento.(pp. 28-31)

1.7.2 Objetivos

Chiavenato (2009) señala como parte de los objetivos de la gestión de talento: ayudar a la institución a alcanzar sus metas, brindar competitividad a la empresa, brindar colaboradores capacitados, motivados y comprometidos, contribuir a la autorrealización y satisfacción de los colaboradores, ofrecer calidad de vida en el trabajo, impulsar el cambio, entre otros. (pp. 11-13)

1.7.3 Procesos de la gestión del talento

Chiavenato (2009) señala los siguientes seis procesos: integrar personas (reclutamiento y selección), organizar a las personas (diseño de puestos y evaluación de desempeño), recompensar (remuneraciones, prestaciones, incentivos), desarrollar (formación, desarrollo, capacitación), retener (clima laboral, cultura organizacional, calidad de vida, entre otros), y auditar personas (seguimiento y control de resultados). (pp. 15-16)

1.7.4 Retención como objetivo de la gestión de talento

*“Cuando los colaboradores deciden abandonar las empresas, se debe tener en cuenta que se llevan una gran cantidad de conocimientos. Por ello, en las empresas debe aplicarse una cultura donde el empleado sea primero y tratar de incentivar su permanencia con estrategias de inversión como beneficios sociales, salarial, reducción de jornada, planes de carrera entre otras acciones que garanticen su vínculo con la empresa en el mediano y largo plazo”.
(Castillo, 2009, pp. 17-18)*

El autor sostiene que la mayor preocupación de las empresas debe ser gestionar y retener su activo más valioso: los colaboradores. Por el conocimiento que poseen y por su capacidad de motivar y liderar a un colectivo de colaboradores, generarán un alto valor añadido a la organización y, si se gestiona adecuadamente, una ventaja competitiva. También, divide las estrategias de retención en dos niveles:

Tabla 1. Estrategias de Retención

MEDIDAS A PRIORI	MEDIDAS A POSTERIORI
<p><i>Iniciativas de selección.</i> Es más importante las capacidades inherentes del postulante antes que las técnicas.</p> <p><i>La autoselección o la utilidad de la “marca de empleador.</i> Es la reputación que la empresa tiene lo que genera mayor cantidad de postulantes y mayor cantera para elegir.</p> <p><i>Selección de personas no susceptibles de ser requeridas por las empresas.</i> Es la oportunidad de brindar trabajo a personas con altos rangos de edad, capacitados, con experiencia laboral, lo que conlleva a un mayor compromiso con la empresa por la oportunidad brindada.</p>	<p><i>Diseño y definición de puestos de contenido motivacional.</i> El manual de organización y funciones de la empresa debe estar bien definido, y el colaborador debe mantener cierta autonomía en su puesto de trabajo seguido del feedback permanente.</p> <p><i>Los beneficios sociales.</i> Están referidos a establecer los beneficios de ley para el trabajador.</p> <p><i>Identificación de las necesidades y las fortalezas de los empleados.</i> Es el puesto idóneo para el colaborador según sus fortalezas acorde con la necesidad de la empresa.</p> <p><i>Incentivos económicos.</i> Son los que se emplean mayormente como retribución variable, bonos, pago en acciones, entre otros.</p> <p><i>Desarrollo personal y profesional de los empleados.</i> La formación debe darse de manera permanente, con la finalidad de brindar a la empresa la agilidad necesaria para reaccionar a tiempo ante cualquier circunstancia.</p> <p><i>Flexibilidad según la naturaleza del trabajo.</i> A través de las convocatorias internas, los empleados tienen la oportunidad de rotar por las diferentes áreas de las empresas propiciando nuevas experiencias laborales.</p> <p><i>La relación fluida y de confianza con los supervisores.</i> Genera una comunicación horizontal y de forma adecuada para propiciar confianza con los colaboradores.</p> <p><i>Buena política de comunicación interna.</i> Asegura que la comunicación llegue al trabajador de forma clara y directa para evitar subjetividad, chismes o malos entendidos.</p> <p><i>Reconocimiento del desempeño de los empleados.</i> Demuestra al trabajador que valora su trabajo a través de un “gracias”, “buen trabajo”, “felicitaciones”, “lo hiciste bien”, etc.; en el caso de cometer errores, deben analizarlos y brindarle retroalimentación.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Se ha encontrado coincidencia entre el autor precedente y Alles quien sostiene que si una empresa tiene establecido un eficiente plan de Recursos Humanos, no sería necesario “hacer nada más” para la retención del talento. Este plan debe considerar una remuneración adecuada, perspectivas de carrera definidas, buen clima laboral y tener en cuenta las metas de cada trabajador. (Alles, 2009, pp. 259-260)

1.7.5 Planes de Beneficios

Chiavenato (2010) indica que existen beneficios voluntarios concedidos por la empresa, ya que no son exigidos por ley ni por negociación colectiva entre los que incluyen bonificaciones, seguros de vida, préstamos, asistencia médica, etc. En cuanto a su naturaleza son beneficios no monetarios, ya que son otorgados en forma de servicios por el bienestar de los colaboradores. (pp. 459-471)

1.8 Sector de seguridad

La expansión del sector de empresas de seguridad privada, responde a la demanda de la sociedad por la alta inseguridad que se vive en las últimas décadas. Sin embargo, no existe equilibrio entre el esfuerzo formativo exigido a los agentes de seguridad y las condiciones laborales referidos a compensación, jornada de trabajo, falta de promoción profesional, etc. Este desequilibrio provoca desmotivación en el personal ocasionando una alta rotación. (Estudio multisectorial de detección de necesidades de formación de los trabajadores de las actividades económicas Seguridad Privada y Servicios Integrales Edificios e Instalaciones en la Comunidad Autónoma de Andalucía, 2008, p. 135).

1.8.1 Definición del sector

Castellón (2008) menciona que dentro del sector de seguridad se incluyen la seguridad pública y privada, quienes tienen como objetivo contribuir a preservar la seguridad o impartir justicia. (pp.28-29)

Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la seguridad es uno de los elementos que definen la calidad de vida de las personas e influyen de manera importante en el desarrollo humano. (Espinoza, 2013, p. 15)

La Ley 28879 de Servicios de Seguridad Privada. Diario Oficial el Peruano, Perú, 18 de agosto de 2006, sostiene que las modalidades de los servicios de seguridad privada se desarrollan bajo las siguientes modalidades:

- a) Prestación de Servicio de Vigilancia Privada.
- b) Prestación de Servicio de Protección Personal.
- c) Prestación de Servicio de Transporte de Dinero y Valores.
- d) Servicio de Protección por Cuenta Propia.
- e) Prestación de Servicios Individuales de Seguridad Personal y Patrimonial.
- f) Prestación de Servicios de Tecnología de Seguridad.
- g) Prestación de Servicios de Consultoría y Asesoría en temas de seguridad privada.

Además, según el Artículo 6° de la mencionada Ley la Vigilancia Privada es aquel servicio prestado por empresas especializadas y comprende únicamente las siguientes actividades:

- a) La protección de la vida e integridad física de personas;
- b) La seguridad de instalaciones públicas o privadas; y,
- c) La seguridad para el normal desarrollo de eventos.

1.8.2 Condiciones laborales del personal del sector de seguridad

Para abordar las condiciones laborales del sector de seguridad se ha recurrido a la fuente de la Unión General de Colaboradores del Sector de Seguridad Privada de Madrid (España), la cual indica que la jornada laboral se caracteriza por trabajos en turnos rotativos incluidos los horarios nocturnos, el trabajo es monótono y rutinario, con tareas repetitivas y poco estimulantes. Otra condición es que la mayoría de los vigilantes trabajan solos, en lugares mal acondicionados. Además, en esta ocupación prácticamente no existe la promoción profesional. Y no podemos olvidar las situaciones de peligro que se viven en muchos puestos de trabajo, expuestos a atracos, ataques, persecuciones, etc. (Unión General de Colaboradores, 2001, pp. 19-20)

Como indica la Unión General de Colaboradores, el trabajo de seguridad es sacrificado, poco estimulante, con condiciones de riesgo físico y emocional para el trabajador. Además, las renovaciones contractuales en el sector son, por lo general, de 3,6 y 8 meses. A ello se agrega que, en el Perú, existe una desvalorización social del trabajador de seguridad; si bien ha ido evolucionando en el tiempo, aún hay personas que no valoran su trabajo.

Según la Unión General de Colaboradores, las condiciones laborales del trabajo de seguridad, repercuten directa y negativamente en la calidad de vida del trabajador, aumentando el grado de tensión y fatiga, debido a sus horarios rotativos de doce horas, lo que puede ocasionar alteraciones del sueño, insomnio, trastornos digestivos, nerviosos, fatigas, irritabilidad, entre otros.

