

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Percepción de las Causas de Rotación Laboral en las Empresas de
Seguridad Privada de la Ciudad del Cusco**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Checcori Huarhua, Juan Miguel

Quispe Aucacahuaqui, Henry Paul

Vera Valer, Rubén

Villanueva Gonzáles, Sandro Nerio

Asesor: Guevara Sánchez, Daniel

Santiago de Surco, julio de 2016

Resumen Ejecutivo

Esta investigación centra sus intenciones en identificar las percepciones de las causas de rotación laboral en las empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco. Para ello, se realizó una investigación cualitativa de las posibles causas de rotación laboral según la percepción que tienen los gerentes o responsables de recursos humanos de las diferentes empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco. La investigación estuvo basada en el estudio de 12 empresas, que prestan servicio de seguridad privada en la ciudad del Cusco. Adicional a ello se tiene como validez la inclusión de una guía de preguntas desarrollada en base a una recopilación de teorías, las mismas que se aprecian a lo largo de los objetivos, la revisión de literatura, de los casos de estudio y de las conclusiones.

Los resultados muestran que las empresas de seguridad parecen percibir las causas de rotación laboral según la base teórica del presente estudio. En este marco, se han identificado las siguientes causas (a) las responsabilidades propias del cargo expresadas a través de la insatisfacción con el puesto actual o con la organización y la motivación personal, (b) las condiciones físicas o ambientales del lugar de trabajo, (c) el salario, los beneficios e incentivos (d) el clima organizacional, (e) el desarrollo profesional, (f) políticas de la empresa, y (g) la existencia de ofertas de trabajo atractivas en el mercado.

Abstract

This research focus its intentions to identify the perceptions of the causes of labor turnover in private security companies in the city of Cusco. For this, was performed a qualitative investigation of the possible causes of labor turnover according to the perception of human resource managers of different private security companies in the city of Cusco. The research was based on the study of 12 companies that provide private security service in the city of Cusco. In addition to this, it has a validity through the inclusion of a question guide developed based on a collection of theories, the same that can be seen along the objectives, review of literature, the case studies and findings.

The results show that security companies seem to perceive the causes of labor turnover as the theoretical basis of this study. In this context, we have identified the following causes (a) the responsibilities of the position expressed by dissatisfaction with the current position or the organization and personal motivation, (b) natural or environmental conditions of the workplace, (c) wages, benefits and incentives (d) organizational climate, (e) professional development, (f) company policies, and (g) the existence of attractive job offers in the market.

Agradecimientos

Nuestro profundo agradecimiento al doctor Daniel Guevara Sánchez por ser nuestro asesor de la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por guiarnos a realizar un tema muy importante de investigación, gracias a su orientación, dirección y aportes hemos logrado alcanzar el objetivo del presente estudio.

Nuestro especial agradecimiento a todos los gerentes o responsables de recursos humanos de las empresas de seguridad que brindaron su valioso tiempo y que compartieron con nosotros parte de sus experiencias en las entrevistas para ayudarnos con la presente investigación.



Dedicatorias

A Dios por haberme dado la oportunidad de hacer esta maestría, a mis padres y mi hermano que siempre creyeron en mí y fueron la fuente de mi inspiración, a mi esposa por su amor, paciencia y empuje constante, y a mi angelito que siempre está conmigo desde el cielo, Rafaela.

Henry Quispe

A Dios por guiarme siempre en todas las decisiones de mi vida, a mis padres y hermanos por su apoyo y aliento incondicional.

Juan Checcori

Todo mi esfuerzo y dedicación es para mi familia, fuente de inspiración y fuerza que me alienta a dar siempre lo mejor de mí.

Sandro Villanueva

A Dios, a mis padres y mi esposa, por creer siempre en mí y haberme dado dignos ejemplos de superación y perseverancia. A mis hijas por ser la razón de mi vida.

Ruben Vera

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xvi
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	2
1.3. Propósito de la Investigación	3
1.3.1 Objetivos de la investigación.....	3
1.3.2 Preguntas de la investigación	3
1.4. Importancia de la Investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.6 Definiciones de Términos	5
1.7 Limitaciones de la Investigación.....	6
1.8 Delimitaciones de la Investigación	7
1.9 Resumen.....	8
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	10
2.1 Rotación Laboral.....	10
2.2 Causas de Rotación Laboral.....	11
2.2.1 Factores Intrínsecos.....	16
2.2.2 Factores Extrínsecos.....	20
2.3 Modelos de Decisión de Rotación.....	30
2.4 Resumen.....	33
2.5 Conclusiones	35
Capítulo III: Metodología	36
3.1 Diseño de la Investigación	36

3.2 Consentimiento Informado.....	37
3.3 Población y Selección de los Casos	38
3.4 Confidencialidad	39
3.5 Procedimientos de Recolección de Datos	39
3.5.1 Fuentes de evidencia.....	40
3.5.2 Protocolo del caso.....	41
3.5.3 Caso piloto.....	41
3.5.4 Esquema de las entrevistas	42
3.6 Instrumentos.....	43
3.7 Procedimientos de Registro de Datos	44
3.8 Análisis e Interpretación de Datos	45
3.8.1 Análisis individual de casos	46
3.8.2 Cross-case analysis o análisis transversal de casos	46
3.9 Validez y Confiabilidad	47
3.10 Resumen del Capítulo	48
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados	50
4.1 Perfil de los Informantes	50
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados	52
4.2.1 ¿Cuáles son las causas de rotación laboral?	55
4.2.2 ¿Es la falta de desarrollo profesional causa de rotación laboral en los vigilantes de las empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco? ..	55
4.2.3 ¿Influye el clima organizacional en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?.....	68
4.2.4 ¿Es el salario causa de rotación laboral en vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?.....	93

4.2.5 ¿Influyen las políticas de la empresa en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?	104
4.2.6 ¿Influye la oferta de otros puestos de trabajo en el mercado, en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?	111
4.2.7 ¿Influyen las condiciones del ambiente de trabajo en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?.....	118
4.2.8 ¿Influyen las responsabilidades propias del cargo en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?.....	126
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	135
5.1 Conclusiones	135
5.1.1 Sobre conocer las causas de rotación laboral en las empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco, según las percepciones de los gerentes o responsables de Recursos Humanos.	135
5.1.2 Sobre cómo influye la búsqueda de desarrollo profesional en la rotación laboral.	136
5.1.3 Sobre explicar si el clima organizacional influye en la rotación laboral....	138
5.1.4 Sobre indagar si el salario, beneficios e incentivos son causa rotación laboral.	141
5.1.5 Sobre indagar si las políticas de la empresa influyen en la rotación laboral.	142
5.1.6 Sobre identificar si la oferta de otros puestos de trabajo en el mercado influye en la rotación laboral.	144

5.1.7 Sobre explicar si las condiciones del ambiente del trabajo influye en la rotación laboral.	144
5.1.8 Sobre identificar si las responsabilidades propias del cargo influyen en la rotación laboral.	146
5.2 Contribuciones	147
5.2.1 Contribuciones teóricas	147
5.2.2 Contribuciones prácticas	148
5.3 Limitaciones del estudio	148
5.4 Recomendaciones.....	149
5.4.1 Recomendaciones prácticas.....	149
5.4.2 Recomendaciones para futuras investigaciones	150
Referencias.....	152
Apéndice A: Hoja de Información para Participar en la Investigación	159
Apéndice B: Protocolo del Caso.....	160
Apéndice C: Guía de Entrevista	161
Apéndice D: Relación Preguntas de Investigación – Preguntas de la Guía de Entrevistas.....	167
Apéndice E: Tabla de Resumen Objetivos Planteados.....	174
Apéndice F: Formato de Reporte de Caso.....	182

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Empresas de Seguridad Privada en la Ciudad del Cusco Empresas de Seguridad Privada en la Ciudad del Cusco</i>	7
Tabla 2. <i>Empresas de Seguridad Privada en la Ciudad del Cusco Entrevistadas Empresas de Seguridad Privada en la Ciudad del Cusco Entrevistadas</i>	39
Tabla 3. <i>Perfiles de los Entrevistados</i>	51
Tabla 4. <i>Tasa de Respuesta de las Entrevistas</i>	52
Tabla 5. <i>Características Identificadas de los Entrevistados</i>	53
Tabla 6. <i>Entrevistados por Años de Experiencia Laboral</i>	54
Tabla 7. <i>Estadística le los Casos de Estudio</i>	54
Tabla 8. <i>Causas de Rotación Laboral en los Agentes de Seguridad Nombradas por los Gerentes y/o responsables de RRHH</i>	55
Tabla 9. <i>¿Considera Que la Búsqueda de Desarrollo Profesional es una Causa de la Rotación Laboral? ¿Por Qué?</i>	56
Tabla 10. <i>¿Cuenta la Empresa con Una Línea de Carrera para el Personal de Vigilancia? ¿ En Qué Consiste y en Base a Qué Está Planteada?</i>	59
Tabla 11. <i>¿Es Posible Que los Vigilantes Que Deciden Rotar, lo Hagan Porque Consideran Que Ésta Organización No Tiene Oportunidades de Crecimiento Profesional?</i>	60
Tabla 12. <i>¿Tiene la Empresa Políticas de Reconocimiento Frente a sus Trabajadores, Qué Tipo de Reconocimiento y en Base a Qué?</i>	63
Tabla 13. <i>¿En Base a Qué se Realiza el Reconocimiento?</i>	63
Tabla 14. <i>¿Qué Tipo de Reconocimiento?</i>	64
Tabla 15. <i>¿Cómo Se Sabe Si El Reconocimiento Que Brindan es el Adecuado para sus Trabajadores?</i>	65

Tabla 16. <i>¿Brinda la Empresa Capacitación a los Vigilantes?</i>	67
Tabla 17. <i>¿Qué Tipo De Capacitaciones?</i>	67
Tabla 18. <i>Matriz de Aspectos Resaltantes entre Rotación Laboral y Clima Organizacional</i>	69
Tabla 19. <i>Resumen ¿Influye el Clima Organizacional en la Rotación Laboral de los Vigilantes de las Empresas De Seguridad Privada En La Ciudad Del Cusco?</i>	70
Tabla 20. <i>Resumen de Percepción del Clima Laboral</i>	70
Tabla 21. <i>Matriz de Aspectos Resaltantes de Cómo Describen el Clima Laboral Dentro de Sus Empresas y Si Existe Alguna Característica o Conjunto de las Mismas Que Representen a Su Organización</i>	73
Tabla 22. <i>Se Aprecian los Aspectos Característicos Descritos por los Entrevistados, la Frecuencia o Número de Apariciones y el Porcentaje de Participación</i> 74	
Tabla 23. <i>¿Cuenta la Empresa con Algún Indicador para Medir y Conocer el Impacto del Clima Organizacional?</i>	74
Tabla 24. <i>Resumen Indicadores para Medir el Clima Laboral</i>	75
Tabla 25. <i>¿Existen Políticas para Promover el Clima Organizacional Deseado, Cuáles Son?</i>	76
Tabla 26. <i>Matriz de Aspectos Resaltantes sobre las Políticas para Promover el Clima Organizacional Deseado</i>	78
Tabla 27. <i>Políticas Utilizadas para Promover el Clima Organizacional Deseado</i>	78
Tabla 28. <i>¿Cree Usted Que las Relaciones Interpersonales entre Vigilantes, Influye en la Rotación Laboral?</i>	80
Tabla 29. <i>¿En Pocas Palabras Cómo Describiría las Relaciones Interpersonales entre Vigilantes?</i>	80

Tabla 30. <i>Perfil Pre – Seleccionado de Vigilantes de Seguridad</i>	82
Tabla 31. <i>Perfil de Pre – Selección para Vigilantes de Seguridad Privada</i>	82
Tabla 32. <i>Considera Que la Relación entre Vigilantes con los Jefes y/o Supervisores Afecta la Rotación Laboral</i>	83
Tabla 33. <i>¿Cree Usted Que las Relaciones de los Vigilantes con los Supervisores y/o Jefes, Influye en la Rotación Laboral?</i>	84
Tabla 34. <i>¿En Pocas Palabras Cómo Describiría las Relaciones Interpersonales entre Jefes y Vigilantes?</i>	86
Tabla 35. <i>¿Tiene la Empresa Algún Perfil Profesional para los Cargos de Jefes y/o Supervisores de los Vigilantes, Que Atributos Debe Tener un Jefe y/o Supervisor?</i>	86
Tabla 36. <i>Perfil de Profesional para Jefes y/o Supervisores</i>	87
Tabla 37. <i>Considera Que la Relación entre Jefes y/o Supervisores Afecta la Rotación Laboral</i>	88
Tabla 38. <i>¿Cree Usted Que las Relaciones Interpersonales entre Vigilantes y Terceros Influye en la Rotación Laboral, Por qué?</i>	89
Tabla 39. <i>¿Existen Prácticas para Promover las Buenas Relaciones entre Vigilantes y Terceros?</i>	90
Tabla 40. <i>Prácticas Más Comunes para Promover las Buenas Relaciones entre Vigilantes y Terceros</i>	91
Tabla 41. <i>Considera Que la Relación entre Vigilantes y Terceros Afecta la Rotación Laboral</i>	92
Tabla 42. <i>¿En Pocas Palabras Cómo Describiría las Relaciones Interpersonales entre Vigilantes y Terceros?</i>	93

Tabla 43. <i>¿Es el Salario Causa de Rotación Laboral en Vigilantes de las Empresas de Seguridad Privada en la Ciudad del Cusco?</i>	94
Tabla 44. <i>¿Considera Ud. Que el Salario Que Reciben los Vigilantes es Acorde al Mercado?</i>	95
Tabla 45. <i>¿Cuál es el Sueldo de los Vigilantes?</i>	97
Tabla 46. <i>¿Existen Escalas Remunerativas en los Vigilantes?</i>	98
Tabla 47. <i>En Base a Qué Se Consideran las Escalas Remunerativas</i>	99
Tabla 48. <i>¿Considera Que los Vigilantes Dejan su Trabajo Porque los Beneficios Recibidos No Llenan sus Expectativas?, Comente al Respecto</i>	100
Tabla 49. <i>¿Cuenta la Empresa con Políticas de Beneficios para los Vigilantes?</i> ...101	
Tabla 50. <i>¿Considera Que el Puesto de Vigilante Requiere un Plan de Incentivos Salariales?</i>	103
Tabla 51. <i>¿Cuenta la Empresa con Políticas de Incentivos para los Vigilantes?</i>104	
Tabla 52. <i>¿Influyen las Políticas de la Empresa en la Rotación Laboral de los Vigilantes de las Empresas de Seguridad Privada en la Ciudad del Cusco?</i>	105
Tabla 53. <i>¿Cuáles son las Políticas para Reducir la Rotación Laboral?</i>	107
Tabla 54. <i>Informantes Que Especifican las Políticas Que Aplican para Reducir la Rotación Laboral</i>	107
Tabla 55. <i>¿Una Vez Que un Vigilante Desea Rotar, Existen Políticas de Retención?</i>	108
Tabla 56. <i>¿Tiene la Empresa Políticas Que Prevengan las Malas Prácticas Como: Favoritismo, Supresión, entre Otros?</i>	110
Tabla 57. <i>¿Existe Algún Indicador Que Muestre la Calidad y/o Eficiencia de las Políticas de la Empresa?</i>	111

Tabla 58. <i>¿Influye la Oferta de Otros Puestos de Trabajo en el Mercado, en la Rotación Laboral?</i>	112
Tabla 59. <i>¿Cuál Es el Tiempo Promedio Que Un Vigilante Labora en la Empresa?</i>	114
Tabla 60. <i>¿Conoce Si Existe Alguna Empresa o Rubro en Especial Donde Roten estas Personas?, ¿Por qué Cree Que Sucede Esto?</i>	116
Tabla 61. <i>¿Cuenta la Empresa con Políticas de Retención Frente a las Ofertas Laborales de Otras Empresas?</i>	117
Tabla 62. <i>Políticas de Retención de la Empresa Frente a Otras Ofertas Laborales</i>	118
Tabla 63. <i>¿Considera Usted Que las Condiciones del Ambiente Trabajo Influyen en la Rotación Laboral, Por Qué?</i>	119
Tabla 64. <i>En Su Opinión, ¿Qué Condiciones del Ambiente del Trabajo son Determinantes para Que Un Vigilante Decida Rotar?</i>	121
Tabla 65. <i>Para Mejorar las Condiciones Descritas en la Pregunta Anterior, ¿Cuáles Son las Acciones Que Realiza la Empresa?</i>	123
Tabla 66. <i>Acciones Que Realiza la Empresa para Mejorar las Condiciones del Ambiente Físico de Trabajo</i>	123
Tabla 67. <i>¿Existen Exigencias Mínimas Respecto a la Temperatura, Ruido, Iluminación y Calidad del Aire, Para Que los Vigilantes Puedan Prestar el Servicio?</i>	124
Tabla 68. <i>¿Existen Exigencias Mínimas Respecto al Tamaño Adecuado y la Buena Distribución de Espacio, Para Que los Vigilantes Puedan Prestar el Servicio?</i>	126
Tabla 69. <i>¿Considera Usted Que Las Responsabilidades Propias de Cargo Influyen en la Rotación Laboral, Por Qué?</i>	127

Tabla 70. <i>¿Qué Grado de Satisfacción Tienen Sus Colaboradores en Relación a las Funciones Que Desempeñan (Buena, Regular, Mala)? , ¿Cómo Es Reflejado en Sus Labores?</i>	128
Tabla 71. <i>¿Existe Algún Tipo de Encuesta o Indicador Que Muestre la Conformidad o Grado de Satisfacción de los Vigilantes con las Funciones del Trabajo?</i>	129
Tabla 72. <i>¿Considera Que los Vigilantes Que Vienen Laborando por Periodos Prolongados Son Propensos a Un Agotamiento Profesional, (Estrés)? ...</i>	131
Tabla 73. <i>¿Tiene la Empresa Políticas Para Reducir los Síntomas De Burnout Dentro de Su Personal de Vigilancia?</i>	132
Tabla 74. <i>¿Considera Usted Que la Motivación Personal Influye en la Rotación Laboral, Por Qué?</i>	133
Tabla 75. <i>¿Cuenta la Empresa con Políticas de Motivación Personal?, Si la Respuesta Es Afirmativa ¿Cuáles Son?</i>	134

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la revisión de literatura.....	12
<i>Figura 2.</i> Factores relacionados con la rotación.....	15
<i>Figura 3.</i> Determinación de compensaciones.....	25
<i>Figura 4.</i> Perú – evolución del ingreso promedio	27
<i>Figura 5.</i> Perú –ingreso promedio	28
<i>Figura 6.</i> Relaciones del modelo de March y Simon	30



Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

Entre los principales temas de interés para la alta gerencia a nivel mundial están el identificar, atraer y retener el talento humano que sus organizaciones requieren. Perú no es ajeno a esta situación, siendo la retención de talento uno de los retos principales que tienen las empresas (La Torre, 2014). En la actualidad un 63% de los gerentes peruanos están preocupados por la disponibilidad en el mercado de personas con las habilidades claves que ellos requieren, problema que se agrava con la alta rotación que existe y que para 2014 se situaba entre 12% y 19% dependiendo del sector, donde también el 91% de los entrevistados esperaba tener una rotación menor al 10% (PriceWaterhouseCoopers, 2014).

Para lograr contar con el personal clave las empresas adoptan distintas estrategias, como la gestión del clima y cultura organizacional, o la búsqueda de un equilibrio entre la vida laboral y personal, así como identificar a las personas claves y brindarles un atractivo plan de desarrollo de carrera (La Torre, 2014). Cada organización adopta medidas diferentes, pero la realidad es que en la mayoría de los casos no están funcionando como deberían, en función de los altos índices de rotación que se tienen. Hoy en día los empleados buscan diversas cosas en sus trabajos, como la comodidad, el contar con mentores a los que admiren y que efectivamente los guíen, el trabajo flexible pero con retroalimentación, y la atención de sus necesidades individuales (PriceWaterhouseCoopers, 2014).

Se sabe que la rotación laboral ocasiona altos costos a las empresas, los cuales fluctúan en función del cargo de la persona quien rota, adicional a ello, se pierde el conocimiento del empleado, sus contactos, sus referencias, así como también se debe invertir de nuevo en los procesos de búsqueda, selección, inducción, entrenamiento y capacitación para los nuevos prospectos, existiendo también otros efectos con costos menos fáciles de medir, donde se incluye el desajuste en el departamento o en los equipos de trabajo, junto con

el cumplimiento de programas y de proyectos que también se ven comprometidos al igual que la calidad. La energía y ritmo de la marcha se rompe afectándose también la motivación y productividad de todos los miembros de la organización (Hirschfeld, 2006).

Diversos estudios desarrollados desde los años 90 han probado que existe relación entre la retención del talento humano y el desempeño de la empresa, siendo más exitosas aquellas empresas que logran retener a su personal (Guthrie, 2001; Koch & McGrath, 1996). Se debe tener en cuenta que los factores productivos también evolucionaron; en un principio se contaba a la tierra y el trabajo como los principales factores de producción, pero hoy en día se puede considerar que el destino de un país está en manos de sus habitantes y sus empresas, constituyendo el recurso humano como el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2013; Robbins & Coulter, 2012). Es por ello, que para lograr organizaciones, instituciones y empresas de alto rendimiento y competitivas a nivel internacional, trabajar en el capital humano se convierte en un aspecto vital, donde reducir los índices de rotación laboral toma un rol preponderante.

1.2 Definición del Problema

Según un estudio de PriceWaterhouseCoopers (2014), el Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en América Latina, situándose entre 12% y 19% dependiendo del sector. Muchos estudios desarrollados en la presente tesis explican que dentro de las causas principales no solo se encuentra el aspecto monetario. Para el caso de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco no existen estudios previos que por lo menos intenten mostrar las causas que generan rotación laboral, debido a ello se plantea la presente investigación que busca dar luces respecto a las percepciones que tienen los gerentes o

responsables de las áreas de Recursos Humanos sobre las causas de rotación laboral en las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco (PriceWaterhouseCooper, 2014).

1.3. Propósito de la Investigación

Para el propósito de la investigación se establecen los objetivos y preguntas a desarrollar en la presente investigación:

1.3.1 Objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es: conocer las causas de rotación laboral en las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco, según las percepciones de los gerentes o encargados de Recursos Humanos. Además, sobre los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Indagar si la falta de desarrollo profesional es causa de rotación laboral.
2. Explicar si el clima organizacional influye en la rotación laboral.
3. Indagar si el salario es causa rotación laboral.
4. Indagar si las políticas de la empresa influyen en la rotación laboral.
5. Identificar si la oferta de otros puestos de trabajo en el mercado influye en la rotación laboral.
6. Explicar si las condiciones del ambiente del trabajo influye en la rotación laboral.
7. Identificar si las responsabilidades propias del cargo influyen en la rotación laboral.

1.3.2 Preguntas de la investigación

Las preguntas de investigación, se dividen en la pregunta principal de investigación, según las percepciones de los gerentes y responsables de Recursos Humanos en las empresas de seguridad privada del Cusco, ¿Cuáles son las causas de rotación laboral? Seguida por las preguntas específicas:

1. ¿Cómo influye la búsqueda de desarrollo profesional en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad de Cusco?

- 2.¿Influye el clima organizacional en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?
- 3.¿Es el salario causa de rotación laboral en vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?
- 4.¿Influyen las políticas de la empresa en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?
- 5.¿Influye la oferta de otros puestos de trabajo en el mercado, en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?
- 6.¿Influyen las condiciones del ambiente de trabajo en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?
- 7.¿Influyen las responsabilidades propias del cargo en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?

1.4. Importancia de la Investigación

La importancia y el propósito de la investigación es aportar indicios, sobre las causas de rotación laboral en las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco, y proponer explicaciones que permitan a las empresas entender y gestionar dichas causas. Se entiende que cuando un trabajador decide rotar, genera a la empresa ciertos costos de rotación que incluyen los costos de reclutamiento, selección, formación, pago de beneficios de ley, entre otros (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001). Además de lo anterior, las empresas incurren en costos por la reducción en la producción o de la calidad del servicio mientras se sustituye al trabajador y éste logra alcanzar el nivel adecuado en la curva de aprendizaje. Se debe tener en cuenta que la única herramienta válida con la que cuentan las empresas para gestionar dichas causas, parte de las versiones emitidas por las personas que dejan el cargo a los gerentes y/o responsables de Recursos Humanos y son estas personas las únicas conocedoras del tema. En base a ello, será importante para las organizaciones gestionar las causas de

rotación laboral, pudiendo utilizar la presente y posteriores investigaciones que toman como referencia el conocimiento de los gerentes y/o responsables de RRHH.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente es una investigación de alcance descriptivo y explicativo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) es descriptiva porque su objetivo principal es caracterizar un fenómeno, describiendo sus características, pero al mismo tiempo es un estudio explicativo ya que pretende explicar las causas que generan la rotación de personal en las empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco. Esto se logrará utilizando un enfoque cualitativo, un diseño holístico y un instrumento que consiste en un listado de preguntas abiertas se conducirán entrevistas donde las personas podrán brindar amplia información sobre el tema en estudio (Creswell, 2009).

1.6 Definiciones de Términos

A continuación, se definen los términos propios de esta investigación, para que el lector pueda comprender a lo que los investigadores se refieren en su estudio:

- **Rotación laboral:** la salida de empleados de la empresa, que puede darse de manera voluntaria o ante el despido.
- **Tasa de rotación:** el índice que resulta de dividir la cantidad de personas que se retiran en un período dado entre el total de empleados que tiene la empresa.
- **Empresa de seguridad privada:** compañía que tiene como actividad principal la asistencia de seguridad para los contratantes, teniendo como principales ejecutores a los agentes de seguridad.
- **Personal operativo:** personas que laboran en la organización, siendo el motor impulsor de la empresa al ejecutar los trabajos básicos, pero también los más frecuentes y repetitivos.

- Agente de seguridad: persona cuya labor es resguardar y proteger los bienes privados.
- Factores internos: elemento o condición que se encuentra dentro de la organización y que tiene incidencias en temas laborales.
- Factores extrínsecos o higiénicos: se refiere al ambiente que rodea a las personas, hace referencia a cómo desempeñan sus labores en el trabajo, los cuales pertenecen al mercado y a la empresa, estando así fuera del alcance del individuo.
- Factores intrínsecos o motivacionales: los cuales están bajo el control del individuo debido a que se relacionan con las actividades, percepciones y sentimientos propios del individuo.
- Fuente primaria: información que es recopilada directamente de la fuente, por lo que se considera que es de alta confiabilidad, debido al grado de investigación realizada.

1.7 Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones de la presente investigación son:

- 1.Dado que las entrevistas estuvieron dirigidas a los gerentes y responsables de RR.HH, es probable que las respuestas obtenidas estén basadas en narraciones autobiográficas y en percepciones, lo cual implica subjetividad.
- 2.Al ser esta una investigación cualitativa, no se hicieron generalizaciones estadísticas acerca de la población.
- 3.Se realizó un intento por introducir un tema relativamente ignorado en nuestro país, existiendo poca investigación sobre rotación laboral en empresas privadas de seguridad.

4. Al tratarse de entrevistas a profundidad sobre rotación laboral puede ser un aspecto contraproducente para muchas empresas pudiendo los gerentes o responsables de RRHH no responder algunas preguntas o simplemente no decir la verdad.

1.8 Delimitaciones de la Investigación

La delimitación más importante que se ha hecho es de carácter industrial o sectorial al enfocarse exclusivamente en las empresas de seguridad privada, lo que implica concentrarse en un sub-sector. Luego se estableció una delimitación geográfica, al incluir únicamente empresas de este subsector pero que operan en la ciudad del Cusco, Adicional a ello y de acuerdo a la información de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil [SUCAMEC] (2016), se pudo apreciar que de las 36 empresas autorizadas en la ciudad del Cusco, un total de 26 se encuentran como activas y autorizadas para portar armas, adicionalmente estas 26 empresas cuentan con licencias vigentes para prestar servicio de vigilancia (SUCAMEC, 2016) (ver Tabla 1). Finalmente se aplicó una delimitación para enfocarse en la rotación de los vigilantes y no de otro tipo de cargos. Se hizo esto porque los vigilantes son la mayoría en estas empresas, quienes también tienen contacto directo con los clientes, además para uniformizar el tipo de información a recopilar y luego desarrollar conclusiones útiles. Es importante destacar para la delimitación de la presente investigación que las versiones recabadas pertenecen exclusivamente a los gerentes y/o responsables del área de Recursos Humanos quienes son las personas encargadas de recabar, agrupar, resumir y gestionar las causas de la rotación laboral.

Tabla 1

Empresas de Seguridad Privada en la Ciudad del Cusco

Nro.	Ruc	Razón Social	Dirección
1	20100901481	J & V Resguardo S.A.C.	Calle San José A - 4

2	20114808025	ATLANTIC Security S.R.L.	Urb. La Florida B-18
3	20317998563	Metro Security And Services S.R.L.	Urb. San Antonio E-4,
4	20116448051	PACIFIC Security S.C.R.L. Agencia De Seguridad Privada	Urb. Ttio N° T-1-13
5	20406244220	Escorpión S.R.L.	Urb. San Luis G-3
6	20527960917	Halcón Black S.A.C.	Urb. Vista Alegre M-2
7	20117920144	Securitas S.A.C. Vigilancia Y Seguridad Organizada	Av. Tullumayu N° 245
8	20100195322	S.A.C.	Urb. Ing. Larapa Grande Mz. H-8 Lote 25
9	20117793525	DEFENSE S.A. Servicio Integral Interamericano	Urb. La Florida, Los Claveles N° 07, Lote A
10	20331826279	S.R.Ltda.	Urb. Ttio W-15 Psj. Trinidad Enríquez
11	20100155371	Pro seguridad Perú S.A. - ORUS	Mz. C Lote 6, Urb. Coovisec
12	20100904315	SEGUROC S.A.	Av. Camino Real B-3, Dpto. 01, Quispicanchi
13	20498073094	Vigilancia Y Seguridad Magistral S.A.C	Urb. Marcavalle N° G-7
14	20519157048	ARCIN Security SAC Peruana De Vigilancia Y Protección	Urb. Pueblo Libertador B-2-3 Calle Rafael Quintanilla N° C , Dpto. 13, Urb.
15	20174316253	S.A.	Magisterio
16	20522228347	ISEG Perú S.A.C	Urb. Ingenieros Larapa Grande Lt. N°A-2-17
17	20365149225	J- 1 S.R.L.	Apv. Surihuaylla Grande N-3
18	20490176692	Patrón Santiago Seguridad Privada SRL.	Calle Almagro N° 125 - Of. 101
19	20101008283	Planinvest S.A.	Av. Los Pinos, Urb. La Florida Lote D-1
20	20101155588	Proseguridad S.A. Torres Soluciones Empresariales	Calle Jose Gabriel Cosio N° 109,Urb. Magisterio
21	20545616107	Avanzadas SAC.	Asoc. Pro Vivienda Diego Quispe Tito D-2
22	20490006771	Pacifico Security International S.A.C. Orelia Group South American Security -	Av. Jorge Chavez N°T-1-13 Urb. Ttio Av, Fernando Belaunde Terry, Lt. 3, Mz. Q,
23	20481668817	Orelia Group SAC Corporación Privada De Seguridad Los	Localidad De Quincemil
24	20514038601	Halcones S.A.C.	Calle Santa Rosa Lote N°52-A
25	20523879490	Huayna SAC	Calle Las Begonias A-15, Urb. La Florida
26	20393143470	Líder Security SAC	A.P.V. San Sebastián B-3

Nota. Tomado de "Empresas de Seguridad Autorizadas," por Superintendencia Nacional De Control De Servicios De Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos De Uso Civil [SUCAMEC], 2016. Recuperado de <http://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/resoluciones-gssp>

1.9 Resumen

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, es por ello que las empresas deben trabajar en el capital humano con el fin de tener personal motivado, altamente competitivo, productivo y eficiente, será parte de ello trabajar en la reducción de los índices de rotación laboral. Las Empresas de Seguridad Privada, debido al servicio que brindan y a su vinculación con organizaciones, instituciones y empresas del entorno, son pieza importante para el desarrollo sostenible de una comunidad, ya que el servicio que brindan permite el resguardo de los activos y del personal de sus clientes, para que puedan desarrollar sus actividades normalmente.

La investigación es de enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y explicativo, desarrollándose en doce empresas de la ciudad del Cusco y delimitado a identificar las causas de la rotación de los vigilantes, esto según las percepciones de los gerentes o responsables de Recursos Humanos. Asimismo, la investigación en gran medida se basa en la calidad de la información proporcionada, pero especialmente en la objetividad de la misma, para lo que se utilizó una guía de entrevista estandarizada y se contrastaron las respuestas de las distintas empresas.



Capítulo II: Revisión de Literatura

Dado que el objetivo de esta investigación es conocer las percepciones de los gerentes o responsables de recursos humanos sobre las causas de rotación laboral en las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco, se condujo la revisión de literatura buscando los siguientes términos, en las bases de datos Jstor, Ebsco Host Research Database y Emerald, entre otras: (a) rotación laboral, (b) causas de la rotación laboral, (c) intención de rotación laboral, (d) rotación laboral voluntaria, (e) rotación laboral forzada, (f) clima laboral, (g) condiciones laborales, y (h) estilos de liderazgo. Durante la redacción de este capítulo se cuidó en todo momento el mantenerse dentro del tema de las causas y rotación laboral, ya que hay temas relacionados con mucha información disponible pero que tratarlos a fondo implicaba un desvío del objetivo de la investigación. Para asegurarse de que se mantiene una línea de investigación clara se ha preparado el mapa de la literatura que se presenta en la Figura 1.

2.1 Rotación Laboral

La rotación de personal se refiere a la fluctuación en la cantidad de personas que laboran en una organización, producto de que la misma constituye un sistema abierto; de modo que las personas pueden ingresar a la organización y salir de ella. Por su naturaleza, la rotación puede permitir a la organización dotar al sistema de personas adicionales o nuevas personas con competencias necesarias para emprender actividades diferentes, también permite a las organizaciones reducir su volumen en personal cuando la producción decae o se suprimen líneas de producto, o bien la empresa vive alguna contracción estratégica (Domínguez & Sánchez, 2013).

La rotación de empleados es cuantificada mediante la tasa de rotación, que mide la cantidad de empleados que dejan la empresa en un período de tiempo. Los costos de la rotación para las empresas incluyen los costos del reclutamiento, selección, formación, pago

de beneficios de ley, administración del despido, y apoyo para su colocación en otra empresa. Además de lo anterior, las empresas incurren en costos por la reducción en la producción o de la calidad del servicio mientras se sustituye al trabajador y éste logra alcanzar el nivel adecuado en la curva de aprendizaje (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001). Estos costos se pueden prolongar hasta por dos años, ya que a los nuevos empleados les toma hasta seis meses llegar a conocer sus funciones, luego 18 meses para integrarse a la cultura organizacional, y 24 meses para comprender el negocio de la empresa y su estrategia (Hirschfeld, 2006).

Sin embargo, la rotación también tiene beneficios tanto para el empleado como para la empresa. En la empresa si las tasas de rotación son muy bajas, las oportunidades de promoción son normalmente limitadas generando desmotivación, también el personal puede hacerse complaciente y no generar innovación afectando el rendimiento organizacional. Un nivel adecuado de rotación puede ser necesario para la empresa ya que se reducen los costos laborales, se sustituyen los trabajadores de bajo desempeño, se mejora la innovación y se aumentan las oportunidades de diversidad en la empresa. Para los empleados, la rotación también puede significar el cambio de una condición laboral estresante en una empresa a otra donde encuentre mayor satisfacción laboral (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2001). La clave está en comprender que el talento humano genera ventaja competitiva para la organización y por ello es necesario gestionarlo, reteniendo a aquellas personas que resultan valiosas o claves para el logro de los objetivos (Santacruz, 2011).

2.2 Causas de Rotación Laboral

La rotación puede ser voluntaria cuando es el empleado quien decide romper la relación laboral o puede ser involuntaria cuando es el empleador quien no toma la decisión. El presente estudio analiza las causas voluntarias, las mismas que pueden ser una o varias de las siguientes:

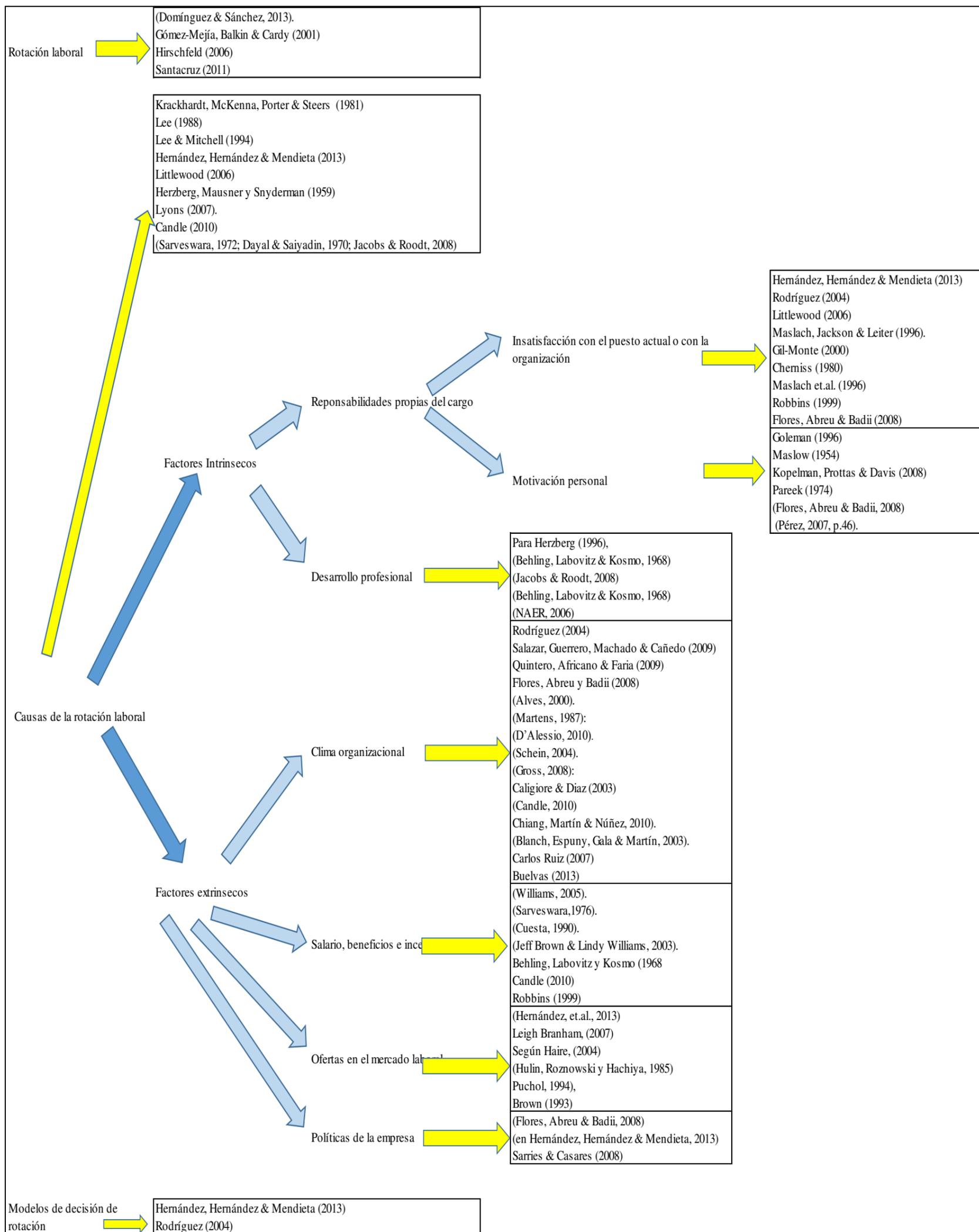


Figura 1. Mapa de la revisión de literatura

(a) insatisfacción del empleado con su puesto de trabajo, (b) ambiente laboral, (c) estilo de liderazgo de su supervisor, y (d) oportunidades atractivas que se ofertan en el mercado laboral (Lee, 1988). Para Krackhardt, McKenna, Porter y Steers (1981) la rotación se da por la combinación de factores organizacionales del ambiente y del empleo, pero también por factores personales. Lo enunciado por estos autores lleva a entender que la causa de rotación es una combinación de elementos, como se analiza en el siguiente párrafo.

La rotación se da por tres elementos, que inicialmente se investigaron como aislados o independientes, pero se ha identificado que pueden presentarse simultáneamente, aumentando el deseo de rotar voluntariamente. Estos tres elementos son: (a) la satisfacción que se tiene con el puesto del trabajo actual, (b) la capacidad de las personas para adaptarse y permanecer en las organizaciones asociado a la habilidad personal de estabilidad, y (c) el conjunto complejo de factores como los sentimientos del empleado, su situación personal al momento de tomar la decisión y el ambiente laboral (Lee & Mitchell, 1994).

La rotación, así como la intención de rotar, guarda mucha relación con la percepción que las personas tienen sobre las prácticas organizacionales. Esto quiere decir que no sólo es importante la forma cómo se desarrollan estas prácticas, sino la manera en la que los empleados las perciben, es decir el entendimiento que tienen sobre el cómo y el por qué las cosas pasan dentro de la organización. Por lo tanto, cada individuo puede percibir la misma forma de actuar de distintas maneras, identificándolas como oportunidades o como amenazas para su desarrollo personal y/o profesional (Hernández, Hernández & Mendieta, 2013).

De acuerdo con la investigación hecha por Littewood (2006) existe una relación directa, negativa, y significativa entre la búsqueda de empleo y la intención que tienen los empleados de permanecer en la organización. También encontró que mientras mayor sea el compromiso del empleado y el apoyo que percibe entonces mayor será su intención de permanecer. Se encontró que la rotación de personal es antecedida secuencialmente por: (a) el

apoyo organizacional percibido, (b) el compromiso organizacional afectivo, y (c) la búsqueda de empleo; lo que indica que hay motivos interiores y no todas las causas son externas al trabajador (Littewood, 2006).

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) dividieron las razones para cambiar de trabajo en dos grupos, totalmente independientes: (a) factores motivacionales y (b) factores de higiene. A los factores motivacionales también se les conoce como factores intrínsecos, mientras que los de higiene son extrínsecos a la persona. Dentro de los factores motivacionales identificaron seis motivadores: (a) logros, (b) reconocimiento, (c) responsabilidad, (d) el trabajo en sí mismo, (e) deseo de avanzar y (f) crecimiento. Mientras que del lado de la higiene son 10 los factores que identificaron: (a) supervisión, (b) políticas de la empresa, (c) administración o gerencia, (d) condiciones del ambiente de trabajo, (e) relaciones interpersonales con los superiores, los colegas o los subordinados, (f) estatus, (g) salario, (h) seguridad del trabajo, e (i) factores totalmente personales.

En base a ello, y para agrupar las causas de la rotación laboral se tiene como principales antecedentes el estudio realizado por Herzberg, denominado teoría de la motivación e higiene en la satisfacción del trabajo. Este autor explicó que los trabajadores tienen dos tipos de necesidades, las motivacionales y las de higiene, y en la medida en que se satisfagan estas necesidades los empleados permanecerán en sus empresas (Lyons, 2007).

Adicional a ello se cuenta con el estudio realizado por la Fundación para la Motivación del Recurso Humano (Brasil, 2006), que estableció los mismos factores intrínsecos y extrínsecos.