El trabajar de pie la mayor parte del turno, puede ocasionar problemas en las piernas como varices, hinchazón de los pies, problemas renales, problemas en la columna, entre otros.

Además, el hecho de trabajar aislados e incommunicados, puede generar, estrés, ansiedad, depresión, etc.; y al no ser frecuente la estabilidad laboral mayor a ocho meses, los colaboradores pueden sufrir problemas de ansiedad y desmotivación.

1.9 Antecedentes y contexto

La importancia de medir el clima laboral en las organizaciones radica en construir una sociedad mejor, ayudando a las empresas a transformarse en excelentes lugares de trabajo, donde las personas se sientan orgullosas del lugar y de lo que hacen, disfrutando del trabajo en equipo, según el Great Place to Work Institute (GPTW).

El Great Place to Work Institute basa su medición en una encuesta anual, en la cual toma cinco puntos claves de la cultura organizacional: credibilidad, respeto, orgullo, trato justo y camaradería.

En este contexto, en el año 2000, Javier Calvo Pérez, un ex oficial de la Marina, lanza la marca Liderman (J&V Resguardos) para diferenciar y empoderar a sus agentes dándole un nuevo sentido al puesto de vigilante privado. Si la mayoría sentía vergüenza por el oficio que cumplía, él se sintió comprometido por crear una empresa de la que todos se sintieran orgullosos. Gracias a eso, Liderman es un ejemplo internacional en la gestión de recursos humanos.

En los años 2012, 2013 y 2014, se ubicó dentro del ranking de las mejores empresas para trabajar en el Perú, dentro de la categoría de 500 a 1000 colaboradores y, en el año 2014, apareció además como la mejor experiencia laboral en Latinoamérica. El protector del buen clima laboral. (17 de febrero de 2015). El Comercio, p. B11.

Javier Calvo Pérez menciona que en el sector de seguridad hay alta rotación de personal, pero la compañía, ya cuenta con más de 10.000 agentes y han logrado reducir al mínimo esta migración. Una adecuada cultura hace sostenible cualquier negocio y esa lección ha sido repetida y mejorada cada año. “La comunicación de Calvo Pérez con su gente es permanente, a través de las redes sociales y programas para el vigilante en Radio Urbe, su propia estación por Internet. Además, la relación del personal con la empresa se ha fortalecido con programas de bienestar social como Mejorando Mi Casa, que consiste en un préstamo de la empresa, o Almorzando con Tu Familia, en que los gerentes visitan y llevan un regalo a un colaborador destacado”. El protector del buen clima laboral. (17 de febrero de 2015). El Comercio, p. B11.

Asimismo, enfocan su misión en atender con máxima eficiencia los asuntos de seguridad delegados por los clientes, destacando el mejor talento humano respaldado por la cultura Liderman, la cual busca transmitir bienestar hacia sus colaboradores y sus clientes.

La empresa en búsqueda del bienestar de sus colaboradores ha implementado diversos programas de buenas prácticas denominada La *Lidermanía* que se basa en el respeto y alegría (ama el trato), programas de capacitación (ama el crecimiento) y que sus colaboradores reciban un pago puntual, justo y transparente (ama el pago).

CAPÍTULO 2

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento de la investigación

Las empresas de seguridad juegan un papel muy importante en la sociedad peruana, es por ello que buscan la profesionalización de sus colaboradores. A pesar de esto existe una alta rotación debido a las condiciones laborales por lo que las empresas líderes en el sector han creado programas de beneficios para motivarlos y satisfacer sus necesidades.

En el marco teórico de la presente investigación se ha tomado como ejemplo a la empresa Liderman, por sus buenas prácticas de bienestar a sus colaboradores validado por el Great Place to Work.

En la presente investigación, se va a analizar a la empresa Securitas SAC que permitirá analizar si el uso de los planes de beneficios ofrecidos impactan en la gestión de talento y la retención de sus colaboradores.

2.1.1 Propósito de la investigación

El objetivo de esta investigación es analizar si el uso de los planes de beneficios otorgados por las empresas de seguridad impactan en el nivel de retención de los colaboradores, para ello se investigará a la empresa SECURITAS SAC, que es parte del grupo SECURITAS AB (empresa líder en seguridad del mundo con más de 300,000 empleados, operando en 51 países, está presente en Norteamérica, Europa, Latinoamérica, en el Medio Oriente, Asia y Africa).

En Perú, cuenta con más de ocho mil empleados, por tal motivo se ha elegido a esta empresa por ser líder en el mercado y por el acceso a la información, ya que una de las integrantes del equipo de investigación trabaja en dicha organización.

2.1.2 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativa, descriptiva con diseño de teoría fundamentada, ya que se va a utilizar la recolección y el análisis de datos a través de las entrevistas a profundidad y observación que permitirán explicar si el uso de los planes de beneficios otorgados por las empresas influyen en la gestión de talento y el nivel de retención de sus colaboradores.

2.1.3 Preguntas de la investigación

1. ¿Cuáles son los factores que determinan la rotación de los colaboradores en el sector de seguridad?
2. ¿Cómo son las condiciones laborales en sus puestos de trabajo?
3. ¿Qué motiva a los colaboradores de las empresas de seguridad?
4. ¿Cómo se describe la cultura organizacional de la empresa? ¿Existe algún mecanismo de retención?

2.2 Contexto

Tabla 2. SECURITAS SAC

NOMBRE DE LA EMPRESA	SECURITAS SAC
RUC	20117920144
TIPO DE CONTRIBUYENTE	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
FECHA DE INSCRIPCION SUNAT	25/04/1993
FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES	15/02/1991
DIRECCION	AV. NICOLAS AYLLON 3720 - ATE
ACTIVIDAD ECONOMICA	SEGURIDAD PRIVADA
CANTIDAD DE TRABAJADORES	7139
GERENTE GENERAL	WILSON LIZARDO GOMEZ BARRIOS RINCON
GERENTE	ALDO ENRIQUE SCHWARZ COSSU
APODERADO LEGAL	LUIS LUJAN MIÑANO LUZURIAGA
APODERADO LEGAL	CESAR ENRIQUE CUYA BARZOLA
VENTAS ANUAL 2015	S/ 252 100 914
EMPRESA REGISTRADA COMO BUEN CONTRIBUYENTE AFECTO A RETENCIÓN Y DETRACCIÓN HASTA EL 21/09/2009 TRABAJO BAJO LA RAZON SOCIAL DE FORZA SA CUENTA CON OPERACIONES EN DIFERENTES PROVINCIAS COMO AREQUIPA, CUZCO, TRUJILLO, CHICLAYO, ETC	

Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Descripción del contexto interno y externo

Contexto externo: La oficina principal de SECURITAS SAC se encuentra ubicada en la Av. Nicolás Ayllon 3720 - Ate, en la carretera central, entre el ovalo y el puente Santa Anita. La carretera central es una zona de alto tránsito de vehículos motorizados (autos, buses, combis, mototaxis, camiones, entre otros). Actualmente, se encuentra en construcción las vías del metro de Lima, por lo que se ha convertido en un lugar de difícil acceso.

La empresa desarrolla sus funciones en un local de un piso donde comparte las instalaciones con empresas de otros rubros. Sin embargo, se encuentra próxima a mudarse a un lugar donde las vías son de fácil acceso, en el distrito de Magdalena, a un edificio corporativo de veintiún pisos, en el cual los seis primeros pisos han sido diseñados específicamente para SECURITAS SAC.

Contexto interno: SECURITAS SAC tiene sucursales en Lima y provincias. Para la presente investigación se tomará en cuenta Lima que está subdividida en cuatro sucursales:

Lima 1: Callao y Ventanilla; Lima 2: San Isidro, San Borja, Miraflores, Pueblo Libre, Magdalena, Lince, Surquillo; Lima 3: Molina, Ate, Cieneguilla y Chosica; Lima 4: De Surco a Chilca. Del mismo modo, cada sucursal tiene diferentes unidades que están en función de cada cliente.

2.2.2 Muestra

La muestra mínima representativa de la empresa es de 20 entrevistas a profundidad.

Descripción de la muestras

La muestra es de 20 entrevistas a profundidad y se dirigió a: dos gerentes, cinco supervisores, once agentes de seguridad y dos ex trabajadores.

2.2.3 Descripción de puestos

Gerente de sucursal: Primera cara de la empresa ante los clientes, responsable de que las operaciones se realicen correctamente y de mantener a su personal satisfecho y motivado.

Supervisores de seguridad: Encargados de fiscalizar las funciones de los agentes de seguridad y tomar medidas correctivas cuando se requiera.

Agentes de seguridad: Personas destacadas en puestos de seguridad para cuidar los bienes y proteger personas dentro de un establecimiento público y privado.