De acuerdo con Candle (2010) los factores que llevan a tomar la decisión de retirarse de un puesto de trabajo son la consecuencia de diversos factores, como se presenta en la Figura 2. Este autor consideró que los factores pueden clasificarse en tres grupos: (a) factores relacionados con los empleadores, (b) factores relacionados con los empleados, y (c) factores externos; a lo que además se suman las causas extrañas. Sin embargo, para diversos autores

(Sarveswara, 1972; Dayal & Saiyadin, 1970; Jacobs & Roodt, 2008), los factores que propician la rotación laboral deben clasificarse en internos y externos, tomando como base la propuesta de Herzberg, donde los factores motivacionales son los intrínsecos y los de higiene son extrínsecos. Este es el criterio que se sigue en la presente investigación para clasificar las principales causas de la rotación laboral.

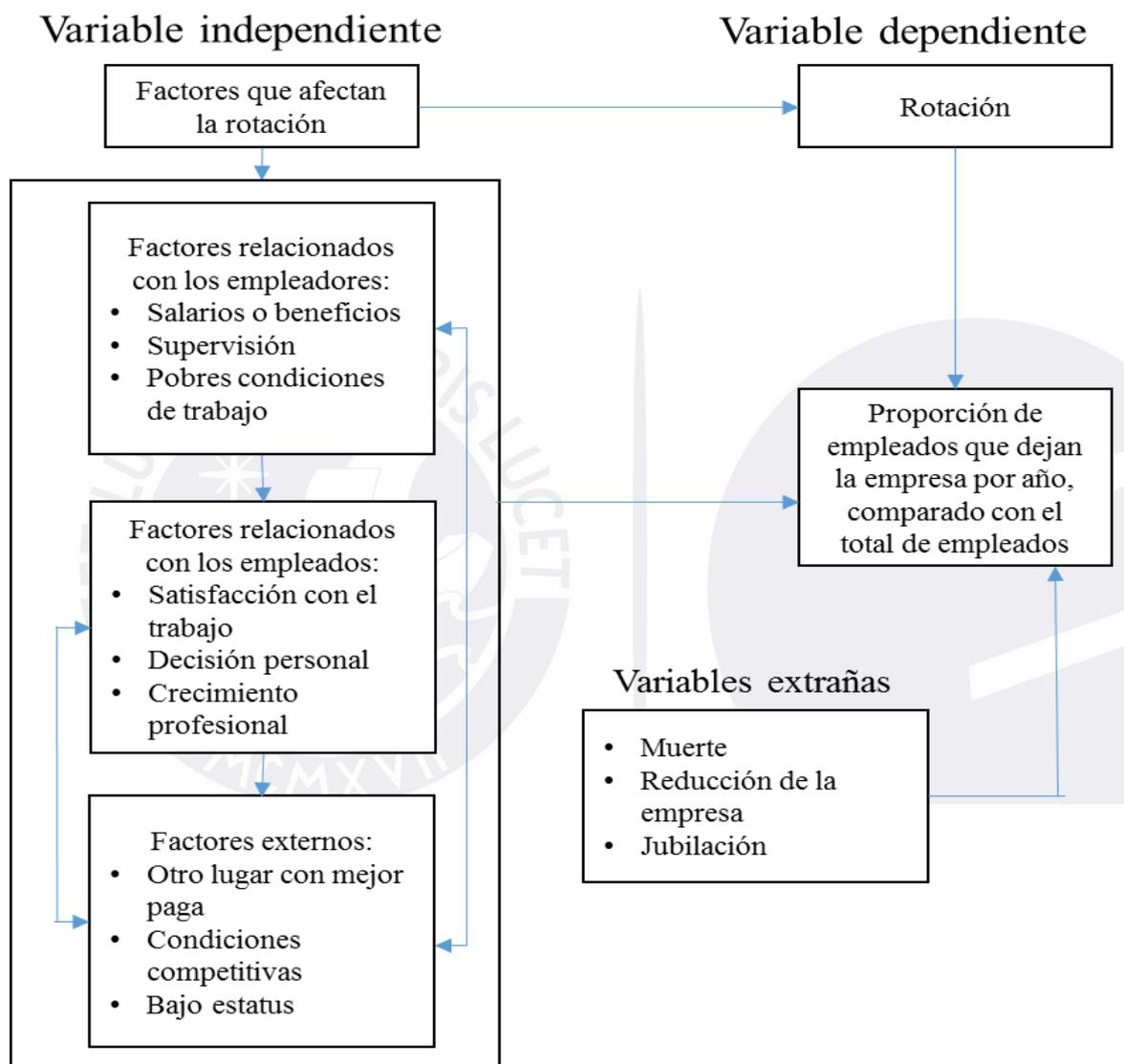


Figura 2. Factores relacionados con la rotación

Adaptado de “A research dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of master of science in human resource management in education of Makerere University – Kampala,” por J. Candle, 2010, p.11. Recuperado de http://news.mak.ac.ug/documents/Makfiles/theses/Candle_Juliet.pdf

2.2.1 Factores Intrínsecos.

Según la Fundación para la Motivación del Recurso Humano (Brasil, 2006), dentro de los factores intrínsecos que motivan la rotación laboral se presenta: (a) la insatisfacción con el puesto actual o con la organización, (b) la motivación personal: los cuales repercuten directamente sobre las funciones y tareas propias del cargo (Temple, 2007). Adicionalmente a ello se tiene el modelo de Mobley (1977) quien plantea que cuando el individuo se encuentra insatisfecho con su posición laboral y organización se dan dos respuestas: (a) el trabajador empieza a desear abandonar la empresa, o (b) el trabajador desarrolla comportamientos perjudiciales, como el ausentismo, el comportamiento pasivo, o el abandono de sus tareas (Rodríguez, 2004). Además, como factor intrínseco se tiene (c) el desarrollo profesional.

Insatisfacción con el puesto actual o con la organización. La satisfacción laboral o satisfacción con el trabajo que se tiene, se define como la forma en la que el trabajador percibe que es tratado dentro de la organización, tanto por sus superiores como por sus compañeros, junto con el grado de participación que tiene en las distintas actividades y decisiones (Hernández, et al., 2013). Por lo tanto, la satisfacción o insatisfacción laboral está en función de las siguientes variables: (a) conformidad con el trabajo, (b) relaciones laborales, y (c) la identificación con el trabajo, las cuales están presentes en todo tipo de organización, sin importar el cargo que se ocupe.

Cuando el individuo se encuentra insatisfecho con su posición laboral o con la organización se pueden dar dos tipos de respuestas (Rodríguez, 2004): (a) el trabajador empieza a tener pensamientos de abandonar la empresa, los cuales se hacen más y más recurrentes con el transcurrir del tiempo; o (b) el trabajador desarrolla comportamientos perjudiciales, como el ausentismo, el comportamiento pasivo o el abandono de sus tareas, lo cual repercute negativamente en la productividad de la empresa y en los otros trabajadores.

Para Littlewood (2006) solo aquellos empleados que perciben un alto nivel de apoyo

organizacional, y que se sienten valorados, son capaces de corresponder a la organización con un alto nivel de compromiso y por lo tanto no buscan otro empleo.

Respecto a el término Síndrome de Burnout se define una situación que cada vez es más frecuente entre los trabajadores, y es el hecho de que, después de meses o años de dedicación estos trabajadores acaban quemándose (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Lo que se intenta describir es una situación en la que en contra de las expectativas de la persona, ésta no logró obtener los resultados esperados por más que se ha esforzado en conseguirlos, ya que se debe a una combinación de las circunstancias siguientes (Gil-Monte, 2000): (a) agotamiento emocional o sensación de no poder dar más de sí; (b) despersonalización, que se manifiesta en la actitud impersonal y negativa hacia el trabajo; y (c) falta de realización personal.

De acuerdo con Cherniss (1980) los trabajos frustrantes, con excesivas demandas, al transcurrir el tiempo generan cambios negativos en la persona, destacándose tres momentos: (a) desequilibrio entre demandas y recursos individuales, (b) respuesta emocional a corto plazo con ansiedad, tensión o fatiga; y (c) cambios de actitudes y conductas, haciéndose defensivo. Esto concuerda con lo que explicaron Maslach et.al. (1996), quienes señalaron que el síndrome de burnout es una forma inadecuada de afrontar el estrés emocional crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal.

De acuerdo con Robbins (1999) la satisfacción de los empleados se da a consecuencia de que las recompensas que obtienen los trabajadores estén relacionadas o acordes con lo que ellos consideran que se merecen. Lo cual guarda estrecha relación con las responsabilidades del puesto de trabajo que cada persona ocupe, ya que este tendrá ciertas funciones y obligaciones, las cuales están acompañadas de expectativas, que deberán ser satisfechas por

la organización. De no ser el caso, entonces los trabajadores tendrán la intención de rotar (Robbins, 1999).

Motivación personal. Según Goleman (1996) la motivación es el reflejo de los deseos de una persona por llenar ciertas necesidades, por lo que se entiende que es una variable compleja, en la que intervienen múltiples y diversos elementos. Está relacionada con los aspectos conscientes e inconscientes, cognitivos y afectivos, direccionando el comportamiento humano. Ahora bien, lo que motiva a cada individuo es diferente y único, aún cuando hay distintas teorías que buscan explicar esto:

Teoría de la jerarquía de necesidades. Planteada por Maslow (1954), quien indicó que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades que influyen en el comportamiento humano. Las dos primeras de orden inferior, que satisfacen al individuo en forma externa son las necesidades fisiológicas y las de seguridad, donde las fisiológicas se refieren al hambre, sed, o sexo, entre otras, mientras que las de seguridad incluyen el cuidado y la protección contra daños físicos o emocionales. Luego hay otras tres categorías de necesidades, que se consideran de orden superior y que por lo tanto satisfacen al individuo en forma interna, como son las necesidades sociales, las de estima y la de autorrealización. Las necesidades sociales se refieren al sentido de pertenencia, aceptación y amistad; las necesidades de estima son factores como el status, el reconocimiento y la atención; y la autorrealización es el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser.

La teoría de Maslow. Se basa en la premisa de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen con el tiempo, en la medida en que las va satisfaciendo. Por lo tanto siempre hay metas que realizar, que se pueden considerar como más elevadas y su comportamiento se orienta a la obtención de las mismas. Una vez que cierta necesidad ha sido satisfecha, entonces deja de influenciar el comportamiento, que sólo se ve afecto por las insatisfechas.

Teoría X, Y. Planteada por Douglas Mc Gregor, quien señaló que existen dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa, llamada teoría X que supone que la gente necesita dirección, tiene poca ambición y evita las responsabilidades, pero desea seguridad. Mientras las estrategias administrativas se basen en ella los administradores serán incapaces de descubrir y utilizar los potenciales de su personal. Mientras que la otra visión es la denominada Teoría Y, la cual supone que a los individuos les gusta su trabajo, lo disfrutan y son capaces de asumir responsabilidades y dirigirse solos, por lo que para estimularlos se requiere la descentralización y el ensanchamiento del puesto (Kopelman, Prottas & Davis, 2008).

Teoría de las necesidades. Fue propuesta por McClelland y se centró en tres necesidades que son: (a) necesidad de logro, que se manifiesta con el impulso por sobresalir, por obtener un logro, de luchar por el triunfo; (b) necesidad de poder, que se refiere a la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos; y (c) necesidad de afiliación, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas (Pareek, 1974). Cada individuo manifestará una diferente mezcla entre estas tres necesidades, teniendo a una de ellas como predominante.

La motivación es un factor que permite canalizar el esfuerzo y la conducta de los trabajadores para el logro de los objetivos, tanto de la organización como personales. Al respecto, muchos empleados se motivan a partir de las tareas que realizan, especialmente cuando estas les permiten explotar sus potencialidades. Luego, al completarlas exitosamente se sienten satisfechos y más aún si son reconocidos por su buen desempeño (Flores, Abreu & Badii, 2008). “En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por conocer, explorar y dominar su entorno y la importancia de triunfar en tareas que signifiquen un reto y en asumir responsabilidades” (Pérez, 2007, p.46).

Desarrollo profesional. Para Herzberg (1996), la necesidad de experimentar crecimiento es una característica humana, que deriva de la habilidad que tienen las personas de fijar metas y experimentar logros. Tener la percepción de que se puede tener crecimiento o desarrollo profesional dentro de una empresa es uno de los pilares para mantener a los empleados motivados, definiendo la relación de estos con el trabajo en sí mismo (Behling, Labovitz & Kosmo, 1968). Corresponde al departamento de recursos humanos crear oportunidades de crecimiento para sus trabajadores, de modo tal que las personas vean perspectivas de desarrollo futuro en la organización (Jacobs & Roodt, 2008).

Debe considerarse la conclusión de Herzberg, quien señaló que las personas con niveles más bajos de educación, estatus socioeconómico y profesional, así como los miembros de minorías étnicas tienden a poner más énfasis en los factores extrínsecos o de higiene, mientras que las personas con niveles educativo, socioeconómico y profesional más elevados se muestran más interesados en los motivadores o factores intrínsecos (Behling, et al., 1968). Como complemento a lo señalado anteriormente se tiene que según el National Association for Employee Recognition (ahora Recognition Professionals International) (NAER, 2006), para que el reconocimiento resulte consistente, los gerentes deben contar con ciertos lineamientos generales y un sistema que les indique qué conductas buscar y premiar en sus empleados. La organización debe prever criterios claros y referencias, designar un responsable para recibir sus inquietudes y herramientas para diseñar, hacer un seguimiento y evaluar los resultados de los programas de reconocimiento, de manera efectiva y en tiempo.

2.2.2 Factores Extrínsecos.

Dentro de los factores extrínsecos se han identificado los siguientes: (a) clima organizacional, (b) condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, (c) políticas de la empresa, (d) salarios, beneficios e incentivos (e) ofertas en el mercado laboral.

Clima organizacional. Rodríguez (2004) expresó que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, las condiciones del ambiente de trabajo en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El hecho de que el clima organizacional sea el apropiado para la visión de la organización y los objetivos que se desean lograr es importante, y más aún en tiempos donde la colaboración es fuente de ventaja competitiva. Entendiendo esto es importante resaltar que el clima de la organización está compuesto por tres aspectos (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009):

- 1.El general: compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
- 2.El operativo: que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.
- 3.El interno: que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización.

El clima organizacional es multidimensional, al ser la unión de múltiples elementos, en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, y estilos de liderazgo, entre otros (Quintero, Africano & Faria, 2008). Para Flores, et al. (2008) el estilo de liderazgo del jefe inmediato tiene influencia directa en la rotación laboral, especialmente cuando el trabajador no se identifica con el estilo de su jefe. El rol del líder es crear un clima laboral donde cada trabajador sienta que ha alcanzado el éxito, lo que se puede definir como un liderazgo eficaz, maximizando los rendimientos

(Alves, 2000). Donde las cualidades para un líder eficaz son: (a) asertividad, (b) empatía, (c) habilidades de comunicación, (d) autocontrol, (e) confianza en los demás, (f) persistencia, (g) flexibilidad, (h) aprecio de los demás, (i) ayudar a los demás a desarrollarse, (j) ser persistentes y responsables, y (k) procurar identificar los problemas en sus estados iniciales (Martens, 1987).

El liderazgo es un proceso cuyo punto de partida es la visión de lo que se desea lograr en el futuro para la organización, y que se centra en la transformación de las personas y de los procesos para lograr todos los objetivos que se han propuesto (D'Alessio, 2010). Solo con un liderazgo efectivo, las organizaciones logran adaptarse a los retos del entorno, aprovechando las oportunidades, y en muchos casos esto implica el adaptar toda la cultura organizacional (Schein, 2004).

Existen distintos estilos de liderazgo, los cuales dependen de la personalidad del líder pero también de los valores que predominan en la organización. Dependiendo del estilo de liderazgo del jefe será el comportamiento de cada trabajador, ya que cada persona tendrá sus preferencias, entre los siguientes estilos: (a) estilo directivo, cuando el líder toma las decisiones sin considerar las opiniones de las otras personas, brindando instrucciones precisas; (b) estilo participativo, cuando el líder primero escucha la opinión de las personas y luego toma la decisión; (c) estilo delegativo, en el cual la responsabilidad de tomar la decisión es delegada a un subordinado; (d) estilo transformacional, cuando el líder incentiva a las personas para que se desarrollen, incrementando el potencial de la organización; y (e) estilo transaccional, donde se dan premios o castigos a las personas, en relación con el desempeño mostrado (Gross, 2008).

Un clima organizacional tiene características propias que son únicas, que en cierto modo representan la personalidad de una organización y sin duda alguna influye en el comportamiento de los empleados (Caligiore & Diaz, 2003). Adicionalmente, si los

trabajadores no se sienten parte del grupo la propensión a renunciar al puesto de trabajo es mayor (Candle, 2010). De acuerdo con Volkwein, Malik y Napierski-Planc (1988) las relaciones interpersonales ejercen influencias, tanto positivas como negativas, en la satisfacción laboral (Chiang, Martín & Núñez, 2010). Las relaciones interpersonales horizontales y verticales, ya sea con superiores, subordinados o compañeros, son fuentes potenciales de estrés laboral, afectando el deseo de los trabajadores por permanecer o no en la organización (Blanch, Espuny, Gala & Martín, 2003).

Condiciones del ambiente de trabajo. De acuerdo con Amorós (2007) las condiciones del lugar de trabajo están dadas por una combinación entre el ambiente físico y el diseño. Las condiciones del ambiente de trabajo se refiere a la conjunción de distintas variables, como son: (a) la temperatura, (b) el ruido, (c) la iluminación, y (d) la calidad del aire; los cuales pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño, así como en las actitudes de los empleados. Corresponde a la empresa buscar los valores de estas variables donde la productividad se maximiza, brindando confort a sus trabajadores. En cambio, el diseño del lugar de trabajo depende del tamaño del área, la distribución del espacio y la privacidad de la que gocen las personas.

Sin embargo, para entender el impacto que las condiciones del lugar de trabajo tienen sobre una persona es necesario comprender que la respuesta de cada individuo varía, dependiendo de cómo sus emociones están siendo afectadas por dichas condiciones (Canon, 1929). El problema se presenta cuando los empleados, o alguno de ellos, consideran que las condiciones del lugar de trabajo no son adecuadas para su salud, y ponen en riesgo su integridad o incluso no permiten desarrollar sus tareas de manera apropiada (Emery, 1985).

De acuerdo con Ruiz, García, Delclós, y Benavides (2007) unas condiciones de trabajo adecuadas tendrán un efecto positivo sobre la salud, incrementando la satisfacción y el bienestar del trabajador. Asimismo, las condiciones de trabajo deficientes, a las que se

expone o accidenta a un trabajador, dan lugar a una lesión o una enfermedad según la duración del periodo de latencia, lo que puede producir una incapacidad laboral, que a su vez puede provocar, a veces, una ausencia en el trabajo.

Para Buelvas, Oviedo-Trespalacios, y Amaya (2013) el carácter multidimensional del término calidad de vida laboral sugiere la promoción de las condiciones en las cuales se realiza el trabajo, dado que estas ponen de manifiesto que la configuración de un ambiente adecuado incide no solo en la calidad misma del trabajo, sino también en el bienestar, la salud, la seguridad, la motivación, el compromiso, la satisfacción y el rendimiento laboral del empleado, así como también repercute en gran medida en disfunciones como el absentismo, rotación laboral, accidentalidad y enfermedades laborales.

Salario, beneficios e Incentivos. Según la Real Academia Española [RAE] se define el salario como la cantidad de dinero con lo que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena, y el incentivo como el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos; y el beneficio, como el bien que se hace o que se recibe. Asimismo, Hernández (2014) mencionó que el concepto de incentivo se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir condicionada, que recibe el personal cuando se cumple ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos que se conceden por alcanzar cierto nivel de productividad.

Por un lado tenemos que la función principal de los salarios, beneficios e incentivos es garantizar la satisfacción de los empleados lo cual a su vez ayuda a mantener, y retener la fuerza de trabajo. Con ello el nivel de productividad de las empresas se mantiene (Efron, Gandossy & Goldsmith, 2003). Cuando las compensaciones no son las adecuadas los resultados afectan directamente a la productividad, generando así insatisfacción en los trabajadores.

Desde el lado de la empresa, se considera a los salarios y beneficios como el factor extrínseco más obvio para muchos gerentes, quienes comprenden que estos son importantes para los trabajadores y en especial para los de nivel operativos (Sarveswara,1972).

Adicionalmente, la Figura 3 resume como el área de Recursos Humanos debería proponer la asignación de sueldos y salarios.

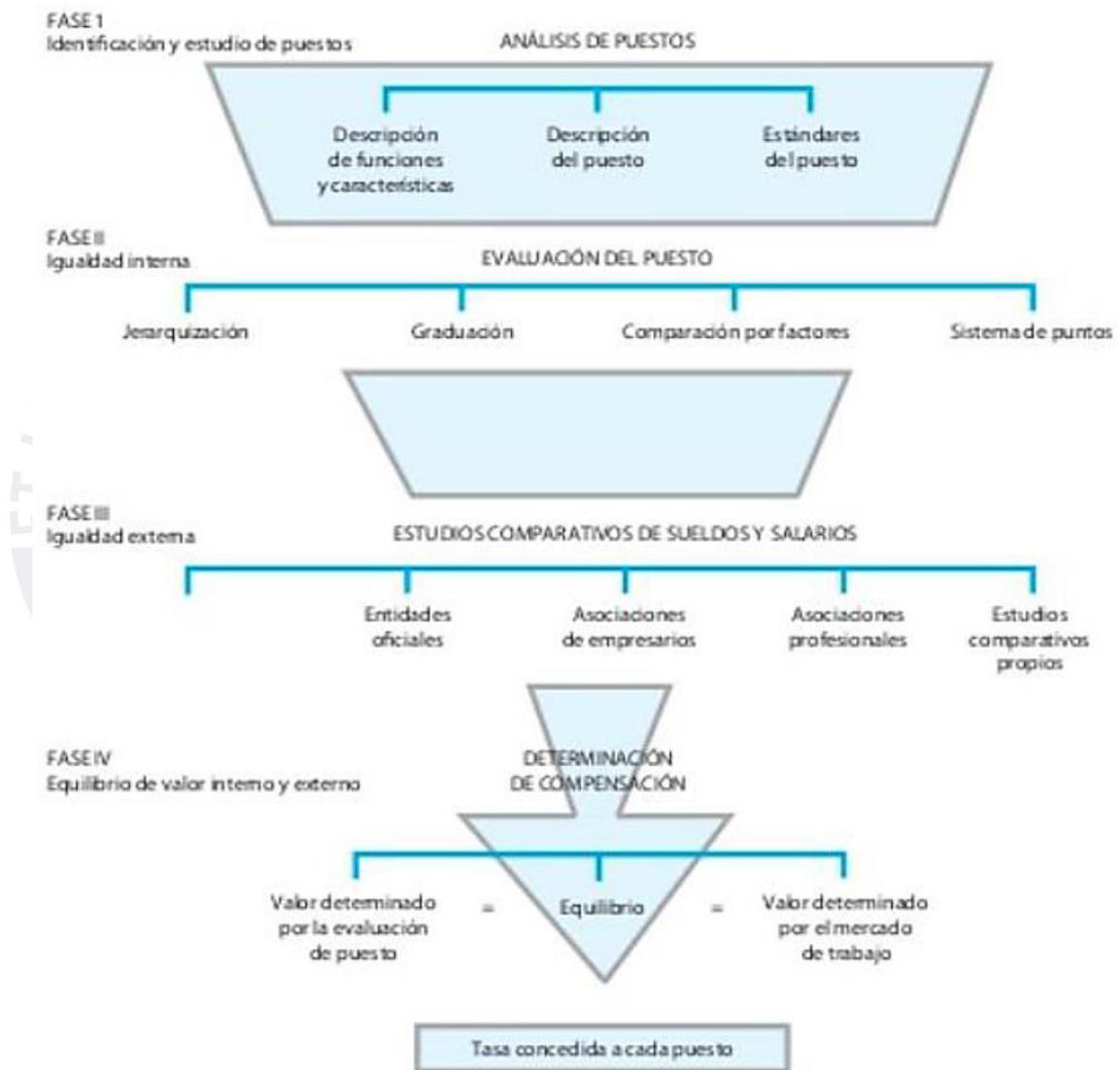


Figura 3. Determinación de compensaciones
Tomado de “Administración de Personal y Recursos Humanos,” por J. Brown y L. Williams, 2003.

Para muchos trabajadores de rango intermedio el sistema de pago vigente no corresponde con el esfuerzo realizado y sobre todo con los resultados obtenidos, especialmente sobre labores manuales y altamente monótonos (Cuesta, 1990). Un motivo esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es que los trabajadores reciban una compensación adecuada, los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. La compensación insuficiente incrementa la intensidad de rotación laboral (Efron, et al., 2003).

Coincidiendo con lo señalado por Behling, et al. (1968) quienes concluyeron que para las minorías étnicas y los trabajadores con poca formación profesional, los factores externos, como el salario, son de suma importancia en la decisión de rotar o no. Ante lo cual, Candle (2010) señaló que si el salario y los beneficios no alcanzan los niveles de otras organizaciones en la misma industria, lo más probable es que los individuos busquen trabajo en otras empresas que les den tarifas más competitivas o donde las recompensas y beneficios sean mayores.

En base a ello, hoy en día cada vez más empresas utilizan la “Canasta de compensación” que brinda flexibilidad a los empleados para que seleccionen los beneficios que más les convengan. Además de incentivos monetarios, como más días de vacaciones, jornadas más cortas de trabajo, seguros de trabajo, entre otras (Efron, et al., 2003). Según Robbins (2011) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Para conocer el promedio de las remuneraciones a nivel nacional se utilizó la información de la Encuesta Nacional de Hogares (2012), donde el ingreso promedio mensual

por trabajo se situó en S/. 1,141.1 Soles. Por ámbito geográfico, la población ocupada residente en Lima Metropolitana registra el ingreso promedio más alto que asciende a S/. 1,508.8 Soles, siendo superior en S/. 367.7 Soles, al promedio del ingreso por trabajo a nivel nacional.

Por otro lado, el ingreso promedio de un trabajador del interior del país (resto país) fue de S/. 950.5 nuevos soles, que representa el 63% del ingreso promedio en Lima Metropolitana, y el 83% del promedio a nivel nacional. Por otro lado, si se compara el sueldo promedio de los vigilantes en la ciudad del Cusco, que está entre S/. 850.00 y S/. 1,000.00 Soles por las 8 horas laboradas durante el mes, se tiene que este es superior al ingreso promedio mensual proveniente del trabajo. Lo cual se resume en la Figura 5.

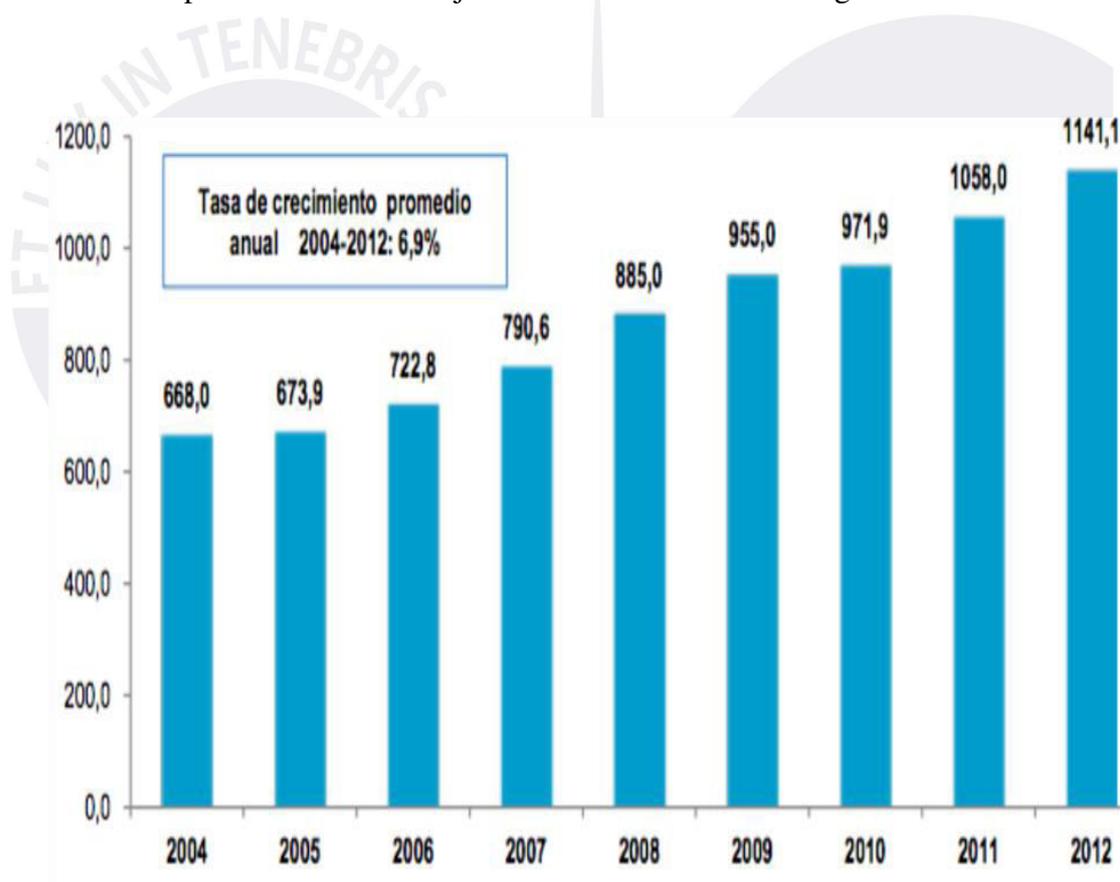


Figura 4. Perú – evolución del ingreso promedio
Tomado de “Tasa de crecimiento,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares, 2012.

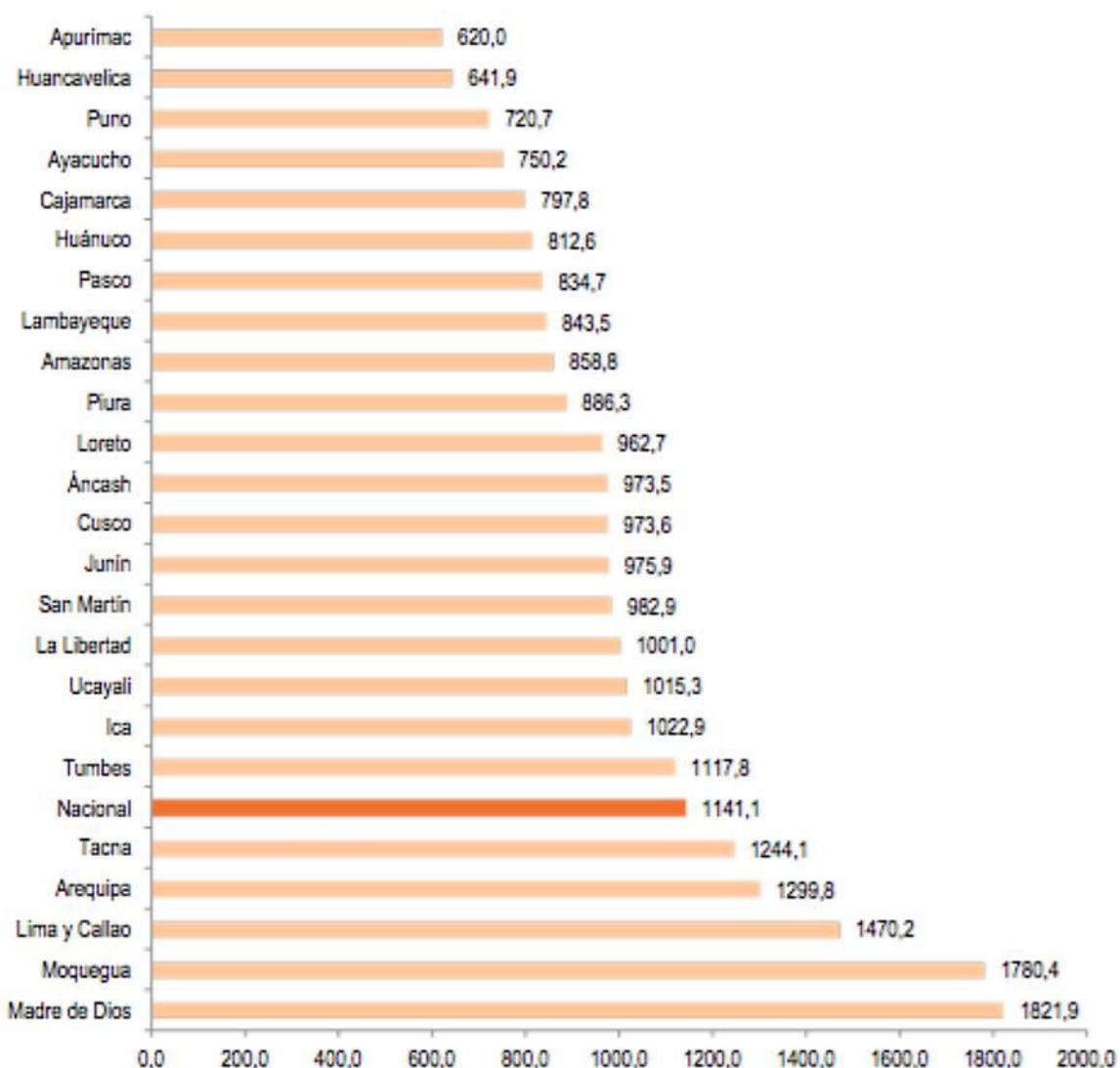


Figura 5. Perú –ingreso promedio
Tomado de “Tasa de crecimiento,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares, 2012.

Ofertas en el mercado laboral. Para lo cual la PricewaterhouseCoopers (2014) señaló que las organizaciones son como un sistema abierto, que se caracterizan por el incesante flujo de recursos humanos que necesitan para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. A lo cual (Hernández, et al., 2013) indicó que la intención de rotar se compone de dos conceptos: (a) la intención que tiene el trabajador de abandonar la organización, y (b) la percepción de la existencia o no de oportunidades en el mercado laboral, mientras que Branham, (2005) analizó y determinó que existen distintas causas que explican la rotación de

las personas, las cuales son atribuibles al individuo en sí mismo o a la organización donde labora, es así que para estos autores, incluyendo a Hulin, Roznowski y Hachiya (1985), el principal factor que motiva la rotación de personal es la existencia de alternativas de trabajo, lo cual afecta la satisfacción laboral y no a la inversa.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quien tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección (Puchol, 1994). Pero resulta que la rotación no sería viable si no existieran en el mercado alternativas de otros puestos de trabajo. Gracias a ellas los individuos llegan a percibir que encontrar otro trabajo será fácil y por lo tanto pueden abandonar su posición actual. Efron, Gandossy & Goldsmith (2003) afirmaron que la formación y la capacidad de los empleados para desempeñar diferentes tareas son factores clave de la viabilidad de organizaciones de trabajo de alto, mediano y bajo rendimiento.

Políticas de la empresa. A través de las políticas organizacionales de recursos humanos, las empresas encuentran una solución para combatir la desmotivación que muchas veces conlleva a la rotación. Dentro de las políticas que una empresa puede establecer están los planes flexibles o los bonos que complementan el salario. Las empresas que desarrollan políticas de recursos humanos logran reducir el nivel de rotación, aumentando la motivación y la productividad, con lo que además disminuyen sus costos de reclutamiento y de capacitación (Flores, Abreu & Badii, 2008). En base a lo anterior es importante conocer cuáles son las políticas empresariales, dentro de las organizaciones donde hay alta rotación, para establecer medidas que lleven a incrementar la motivación de los trabajadores. Para Kracmar (1999) las prácticas y políticas empresariales se ven afectadas por actividades tales

como favoritismo, supresión de entidades de competencia y manipulación de políticas internas (Hernández, Hernández & Mendieta, 2013).

Entre las políticas y prácticas empresariales que ayudan a reducir la rotación laboral se tiene: (a) mayor formación y recursos, implicación de los agentes en distintos procesos dentro de la compañía, (b) ofrecer un plan de carrera, (c) dar la posibilidad de aportar información a sus mandos sobre su trabajo y clientes, (d) fortalecer su papel para mantener la relación clientes-empresas, (e) cambiar de campañas y de turno para evitar el desgaste que conlleva realizar una misma actividad (Sarries & Casares , 2008).

2.3 Modelos de Decisión de Rotación

Son diversos los modelos que tratan de explicar las principales causas de la rotación laboral y algunos de ellos llegan a plantear pasos o etapas que reflejan la intención de rotar que tienen las personas, mostrando que es una decisión que se da en fases. En la Figura 6 se presentan los modelos más relevantes que se han encontrado en la literatura, a partir de la recopilación que hicieron Hernández, et al. (2013), para medir las principales causas de rotación.



Figura 6. Relaciones del modelo de March y Simon
Tomado de “El proceso de abandono voluntario: Revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura,” por V. Rodríguez, 2004, p.158. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 157-169.

Modelo de March y Simon (1958). Es el que por primera vez mostró que la rotación es el resultado de un proceso complejo, que se denomina intención de rotar (Rodríguez, 2004), el cual se compone de dos conceptos principales (Hernández, et.al., 2013): (a) la intención que tiene el trabajador de abandonar la organización, y (b) la percepción de la existencia o no de oportunidades en el mercado laboral. Para estos autores la intención de salirse de la organización se relaciona con la falta de conformidad con el trabajo, pero también con la posibilidad de encontrar otro, lo cual lleva a pensar que en períodos de crecimiento económico incrementa la rotación y en momentos de contracción disminuye.

Modelo de Porter y Steers (1973). Según el cual cada persona analiza su situación laboral y la confronta con sus expectativas, en aspectos claves como sueldo, acceso a promociones y la supervisión que recibe. Para esta investigación la relevancia del modelo de Porter y Steers (1973) está en que menciona a la supervisión como un elemento que promueve o no la rotación, ya que afecta directamente al individuo (citado en Hernández, et.al., 2013); lo que posteriormente fue resaltado por Candle (2010) y que incluso Dayal y Saiyadín (1970) encontraron que se presenta en distintas culturas, aunque lo que se define como aceptable puede variar de un país a otro.

Modelo de Mobley (1977). Es quizás el más mencionado y revisado por otros autores, ya que plantea el concepto de que la rotación se da por una combinación de factores. Entre los que destacan la percepción que el empleado tiene de su satisfacción, junto con los diversos aspectos del ambiente laboral y las características individuales (Mobley, 1977).

Modelo de Price (1983). En los años 80, Price (1983) desarrolló una herramienta con la cual se hace una asociación directa entre la satisfacción del individuo con su puesto en la organización y su intención de rotar. Las variables que definen la intención de rotación son: (a) el salario, pago económico que recibe el trabajador por su labor; (b) la integración del individuo con la organización, la participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea

y en los objetivos de la organización; (c) la comunicación informal, la que recibe el trabajador sobre su desempeño a través de sus compañeros; (d) la comunicación formal, la que recibe el trabajador oficialmente por parte de la organización en relación con su desempeño; y (e) la centralización en la toma de decisiones, el nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización.

Modelo de inversión de Farrell y Rusbult (1981). Para estos autores el grado de compromiso puede reflejar la intención de permanecer o abandonar a una organización. Por tanto el compromiso fue relacionado a la probabilidad de que un empleado deje su trabajo o influya en él a sentir sentimientos de unión y afecto hacia la organización (citado en Hernández, et al., 2013). Asimismo resaltaron que la combinación de recompensas, el valor de los costos, el valor de las alternativas y el tamaño de la inversión predicen fuertemente el compromiso del trabajo.

Modelo de Steers y Mowday (1981). Su principal aporte fue relacionar las expectativas y los valores con las actitudes en el trabajo, concluyendo que cuanto más congruentes son las experiencias vividas en la realidad organizativa con lo que uno espera, mayor es la propensión de sentirse satisfecho y a desear quedarse en la organización (Steers y Mowday, 1981). Asimismo, estos autores resaltaron que los aspectos de la vida organizativa que pueden influir en el grado en que se cumplan las expectativas son las políticas de compensación y promoción, las tareas a realizar en el puesto de trabajo, las relaciones con los compañeros de trabajo, el estilo de supervisión jerárquico, la estructura organizativa, las oportunidades de participación en la toma de decisiones, la localización geográfica, y los objetivos y valores de la organización.

Modelo de Sheridan y Abelson (1983). Conocido también como modelo de la cúspide de la catástrofe, señalando que son dos los factores determinantes de la intención de rotación. Estos factores son: (a) compromiso organizacional que tiene el individuo, y (b) tensión

laboral existente. El compromiso es medido por la intención del empleado de continuar trabajando en la organización en lugar de aceptar otro trabajo alternativo que posteriormente le puede ofrecer mejores beneficios socioeconómicos. La tensión del puesto provocada por condiciones del trabajo tales como la ambigüedad de roles, los conflictos dentro del trabajo, los conflictos con otras responsabilidades (familiares, sociales, etc.), la sobrecarga de trabajo, los recursos inadecuados o la falta de habilidades (Sheridan y Abelson, 1983). En suma el modelo de la cúspide de la catástrofe es considerado como uno de los principales adelantos en el estudio de la rotación de personal, presentando al retiro por parte del empleado de una organización como una variable discontinua que podría predecir la terminación laboral.

Otros modelos que se encontraron durante la revisión de literatura son:

Modelo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985). Para estos autores el principal factor que motiva la rotación de personal es la existencia de alternativas de trabajo, lo cual afecta la satisfacción laboral y no a la inversa como han sugerido las investigaciones previas (Hernández, et al., 2013).

Modelo de Lee y Mitchell (1994). Propusieron que el inicio del proceso de rotación, que se da con la intención, es originado por un evento puntual que se puede definir como desencadenante. Consideran que la toma de decisiones se fundamenta en comparaciones entre alternativas, donde los empleados buscan maximizar el cumplimiento o logro de sus expectativas.

2.4 Resumen

La rotación laboral se define como la salida de personas de la organización, lo cual se puede dar de manera voluntaria o ante el despido. La rotación voluntaria si bien permite que se creen posiciones que permiten la promoción interna también crea problemas para las organizaciones, como es el desembolso de pasivos laborales acumulados o el costo de reclutar y seleccionar a otra persona para llenar la posición vacante. Además de que es

necesario considerar el tiempo que tomará el nuevo empleado en adaptarse a la cultura de la organización y aprender las tareas de su posición.

Son diversas las causas de la rotación, las cuales se pueden presentar de manera independiente o en combinaciones y se dividen en factores intrínsecos a la persona o extrínsecos. El clima organizacional es la forma en la que los empleados perciben la cultura de la empresa, que se manifiesta en la manera en que se trata a los empleados, la distribución de las tareas y las diversas regulaciones, entre otros aspectos. En ocasiones hay individuos que no se sienten a gusto en su entorno laboral, bien sea porque nunca lograron adaptarse o porque el clima cambió, en cuyo caso estarán motivados a salir de la empresa, abandonando su cargo.

Otra causa probable para la rotación son las condiciones físicas o ambientales del lugar de trabajo, lo que se refiere al conjunto de distintas variables como la iluminación, la temperatura, el ruido o incluso la privacidad que cada persona pueda tener. Se entiende que el diseño de una oficina o empresa se adecúa a sus procesos, con el fin de favorecer el logro de los objetivos, pero es probable que no todos los individuos se sientan cómodos, y aquellos que no lo están buscarán otro empleo, renunciando al actual.