Ex trabajadores: Personas que pertenecieron a la organización.

2.3 Diseño o abordaje principal

2.3.1 Identificación de la estructura de la entrevista

Las entrevistas estarán basadas en tres categorías: Motivación, satisfacción, y clima laboral y cuatro segmentos: Gerentes de sucursales, supervisores y agentes de seguridad y ex trabajadores.

Las entrevistas dirigidas a los gerentes se iniciarán con datos generales y se tomara mayor énfasis en puntos sobre clima organizacional (liderazgo y retención de los colaboradores), satisfacción (objetivos y metas).

Las entrevistas dirigidas a los supervisores se inciarán con los datos generales y psicográficos, se tomará mayor énfasis en las categoría de motivación y satisfacción.

Las entrevistas dirigidas a los agentes de seguridad se iniciarán con los datos generales y psicográficos, se tomará mayor énfasis en las categorías de motivación, satisfacción y clima organizacional.

Las entrevistas dirigidas a los ex trabajadores se iniciarán con los datos generales y psicográficos, se tomará mayor énfasis en las categorías de motivación, satisfacción y clima organizacional.

Bitácora: Cada entrevista será realizada por dos integrantes del grupo una de ellas entrevistará y la otra observará. Los pasos a seguir serán:

Presentación de los entrevistadores.

Explicación del propósito de la entrevista.

Consideraciones éticas de la entrevista.

La entrevista.

El agradecimiento.

Despedida.

2.3.2 Guía de preguntas

La entrevista está basada en tres categorías:

Motivación: ¿Cuáles son los motores de tu vida? ¿Qué te gusta de tu trabajo? ¿Qué cambiarías y que no cambiarías en tu centro laboral? ¿Qué esperas de la organización? ¿Cómo te visualizas en cinco años?

Satisfacción: ¿Tus necesidades se encuentran cubiertas? ¿Te inspira lo que haces? ¿Qué es lo que mejor te hace sentir dentro del trabajo? ¿Qué tan satisfecho se encuentra en esta empresa? Si compara el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores, ¿en cuál se sintió mejor?, ¿por qué?

Clima Organizacional: ¿Te gusta lo que haces? ¿Te sientes cómodo con tu equipo? ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa? ¿Cómo es el trato brindado por sus jefes directos?

2.3.3 Segmentos

Las entrevistas se aplicarán en cuatro segmentos: Gerentes de sucursales, supervisores, agentes de seguridad y ex trabajadores.

2.3.4 Categorías

Las entrevistas se aplicarán en tres categorías: Motivación, satisfacción, y clima organizacional.

Los segmentos y las categorías aplicados a las entrevistas se observan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Segmentos y categorías de las entrevistas

SEGMENTO CATEGORÍA	Gerente	Supervisor	Agente de Seguridad	Ex. Trabajadores
Motivación				
Satisfacción				
Clima Organizacional				

Fuente: Elaboración propia

2.3.5 El instrumento de investigación

Entrevistadora:

Entrevistado:

Edad:

Género:

Puesto:

Introducción

La entrevista que usted nos brinde permitirá el desarrollo de una investigación que se está realizando para lograr una licenciatura de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Características de la entrevista

La participación en la entrevista es voluntaria.

La información recolectada se utilizara únicamente para fines de la investigación.

Se respetará las opiniones de los entrevistados.

El tiempo aproximado para la entrevista será de 15 min.

Preguntas

2.3.5.1 Motivación

a) Gerente:

¿Qué políticas y beneficios corporativos se encuentran implementados en la organización?

¿Existe alguna política de capacitación para usted?

¿Se siente motivado de trabajar en esta empresa?, ¿por qué?, ¿qué lo desmotiva?

¿Qué sanciones aplica la empresa cuando los agentes o supervisores comenten errores?

b) Supervisor:

¿Conoce usted si la empresa cuenta con políticas y beneficios corporativos?, ¿cuáles son?

¿Ha sido alguna vez premiado dentro de la empresa?

¿Cómo es su jornada laboral?, ¿está conforme con ello?

Agente de seguridad:

¿Sabe usted si la empresa cuenta con políticas y beneficios corporativos?, ¿cuáles son?

¿Existe algún tipo capacitación que la empresa le brinde?

¿En caso usted no cumpla con sus funciones cómo reacciona su jefe directo?

¿Cuál es su jornada laboral?, ¿está conforme con ello?

c) Ex trabajador:

¿Qué lo motivó a salir de la organización?

¿Conocía usted de algún plan de beneficio corporativos ofrecidos por la empresa?

2.3.5.2 Satisfacción

a) Gerente:

¿Se siente usted satisfecho trabajando en esta empresa?, ¿por qué?

¿Cuáles son los factores que determinan la rotación de los colaboradores en la empresa?, ¿existe alguna oportunidad de mejora?

¿Cuál es el tiempo promedio que los colaboradores permanecen en la empresa?

¿Existe oportunidades de ascenso para los trabajadores?

¿Cuánto tiempo tardan las personas en ascender?

b) Supervisor:

¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

¿Cómo se proyecta en cinco años dentro de la empresa?

¿Conoce usted si existe algún programa de línea de carrera?

¿Cuánto tiempo tardan las personas en ascender?

¿Existe algún programa de capacitación para usted?

¿Qué cree usted que la empresa debería ofrecerle para que se sienta satisfecho laborando?

¿Qué aporta la empresa en su vida laboral y personal?

c) Agente de seguridad:

¿Se siente satisfecho con la labor que realiza?, ¿por qué?

¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

¿Cómo se ve usted en cinco años dentro de la empresa?

¿Sabe usted si existe oportunidades de ascenso en la empresa?

¿Cuánto tiempo tardan las personas en ascender?

¿Qué cree usted que la empresa debería ofrecerle para que se sienta satisfecho laborando?

d) Ex trabajador:

¿Cuánto tiempo trabajo en la organización?

¿Cómo se sintió trabajando en la empresa?, ¿por qué?

2.3.5.3 Clima Organizacional

a) Gerente:

¿Se siente usted identificado con esta empresa?

¿Qué política de recompensa aplica la empresa cuando sus agentes o supervisores cumplen con sus objetivos?

¿Cree usted que el personal se siente identificado con la empresa?

¿Existen actividades de fraternidad en la empresa?

¿Existen buenas prácticas en la empresa?, ¿cuáles son?

¿Cómo describe el clima organizacional de la empresa?

¿Qué políticas de retención tiene la empresa?

b) Supervisor:

¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

¿Cómo siente usted que es su desempeño en la empresa?

¿Cómo es el trato brindado por sus jefes directos?

¿Cómo siente que es su relación con sus compañeros de trabajo?, ¿podría describirla?

¿Si le ofrecieran empleo en otra empresa pagándole lo mismo cambiaría de trabajo?

c) Agente de seguridad:

¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

¿Cómo siente que es su desempeño en la empresa?

¿Cómo es el trato brindado por sus jefes directos?

¿Cómo sientes que es su relación con sus compañeros de trabajo?, ¿podría describirla?

¿Si le ofrecieran empleo en otra empresa pagándole lo mismo cambiaría de trabajo?

¿Si compara el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores en cual se sintió mejor?, ¿por qué?

d) Ex trabajador:

¿Qué opina de esta empresa?, ¿por qué?

Observaciones

Muchas gracias por su participación en la presente entrevista e investigación, la información brindada por usted es confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos, si en un futuro es necesario ahondar en algunos temas esperamos contar nuevamente con su participación.

2.4 Procedimiento

Para el análisis de las entrevistas a profundidad se ha elaborado una tabla con los temas comunes y poco frecuentes de los entrevistados¹ entre categorías y segmentos determinados en la investigación. A partir de estos se ha elaborado cuatro tablas por segmentos de aspectos positivos y negativos² desarrollados en el siguiente capítulo.