La insatisfacción con el trabajo realizado parece ser la causa de rotación que más ha sido mencionada por los distintos autores. Son múltiples los factores que pueden generar que una persona no se sienta a gusto con su trabajo, lo cual se relaciona también con las motivaciones de cada individuo. En todo caso, en el momento en que no se encuentran a gusto con lo que realizan o con el rumbo que está tomando la organización, así como con el estilo de liderazgo de su jefe, entonces será el momento de rotar. Pero esto no sería posible si el individuo no supiera que en el mercado laboral hay otras oportunidades a las cuales puede acceder, de acuerdo a las competencias que posee.

2.5 Conclusiones

Diversos autores han tratado de explicar los principales criterios o las causas de la rotación laboral, encontrándose que existen causas extrínsecas y causas intrínsecas o personales. De la revisión de literatura se han identificado las siguientes causas y que con esta investigación se determinará si están o no presentes en las empresas de Seguridad Privada de la Ciudad del Cusco. Dentro de estas causas se encuentran como las más comunes: (a) las responsabilidades propias del cargo expresadas a través de la insatisfacción con el puesto actual o con la organización y la motivación personal, (b) las condiciones del ambiente de trabajo, (c) el salario, los beneficios e incentivos (d) el clima organizacional, (e) el desarrollo profesional, (f) políticas de la empresa, y (g) la existencia de ofertas de trabajo atractivas en el mercado.



Capítulo III: Metodología

En este capítulo se presenta la metodología que se utilizó para el desarrollo de la investigación. Se parte del diseño de la investigación para pasar a presentar a la población y a la muestra, indicando los diversos puntos del protocolo de casos como es el consentimiento informado y la guía de entrevista. También se detalla la manera en la cual se analizaron los datos recopilados para su presentación.

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación es descriptiva porque se pretende especificar las características de la variable de estudio, pero además es exploratoria porque se trata de examinar un tema poco estudiado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Se dice que es descriptiva porque resume las percepciones de los encargados de recursos humanos intentando caracterizar la rotación laboral como un fenómeno, mientras que al entender dicho fenómeno a través de sus causas, se puede inferir que es una investigación explicativa. (Grajales, 2000)

La investigación es descriptiva y explicativa, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) es descriptiva porque su objetivo principal es caracterizar un fenómeno, describiendo sus características, pero al mismo tiempo es un estudio explicativo ya que pretende explicar las causas que generan la rotación de personal en las empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco.

El enfoque del estudio es cualitativo, utilizando herramientas que permitan obtener conclusiones sobre las percepciones de los gerentes o responsables de Recursos Humanos y las razones que hay detrás de las causas de la rotación laboral. La estrategia cualitativa que se utiliza es el estudio de caso múltiple, bajo un diseño holístico, lo cual de acuerdo con Avolio (2008) es conveniente por los siguientes motivos: (a) permite captar la opinión de los gerentes o responsables de recursos humanos de las empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco, al tener un contacto directo y cercano con ellos; (b) se otorga el espacio suficiente para

que el entrevistado exponga todas sus opiniones; (c) se llega a comprender el significado de situaciones y acciones en las que participan los entrevistados y el entorno en lo que esto ocurre; y (d) a diferencia de los estudios cuantitativos con cuestionarios estructurados, en el estudio de casos la mejor manera de caracterizar los fenómenos es permitiendo a los sujetos explicar su realidad en su propio entorno y con sus propias palabras.

Se ha seleccionado el estudio de caso como la metodología a seguir porque como explicó Yin (2003) este es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las relaciones entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y cuando se utilizan múltiples evidencias” (p. 13). Para comprender esta cita se tiene que el fenómeno en estudio son las causas de la rotación y el contexto son las empresas de seguridad de la ciudad del Cusco, entorno en el cual se desarrollaron todas las entrevistas. Además, se utilizaron múltiples evidencias, donde la principal es la grabación realizada al momento de la entrevista, pero a la que se suman otras que se presentan más adelante. El enfoque holístico implica que a pesar de que se analizan varios casos, se tiene una sola unidad de análisis, que gira en torno a las causas de la rotación, pero donde la evidencia que proporcionaron los casos múltiples permitió que se obtenga resultados más sólidos y confiables, así como identificar los puntos de coincidencia y los puntos de diferencias entre los sujetos (Yin, 2003).

3.2 Consentimiento Informado

En el Apéndice A se presenta el formato de Consentimiento Informado que se ha desarrollado. Este documento fue presentado a los gerentes y/o responsables de recursos humanos de las empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco, quienes lo leyeron y firmaron en señal de consentimiento con su participación en la investigación. Se firmaron dos copias, para que una quede en poder del entrevistado y la otra sea archivada por los investigadores.

Este documento detalla claramente el objetivo general del estudio, la forma en la que se desarrolló la entrevista y el tiempo que tomó, así como también se hace explícito el compromiso de confidencialidad que hay sobre la información que provea el sujeto, manteniendo en anonimato su nombre y el de la empresa. Además se les ofreció a los participantes aclarar cualquier duda que surja en el momento de firmar este formato o posteriormente durante la entrevista.

3.3 Población y Selección de los Casos

La población está integrada por los gerentes o responsables del área de recursos humanos en las empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco. Es así que la delimitación de la población se realizó a partir de un universo de 36 empresas en la ciudad del Cusco, autorizadas para prestar servicios de vigilancia según la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil [SUCAMEC], para el 2016 del total de empresas registradas y autorizadas, solo 26 se encuentran realizando servicio de vigilancia.

En base a ello se intentó contactar a las 26 empresas logrando ubicar 19 de ellas; de estas, 12 empresas aceptaron realizar la entrevista (ver Tabla 2), y 7 las rechazó. Adicional a ello se realizó una revisión en la página de la SUNAT, para verificar si dichas empresas se encuentran en la situación de habidas y halladas. Se debe tener en cuenta que la intención de la presente investigación radica en generar información sobre causas de rotación laboral desde el lado de las empresas, bajo este contexto, la única herramienta válida con la que cuentan las empresas para gestionar dichas causas, parte de las versiones emitidas por las personas que dejan el cargo a los gerentes y/o responsables de Recursos Humanos y son estas personas los expertos conocedores del tema, es por ello que se toman como referencia el conocimiento de los gerentes y/o responsables de RRHH.

Tabla 2

Empresas de Seguridad Privada en la Ciudad del Cusco Entrevistadas

Nº	Empresas	Cargo	Personas a cargo
1	G4S PERU S.A.C	Gerente RRHH - Cusco	800
2	J & V Resguardo S.A.C	Representante Legal en Cusco	350
3	Pacific Security	Gerente - Propietario	280
4	Atlantic	Gerente de RRHH	350
5	Securitas	Gerente de RRHH - Cusco	600
6	SEGUROC S.A.C	Gerente RRHH - Cusco	320
7	BRANDON	Administrador Cusco	130
8	PROSEGURIDAD	Gerente de RRHH	445
9	WORLD SECURITY AND SERVICES S.A.C.	Gerente RRHH	290
10	SERVICIO INTEGRAL INTERAMERICANO S.R.LTDA.	Gerente General	120
11	AGENCIA PROSECURITY SAC	Gerente General	100
12	VIGILANCIA Y SEGURIDAD ORGANIZADA S.A.C.	Gerente General	150

3.4 Confidencialidad

Con el fin de proteger la privacidad de los participantes y las empresas donde laboran, sus nombres fueron reemplazados por seudónimos (informante 1, informante 2, hasta informante 12). Es así que todos los documentos y archivos han sido identificados y grabados con estos seudónimos, omitiendo siempre el nombre real de la persona. Ninguna información se ha publicado de forma tal que sea personalmente identificable.

3.5 Procedimientos de Recolección de Datos

En esta investigación se han seguido los tres principios que Yin (2003) señaló para la recolección de datos en las investigaciones cualitativas y en especial en el estudio de casos: (a) utilizar múltiples fuentes de información, (b) crear una base de datos, y (c) mantener una cadena de evidencia a lo largo de todo el proceso de análisis, que permita identificar

claramente la relación entre las preguntas del estudio, la información recopilada y las conclusiones.

Respecto a Utilizar múltiples fuentes de información: se tienen en promedio aportes de fuentes primarias, los cuales están clasificados de acuerdo a las variables intrínsecas y extrínsecas planteadas por Herzberg, y se clasifican y ponderan en base a las declaraciones de los expertos en el tema, en este caso los gerentes y/o responsables de recursos humanos.

Respecto a crear una base de datos, se plantearon las declaraciones y testimonios de los entrevistados en base a siete objetivos específicos los cuales fueron desarrollados de acuerdo al mapa de la revisión literaria, la misma que se plantea en base a diferentes teorías e investigaciones, permitiendo así mantener una cadena de evidencia a lo largo del proceso de análisis

3.5.1 Fuentes de evidencia

El presente estudio contó con dos fuentes de evidencia: (a) entrevistas a profundidad a expertos en el tema y únicos conocedores de la realidad sobre las causas de rotación laboral en las diferentes empresas seleccionadas, y (b) notas de las entrevistas como resultado de la observación del investigador, lo que permitió contar con un amplio rango de datos en breve tiempo, ahondando en las causas de la rotación de personal. Las entrevistas a profundidad son la mejor herramienta de las investigaciones cualitativas, ya que se pretende establecer conversaciones, en lugar de que sea una mera secuencia de preguntas y respuestas, donde es esencial preservar la forma cómo el sujeto o entrevistado percibe el fenómeno que se está estudiando, sin que la percepción del investigador distorsione los datos (Marshall & Rossman, 1999).

Para que las entrevistas sean exitosas, es decir para que se recopile toda la información que se requiere para lograr los objetivos de la investigación, es necesario que haya el deseo de cooperar en los sujetos. Solamente al contar con cooperación se logra que los sujetos se

sientan cómodos y dispuestos a compartir todos sus conocimientos y apreciaciones con el investigador (Marshall & Rossman, 1999).

Para lograr esta cooperación se necesita que desde el contacto inicial, el investigador esté dispuesto a escuchar y a adaptarse a la disponibilidad de horario del sujeto, así como también debe hacer gala de sus habilidades para la interacción personal, formulando las preguntas de forma amena y clara. Es así que la principal fuente de recolección de datos han sido las entrevistas en profundidad. En total, se realizaron 12 entrevistas válidas a los gerentes o responsables de Recursos Humanos. A través de esas entrevistas, se ha podido obtener amplia información sobre el caso de investigación. Adicionalmente, las notas del entrevistador y algunos documentos, como memorias anuales, páginas web de las empresas, tarjetas personales, etc., han servido para un análisis más detallado y la consecuente comprensión de cada caso.

3.5.2 Protocolo del caso

El protocolo consiste en la agenda o guía de trabajo, la cual es una serie de pasos que debe seguir el investigador. Previo al inicio de la entrevista, cada sujeto participante habrá recibido información sobre los objetivos de la investigación, y habrá leído, comprendido y firmado el Consentimiento Informado. El protocolo que se ha diseñado para este estudio se presenta en el Apéndice B.

3.5.3 Caso piloto

Se utilizó el primer caso como una prueba piloto, con el objetivo de comprobar que la guía de entrevista se ha desarrollado de manera tal que permite obtener las respuestas necesarias para responder a las preguntas de la investigación. Como resultado de este caso piloto es probable que algunas preguntas sean eliminadas de la guía de entrevista o que su redacción se modifique, así como también podrían incluirse nuevos cuestionamientos. La manera cómo se seleccionó este caso piloto fue en función del acceso y la conveniencia, para

que se genere una reunión prolongada con el entrevistado, siguiendo la recomendación que al respecto dio Yin (2003).

3.5.4 Esquema de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron en los lugares de trabajo, en el día y hora que señaló el entrevistado, pero también se tuvo la disponibilidad de realizarla en otro lugar si así lo indicaba el sujeto. Todos los gerentes o responsables de recursos humanos de las empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco fueron contactados inicialmente por vía telefónica, ofreciéndose a acudir a su oficina para explicar en detalle la investigación y establecer una cita formal para la entrevista. Todas las reuniones se hicieron en la ciudad del Cusco. El objetivo de las entrevistas fue describir en su totalidad las percepciones de las causas que generan rotación en las empresas de seguridad privada del Cusco, por lo que fue esencial generar confianza y un sentido de cooperación en los entrevistados para que puedan revelar la información requerida. Es por ello que se siguió el protocolo del caso, grabando cada entrevista de ser posible, para luego transcribirlas en su totalidad, sin omitir ni cambiar palabras. Al establecer contacto, el investigador se identificó como estudiante de la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, explicó brevemente el propósito del estudio y cómo la participación, a través de una entrevista, sería de gran ayuda para su desarrollo. La mayoría de las entrevistas se realizaron por las mañanas, con un mínimo de entrevistas realizadas por la tarde y/o noche. Ningún entrevistado eligió reunirse fines de semana y algunos tuvieron que redefinir la hora o el día de reunión en más de una oportunidad. Una vez cursada las entrevistas se tuvo en cuenta que muchos de los entrevistados tenían tiempo limitado, y aunque la entrevista se trató de llevar según el orden de la pauta, si el entrevistado ya había dado la respuesta por adelantado, se omitieron las preguntas relacionadas con dicha respuesta. Las entrevistas se llevaron a cabo en una sola sesión, y el promedio de duración estuvo entre 60 minutos y 120 minutos. Resaltando que se

daba inicio a los cuestionamientos en base a la guía de preguntas detallada en el Apéndice C, y tal cual se registró en las grabaciones, se dejaba hablar y describir las condiciones señaladas por los entrevistados, siendo la guía de entrevista una ayuda para mapear dicha información.

Las entrevistas fueron realizadas por el mismo equipo investigador conformado por cuatro personas. A medida que se realizaban las entrevistas, los investigadores tuvieron más experiencia en la forma de hacer las preguntas a los gerentes o responsables de recursos humanos. Al inicio de la entrevista, el investigador explicó los objetivos generales de la investigación, el Consentimiento Informado, la confidencialidad y los procedimientos de la entrevista. En algunos casos, si los entrevistados necesitaban más detalle o explicación sobre algunas preguntas, el investigador a cargo de la entrevista procedió a esclarecer las dudas existentes. Cada uno de los entrevistados tuvo un aporte único a la investigación, a medida que se avanzaba en el desarrollo de las preguntas, los entrevistados empezaban a sentirse en confianza y tendían a conversar de manera más abierta. Todas las entrevistas se abordaron en un buen clima y comodidad tanto para el entrevistado como para el investigador.

3.6 Instrumentos

Para realizar las entrevistas se utilizó una guía de entrevistas la cual se presenta en el Apéndice C. Inicialmente las preguntas que se incluyen en la guía son resultado de las teorías encontradas en la revisión de la literatura y están orientadas a responder con los objetivos de investigación. Las mismas se presentan en el Apéndice D donde se muestra cómo cada grupo de preguntas de la guía se fijaron en función de las teorías desarrolladas en el capítulo II. Algunas preguntas de la guía tienen información relacionada con aspectos internos de las empresas, lo que, en algunos momentos, supuso una respuesta complicada.

En la guía de la entrevista se estableció una sección previa que centra en conocer: (a) información personal, (b) antecedentes educativos, (c) antecedentes laborales, mientras que la segunda parte está dividida en siete aspectos claves que corresponden a cada objetivo de la

investigación y que son: (d) búsqueda de desarrollo personal, (e) clima organizacional, (f) salario, beneficios e incentivos (g) políticas de la empresa (h) ofertas de otros puestos de trabajo (i) condiciones del ambiente de trabajo y (j) responsabilidades propias del cargo. Al final de la entrevista, se considera una despedida y las preguntas de cierre se abocaron a consultar a los entrevistados, si existía alguna información adicional que consideraran importante.

3.7 Procedimientos de Registro de Datos

Con el fin de garantizar la confiabilidad del estudio, se desarrollará una base de datos para cada caso, de manera que la evidencia relacionada con cada entrevista sea fácilmente accesible para ser revisada. La base de datos está integrada por los siguientes documentos: (a) datos generales de las entrevistas realizadas; (b) formato de Consentimiento Informado firmado por cada entrevistado (Apéndice A); (c) formato de Guía de la Entrevista (Apéndice C); y (d) transcripciones de las entrevistas, a partir de la información brindada. Este listado de documentos se encuentran archivados, tanto física como electrónica o digitalmente.

Yin (2003) indicó que es recomendable conservar una cadena de evidencia en el análisis, la cual debe permitir mostrar de manera explícita la relación que hay entre las preguntas de la investigación, la información obtenida y las conclusiones. Para lograr esto es necesario garantizar la confiabilidad del estudio a través de los siguientes aspectos (Avolio, 2008): (a) hacer un reporte donde se señalen las fuentes de información contenidas en la base de datos, (b) especificar las condiciones en las que se obtengan cada uno de los datos que estén en la base de datos, y (c) seguir el protocolo de la investigación en todos los casos.

La cadena de evidencia para esta investigación estuvo integrada por lo siguiente: (a) registrar en la base de datos el lugar, fecha y hora de cada entrevista realizada; (b) el formato de Consentimiento Informado firmado en señal de conformidad con la participación en la investigación; (c) las notas del investigador, asociadas a cada entrevista, también se

archivaron en la base de datos; (d) las transcripciones de las grabaciones de las entrevistas; y (f) mostrar que en cada caso se siguió el protocolo establecido.

3.8 Análisis e Interpretación de Datos

Para Marshall y Rossman (1999) “el análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada. Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo y fascinante” (p.150). Dentro de las investigaciones cualitativas se utiliza el proceso de interpretación, el cual permite dar significado a la información que se recopila ya que los datos sin analizar carecen de significado inherente. La interpretación otorga significado a la data y permite transmitirlo a los lectores.

El enfoque de trabajo, o estrategia general, que se utilizó para el análisis consistió en un marco descriptivo, la cual según Yin (2003) es solamente recomendable cuando no pueden aplicarse las proposiciones o hipótesis. Este marco descriptivo que se utilizó está desarrollado a partir de las preguntas de la investigación, ya que lo que se pretendió con el estudio fue poder responderlas. En cambio, la estrategia específica es el análisis, primero de manera individual, y posteriormente el análisis transversal de los casos, buscando identificar patrones que permitan llegar a conclusiones.

Una vez que se completó la base de datos de cada caso, incluyendo la transcripción de las entrevistas, se pudo iniciar el análisis de la información. El análisis se hizo siguiendo las seis etapas sugeridas por Marshall y Rossman (1999): (a) organizar y preparar la información para el análisis; (b) generar categorías, temas y patrones mediante la revisión exhaustiva de la información; (c) codificar las categorías y los temas, marcando citas en la información; (d) someter a prueba los hallazgos iniciales; (e) buscar explicaciones alternativas para la información; y (f) escribir la presentación y análisis de los resultados. Para finalmente formular las conclusiones de la investigación.

3.8.1 Análisis individual de casos

Una vez realizada las transcripciones de cada entrevista al Software Atlas.ti, desde la primera empresa hasta la empresa 12, el equipo investigador procedió a revisar cada caso más de una vez para poder tener una idea general de la información consolidada. Seguidamente, se redujo la información que se obtuvo, a través de la identificación de citas textuales de los principales párrafos. Luego se codificó la información tomando como referencia las preguntas de investigación del presente estudio y los códigos emergentes adicionales. Por último, se generó un reporte por cada caso al que se le llamó “formato de reporte de caso” (ver Apéndice H). Por medio del software Atlas.ti se pudo buscar elementos comunes y seleccionar todas las citas que pertenecen a cada una de las categorías codificadas, y que luego fueron utilizadas para mostrar posibles similitudes y tendencias.

3.8.2 Cross-case analysis o análisis transversal de casos

Finalizado el análisis de cada caso se procedió a interpretar la información desde diferentes perspectivas. En primer lugar, se identificó la influencia de la búsqueda de desarrollo profesional en la rotación laboral a través de las variables planteadas en la literatura que son: crecimiento profesional, capacitaciones, línea de carrera, y reconocimiento. En segundo lugar, se consultó la influencia del clima organizacional en la rotación laboral a través de las variables planteadas en la literatura que son: relaciones interpersonales entre supervisores, compañeros y clientes. En tercer lugar, se identificó la influencia del salario, beneficios e incentivos en la rotación laboral. En cuarto lugar, se consultó sobre la influencia de las políticas de la empresa en la rotación laboral a través de las variables planteadas en la literatura como: políticas de retención, políticas de prevención de malas prácticas como favoritismo y supresión, y la existencia de indicadores para medir dichas políticas. En quinto lugar, se consultó sobre la influencia de la oferta en la rotación laboral. En sexto lugar, se consultó sobre las condiciones del ambiente de trabajo a través de las variables identificadas

en la literatura como: temperatura, ruido, iluminación, calidad del aire. Por último, se identificó la influencia de las responsabilidades propias de cargo en la rotación laboral a través de las variables planteadas en la literatura como: insatisfacción con el puesto de trabajo y motivación personal.

Para llegar a desarrollar el capítulo de presentación y análisis de resultados los investigadores tuvieron que reunirse de manera regular, para en conjunto analizar los resultados obtenidos de las entrevistas. En esta etapa se desarrollaron tablas o matrices con los resúmenes de las respuestas, con la ayuda del Atlas.ti, para lograr tener un panorama claro de los aspectos en los que coinciden y los aspectos en los que no coinciden los 12 entrevistados. Con esto se pudo dar respuesta a cada una de las preguntas de la investigación, al agrupar los resultados.

3.9 Validez y Confiabilidad

Yin (2003) indicó que para llevar a cabo el estudio de casos con alta calidad es necesario considerar la validez del constructo. A continuación se detalla la forma en la que se logró cada uno de estos aspectos: Validez del constructo: Significa que el instrumento utilizado permite obtener los datos para responder las preguntas de la investigación y lograr los objetivos propuestos. Para garantizar esto se desarrolló una prueba de cuestionario y se mantuvo una cadena de evidencia en el análisis.

La validez del constructo supone establecer medidas adecuadas de los conceptos estudiados (Yin, 2003). En el estudio, se siguieron tres estrategias: primero, se trianguló la información; segundo, se mantuvo una cadena de evidencia del análisis; y tercero, se contó con datos enriquecidos, lo que implica “tener datos suficientemente detallados y completos que proporcionan un panorama completo de lo que sucede” (Maxwell, 1996, p. 95).

De acuerdo con lo indicado por Maxwell (1996), Creswell (2009) y Yin (2003), la triangulación exige recopilar información de diferentes fuentes (en este caso, las entrevistas) y

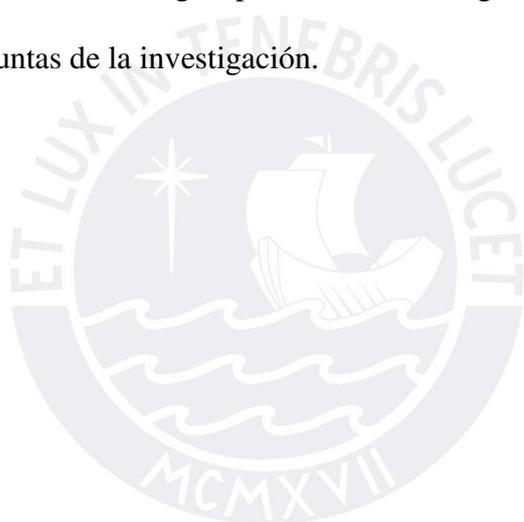
corroborar, mediante evidencias, lo que las fuentes señalan. En esta investigación, la triangulación de la información se logró principalmente a través de la comparación de la información obtenida de lo expresado por los gerentes o responsables de recursos humanos con la información planteada en la guía de pautas la cual está basada en diferentes referencias bibliográficas, así como con los documentos, como memorias anuales, página web, tarjetas personales, etc.

La confiabilidad se refiere a que los alcances de otros investigadores deben ser consistentes y obtener los mismos resultados del mismo caso si siguen el mismo procedimiento (Creswell, 2009). La presente investigación comprendió los siguientes procedimientos para asegurar la confiabilidad: (a) el uso del protocolo del caso, en el que se establecieron los procedimientos y pautas para las entrevistas, formatos de notas de las entrevistas, y el uso de una misma guía de preguntas para todos los casos; (b) la generación de una base de datos por cada caso con una estructura estandarizada ; (c) la revisión de las transcripciones para asegurar la ausencia de errores obvios durante la transcripción (Creswell, 2009, p. 190); y (d) la constitución de un equipo investigador de cuatro investigadores para evitar cualquier sesgo de percepción; (e) como el punto más fuerte se tiene que se plantea la guía de preguntas en base a los conceptos teóricos desarrollados por diferentes autores y sobre los cuales también se plantea el mapa conceptual de la presente investigación y sobre ella que se desarrollan los objetivos y conclusiones.

3.10 Resumen del Capítulo

La investigación es de carácter descriptivo y explicativo, con un enfoque cualitativo. Es por ello que no se utilizan muestras estadísticas ni instrumentos con preguntas cerradas, sino que por el contrario se usa una guía de entrevista que permitió generar conversaciones con los sujetos y recopilar amplia información. En este caso, los sujetos son los gerentes o encargados de recursos humanos de cada una de las 12 empresas de seguridad privada que

operan en la ciudad del Cusco, ya que el objetivo fue identificar las causas de la rotación de personal en dichas empresas. Se decidió utilizar el estudio de casos, para llegar a un análisis profundo de cada situación, donde es importante crear un ambiente en el que el entrevistado se sienta cómodo y dispuesto a compartir información. Además, se siguió un protocolo de caso para garantizar la confiabilidad de la investigación, al seguir el mismo esquema con cada entrevistado y se creó una base de datos para preservar la cadena de evidencias. Estas evidencias se refieren al Consentimiento Informado firmado, las notas del investigador y la transcripción de las entrevistas, así como cualquier otro documento relevante que se presente en cada caso. Estas transcripciones fueron analizadas con el uso del software Atlas TI, estableciendo códigos, para finalmente llegar a conclusiones que permitieron responder a las preguntas de la investigación.



Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

El presente capítulo muestra los resultados de los casos desarrollados, luego de completar el trabajo de campo. A través del cual se aprecia el perfil de los informantes y el reporte basado en el análisis transversal de los 12 casos respondiendo las preguntas específicas de investigación.

4.1 Perfil de los Informantes

Se realizaron entrevistas a 12 gerentes o responsables de Recursos Humanos de empresas de seguridad que permitirían contestar las preguntas planteadas por la investigación. Por razones de confidencialidad, los nombres de los entrevistados se encuentran codificados. A continuación, se consigna el resumen de los perfiles de los gerentes o responsables de RRHH en la Tabla 3, y en la Tabla 4 se muestra la población seleccionada, que es parte de un universo de 36 empresas en la ciudad del Cusco que prestan servicios de vigilancia según la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil [SUCAMEC]. Para el 2016 del total de 36 empresas registradas y autorizadas, solo 26 se encuentran realizando servicio de vigilancia. En base a ello se intentó contactar a las 26 empresas logrando ubicar 19 de ellas y separar citas para las entrevistas con los gerentes o responsables de recursos humanos; de estas, 63% aceptó realizar la entrevista; 37% las rechazó.

La conformación de este diverso grupo de gerentes o responsables de RRHH estuvo basada en las siguientes características: (a) edad, que muestra el promedio de edad y el cargo ejecutivo comparado con una brecha generacional de 37 años; (b) cargo en la empresa, que muestra la influencia y el grado de relación con el personal de vigilancia; (c) nivel de educación, que muestra la preparación recibida para la gestión de personal; (d) tiempo de experiencia en el cargo de gerente o responsable de RRHH, que permite saber si éste trabajó

Tabla 3

Perfiles de los Entrevistados

N ^a	Empresas	Código Asignado	Edad (Años)	Cargo	Nivel de educación alcanzado	Tiempo de experiencia en el cargo de RRHH	Fecha Entrevista	N ^a Personas a cargo	Carrera profesional
1	G4S PERU S.A.C	E01	30	Gerente RRHH - Cusco	Superior	4 años	26/02/2016	800	Psicología
2	J & V Resguardo S.A.C	E02	38	Representante Legal en Cusco	Secundaria completa	10 años	08/02/2016	350	Retirado de las fuerzas armadas
3	PACIFIC Security	E03	36	Gerente - Propietario	Superior	11 años	25/02/2016	280	Abogado
4	ATLANTIC	E04	38	Gerente de RRHH	Superior	6 años	20/02/2016	350	Administradora
5	SECURITAS	E05	39	Gerente de RRHH - Cusco	Superior	3 Años	01/03/2016	600	Trabajo Social
6	SEGUROC S.A.C	E06	36	Gerente RRHH - Cusco	Superior	6 años	03/03/2016	320	Ingeniería Industrial
7	BRANDON	E07	39	Administrador Cusco	MBA ESAN	9 años	21/12/2015	130	Economista
8	PROSEGURIDAD	E08	36	Gerente de RRHH	MBA Centrum	6 años	07/01/2016	445	Lic. En Administración
9	WORLD SECURITY AND SERVICES S.A.C.	E09	36	Gerente RRHH	Técnico	2 años	25/02/2016	290	Formación Castrense
10	SERVICIO INTEGRAL INTERAMERICANO S.R.LTDA.	E010	42	Gerente General	MBA Centrum	4 años	22/02/2016	120	Economía
11	AGENCIA PROSECURITY SAC	E011	38	Gerente General	Superior	7 Años	04/03/2016	100	Licenciado en Administración
12	VIGILANCIA Y SEGURIDAD ORGANIZADA S.A.C.	E012	55	Gerente General	Magister	3 años	08/02/2016	150	Licenciado de las FFAA

Tabla 4

Tasa de Respuesta de las Entrevistas

Número de empresas de seguridad privada registradas en el Cusco - Según la SUCAMEC.	36
Número de empresas de seguridad privada autorizadas en el Cusco para el 2016 y que realizan servicio de vigilancia - Según la SUCAMEC.	26
Número de gerentes o responsables de RRHH Contactados	19
Número de gerentes o responsables de RRHH que aceptaron ser entrevistados para el estudio	12
Número de gerentes o responsables de RRHH que no aceptaron ser entrevistados para el estudio	7
Tasa de rechazo (no aceptaron)	37%
Tasa de aceptación (aceptaron)	63%

por tiempo considerable en el sector desempeñando dicho cargo; (d) número de personal a cargo, que da cuenta el nivel de responsabilidad; (e) carrera profesional, que permite conocer el tipo de formación del gerente. En la Tabla 5 y Tabla 6 se muestran los resultados de las características identificadas en los casos de los gerentes o responsables de RRHH que se han entrevistado. La Tabla 7 contiene información estadística de cada caso de estudio respecto de las transcripciones y grabaciones de audio de las entrevistas. En total, 12 casos de estudio fueron transcritos en un total de 135 páginas, lo que ocupó un espacio de 293 kB y un espacio total de grabaciones de audio de 131 MB en los formatos mp4 y aac.

4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

Los resultados del estudio son presentados de acuerdo a las preguntas de investigación. La información desarrollada, se presenta tanto en tablas, como en forma narrativa.

Tabla 5

Características Identificadas de los Entrevistados

	<i>f</i>	%
1. Por Rango de Edad		
Menores de 37 años	5	41
Mayores de 37 años	7	59
Total de Informantes	12	100
2. Por Cargo		
Administrador - Cusco	1	8
Gerente de RRHH	6	50
Gerente General	3	25
Gerente Propietario	1	8
Representante Legal - Cusco	1	8
Total de Informantes	12	100
3. Por Nivel de educación		
Secundaria completa	1	8
Superior Técnico	1	8
Superior Universitaria	6	50
Maestría	4	33
Total de Informantes	12	100
4. Por Número de Personas a Cargo		
de 100 a 200	4	33
de 201 a 400	5	42
de 401 a 600	2	17
de 601 a más	1	8
Total de Informantes	12	100
5. Por Carrera Profesional		
Derecho	1	8
Economía	2	17
Formación castrense	1	8
Ingeniería Industrial	1	8
Administración de Empresas	4	33
Psicología	1	8
Trabajo Social	1	8
No específica	1	8
Total de Informantes	12	100

Tabla 6

Entrevistados por Años de Experiencia Laboral

	<i>f</i>	%
1. Años de Experiencia en la Empresa Actual		
de 0 a 2 años	1	8
de 3 a 5 años	4	33
de 6 a 8 años	4	33
de 9 a 11 años	3	25
de 12 años a más	0	0
Total de Informantes	12	100
2. Años de Experiencia en Otras Empresas Desempeñando un Cargo Similar		
de 0 a 2 años	4	33
de 3 a 5 años	4	33
de 6 a 8 años	3	25
de 9 a 11 años	1	8
de 12 a más	0	0
Total de Informantes	12	100
3. Total Años de Experiencia		
de 0 a 2 años	0	0
de 3 a 5 años	2	17
de 6 a 8 años	1	8
de 9 a 11 años	5	42
de 12 a más	4	33
Total de Informantes	12	100

Tabla 7. *Estadística de los Casos de Estudio**Estadística de los Casos de Estudio*

Código de entrevista	Total de páginas (transcripción de la entrevista)	Total de espacio de transcripción (en kb)	Total de espacio de Audio (en mb)	Tipo de archivo	¿Se grabó la entrevista?
E01	18	25	20	mp4	Sí
E02	12	25	15	mp4	Sí
E03	12	24	18	Aac	Sí
E04	10	24	21	Aac	Sí
E05	14	26	50	mp4	Sí
E06	10	24	33	Aac	Sí
E07	10	24	0		No
E08	15	27	0		No
E09	10	24	0		No
E10	10	24	0		No
E11	9	23	10	mp4	Sí
E12	10	23	0		No
Total	135	293	131		

4.2.1 ¿Cuáles son las causas de rotación laboral?

La investigación permitió establecer siete causas fundamentales de rotación laboral que hace que los vigilantes decidan rotar, dichas causas están explicadas previamente en el apartado 2.2 las mismas que están relacionadas con la teoría desarrollada en el Capítulo II y la guía de pautas utilizada para entrevistar a los gerentes y/o responsables de recursos humanos en las diferentes empresas seleccionadas, dichas causas son: (a) búsqueda de desarrollo profesional, (b) clima organizacional, (c) salario, (d) políticas de las empresas, (e) oferta de otros puestos de trabajo en el mercado, (f) condiciones del ambiente de trabajo y (g) las responsabilidades propias del cargo. La Tabla 8 muestra el consolidado de dichas causas.

Tabla 8

Causas de Rotación Laboral en los Agentes de Seguridad Nombradas por los Gerentes y/o responsables de RRHH

Causas	Casos	f	%
C1: Búsqueda de desarrollo profesional	E01, E02, E05, E07, E08, E09, E10	7	58
C2: Clima organizacional	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09, E10, E011	9	75
C3: Salario	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12	12	100
C4: Políticas de la empresa	E01, E02, E03, E04, E09, E10, E12	9	58
C5: Oferta de otros puestos de trabajo en el mercado	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E12	11	92
C6: Condiciones del ambiente del trabajo	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E11, E12	11	92
C7: Responsabilidades propias del cargo	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09, E12	8	67
Total de Informantes	12		

4.2.2 ¿Es la falta de desarrollo profesional causa de rotación laboral en los vigilantes de las empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco?

El análisis de los casos reveló que para 58% de los entrevistados la falta de desarrollo profesional es causa de la rotación (ver Tabla 9). En particular, los casos E01, E02, E05, E07,

E08, E09 y E10 consideraron esta causa como un elemento fundamental en la rotación laboral especialmente en los vigilantes jóvenes, como se advierte en sus testimonios:

De todas maneras el personal busca superarse laboralmente y profesionalmente, y esto se ve más en la gente joven (...) anteriormente, la empresa captaba personal a partir de los 18 años, los cuales llegaron a trabajar entre dos a tres años y al cumplir una edad entre 20 y 23 años buscan ingresar a la Policía o INPE, por ejemplo el año pasado se presentaron como 10 o 15 jóvenes de los cuales lograron ingresar tres a la policía y uno al INPE. Asimismo, existe personal entre 23 y 28 años que por ciertas circunstancias familiares o personales dejan sus estudios y buscan un trabajo, tratan de juntar su sueldo uno o dos años y retoman sus estudios. (E05)

Sí, definitivamente existen muchos vigilantes especialmente los más jóvenes quienes toman la vigilancia como camino para culminar estudios o lograr otras metas personales. (E08)

Sí, porque considero que el trabajo de vigilante es un trabajo aspiracional para solventar estudios por eso normalmente son jóvenes quienes no quieren quedarse como vigilantes. (E10)

Sí, porque los horarios en los que cumple sus labores son extendidos esto hace que no puedan prepararse profesionalmente y por eso deciden retirarse. (E09)

Tabla 9

¿Considera Que la Búsqueda de Desarrollo Profesional es una Causa de la Rotación Laboral? ¿Por Qué?

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E05, E07, E08, E09, E10	7	58
No	E03, E04, E06, E11, E12	5	42
Total de Informantes		12	100

De otro lado, es pertinente mencionar que el 42% (casos E03, E04, E06, E11 y E12) de los entrevistados no reconocieron el desarrollo profesional como causa de importancia para la rotación laboral:

Es muy raro en la empresa, porque mayormente buscan mejores ingresos e independencia. (E03)

Existen muy pocos casos, la mayor parte del personal son oficiales, sub-oficiales licenciados de fuerzas armadas salvo que el personal desarrolle alguna actividad diferente o emprenda un negocio personal. (E04)

No, mayormente buscan la parte económica. (E06)

Adicionalmente, en el capítulo II, Jacobs y Roodts (2008) indicaron que corresponde al departamento de recursos humanos crear oportunidades de crecimiento para sus trabajadores, en base a esto se plantean la siguiente pregunta ¿Cuenta la empresa con una línea de carrera para el personal de vigilancia, en qué consiste y en base a qué está planteada? a continuación se desarrolla la pregunta.

¿Cuenta la empresa con una línea de carrera para el personal de vigilancia, en que consiste y en base a que está planteada?

El análisis de los casos reveló que el 75% de los entrevistados indicó que la empresa donde labora sí cuenta con una línea de carrera bien definida para los vigilantes (ver Tabla 10). En particular, los casos, E01, E02, E05, E06, E08, E09 y E11 explicaron de forma detallada en qué consiste y en base a qué está planteada, como se advierte en sus testimonios:

Sí existe una línea de carrera, empiezan como agentes de seguridad, posteriormente, pueden ascender a conductor, jefes de grupo, líderes de grupo, coordinador y supervisor, la línea de carrera está en base a la experiencia laboral, grado de instrucción, capacitación y referencia del supervisor y empresas clientes. (E01)

Sí, se inician como agentes de seguridad y luego pueden escalar como jefes de grupo, supervisores de unidad (≤ 10 agentes), controladores de patrimonio y líderes zonales, el crecimiento está en base a la experiencia laboral y capacitaciones. (E02)

Sí, todos ingresan como agente de seguridad y de acuerdo a ello, si el personal se educa, se capacita y sigue cursos tiene las posibilidades de ingresar a otras áreas dentro de la seguridad por ejemplo en la minera Hudbay tenemos personal de vigilancia como: agente de seguridad, centro de control (personal que exclusivamente maneja las cámaras de control ingreso, egreso de vehículos y personal), centro de operaciones OPA (trabaja como administrativo dentro de la documentación de ingreso del personal). Asimismo tenemos los jefes de grupo que es personal que ha demostrado manejo de personas, recursos humanos, liderazgo y que se estén capacitando, y por último pasan a ser supervisores, según a esto los sueldos se van incrementando.

También dentro de los agentes pasan a ser conductores. (E05)

Sí, la línea de carrera está en base al cumplimiento de metas y capacitación, y está compuesta por: vigilante, jefe de grupo, supervisor de primera, jefe zonal y coordinador. (E06)

Sí, en la empresa existen tres áreas: (a) vigilancia, conformado por vigilante, jefe de grupo, supervisor, *comander* y zonal; (b) valorados, conformado por transportador - conductor, supervisor, central; (c) alarmas, conformado por águila, central y monitor. Cada área cuenta con su propia línea de carrera y normalmente los vigilantes pueden postular a diferentes puestos dependiendo de los requisitos. (E8)

Sí, agente, agente motorizados, coordinador y supervisor, todos los ascensos se promueven en base a reconocimiento y formación profesional. (E09)

Sí, conformado por vigilante, jefe de grupo, supervisor y jefe operación, el ascenso está en base al cumplimiento de metas, capacitaciones y estudios. (E11)

Tabla 10

¿Cuenta la Empresa con Una Línea de Carrera para el Personal de Vigilancia? ¿ En Qué Consiste y en Base a Qué Está Planteada?

	Caso	f	%
Si cuenta con una línea de carrera			75
Especifica cómo está estructurada la línea de carrera	E01, E02, E05, E06, E08, E09, E11	7	58
No especifica cómo está estructurada la línea de carrera	E03, E04	2	17
No, bien definida	E07, E10, E12	3	25
Total de Informantes		12	100

De otro lado, es pertinente mencionar que el 25% (casos E07, E10, E12) de los entrevistados reconoció que no cuenta con una línea de carrera bien definida. Adicionalmente, en el capítulo II, Herzberg (1969) indicó que la necesidad de experimentar crecimiento es una característica humana, que se deriva de la habilidad que tienen las personas de fijar metas y experimentar logros en base a esto surge la siguiente pregunta ¿Es posible que los vigilantes que deciden rotar, lo hagan porque consideran que ésta organización no tiene oportunidades de crecimiento profesional?

¿Es posible que los vigilantes que deciden rotar, lo hagan porque consideran que ésta organización no tiene oportunidades de crecimiento profesional?

El análisis de los casos reveló que para el 33% de los entrevistados los vigilantes rotan de su empresa porque no tienen oportunidades de crecimiento profesional (ver Tabla 11). En particular, los casos E07, E08, E10 y E12 explicaron de forma detallada en qué consiste y en base a qué está planteada, como advierten sus testimonios:

Sí, porque tienen otras oportunidades y trabajos más fáciles y con menor demanda física. (E07)

Sí, es posible considerando que muchos jóvenes ingresan con otras expectativas o tiene la vigilancia como un paso intermedio (80 - 85% jóvenes menores a 25 años).

(E08)

Sí, tienen un tiempo de permanencia corto, se va si hay una mejor oportunidad. (E12)

Tabla 11

¿Es Posible Que los Vigilantes Que Deciden Rotar, lo Hagan Porque Consideran Que Ésta Organización No Tiene Oportunidades de Crecimiento Profesional?

	Caso	F	%
Sí	E07, E08, E10, E12	4	33
No	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09, E11	8	67
Total de Informantes		12	100

De otro lado, es pertinente mencionar que el 67% (casos E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09, E11) de los entrevistados no reconoció las oportunidades de crecimiento profesional dentro de su empresa como causa de importancia para la rotación laboral indicando en su mayoría que su empresa cuenta con una línea de carrera para el crecimiento profesional, como advierten sus testimonios:

No, porque sí tienen una línea de carrera, empiezan como vigilantes y ascienden a cargos superiores. (E03)

No, porque el personal de vigilancia que trabaja en nuestra empresa tiene bastantes oportunidades de crecimiento profesional, como lo he señalado el personal ha rotado por otras actividades o por que emprende otro negocio. (E04)

No, porque nuestra empresa tiene como política que los vigilantes pueden ingresar a otros puestos dentro de la empresa e incluso pueden trabajar directamente con nuestros clientes (otras empresas) con mejores beneficios. (E06)

No, la organización ofrece flexibilidad en el horario para que los vigilantes puedan desarrollarse y capacitarse en temas de seguridad y así, posteriormente, poder ocupar mejores cargos. (E11)

Adicionalmente, en el capítulo II, Benhling, Labovitz y Kosmo (1968) indicaron tener la percepción de que se puede tener crecimiento o desarrollo profesional dentro de una empresa es uno de los pilares para mantener a los empleados motivados. En base a esto surge las siguientes tres preguntas ¿Tiene la empresa políticas de reconocimiento frente a sus trabajadores, que tipo de reconocimiento y en base a qué?, ¿Cómo se sabe si el reconocimiento que brindan es el adecuado para sus trabajadores?, ¿Brinda la empresa capacitación a los vigilantes?, en caso la respuesta sea afirmativa, ¿Qué tipo de capacitaciones?, las cuales serán desarrolladas a continuación.