¹ Cfr. Tabla 4

² Cfr. Tabla 5,6,7,8

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Los principales aspectos positivos y negativos de los entrevistados de la empresa

SECURITAS SAC se resume en las siguientes tablas:

Tabla 5. Aspectos positivos y negativos del Gerente

GERENTE	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Los gerentes entrevistados manifiestan que en SECURITAS SAC el seguro de vida ley es otorgado a los colaboradores desde el primer día laboral, a diferencia de otras empresas que por lo general otorgan este beneficio al cumplir cinco años.</p> <p>Asimismo, indican que la empresa les brinda constantes capacitaciones en diversas instituciones educativas de prestigio como la Universidad de Piura, la UPC, el centro de idiomas Berlitz, entre otros.</p> <p>Para los gerentes es un reto liderar un grupo de personas que tienen una carga laboral fuerte (por el sector) así como la alta rotación que existe. Por lo que para ellos es importante transmitir sus conocimientos con el objetivo de que los colaboradores desarrollen una línea carrera. Además, es un factor de motivación para ellos competir con los gerentes de las otras sucursales para el cumplimiento de sus objetivos (disminuir la rotación, brindar un servicio de calidad y ahorro en costos para la empresa).</p> <p>Los gerentes mencionan que si los agentes y/o supervisores comenten algún error en las labores que desempeñan la empresa tiene una normativa de sanciones estandarizada dependiendo de la falta cometida. Si es una falta leve se aplica un memorándum de llamada de atención, si es reiterativa después del tercer memorándum se aplica una suspensión de un día sin goce de haber y si es una falta grave se procede al despido.</p>	<p>Un factor desmotivante para los gerentes son las continuas quejas de los clientes por el incumplimiento de las funciones por parte de los agentes y/o supervisores, a pesar de recibir las capacitaciones establecidas.</p> <p>A los gerentes la alta rotación de los colaboradores en la empresa les genera incertidumbre para el cumplimiento de sus objetivos. La alta rotación (el tiempo promedio en la empresa es de ocho meses) se debe principalmente a que los colaboradores perciben su trabajo como un oficio y no como una profesión.</p> <p>Los gerentes indican que no existe una política estandarizada de recompensas, por el contrario cada gerente de sucursal aplica de forma autónoma como recompensar a sus colaboradores.</p> <p>Los gerentes entrevistados coinciden que en la empresa existe una deficiente comunicación entre el área administrativa y operativa que no permite identificar los conflictos que presentan los colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan algunas verbalizaciones de las entrevistas realizadas:

“Es un reto liderar un grupo de personas que no tienen el perfil adecuado,... lograr que entiendan que los clientes son lo principal...” (Gerente de SECURITAS SAC)

“La comunicación es una de las falencias, es uno de los puntos que se tiene que mejorar para poder identificar que conflictos y problemas tienen los agentes dentro y fuera de sus labores.” (Gerente de SECURITAS SAC)

“En la sucursal Lima 3 se le brinda un bono de movilidad al personal que llega temprano a su unidad de trabajo, ...en cambio en la sucursal Lima 2 no existe este beneficio.” (Gerente de SECURITAS SAC)

Tabla 6. Aspectos positivos y negativos del Supervisor

SUPERVISOR	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Los supervisores expresan que la empresa les brinda capacitaciones de especialización en temas de seguridad con un descuento de 30% a través de convenios con instituciones educativas como la Universidad San Juan Bautista, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad César Vallejo, entre otros. Además cuenta con capacitación permanente alineada a la matriz de Suecia a través de una plataforma denominada E-learning que consta de cuatro cursos para el desarrollo operativo dentro de sus funciones. Asimismo, la empresa tiene convenios con instituciones financieras que les permiten solicitar préstamos personales respaldados por la empresa como el BANBIF y Scotiabank; convenio para comprar medicinas a través de vales descontados en cuotas sin intereses en INKAFARMA ; convenio para comprar útiles en campaña escolar con vales descontados en cuotas sin intereses en TAI LOY.</p> <p>Por otro lado, los supervisores comentan que cuentan con un seguro vida ley desde el primer día de sus labores.</p> <p>Los supervisores indican que estos beneficios son otorgados a todos los colaboradores operativos de la empresa.</p> <p>La mayoría de los supervisores entrevistados ascendieron a través de la línea de carrera que existe en la empresa, lo cual les genera satisfacción personal que es parte de su experiencia laboral.</p> <p>Los supervisores mencionan que forman parte de la organización de las actividades de reconocimiento para los agentes como las reuniones de camaradería que son las celebraciones de cumpleaños y los campeonatos de fulbito que les permite trabajar el clima laboral con su equipo de trabajo.</p>	<p>Los supervisores indican que existen premiaciones a los colaboradores (bonos por puntualidad, asistencia y movilidad); sin embargo, estas premiaciones se otorgan en algunas sucursales y en otras no, ya que son determinados por el gerente de cada sucursal. Los supervisores manifiestan su insatisfacción sobre sus largas jornadas laborales, turnos rotativos y bajos salarios. Los supervisores expresan que no existe buena comunicación entre el área administrativa y operativa, lo que les genera una percepción negativa del área administrativa debido a que piensan que no brindan la información completa y suficiente sobre los beneficios al personal operativo. Asimismo, comentan que existen algunos supervisores que no tienen buen trato con el personal a su cargo.</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan algunas verbalizaciones de las entrevistas realizadas:

“Oportunidad de una línea de carrera, porque puedes pasar de agente a jefe de grupo, a supervisor, a coordinador, si te capacitas.” (Supervisor de SECURITAS SAC)

“Como toda empresa se tiene que mejorar trabajando en políticas de transparencia y comunicación.” (Supervisor de SECURITAS SAC)

Tabla 7. Aspectos positivos y negativos del Agente

AGENTE	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Los agentes manifiestan que la empresa les brinda capacitaciones de especialización en temas de seguridad con descuentos a través de convenios con instituciones educativas. Además cuenta con capacitación permanente denominada E-learning que consta de cuatro cursos para el desarrollo operativo dentro de sus funciones.</p> <p>Asimismo, la empresa tiene convenios con instituciones financieras que les permiten solicitar préstamos personales respaldados por la empresa; convenio con INKAFARMA para comprar medicinas a través de vales descontados en cuotas sin intereses; convenio con TAI LOY para comprar útiles en campaña escolar con vales descontados en cuotas sin intereses.</p> <p>Por otro lado, los agentes cuentan con seguro vida ley desde el primer día de sus labores.</p> <p>Los agentes entrevistados tienen conocimiento que existe una línea carrera en la empresa de acuerdo a las necesidades de cada sucursal y el perfil requerido del puesto, ponen como ejemplo al CEO de Suecia quien fue agente de seguridad en su país.</p> <p>Los agentes se sienten reconocidos cuando la empresa realiza reuniones de camaradería (celebración de cumpleaños, campeonato de fútbol, la navidad de los niños, etc.) que les permite confraternizar con sus compañeros.trabajo.</p>	<p>Algunos agentes entrevistados indican que conocen los planes de beneficios que ofrece la empresa; sin embargo, hay un grupo de agentes que los desconoce y solo considera como beneficios los de ley.</p> <p>Los agentes comentan que en la empresa se cumplen jornadas laborales de 12 horas con turnos rotativos, lo cual no les permite pasar calidad tiempo de con su familia siendo este un factor determinante por el cual muchos agentes renuncian o abandonan sus puestos de trabajo (el tiempo promedio de permanencia en la empresa es de ocho meses a un año).</p> <p>Asimismo, los agentes manifiestan que en algunos puestos de trabajo no cuentan con los servicios básicos como luz, agua y desagüe, por lo general en terrenos baldíos y antenas de comunicación, que a pesar de que se tratan de compensar con bidones de agua, servicios de baños portátiles, linternas, entre otros, esto los desmotiva y los impulsa a evaluar otras alternativas laborales. Además, los agentes no sienten su labor como una profesión sino como un oficio. Adicionalmente, indican que se debería mejorar la calidad de los uniformes porque es parte de su herramienta de trabajo y lo que los identifica con la empresa.</p> <p>Algunos de los agentes entrevistados manifiestan su malestar por las actitudes negativas y represalias que en algún momento recibieron de parte de sus supervisores, lo cual afecta las relaciones interpersonales y el clima de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan algunas verbalizaciones de las entrevistas realizadas:

“Ni muy bien, ni muy mal, en cuestión de jefes no todos son iguales, hay jefes que tienen empatía para tratar a las personas y otros no.” (Agente de SECURITAS SAC)

“Sí cuento con beneficios como: seguro, CTS, vacaciones, utilidades y gratificaciones”. (Agente de SECURITAS SAC)

Tabla 8. Aspectos positivos y negativos del Ex trabajador

Ex Trabajador	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
El ex trabajador entrevistado prestó servicios en la empresa por casi un año y manifiesta que SECURITAS es una buena empresa para trabajar porque sus pagos son puntuales y otorga todos los beneficios de ley.	El ex trabajador expresa que el motivo de su renuncia se debe a las largas jornadas laborales con turnos rotativos y bajos salarios. También, manifiesta que su labor era un oficio mas no una profesión. El ex trabajador al ser consultado sobre los planes de beneficios corporativos, este indica no conocerlos.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan algunas verbalizaciones de las entrevistas realizadas:

“Regresaría a SECURITAS por los beneficios que ofrece.” (Ex trabajador de SECURITAS SAC)

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Hallazgos

Se han hallado coincidencias entre los entrevistados quienes indican que en la empresa no existe una política estandarizada de recompensas, sino por el contrario cada gerente de sucursal aplica una serie de beneficios de forma autónoma para recompensar a sus colaboradores.