¿Tiene la empresa políticas de reconocimiento frente a sus trabajadores, que tipo de reconocimiento y en base a qué?

El análisis de los casos reveló que el 83% de los entrevistados indica que si cuentan con políticas de reconocimiento (ver Tabla 12), y está planteada en base a las labores destacadas, buen desempeño e informes y recomendaciones de clientes (ver Tabla 13). En particular, los casos, E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09 explicaron de forma detallada en qué consiste y en base a qué está planteada, como se advierte en sus testimonios:

Sí, se tienen convenios con institutos, certificación y víveres para los mejores vigilantes en base a recomendación de los clientes y tareas destacadas. (E01)

Sí, existen programas de RRHH para los mejores agentes: (a) mejorando mi casa, se realiza un préstamo de S/ 3,000.00 sin interés para el mejoramiento de la casa; (b) almorzando con tu familia, la gerencia almuerza con la familia del vigilante; (c) valorando a mi esposa, se le da un sueldo extra para la esposa del vigilante;

(d) conociéndonos mejor, se envía a toda la familia a Lima a una reunión y el vigilante da un testimonio de su vida y trabajo, lo bueno y malo. (E02)

De acuerdo a su desempeño o alguna buena tarea se realizan reconocimientos remunerativos. (E03)

Sí, para todo el personal que cumple con sus objetivos y estas políticas están planteadas en base a incentivos de desarrollo profesionales y remunerativos, estos incentivos pueden ser mensuales y anuales. (E04)

Securitas cuenta con tres programas para reconocimiento: (a) agente del mes, se elige a un trabajador que destacó dentro de sus actividades laborales; (b) guardia feliz, regalos y eventos deportivos que hagan sentir a los vigilantes muy bien dentro de la empresa; (c) cumpleaños de todos los meses, cada mes se celebran los cumpleaños de todo los vigilantes. (E05)

Sí, a los mejores vigilantes mensualmente se les otorga una canasta de víveres, también se les facilita capacitaciones. Asimismo, SEGUROC tiene como política que los vigilantes pueden ingresar a otros puestos dentro de la empresa e incluso pueden trabajar con nuestros clientes (otras empresas) con mejores beneficios. (E06)

Se premia a los mejores vigilantes, en base labores destacadas una vez cada año en la cena de navidad se realiza un reconocimiento, adicionalmente a ello se comparten las buenas acciones en las reuniones de fin de mes. (E07)

Una reunión de confraternidad cada seis meses donde existen premios por el cumplimiento de tareas destacadas y reconocimiento en cuanto trabajo preventivo e informativo, que van con bonos de hasta un sueldo extra. Adicional a ello se reconocen y comparten las buenas acciones entre todos los colaboradores haciendo ascender a quien tuvo la buena acción entre los diferentes supervisores y monitores. (E08)

Sí, reconocimientos al cumplimiento del trabajo en base a los informes de los clientes, los mismos que son considerados para futuros ascensos, premiando estas labores mediante el regalo de artefactos, víveres y bonos de consumo. (E09)

Se realizan reuniones mensuales, donde se festeja los cumpleaños, se regalan polos, casacas, etc. Asimismo, cuenta con algunos privilegios respecto a flexibilidad y horas. (E12)

De otro lado, es pertinente mencionar que el 8% de los entrevistados (caso E11) reconoció que actualmente su empresa se encuentra en proceso de planteamiento de las políticas de reconocimiento. Por último, existe un 8% (caso E10) que no opinó al respecto.

Tabla 12

¿Tiene la Empresa Políticas de Reconocimiento Frente a sus Trabajadores, Qué Tipo de Reconocimiento y en Base a Qué?

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E12	10	83
No	E11	1	8
No opinó al respecto	E10	1	8
Total de Informantes		12	100

Tabla 13

¿En Base a Qué se Realiza el Reconocimiento?

Caso	
E01,E03,E04,E07	Labores destacadas
E03	Buen desempeño
E09	Informes de clientes
E01	Recomendaciones de los Clientes
E02, E05, E06, E08, E10, E12	No opinaron
E11	No cuenta con políticas de reconocimiento

Tabla 14

¿Qué Tipo de Reconocimiento?

Tipo de reconocimiento	
E01	(a) Premio, canasta de víveres
E02	(a) Económico, préstamo sin interés y sueldo extra para la esposa; (b) Premio, electrodomésticos; (c) Simbólico, visita de los gerentes al hogar del trabajador.
E03	(a) Económico
E04	(a) Económico; (b) crecimiento profesional
E05	(a) Premio; (b) simbólico
E06	(a) Premio, canasta de víveres; (b) crecimiento profesional
E07	(a) Premio
E08	(a) Económico; (b) Premio
E09	(a) Económico; (b) Premio, artefactos y víveres
E12	(b) Premio, polos y casacas

¿Cómo se sabe si el reconocimiento que brindan es el adecuado para sus trabajadores?

El análisis de los casos reveló que el 50% de los entrevistados indica que sí tiene forma de saber que el reconocimiento que brinda la empresa a los vigilantes es el adecuado (ver Tabla 15). En particular, los casos, E02, E03, E04, E05, E08, E09 explicaron de forma detallada en qué consiste, como se advierte en sus testimonios:

Se realizó un estudio previo y mediante una comunicación directa entre los vigilantes y gerentes. (E02)

El reflejo es el crecimiento de la empresa. (E03)

Atlantic es una empresa que ha ido creciendo en el transcurso de tiempo y el personal que trabaja en la empresa siempre ha apoyado ese crecimiento. (E04)

De acuerdo a la rotación que tenemos del personal, mensualmente desde la sede Lima a nosotros nos miden la rotación, nosotros tenemos un límite de 4% de rotación anual y si nosotros pasamos del 4% de rotación significa que todo lo que estamos aplicando no está funcionando. Lo que se trata de ver es que el personal se mantenga. (E05)

Normalmente los premios del año se realizan en base a encuestas previas, al ser la empresa horizontal ellos tienen la puerta abierta para hablar de qué les parecen los reconocimientos. (E08).

Con frecuencia quincenal se realizan reuniones referentes a la labor de los vigilantes e incluyen aspectos de satisfacción de los trabajadores. (E09)

Tabla 15

¿Cómo Se Sabe Si El Reconocimiento Que Brindan es el Adecuado para sus Trabajadores?

Caso	Forma de saber si el reconocimiento es el adecuado	f	%
Si tiene forma de saber si el reconocimiento es adecuado		6	50
E02	Estudio previo.		
E03	Crecimiento de la empresa.		
E04	Apoyo del personal en la empresa.		
E05	Tasa de rotación laboral.		
E08	Encuestas previas.		
E09	Reuniones donde tratan aspectos de satisfacción laboral.		
No tiene forma de saber si el reconocimiento es adecuado		6	50
E01, E06, E07, E10, E11, E12			
Total de Informantes		12	100

De otro lado, es pertinente mencionar que el 50% (casos E01, E06, E07, E10, E11, E12) de los entrevistados indicó que la empresa no cuenta con una herramienta para saber si el reconocimiento que brinda a los vigilantes es el adecuado.

¿Brinda la empresa capacitación a los vigilantes?, en caso la respuesta sea afirmativa, ¿Qué tipo de capacitaciones?

El análisis de los casos reveló que el 100% de los entrevistados indicó que su empresa brinda capacitación a los vigilantes (ver Tabla 16). Asimismo, en su mayoría indicaron que el tipo de capacitación que brindan son en temas de seguridad (casos E01, E02, E03, E04, E05, E06, E08, E09, E10, E11, E12), adicionalmente los casos E04, E05 indicaron que poseen convenios con universidades para que los vigilantes desarrollen diplomados en temas de seguridad (ver Tabla 17), a continuación se muestra los testimonios:

Sí, brinda capacitación en temas de liderazgo, seguridad, estrés laboral y funciones del agente. (E01)

Sí, brinda capacitación virtual todos los meses respecto a temas de seguridad. (E02)

Sí, de forma constante, incluyen cursos de tecnología y sobre seguridad. (E03)

Sí, de forma continua en temas de formación técnica, seguridad y aspectos tecnológica de acuerdo a su sector. (E04)

Sí, la empresa cuenta con una página exclusiva para capacitación “e-learning”, donde realizan cursos básicamente de seguridad. Adicionalmente, existe convenios con universidades e institutos para que los vigilantes puedan estudiar diplomados, carreras técnicas como contabilidad, administración. Los convenios permiten a los vigilantes estudiar a un menor costo y esto es descontado de las planillas. (E05)

Sí, cosas básicas de seguridad, sin embargo existe convenios para diplomados con la universidad de San Marcos, Cesar Vallejo y ESAN, con un costo menor y descuento por planillas. (E06)

Sí, es requisito en muchas instituciones financieras que el personal esté capacitado por los menos una vez cada seis meses. (E07)

Sí, constantemente dependiendo de cada área, una vez cada dos meses, sobre temas relacionados, talleres complementarios, como alarmas, mecánica, informática, seguridad, y actividades semanales de capacitación física fuera de un centro de

complementación virtual "E-learning" con cursos talleres virtuales fuera de convenios con SENATI. (E08)

Sí, normas y procedimientos de seguridad, control de emergencias, armas, primeros auxilios, defensa personal, sistemas de alarmas, atención al usuario. (E09)

Sí, solo capacitación en temas de seguridad, prevención y relacionados con el rubro, que normalmente son exigencias de las empresas a las cuales prestas servicio. (E10)

Sí, capacitación en temas de seguridad. (E11)

Capacitaciones mensuales exclusivamente respecto a temas de seguridad y funciones diarias. (E12)

Tabla 16

¿Brinda la Empresa Capacitación a los Vigilantes?

Caso	<i>f</i>	%
Sí E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12	12	100
No	0	0
Total de Informantes	12	100

Tabla 17 *¿Qué Tipo De Capacitaciones?*

¿Qué Tipo De Capacitaciones?

	Tipo de capacitación
E01	Seguridad, liderazgo y estrés laboral
E02	Seguridad
E03	Seguridad, tecnología
E04	Seguridad, tecnología
E05	Seguridad, convenios con universidades para estudiar diplomados y carreras técnicas
E06	Seguridad y convenios para estudiar diplomados con universidades
E07	No especifica
E08	Seguridad, alarmas, mecánica, informática
E09	Armas, primeros auxilios, defensa personal, sistemas de alarmas, atención al usuario
E10	Seguridad, prevención
E11	Seguridad
E12	Seguridad

4.2.3 ¿Influye el clima organizacional en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?

En mayor grado se aprecia que el clima organizacional sí influye en la rotación laboral. En particular, los casos, E01, E02, E03, E05, E09, E10, son los que presentan una explicación y descripción sobre dicha variable mientras que los casos E04, E06, E011 afirmaron únicamente mediante un sí. Esto mismo se puede advertir en sus testimonios:

¡Sí, definitivamente! Porque para muchos vigilantes es su primera experiencia laboral y si el clima organizacional o el proceso de selección y adaptación no es el adecuado entonces la rotación es segura... más aún considerando que el trabajo de vigilancia es considerado como medio para lograr algún otro objetivo... estudios u otro trabajo.

(E01)

¡Sí, claro! Ojo que pesar que en LIDERMAN la cultura y el clima se inculcan en todos los vigilantes desde su ingreso, y es lo más potente que tenemos. (E02)

Sí, es fundamental... El personal debe sentirse cómodo en la empresa, y así no buscará otras alternativas. (E03)

Sí, pero mucho depende cómo el personal aplique las políticas de la empresa y todo esto está a cargo del supervisor. El trato del supervisor para con el agente hace mucho.

(E05)

Sí, pero con poca frecuencia. Al trabajar bajo un clima organizacional basado en la disciplina muchas amonestaciones son tomadas como algo personal y no profesional con lo que utilizan como pretexto para salir del trabajo. (E09)

Sí, porque de por si es un trabajo físicamente demandante, donde se desgastan fácilmente los vigilantes... y si no se cuenta con un clima organizacional apropiado la rotación es segura. (E10)

Es así que, en base a los testimonios se elaboró la matriz de los aspectos resaltantes del clima organizacional que influyen en la rotación laboral (ver tabla 18). Se puede apreciar que los procesos de selección, de adaptación, la cultura de la empresa son factores muy importantes y afectan a la rotación laboral.

Tabla 18

Matriz de Aspectos Resaltantes entre Rotación Laboral y Clima Organizacional

Código	Aspectos importantes Destacado por los entrevistados
E01	Proceso de selección Proceso de adaptación
E02	La vigilancia es un medio para lograr algún otro objetivo. La cultura de la empresa es importante y se inculca desde el principio.

De otro lado, es pertinente mencionar que en menor cuantía (Casos E07, E08, E12) no reconocen el clima organizacional como elemento de importancia para la rotación laboral; no obstante, uno de ellos lo hizo mediante un no, mientras que los otros dos, comentaron que la capacidad de adaptación y el hecho de tener usualmente un perfil de licenciados de las Fuerzas Armadas [FFAA] hace que estén más acostumbrados a las exigencias. Sobre ello manifestaron:

Suele afectar... pero no sobre la decisión de rotar, más aún sobre los vigilantes que provienen de las FFAA por un tema de formación castrense están acostumbrados a mayores exigencias. (E08)

Depende del vigilante y de su capacidad de adaptación más que de la empresa, pero básicamente no. (E12)

El resume de las doce respuestas obtenidas se puede apreciar en la Tabla 19.

Tabla 19

Resumen ¿Influye el Clima Organizacional en la Rotación Laboral de los Vigilantes de las Empresas De Seguridad Privada En La Ciudad Del Cusco?

	Caso	<i>f</i>	%
Si	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09, E10, E11.	9	75
No	E07, E08, E12	3	25
Total de Informantes		12	100

Respecto a clima organización, y considerando lo señalado por Caligiore y Diaz (2003), un clima organizacional tiene características propias que son únicas, que en cierto modo representan la personalidad de una organización y sin duda alguna influye en el comportamiento de los empleados. Entonces se planteó las siguientes preguntas:

¿Cómo describiría el clima laboral dentro de su empresa? ¿Existe alguna característica o conjunto de las mismas que representen a su organización? Y ¿Cuenta la empresa con algún indicador para medir y conocer el impacto del clima organizacional, explique al respecto?

Para lo cual el 33% consideró que tienen un excelente clima organizacional, mientras que el 50% un clima promedio y el 17% consideró que están en proceso de mejorar el clima organizacional (ver Tabla 20)

Tabla 20

Resumen de Percepción del Clima Laboral

	Caso	<i>f</i>	%
Excelente Clima organizacional	E02, E03, E07, E12.	4	33
Clima Organizacional Promedio	E04, E05, E06, E08, E10, E11.	6	50
Clima Organizacional en proceso de mejora	E01, E09.	2	17
Total de Informantes		12	100

Por el lado de los entrevistados que consideraron que tienen un clima organizacional excelente las respuestas obtenidas fueron:

¡Muy buena! La cultura LIDERMAN se caracteriza por tres aspectos: (a) ama pago, remuneración puntual pagan de forma anticipada cada 13 y 25; (b) ama trata, tienen un trato cordial, puertas abiertas y trato directo, (c) ama crece, existe cursos virtuales y presenciales, asimismo, la empresa apoya para que el vigilante pueda estudiar carreras técnicas como técnico motores, técnico electricista, etc... y posteriormente apoya en su colocación en otras empresas como las mineras. Adicional a ello la cultura LIDERMAN es inculcada desde los inicios del trabajador en la empresa. (E02)

Clima muy bueno, con excelentes relaciones interpersonales entre supervisores y vigilantes, buscamos siempre responsabilidad, honestidad y disciplina en nuestros colaboradores. (E03)

Nuestro Clima laboral es muy bueno con gente comprometida para lograr objetivos y si hablamos de características, la principal es la facilidad para adaptarse. (E07)

El clima laboral es altamente positivo, fomentamos las buenas relaciones entre vigilantes, supervisores y jefes cada que se puede adicional a ello está que nuestros pilares para trabajar son calidad de servicio y siempre seguridad. (E12)

Mientras que por el lado de los entrevistados que consideran tiene un clima organizacional bueno, las respuestas obtenidas fueron:

Es bueno, siempre buscamos personas con tres cualidades, responsable honesto y disciplinado. (E04)

Están dentro de los parámetros de lo normal, se trata de mantener el clima laboral al máximo. Existe un trato directo entre el área de bienestar y el vigilante. (E05)

Buena y sin preferencias y con comunicación horizontal. (E06)

La disciplina, el buen trato a nuestros clientes internos y externos son pilares base para la mejora continua en nuestro personal y empresa, por otro lado buscamos personas con deseo de superación que consideramos es la principal herramienta para contar con personal competitivo. (E08)

Es un ambiente positivo, con reuniones de integración entre iguales, pero con los gerentes y propietarios el ambiente es algo coercitivo, mientras en las instituciones donde uno presta servicio, se adopta el clima de la empresa y depende mucho de los jefes y/o encargados de oficina. Buscamos básicamente personas disciplinadas y con facilidad de comunicarse. (E10)

Considero que la diferencia respecto a otras personas es el trato directo, las características son acorde a las exigencias de los clientes. (E11)

Finalmente por el lado de los entrevistados que consideran tiene un clima organizacional en proceso de mejora las respuestas obtenidas fueron:

Actualmente está mejorando... El clima laboral, con una comunicación Hum! vertical entre en agentes de seguridad y supervisores... ¿Que nos caracteriza? ... Nos caracteriza la responsabilidad y el buen trato al cliente. (E01)

Buena (...) la distinción frente a otras empresas y lo que nos caracteriza se basa en la calidad de atención al cliente, junto con la amabilidad y disposición a servir. Pero por el momento estamos intentando mejorar nuestro clima laboral y los aspectos que nos caracterizan. (E09)

Aprovechando las declaraciones, y en adición a la teoría desarrollada en el capítulo II, se elaboró la matriz de aspectos resaltantes de cómo describen el clima laboral dentro de las empresa y si existe alguna característica o conjunto de las mismas que representen a su organización (ver Tabla 21). Donde se puede resumir: que en las empresas con excelente clima laboral son empresas con cultura fuerte, con personal comprometido y se promueven las

buenas relaciones entre vigilantes y jefes. Mientras que las empresas con buen Clima Organización son normalmente empresas con trato horizontal, buena disciplina. En las empresas con Clima Organización en proceso de mejora predominan los aspectos jerárquicos.

Tabla 21

Matriz de Aspectos Resaltantes de Cómo Describen el Clima Laboral Dentro de Sus Empresas y Si Existe Alguna Característica o Conjunto de las Mismas Que Representen a Su Organización

Código	Calificación	Aspecto resaltante destacado por los entrevistados	Que los caracteriza.
E02		La cultura LIDERMAN es inculcada desde los inicios del trabajador en la empresa, la cultura es importante. La empresa apoya para que el vigilante pueda estudiar carreras técnicas como técnico motores, técnico electricista.	El personal se amolda a cada trabajador a sus cultura.
E03	Excelente Clima Organizacional	Excelentes relaciones interpersonales entre jefes y vigilantes	Responsables, honestos y disciplinados.
E07		Personal comprometido	Facilidad para adaptarse
E12		Se fomentan siempre las buenas relaciones	Calidad de servicio y siempre seguridad.
E04			Responsables honestos y disciplinados
E05		Existe un trato directo entre el área de bienestar y el vigilante.	
E06		Buena y sin preferencias y con comunicación horizontal	
E08	Buen Clima Organizacional	La disciplina, el buen trato a nuestros clientes internos y externos son pilares base para la mejora continua en nuestro personal y empresa	Personas con deseo de superación
E10		Ambiente positivo, con reuniones de integración entre iguales, pero con los gerentes y propietarios el ambiente es algo coercitivo	Personas disciplinadas y con facilidad de comunicarse
E11			Trato directo, las características son acorde a las exigencias de los clientes
E01			Responsabilidad y el buen trato al cliente
E09	Clima Organizacional en proceso de mejora	Con una comunicación vertical entre en agentes de seguridad y supervisores	Calidad de atención al cliente, junto con la amabilidad y disposición a servir

Tabla 22

Se Aprecian los Aspectos Característicos Descritos por los Entrevistados, la Frecuencia o Número de Apariciones y el Porcentaje de Participación

Aspecto Característico	Caso	f	%
Responsabilidad	E01, E03, E04	3	25
Honestidad	E03, E04	2	17
Disciplina	E03, E04, E10	3	25
Calidad y disposición de servicio	E01, E12	2	17
Facilidad para adaptarse	E02, E07, E11	3	25
Calidad de servicio	E12, E01, E09	3	25
Seguridad	E12	1	8
Deseo de superación	E08	1	8
Facilidad para comunicarse	E10	1	8

Respecto a los indicadores que tienen para medir el clima organizacional la mitad de los entrevistados declaró tener algún parámetro para medir el impacto del clima organización y el resto declaró no tener indicadores (ver Tabla 23).

Tabla 23

¿Cuenta la Empresa con Algún Indicador para Medir y Conocer el Impacto del Clima Organizacional?