Además, se ha encontrado que existe un grupo de agentes que desconoce los planes de beneficios otorgados por la empresa, este hecho es reconocido por los gerentes y supervisores quienes indican que existe una deficiente comunicación entre el área administrativa y operativa de la empresa.

4.2 Barreras

Algunas limitaciones identificadas en la presente investigación son las siguientes:

Existe poca bibliografía actualizada sobre la retención de los colaboradores en el sector de empresas de seguridad.

La información sobre los beneficios que reciben los colaboradores del sector de empresas de seguridad es limitada.

Al realizar las entrevistas para la investigación algunas personas al ser consultadas si querían participar se negaron, por lo cual solo se llego a entrevistar a quince personas de las veinte propuestas en la muestra. Dentro de estas encontramos que algunas de ellas tenían temor a que la información sea difundida o se tome alguna represalia contra ellos.

4.3 Brechas

Algunos problemas durante el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

Se utilizó como instrumento para realizar las grabaciones los celulares, no siendo estos los adecuados, ya que algunos audios de las entrevistas no son claros, además se debió adquirir una memoria con mayor capacidad.

Para realizar la investigación el equipo tuvo reuniones semanales (inicialmente tres veces por semana y diariamente para el desarrollo del tema metodológico) en el centro de información de la universidad, siendo el caso que al momento de solicitar algún libro este no se encontraba disponible, además en un momento específico no se encontró disponibilidad de cubículos o el equipo de computo tenía algún desperfecto.

CONCLUSIONES

Conclusiones de la investigación:

De acuerdo al análisis de la investigación en las entrevistas a profundidad que se realizó al personal de la empresa SECURITAS SAC se concluye que:

1. Los supervisores trabajan en la identificación de sus colaboradores con la empresa a través de actividades de confraternidad, a pesar de esto el clima laboral se ve afectado por las actitudes negativas que reciben los agentes de parte de algunos supervisores que no cuentan con el perfil adecuado para la gestión de personas.
2. Los colaboradores que conocen y han hecho uso del plan de beneficios otorgado por la empresa consideran que este compensa las condiciones propias de su trabajo aportando en su vida laboral y personal a través de capacitaciones, línea de carrera, y programas que los benefician a ellos y a su familia.

Conclusiones académicas:

1. A lo largo del aprendizaje académico y profesional del equipo se ha experimentado diversas políticas de retención en los centros de trabajo; sin embargo, al realizar la presente investigación se ha comprobado la importancia en la segmentación de políticas, ya que lo que agrada a uno puede que no sea de agrado para otro.
2. A través de esta investigación se ha aprendido la importancia de contar con una amplia variedad de fuente bibliográfica, que brinden mayor información sobre un tema, como resultado de esto el equipo se siente enriquecido por los nuevos conocimientos adquiridos sobre: gestión de talento, motivación, clima organizacional, retención y empresas de seguridad. De este último se ha tenido información limitada, pero muy valiosa que permitió el desarrollo del estudio.
3. Un aprendizaje muy enriquecedor para el equipo ha sido el cuestionamiento continuo, que como profesionales se debe seguir formulando preguntas para profundizar en el análisis del tema y no contentarse con una simple respuesta.
4. Además, es necesario recalcar la importancia del trabajo en equipo, la predisposición, entusiasmo y el compromiso de cada integrante para cumplir con el objetivo dejando de pensar en un *yo para pensar en un nosotros*.

Finalmente, esta investigación nos ha ayudado a crecer como profesionales y nos permitirá replicar lo aprendido en nuestro futuro laboral.

RECOMENDACIONES

Según el análisis de la investigación se recomienda ³lo siguiente:

1. Diseñar e implementar una estrategia de comunicación efectiva acorde a los perfiles de los colaboradores sobre el uso del plan de beneficios que ofrece la empresa.
2. Elaborar el perfil del supervisor con el objetivo de evaluarlos e identificar quienes carecen de determinadas competencias para establecer un plan de capacitación que les permita mejorar la gestión de personas.
3. Evaluar las políticas de recompensa de las sucursales de Lima, con la finalidad de estandarizarlas para mejorar el clima laboral en la empresa. Esto generará confianza y percepción de un trato justo en los colaboradores.

Se ha determinado para la investigación las siguientes herramientas e indicadores:

➤ Motivación y satisfacción

Herramienta: Medir el impacto de la comunicación sobre los planes de beneficios mediante la información brindada por el área de bienestar social sobre el uso de los beneficios otorgados mes a mes.

Indicador:

$$\frac{\text{Número de colaboradores que han hecho uso del plan de beneficios}}{\text{Número total de colaboradores}} \times 100\%$$

³ Cfr. Figura 2

➤ Gestión de talento

Herramienta: Aplicar encuestas de evaluación de satisfacción al personal que tienen a cargo (realizadas por el área de recursos humanos) cuyo objetivo será evaluar la mejora de gestión.

Indicador:

$$\frac{\text{Número de encuestas de satisfacción aprobadas}}{\text{Número total de encuestas realizadas}} \times 100\%$$

➤ Clima organizacional

Herramienta: Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores en la empresa a través de encuestas de clima, liderazgo y cultura, que tienen por finalidad identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora.

Indicador:

$$\frac{\text{Número de encuestados satisfechos}}{\text{Número total de encuestados}} \times 100\%$$

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia. (2009). Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Ediciones Granica.
- Alles, Martha Alicia. (2010). Conciliar vida profesional y personal: Dos miradas, organizacional e individual. Ediciones Granica.
- Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales, *Innovaciones de Negocios* 6(1): 33 - 43. Recuperado de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf
- Castillo, Conrado. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Colección EOI Empresas.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. México DF: McGraw-Hill.
- Espinoza, Manuel (2013). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Lima, Perú.
- Great Place to Work (26 de junio 2016). Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/>
- Guía para la prevención de Riesgos Laborales en el Sector de Seguridad Privada (2001). Madrid. Federación de Servicios de la UGT (FES-UGT)
- Hernández Sampieri, Roberto. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Instituto Español de Estudios Estratégicos. (2008). Instituto Universitario de Estudios Europeos de la Universidad CEU-San Pablo, la reforma del sector de seguridad: el nexo entre la seguridad, el desarrollo y el buen gobierno. España: Secretaria General del Ministerio de Defensa.
- Jerico, Pilar. (2008). *La nueva gestión del talento - Construyendo compromiso*. Editorial Prentice Hall.

- Liderman. (27 de junio 2016). El Comercio “El protector del buen clima laboral”. Recuperado de http://www.liderman.com.pe/wp-content/uploads/2015/03/El_Comercio_17.02.2015_-_Liderman.pdf
- Liderman. (27 de junio 2016). Recuperado de <http://www.liderman.com.pe/>
- Maslow, Abraham. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Newstrom, John N. (2007). Comportamiento humano en el trabajo, McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Robbins, Stephen P. y Judge Timothy A. (2013). Comportamiento organizacional. Decimoquinta edición. México, D.F.: Pearson.

ANEXOS

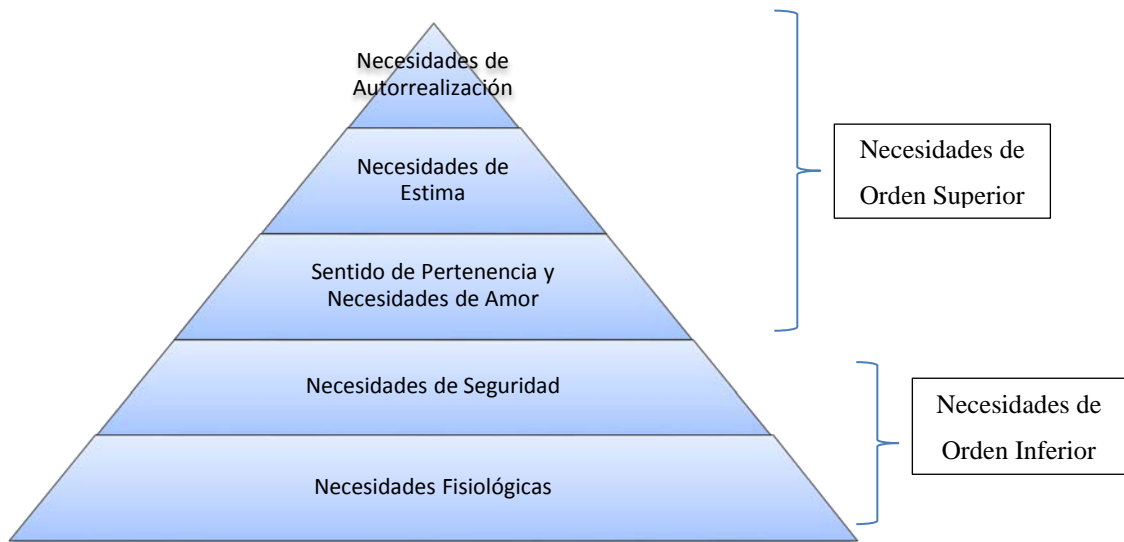


Figura 1. Modelo de Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Fuente: Adaptado de Motivación y Personalidad, p.87-88, por Maslow Abraham. 1991, Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. copyright 1991. Juan Bravo, 3-A.

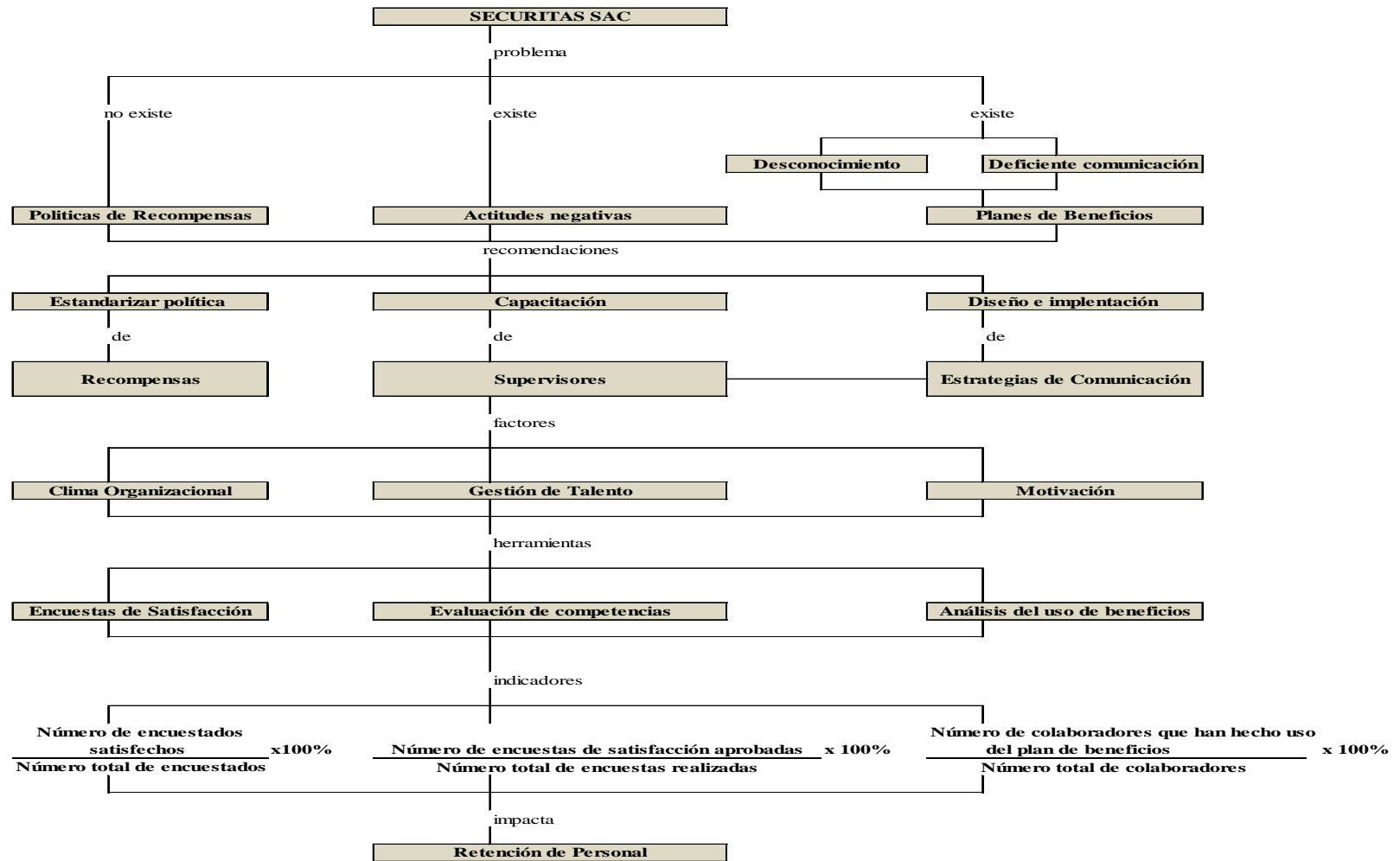


Figura 2. Mapa Mental con las Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Estrategias de Retención

MEDIDAS A PRIORI	MEDIDAS A POSTERIORI
<p><i>Iniciativas de selección.</i> Es más importante las capacidades inherentes del postulante antes que las técnicas.</p> <p><i>La autoselección o la utilidad de la “marca de empleador.</i> Es la reputación que la empresa tiene lo que genera mayor cantidad de postulantes y mayor cantera para elegir.</p> <p><i>Selección de personas no susceptibles de ser requeridas por las empresas.</i> Es la oportunidad de brindar trabajo a personas con altos rangos de edad, capacitados, con experiencia laboral, lo que conlleva a un mayor compromiso con la empresa por la oportunidad brindada.</p>	<p><i>Diseño y definición de puestos de contenido motivacional.</i> El manual de organización y funciones de la empresa debe estar bien definido, y el colaborador debe mantener cierta autonomía en su puesto de trabajo seguido del feedback permanente.</p> <p><i>Los beneficios sociales.</i> Están referidos a establecer los beneficios de ley para el trabajador.</p> <p><i>Identificación de las necesidades y las fortalezas de los empleados.</i> Es el puesto idóneo para el colaborador según sus fortalezas acorde con la necesidad de la empresa</p> <p><i>Incentivos económicos.</i> Son los que se emplean mayormente como retribución variable, bonos, pago en acciones, entre otros.</p> <p><i>Desarrollo personal y profesional de los empleados.</i> La formación debe darse de manera permanente, con la finalidad de brindar a la empresa la agilidad necesaria para reaccionar a tiempo ante cualquier circunstancia.</p> <p><i>Flexibilidad según la naturaleza del trabajo.</i> A través de las convocatorias internas, los empleados tienen la oportunidad de rotar por las diferentes áreas de las empresas propiciando nuevas experiencias laborales.</p> <p><i>La relación fluida y de confianza con los supervisores.</i> Genera una comunicación horizontal y de forma adecuada para propiciar confianza con los colaboradores.</p> <p><i>Buena política de comunicación interna.</i> Asegura que la comunicación llegue al trabajador de forma clara y directa para evitar subjetividad, chismes o malos entendidos.</p> <p><i>Reconocimiento del desempeño de los empleados.</i> Demuestra al trabajador que valora su trabajo a través de un “gracias”, “buen trabajo”, “felicitaciones”, “lo hiciste bien”, etc.; en el caso de cometer errores, deben analizarlos y brindarle retroalimentación.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2. SECURITAS SAC

NOMBRE DE LA EMPRESA	SECURITAS SAC
RUC	20117920144
TIPO DE CONTRIBUYENTE	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
FECHA DE INSCRIPCION SUNAT	25/04/1993
FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES	15/02/1991
DIRECCION	AV. NICOLAS AYLLON 3720 - ATE
ACTIVIDAD ECONOMICA	SEGURIDAD PRIVADA
CANTIDAD DE TRABAJADORES	7139
GERENTE GENERAL	WILSON LIZARDO GOMEZ BARRIOS RINCON
GERENTE	ALDO ENRIQUE SCHWARZ COSSU
APODERADO LEGAL	LUIS LUJAN MIÑANO LUZURIAGA
APODERADO LEGAL	CESAR ENRIQUE CUYA BARZOLA
VENTAS ANUAL 2015	S/ 252 100 914
EMPRESA REGISTRADA COMO BUEN CONTRIBUYENTE AFECTO A RETENCIÓN Y DETRACCIÓN HASTA EL 21/09/2009 TRABAJO BAJO LA RAZON SOCIAL DE FORZA SA CUENTA CON OPERACIONES EN DIFERENTES PROVINCIAS COMO AREQUIPA, CUZCO, TRUJILLO, CHICLAYO, ETC	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Segmentos y categorías de las entrevistas

SEGMENTO CATEGORÍA	Gerente	Supervisor	Agente de Seguridad	Ex. Trabajadores
Motivación				
Satisfacción				
Clima Organizacional				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. *Temas comunes y poco frecuentes del gerente*

SEGMENTO/ CATEGORÍA	TEMAS COMUNES	TEMAS POCO FRECUENTES
Gerente / Motivación	<p>Políticas y Beneficios: Seguro Social, seguro de vida, seguro de salud, apoyo de trabajadoras sociales, beneficios de ley, convenios con Tai Loy en etapa escolar, convenios con bancos y financieras para préstamos.</p> <p>Si cometen errores: Llamar la atención, memo, amonestación y suspensión.</p> <p>Objetivos: Cumplimiento de tareas y normas. Realizar servicios de calidad.</p> <p>Incentivos: Bonos si son puntuales en sus horarios.</p> <p>Premios con días libres, viajes, convenios y becas de estudio.</p> <p>Política de capacitación: Cursos online de acuerdo al código de ética normado por Suecia (sede origen)</p> <p>Jornada: 6 x 1 y jornadas atípicas según el tipo de cliente y la zona. Horario rotativo por semana.</p> <p>Agentes y supervisores trabajan 12 horas diarias.</p>	<p>Políticas de medio ambiente y sistema integral de gestión.</p> <p>Si cometen errores: El área de RR.HH. Lo deriva a capacitarse para corregir errores.</p> <p>Las amonestaciones afectan a su legajo y las faltas graves amedian retiro de la empresa (Ej. No justificar faltas).</p> <p>Supervisor identifica el error para orientar y capacitar a los agentes.</p> <p>Objetivos: Velar por la protección de los bienes del cliente para los estándares y políticas de calidad de la empresa. Depende de los supervisores de cada unidad o sucursal</p> <p>Recompensa: Los incentivos depende de cada Gerente. Premios no hay solo bonificaciones.</p> <p>Política de capacitación: Se mide la capacidad y desarrollo de cada trabajador mediante los cursos online.</p> <p>Jornada: Horas extras cuentan con bonificación de 25% turno de día y 35 % turno de noche.</p>
Gerente / Satisfacción	<p>Desvinculo: La mayoría de agentes ven como una alternativa para obtener un jornal de trabajo mas no como una carrera.</p> <p>Renuncia por maltrato por parte del cliente o supervisor, el sueldo no es el que esperaban para el tipo de trabajo, la logística no es la adecuada.</p> <p>Permanencia: El tiempo promedio trabajando de un agente del área operativa es de 8 meses a 1 año y el área administrativa de 3 a 4 años.</p> <p>Oportunidades de ascenso: Línea de carrera con visión hacia el futuro.</p> <p>La oportunidad de ascenso depende de la capacidad y compromiso del trabajador con la empresa. Ascenden en un</p>	<p>Desvinculo: La mayoría renuncia porque no son profesionales, además no se adaptan, ni están concientizados de las largas jornadas de trabajado y el trabajo agotador.</p> <p>Falta de capacitación e identificarse con la cultura de la empresa</p> <p>Permanencia: El desvinculo puede superar el 40 % por los motivos enunciados.</p> <p>Oportunidades de ascenso: El CEO de Suecia fue agente de seguridad.</p> <p>La oportunidad de ascenso depende de las capacidades que identifique el supervisor inmediato.</p> <p>Satisfacción: Los supervisores reflejan su satisfacción con la calidad de servicio que brindan a los clientes, ya que cuentan con</p>

	<p>lapso de 4 a 5 años aprox.</p> <p>Programas de beneficios: para los hijos de los agentes en etapa escolar y navidad.</p> <p>Programa de capacitación para la familia: En la actualidad, no se desarrolla, antes si en zonas mineras.</p> <p>Satisfacción: es positiva porque trasmite los conocimientos para que logren una linea de carrera los trabajadores, porque la cumple con los pagos.</p> <p>Reto: Complicado liderar grupos de trabajo de este rubro, pero la satisfacción es mayor cuando las cosas salen bien.</p>	<p>grupos de agentes de 400 a 500. Si no están satisfechos se verá reflejado con el trabajo brindado.</p> <p>Reto: "Luchar y batallar" es una constante para liderar grupos de trabajo de este rubro.</p> <p>Expectativas: El agente de seguridad que no esta concientizado y no tiene experiencia en este rubro no tiene mayores expectativas, sin embargo, los que se identifican con los valores de empresa tienen mayores oportunidades.</p>
Gerente / Clima Organizacional	<p>Fidelizado: El personal se siente identificado con la empresa, porque a pesar que se retiro vuelven debido a que perciben que cuentan con mayores beneficios que la competencia.</p> <p>Siente respaldo y apoyo de la empresa.</p> <p>Fraternidad: Celebraciones en fiestas patrias y navidad para los hijos de los agentes de 0 a 8 años.</p> <p>Reuniones de camaradería para los cumpleaños de los agentes.</p> <p>Buenas prácticas: Bonos de reconocimiento por puntualidad, convenio con empresas para apoyar a la familia y la salud de los trabajadores.</p> <p>Políticas de retención: A través de sus diversos beneficios para que los agentes se mantengan tranquilos y contentos.</p> <p>Contraoferta si se puede aumentar el pago para evitar su salida o convenios de estudios.</p>	<p>Fidelizado: Cuando su rendimiento es positivo y deja bien la imagen de la empresa. La empresa ven a los agentes como el grupo humano más importante, ya que son los que dan el servicio y nos representan.</p> <p>Fraternidad: Se realiza los eventos según el espacio que tenga la instalación.</p> <p>Buenas prácticas: Entregar frutas dos veces por semana para mejorar la salud de los agentes y evitar el sobre peso por la falta de actividad física.</p> <p>Comunicación entre personal administrativo y operativo es una falencia.</p> <p>Clima organizacional: Aspecto por mejorar, pero se trabaja en ello. Políticas de retención: Se le ofrece mejores puestos de acuerdo a sus capacitaciones y rendimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Temas comunes y poco frecuentes del supervisor

SEGMENTO/ CATEGORÍA	TEMAS COMUNES	TEMAS POCO FRECUENTES
Supervisor / Motivación	<p>Políticas y beneficios: Convenios con universidades, CTS, seguro de vida y de salud, utilidades, gratificación, convenios para diplomados.</p> <p>Si cometen errores: Llamar la atención, memo, amonestación y suspección.</p> <p>Capacitaciones: Learning, online.</p> <p>Jornada: 7 a 7 seis días a la semana y uno de descanso. Administrativo: 8 a 6pm</p>	<p>Los supervisores se benefician con los premios de los agentes. No reciben premios.</p> <p>Toda falta tiene una sanción, porque se maneja reglamos internos que no pueden vulnerar.</p>
Supervisor / Satisfacción	<p>Tiempo laborando: 5 años, 15 años, 20 años, trabajo con turnos de 12 horas.</p> <p>Capacitación y beneficios: Convenios con institucionales y diversos beneficios para la familia como entradas al cine, circo , descuento de útiles escolares, descuentos en medicamentos (se dscta por planilla) Las trabajadoras sociales juegan un papel importante entre el trabajador y la empresa. (Comunican y presentan interés por la necesidades de los trabajadores)</p> <p>La empresa cumple con las necesidades del personal: Con préstamos, beneficos y respuesta inmediata.</p>	<p>Falta de información sobre las capacitaciones y beneficios.</p> <p>Comodidad: Entrega de utiles de oficina</p> <p>Reuniones periódicas con gerente y coordinadores</p> <p>Brindar estudios administrativos, porque los de seguridad se aplica en el trabajo.</p>
Supervisor / Clima Organizacional	<p>Desempeño es el correcto y la relación con los compañeros es agradable.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Temas comunes y poco frecuentes del agente de seguridad

SEGMENTO/ CATEGORÍA	TEMAS COMUNES	TEMAS POCO FRECUENTES
Agente de seguridad / Motivación	<p>Políticas y beneficios: CTS, seguro de salud, utilidades, gratificación.</p> <p>Si cometen errores: Llamar la atención, memo, amonestación y suspensión.</p> <p>Capacitaciones: Learning, online.</p> <p>Jornada: 7 a 7 seis días a la semana y uno de descanso.</p>	<p>Jornada de trabajo: rotativo por semana.</p>
Agente de seguridad / Satisfacción	<p>Tiempo laborando: 5 años, 7 años, 10 años, trabajo con turnos de 12 horas.</p> <p>Oportunidades de ascenso: Si existen.</p> <p>Tiempo de ascenso: Depende de las oportunidades que brinden sus superiores. De las capacitaciones y de lo que se proyecte cada trabajador.</p> <p>Capacitación y beneficios: Beneficios para la familia como entradas al cine, circo, descuento de útiles escolares, descuentos en medicamentos (se dscta por planilla).</p> <p>Aporte de la empresa en su vida laboral y personal: Linea de carrera que te permite llegar hasta gerente de sucursal, trabajo estable que le permite mantener a su familia.</p>	<p>Proyección: Frente a un escritorio realizando labores administrativas para dedicarle mas tiempo a la familia.</p> <p>Oportunidades de ascenso: Depende del legajo, no del rendimiento y compromiso con la empresa.</p> <p>Contar con el bono de movilidad que se da en otras zonas</p> <p>Comodidad: Mejorar la calidad y la entrega oportuna de los uniformes y mejorar los servicios básicos en los ambientes de trabajo.</p> <p>Los jefes deben ser más empáticos. Mejorar los temas de seguridad y salud ocupacional.</p>
Agente de seguridad / Clima Organizacional	<p>La relación con los comprañeros es agradable.</p>	<p>Trato brindado por los jefes directos: Diferenciado generando inconformidad con el trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Temas comunes y poco frecuentes del ex trabajador

SEGMENTO/ CATEGORÍA	TEMAS COMUNES	TEMAS POCO FRECUENTES
Ex trabajador / Motivación	Largas jornadas laborales de 12 horas con turnos rotativos y bajos salarios.	
Ex trabajador / Satisfacción	No siente como una profesión lo que hacen sino como un oficio.	Los pagos son puntuales.
Ex trabajador / Clima Organizacional	Regresaria a SECURITAS, porque cumple con todos los beneficios de ley.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Aspectos positivos y negativos del gerente

GERENTE	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Los gerentes entrevistados manifiestan que en SECURITAS SAC el seguro de vida ley es otorgado a los colaboradores desde el primer día laboral, a diferencia de otras empresas que por lo general otorgan este beneficio al cumplir cinco años.</p> <p>Asimismo, indican que la empresa les brinda constantes capacitaciones en diversas instituciones educativas de prestigio como la Universidad de Piura, la UPC, el centro de idiomas Berlitz, entre otros.</p> <p>Para los gerentes es un reto liderar un grupo de personas que tienen una carga laboral fuerte (por el sector) así como la alta rotación que existe. Por lo que para ellos es importante transmitir sus conocimientos con el objetivo de que los colaboradores desarrollen una línea carrera. Además, es un factor de motivación para ellos competir con los gerentes de las otras sucursales para el cumplimiento de sus objetivos (disminuir la rotación, brindar un servicio de calidad y ahorro en costos para la empresa).</p> <p>Los gerentes mencionan que si los agentes y/o supervisores comenten algún error en las labores que desempeñan la empresa tiene una normativa de sanciones estandarizada dependiendo de la falta cometida. Si es una falta leve se aplica un memorándum de llamada de atención, si es reiterativa después del tercer memorándum se aplica una suspensión de un día sin goce de haber y si es una falta grave se procede al despido.</p>	<p>Un factor desmotivante para los gerentes son las continuas quejas de los clientes por el incumplimiento de las funciones por parte de los agentes y/o supervisores, a pesar de recibir las capacitaciones establecidas.</p> <p>A los gerentes la alta rotación de los colaboradores en la empresa les genera incertidumbre para el cumplimiento de sus objetivos. La alta rotación (el tiempo promedio en la empresa es de ocho meses) se debe principalmente a que los colaboradores perciben su trabajo como un oficio y no como una profesión.</p> <p>Los gerentes indican que no existe una política estandarizada de recompensas, por el contrario cada gerente de sucursal aplica de forma autónoma como recompensar a sus colaboradores.</p> <p>Los gerentes entrevistados coinciden que en la empresa existe una deficiente comunicación entre el área administrativa y operativa que no permite identificar los conflictos que presentan los colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Aspectos positivos y negativos del supervisor

SUPERVISOR	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Los supervisores expresan que la empresa les brinda capacitaciones de especialización en temas de seguridad con un descuento de 30% a través de convenios con instituciones educativas como la Universidad San Juan Bautista, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad César Vallejo, entre otros. Además cuenta con capacitación permanente alineada a la matriz de Suecia a través de una plataforma denominada E-learning que consta de cuatro cursos para el desarrollo operativo dentro de sus funciones. Asimismo, la empresa tiene convenios con instituciones financieras que les permiten solicitar préstamos personales respaldados por la empresa como el BANBIF y Scotiabank; convenio para comprar medicinas a través de vales descontados en cuotas sin intereses en INKAFARMA ; convenio para comprar útiles en campaña escolar con vales descontados en cuotas sin intereses en TAI LOY.</p> <p>Por otro lado, los supervisores comentan que cuentan con un seguro vida ley desde el primer día de sus labores.</p> <p>Los supervisores indican que estos beneficios son otorgados a todos los colaboradores operativos de la empresa.</p> <p>La mayoría de los supervisores entrevistados ascendieron a través de la línea de carrera que existe en la empresa, lo cual les genera satisfacción personal que es parte de su experiencia laboral.</p> <p>Los supervisores mencionan que forman parte de la organización de las actividades de reconocimiento para los agentes como las reuniones de camaradería que son las celebraciones de cumpleaños y los campeonatos de fulbito que les permite trabajar el clima laboral con su equipo de trabajo.</p>	<p>Los supervisores indican que existen premiaciones a los colaboradores (bonos por puntualidad, asistencia y movilidad); sin embargo, estas premiaciones se otorgan en algunas sucursales y en otras no, ya que son determinados por el gerente de cada sucursal. Los supervisores manifiestan su insatisfacción sobre sus largas jornadas laborales, turnos rotativos y bajos salarios.</p> <p>Los supervisores expresan que no existe buena comunicación entre el área administrativa y operativa, lo que les genera una percepción negativa del área administrativa debido a que piensan que no brindan la información completa y suficiente sobre los beneficios al personal operativo. Asimismo, comentan que existen algunos supervisores que no tienen buen trato con el personal a su cargo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Aspectos positivos y negativos del agente de seguridad

AGENTE	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Los agentes manifiestan que la empresa les brinda capacitaciones de especialización en temas de seguridad con descuentos a través de convenios con instituciones educativas. Además cuenta con capacitación permanente denominada E-learning que consta de cuatro cursos para el desarrollo operativo dentro de sus funciones.</p> <p>Asimismo, la empresa tiene convenios con instituciones financieras que les permiten solicitar préstamos personales respaldados por la empresa; convenio con INKAFARMA para comprar medicinas a través de vales descontados en cuotas sin intereses; convenio con TAI LOY para comprar útiles en campaña escolar con vales descontados en cuotas sin intereses.</p> <p>Por otro lado, los agentes cuentan con seguro vida ley desde el primer día de sus labores.</p> <p>Los agentes entrevistados tienen conocimiento que existe una línea carrera en la empresa de acuerdo a las necesidades de cada sucursal y el perfil requerido del puesto, ponen como ejemplo al CEO de Suecia quien fue agente de seguridad en su país.</p> <p>Los agentes se sienten reconocidos cuando la empresa realiza reuniones de camaradería (celebración de cumpleaños, campeonato de fútbol, la navidad de los niños, etc.) que les permite confraternizar con sus compañeros.trabajo.</p>	<p>Algunos agentes entrevistados indican que conocen los planes de beneficios que ofrece la empresa; sin embargo, hay un grupo de agentes que los desconoce y solo considera como beneficios los de ley.</p> <p>Los agentes comentan que en la empresa se cumplen jornadas laborales de 12 horas con turnos rotativos, lo cual no les permite pasar tiempo de calidad con su familia siendo este un factor determinante por el cual muchos agentes renuncian o abandonan sus puestos de trabajo (el tiempo promedio de permanencia en la empresa es de ocho meses a un año).</p> <p>Asimismo, los agentes manifiestan que en algunos puestos de trabajo no cuentan con los servicios básicos como luz, agua y desagüe, por lo general en terrenos baldíos y antenas de comunicación, que a pesar de que se tratan de compensar con bidones de agua, servicios de baños portátiles, linternas, entre otros, esto los desmotiva y los impulsa a evaluar otras alternativas laborales. Además, los agentes no sienten su labor como una profesión sino como un oficio. Adicionalmente indican que se debería mejorar la calidad de los uniformes porque es parte de su herramienta de trabajo y lo que los identifica con la empresa.</p> <p>Algunos de los agentes entrevistados manifiestan su malestar por las actitudes negativas y represalias que en algún momento recibieron de parte de sus supervisores, lo cual afecta las relaciones interpersonales y el clima de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Aspectos positivos y negativos del ex trabajador

Ex Trabajador	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
El ex trabajador entrevistado prestó servicios en la empresa por casi un año y manifiesta que SECURITAS es una buena empresa para trabajar porque sus pagos son puntuales y otorga todos los beneficios de ley.	El ex trabajador expresa que el motivo de su renuncia se debe a las largas jornadas laborales con turnos rotativos y bajos salarios. También, manifiesta que su labor era un oficio mas no una profesión. El ex trabajador al ser consultado sobre los planes de beneficios corporativos, este indica no conocerlos.

Fuente: Elaboración propia