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E05, E06, E08, E09.	6	50
No	E03, E04, E07, E10, E11, E12.	6	50
Total de Informantes		12	100

Resumiendo, son los casos E01, E02, E05, E06, E08, E09, quienes presentan una explicación y descripción sobre dicha variable (ver Tabla 24). Mientras que los casos E03, E04, E07, E10, E11 y E12 respondieron mediante una negación (No) cuentan con indicadores para medir el clima organizacional. Las respuestas fueron:

A través de encuestas. (E01)

Sí, mediante una serie de exámenes y encuestas que realizan los trabajadores de forma virtual. (E02)

Desde el área de Bienestar tienen encuestas trimestrales para medir el clima organizacional. (E05)

Sí, a través de encuestas. (E06)

Sí encuestas de 360 y acoplarlos a las normas internacionales que también sirven como parte de medición del clima laboral y de la gestión ISO 9001-Gestión de Calidad / ISO 14001-Gestión Medioambiental / OSHAS 18001-Seguridad y Salud Ocupacional / BASC-Control y Seguridad en Comercio Internacional / DGAC-RAP 111-Servicios Especializados Aeroportuarios. (E08)

Sí, a través de encuestas al personal. (E09)

Tabla 24

Resumen Indicadores para Medir el Clima Laboral

	Casos
Encuestas	E01, E02, E05, E06, E08, E09
Normas Internacionales	E08
Exámenes	E02

¿Existen políticas para promover el clima organizacional deseado, cuáles son?

Se entiende según la información obtenida que la mayoría de los entrevistados cuenta con políticas para promover el clima organizacional deseado, mientras que el 25% no cuenta con políticas para promover el clima deseado (ver Tabla 25).

Tabla 25

¿Existen Políticas para Promover el Clima Organizacional Deseado, Cuáles Son?

	Caso	F	%
No	E10, E11, E12.	3	25
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09	9	75
Total de Informantes		12	100

Es así que las declaraciones obtenidas por los representantes de las empresas que si cuentan con políticas para promover el clima organizacional, fueron:

Sí, son básicamente campañas de bienestar social y clima laboral cada seis meses. Se busca siempre mejorar la comunicación y política claras de rotación (...) Así se evitará favoritismos. (E01)

Sí tenemos, mediante la buena comunicación con rotaciones entre áreas, actividades de integración entre otras. (E02)

Sí, se cuentan con políticas deportivas, de formación y capacitación, junto con días de integración. (E03)

Sí, la empresa realiza de una a dos veces al año encuentros deportivos... en caso de nuestros vigilantes promover alguna actividad recreacional. (E04)

Sí, actividades que se realizan desde bienestar con el fin que el trabajador se incluya, se sienta en familia. Desde la parte operativa los supervisores están al pendiente que los vigilantes se sientan bien con una carta de reconocimiento y diploma de

felicitación, reuniones constantes entre supervisión, parte operativa y administrativa. Dentro de las políticas de la empresa no puede haber grescas, insultos, etc. El respeto es una de las políticas determinadas por la empresa, el personal que no cumple es retirado de la empresa. Lo que busca la empresa, es que el supervisor sea un amigo que ayude al vigilante pero sin perder la autoridad. (E05)

Sí, con el manejo del trato económico y emocional. Se busca las buenas relaciones, si existe algún tipo de problema grave se le retira de la empresa. Normalmente las capacitación son por áreas o cargos y de forma constante, se tiene políticas claras de rotación de puestos, horarios en vigilantes cada mes y de jefes y supervisores cada año. (E06)

Básicamente algunas reuniones de confraternización. (E07)

El hecho de trabajar bajo estándares internacionales exige procedimientos claros en todas las áreas, en cuanto a fomentar el clima organizacional, se promueven competencias deportivas (Las Olimpiadas Prosegur) días de integración y actividades recreacionales que incluyen las familias de los trabajadores en muchos casos. Así como reconocimientos verbales y a través de diplomas y viajes. En el caso que por parte del jefe existan preferencias por cierto tipo de servicios y/o vigilantes se rotan a los jefes y también a los vigilantes, adicional a ello existen calificaciones constantes, política horizontal de la empresa, *feedback*, relación uno a uno. (E08)

Reuniones amenas y actividades de confraternidad en días festivos en promedio cuatro al año. (E09)

La Tabla 26 resume la matriz de aspectos resaltantes sobre las políticas para promover el clima organizacional deseado. Donde se aprecia que uno de los pilares claves es la comunicación entre áreas, políticas claras de rotación, actividades de integración y recreacionales, reconocimientos verbales, capacitación.

Tabla 26

*Matriz de Aspectos Resaltantes sobre las Políticas para Promover el Clima Organizacional**Deseado*

Código	Aspecto Resaltante Destacado por los entrevistados
E01	Mejorar la comunicación y política claras de rotación para evitar favoritismos.
E02	Buena comunicación con rotación entre áreas, actividades de integración.
E03	Políticas deportivas, de formación y capacitación, días de integración.
E04	Encuentros deportivos y actividades recreacionales
E05	Carta de reconocimiento y diploma de felicitación, reuniones constantes entre áreas
E06	Manejo del trato económico y emocional, capacitación son por áreas o cargos y de forma constante, se tiene políticas claras de rotación de puestos,
E07	Reuniones de confraternidad
E08	Competencias deportivas, Días de integración y actividades recreacionales que incluyen las familias de los trabajadores, reconocimientos verbales y a través de diplomas y viajes, políticas de rotación, calificaciones constantes y feedback.
E09	Reuniones amenas y actividades de confraternidad en días festivos.

Al mismo tiempo la Tabla 27 resume las políticas más utilizadas por las empresas para promover el clima organizacional deseado. Donde resalta políticas de actividades deportivas y recreacionales para fomentar la integración y reducir el estrés, seguido de políticas de rotación para evitar favoritismos en las empresas.

Tabla 27

Políticas Utilizadas para Promover el Clima Organizacional Deseado

Políticas utilizadas	Casos	F	%
Políticas de Rotación	E01, E02, E06, E08	4	44
Políticas de Comunicación	E01, E02, E05	3	33
Políticas de actividades deportivas y recreacionales	E02, E03, E04, E05, E07, E08, E09	7	78
Políticas de reconocimiento verbal	E05, E08	2	22
Políticas de Capacitación	E03, E06	2	22

De esta forma, y teniendo en cuenta lo señalado por Blanch, Espuny, Gala y Martín (2003), quienes indicaron que las relaciones interpersonales horizontales y verticales, ya sea con superiores, subordinados o compañeros, son fuentes potenciales de estrés laboral, afectando el deseo de los trabajadores por permanecer o no en la organización. Para conocer el impacto que existe entre vigilantes se plantearon las siguientes preguntas

¿Cree usted que las relaciones interpersonales entre vigilantes, influye en la rotación laboral, porque?

El grupo de entrevistados reveló que el 58% consideró que sí influye, mientras que el 42% consideró que no influye (ver Tabla 28). Cabe señalar que E09 únicamente brindó una respuesta afirmativa, mediante un sí. Mientras que las declaraciones obtenidas por los representantes de las empresas que consideran que las relaciones interpersonales entre vigilantes afectan la rotación laboral fueron:

Sí, no es muy común pero se presentaron casos de riña entre compañeros. (E01)

Sí, existe una serie de miramientos entre unidades con diferentes beneficios por ejemplo un vigilante de hotel cuenta con el desayuno y almuerzo, y uno de almacén no cuenta con estos beneficios. (E02)

Sí, la buena relación entre vigilantes disminuye la rotación laboral. (E03)

Sí, porque una buena relación se hace mediante trabajo en grupo. (E04)

Sí, en pocos casos (2% de 100%). (E06)

Sí, porque se presentaron problemas entre trabajadores mayormente son miramientos. (E11)

Para conocer cómo los gerentes y/o responsables perciben las relaciones interpersonales entre vigilantes se planteó la siguiente pregunta

¿En pocas palabras cómo describiría las relaciones interpersonales entre vigilantes?

Es así que para dar respuesta a la misma se aprecia la Tabla 29.

Tabla 28

¿Cree Usted Que las Relaciones Interpersonales entre Vigilantes, Influye en la Rotación Laboral?

	Caso	f	%
No	E05, E07, E08, E10, E12.	5	42
Sí	E01, E02, E03, E04, E06, E09, E11	7	58
Total de Informantes		12	100

Tabla 29

¿En Pocas Palabras Cómo Describiría las Relaciones Interpersonales entre Vigilantes?

Entrevistado	Respuesta
E01	Regular
E02	Buenas
E03	Muy buenas
E04	Muy buenas
E05	Buenas
E06	Buenas
E07	Buenas
E08	Muy Buenas
E09	Buenas
E10	Positivas
E11	Buenas
E12	Muy Buenas

Finalmente para conocer si las empresas cuentan con un determinado perfil para los vigilantes se decidió realizar la siguiente pregunta.

¿Existe un perfil profesional pre-seleccionado para los vigilantes, cuál es ese perfil?

A la presente pregunta, dos de los casos se abstuvieron de responder, a su vez y en gran mayoría se aprecia que las empresas sí cuentan un perfil pre-seleccionado para los vigilantes, es así que sus declaraciones fueron:

Egresados de secundaria, licenciados de las FFAA y mayores a 22 años. (E01)

Secundaria completa y mayor a 25 años de edad. (E02)

Sí existe, la mayoría son suboficiales de las fuerzas armadas y policías

Oficiales, sub oficiales de las fuerzas armadas PNP. (E03)

Entre las características que se solicitan son: Servicio militar o dos años de experiencia en el puesto, como mínimo, Tener quinto año de secundaria, talla mínimo 1.70, ser residente de preferencia en la ciudad de Cusco, edad mayor a 22 años. (E05)

Licenciados de FFAA y presencia. (E07)

Gente con deseo de superación, con presencia para labores de disuasión, de preferencia licenciados de las fuerzas armadas, pero esto no es excluyente. (E08)

Licenciatura, experiencia en seguridad, todas los perfiles específicos son solicitados por los clientes. (E09)

Es un ambiente positivo, con reuniones de integración entre iguales, pero con los gerentes y propietarios es un ambiente coercitivo, donde no se valora el trabajo ni el esfuerzo, mientras en las instituciones donde uno presta servicio se adopta el clima de la empresa y depende mucho del jefe de oficina. Personas que realizaron servicio militar. (E10)

Es de acuerdo a las exigencias de los clientes. (E11)

En la Tabla 30 se presenta las respuestas resumidas, y en la Tabla 31 se resume los factores más importantes al momento de definir un perfil del vigilante donde se aprecia que los licenciados de FFAA y PNP son el factor más importante al momento de selección un vigilante.

Tabla 30

Perfil Pre – Seleccionado de Vigilantes de Seguridad

Código	Aspecto Resaltante Destacado por los entrevistados
E01	Egresados de secundaria, licenciados de las FFAA y mayores a 22 años.
E02	Secundaria completa y mayor a 25 años de edad.
E03	Suboficiales de las FFAA y PNP. Con presencia física.
E05	Servicio militar o 2 años de experiencia como mínimo, Quinto año de secundaria, talla mínimo 1.70, residente de preferencia de la ciudad de Cusco, edad mayor a 22 años.
E07	Licenciados de FFAA y presencia.
E08	Gente con deseo de superación, con presencia, de preferencia licenciados de las FFAA y PNP
E09	Licenciados, experiencia en seguridad, y según requerimiento de clientes.
E11	De acuerdo a las exigencias de los clientes y mayores de 22 años.
E12	Especialmente que sean licenciados de la FFAA o policía

Tabla 31 *Perfil de Pre – Selección para Vigilantes de Seguridad Privada**Perfil de Pre – Selección para Vigilantes de Seguridad Privada*

Característica buscada	Casos	f	%
Mayores de 22 años	E01, E02, E05, E11	4	50
Licenciados de FFAA y PNP	E01, E03, E05, E07, E08, E09, E12	7	75
Presencia física	E03, E05, E08, E09.	4	50
Secundaria Completa	E02, E05	2	25

Para apreciar la fuente a las tres preguntas anteriores: Podemos destacar que las empresas que tienen muy buenas relaciones entre vigilantes mantienen un perfil claro respecto a los vigilantes coincidiendo en que deberían ser licenciados de las FFAA o suboficiales de la PNP, mientras que las empresas que no consideran importante la relación entre vigilantes y a pesar de contar con un perfil establecido para los mismos describen un nivel de relaciones entre aceptable y bueno, ver Tabla 32.

Tabla 32

Considera Que la Relación entre Vigilantes con los Jefes y/o Supervisores Afecta la Rotación Laboral

Casos	Considera que las relaciones entre jefes y vigilantes afecta la rotación laboral	Cómo describiría brevemente las relaciones entre jefes y vigilantes	Existe algún perfil pre – seleccionado para los jefes y/o encargados
E01	Sí	Regular	Egresados de secundaria, licenciados de las FFAA y mayores a 22 años
E02	Sí	Buenas	Secundaria completa y mayor a 25 años de edad
E03	Sí	Muy buenas	Suboficiales de las FFAA y PNP. Con presencia física
E04	Sí	Muy buenas	Oficiales, sub oficiales de la fuerzas armadas PNP
E05	Sí	Buenas	Servicio militar o 2 años de experiencia como mínimo, Quinto año de secundaria, talla mínimo 1.70, residente de preferencia de la ciudad de Cusco, edad mayor a 22 años..
E06	Sí	Buenas	
E07	Sí	Aceptables	Licenciados de FFAA y presencia
E08	Si	Buenas	Gente con deseo de superación, con presencia, de preferencia licenciados de las FFAA y PNP
E09	No	Buenas	Licenciados, experiencia en seguridad, y según requerimiento de clientes
E10	Si	Regulares	
E11	Sí	Buenas	Según la experiencia profesional y las capacitaciones
E12	Sí	Muy Buenas	Especialmente que sean licenciados de la FFAA o policía.

Como complemento, de las teorías desarrolladas en el capítulo II se tiene la información brindada por Gross (2008) quien indicó que dependiendo del estilo de liderazgo del jefe será el comportamiento de cada trabajador, ya que cada persona tendrá sus preferencias. Adicional a ello se tiene lo indicado por D'Alessio (2010) quien afirmó que el liderazgo es un proceso cuyo punto de partida es la visión de lo que se desea lograr en el futuro para la organización, y que se centra en la transformación de las personas y de los procesos para lograr entre todos los objetivos que se han propuesto. Entonces se plantearon las siguientes interrogantes que pretenden conocer el impacto que tienen las relaciones entre vigilantes y supervisores en la rotación laboral.

En su opinión, ¿Las relaciones con los supervisores y/o jefes de trabajo son un factor determinante en la rotación laboral, porque?

Como resultado a esta pregunta se tiene que un solo entrevistado indicó que las relaciones de los vigilantes con supervisores y/o jefes de trabajo no es influyente en la rotación laboral, respondiendo únicamente mediante un “no” (E09). Mientras los casos, E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E10, E11 y E12 indicaron que las relaciones con supervisores y/o jefes de trabajo sí influyen en la rotación laboral (ver Tabla 33).

Tabla 33

¿Cree Usted Que las Relaciones de los Vigilantes con los Supervisores y/o Jefes, Influye en la Rotación Laboral?

	Caso	F	%
No	E09.	1	8
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E10, E11, E12	11	92
Total de Informantes		12	100

Las declaraciones recogidas por parte quienes consideran que las relaciones con los jefes y/o supervisores afecta la rotación laboral fueron:

Sí, es muy frecuente. (E01)

Sí, a pesar de la cultura de la empresa no siempre se está seguro del cumplimiento de equidad frente a los subordinados lo cual puede generar rotación laboral (E02)

Sí, sin embargo se busca buenas relaciones para que no afecte la prestación de servicios. (E03)

Sí, existe actualmente un caso de un trabajador que está renunciando porque tuvo problemas con el supervisor. (E05)

Sí, un 10% de 100%. Son factores que a pesar de las políticas y demás no se pueden controlar. (E06)

Sí, definitivamente al tener a su cargo y evaluación a los vigilantes los jefes son propensos a tener percepciones erróneas. (E07)

Sí, especialmente en el caso que por parte del jefe existan preferencias por cierto tipo de servicios y/o vigilantes. (E08)

Sí, sobre todo con los supervisores y jefes debido a que de ellos depende la continuidad de muchos vigilantes, sin embargo a través de la rotación de los jefes se busca minimizar este impacto. (E10)

Sí, porque se presentaron casos en el que los supervisores intentaron cobrar a los vigilantes para que no roten entre unidades y no todos los puestos son similares así que siempre existirán ciertos vigilantes privilegiados. (E11)

Sí, porque muchas veces quienes determinan los puestos a cubrir son los jefes inmediatos y no todos los puestos demandan el mismo nivel de exigencia. (E12)

A manera de resumir como los jefes y/o encargados describen las relaciones interpersonales entre los jefes y vigilantes se planteó la siguiente pregunta.

¿En pocas palabras cómo describiría las relaciones interpersonales entre vigilantes y jefes y/o supervisores?

Es así que para dar respuesta a la misma se aprecia la Tabla 34.

¿Tiene la empresa algún perfil profesional para los cargos de jefes y/o supervisores de los vigilantes, que atributos debe tener un jefe y/o supervisor?

Para lo cual tres de las entrevistas se abstuvieron de responder lo que representa el 25% mientras que dos casos respondieron que no cuenta con un perfil profesional para los jefes y/o supervisores. Por otro lado la mayoría reconoció que sí cuentan con un perfil establecido para los cargos de jefes y/o supervisores (ver Tabla 35).

Tabla 34

¿En Pocas Palabras Cómo Describiría las Relaciones Interpersonales entre Jefes y Vigilantes?

Entrevistado	Respuesta
E01	No muy buenas
E02	
E03	No muy buenas, relaciones, pero se maneja un estilo horizontal.
E04	Buenas
E05	Buenas
E06	Buenas
E07	Regulares
E08	Positivas
E09	Regulares
E10	No tan buenas
E11	Buenas
E12	

Tabla 35. *¿Tiene la Empresa Algún Perfil Profesional para los Cargos de Jefes y/o Supervisores de los Vigilantes, Que Atributos Debe Tener un Jefe y/o Supervisor?*

	Caso	f	%
No	E03, E07.	2	17
Sin Respuesta	E01, E02, E12.	3	25
Si	E04, E05, E06, E08, E09, E10, E11.	7	58
Total de Informantes		12	100

Adicional a ello y complementando con las respuestas obtenidas de las personas que indicaron si cuentan con un perfil para los supervisores y/o jefes, se tuvo sus declaraciones:

Sí, el atributo es liderazgo. (E04)

Manejo de personas, liderazgo, constante capacitación. (E05)

Competencia laboral, conocimiento de supervisión, rondas nocturnas. (E06)

En realidad se busca que los mismos vigilantes lleguen a ser jefes desarrollando sus habilidades, especialmente liderazgo. (E08)

Preparación castrense y experiencia en el rubro, y en cuanto las especificaciones son detallados o requeridos por los clientes. (E09)

Antigüedad en el puesto, para cada 100 personas existe un supervisor. Es en base al desempeño y capacitación (E10)

Según la experiencia profesional y las capacitaciones. (E11)

En base a las respuestas brindadas en la Tabla 36 se resume los factores resaltantes al momento de definir un perfil del jefe y/o supervisor de vigilancia, donde se aprecia que la experiencia profesional y las capacitaciones son el factor más importante al momento de selección un vigilante.

Tabla 36 *Perfil de Profesional para Jefes y/o Supervisores*

Perfil de Profesional para Jefes y/o Supervisores

Característica buscada	Casos	f	%
Liderazgo	E04, E05, E08.	3	43
Experiencia profesional y capacitaciones	E05, E09, E10, E11	4	57
Total de Informantes		7	100

Para conocer la relación descrita por los diferentes casos y sus respuestas frente a las tres preguntas de cómo perciben la relación entre jefes y/o supervisores con los vigilantes se puede destacar:

Las empresas que no consideran importante la relación entre vigilantes y jefes y/o supervisores a pesar de contar con un perfil establecido para los jefes no mantienen buenas relaciones, por otro lado las empresas que no cuentan con un perfil pre seleccionado para los

puestos de jefes y/o supervisores no mantienen muy buenas relaciones con los vigilantes, por ultimo las empresas que consideran que sí es importante la relación entre jefes y vigilantes y al mismo tiempo mantienen un perfil para sus puestos de supervisores cuentan con buenas y/o positivas relaciones entre ambos. Toda esta información se detalla en la Tabla 37.

Tabla 37

Considera Que la Relación entre Jefes y/o Supervisores Afecta la Rotación Laboral

Casos	Considera que las relaciones entre jefes y vigilantes afecta la rotación laboral	Cómo describiría brevemente las relaciones entre jefes y vigilantes	Existe algún perfil pre – seleccionado para los jefes y/o encargados
E01	Sí	No muy buenas	
E02	Sí		
E03	Sí	No muy buenas, relaciones, pero se maneja un estilo horizontal.	No tiene perfil solo el compromiso con la empresa
E04	Sí	Buenas	Si, el atributo es liderazgo
E05	Sí	Buenas	Debe cumplir con las siguientes características: Manejo de personas, liderazgo, constante capacitación.
E06	Sí	Buenas	El perfil es: Competencia laboral, conocimiento de supervisión, rondas nocturnas
E07	Sí	Regulares	No
E08	Sí	Positivas	En realidad se busca que los mismos vigilantes lleguen a ser jefes desarrollando sus habilidades, especialmente liderazgo.
E09	No	Regulares	Preparación castrense y experiencia en el rubro, y en cuanto las especificaciones son detallados o requeridos por los clientes
E10	Sí	No tan buenas	Antigüedad en el puesto, para cada 100 personas existe un supervisor, Es en base al desempeño y capacitación
E11	Sí	Buenas	Según la experiencia profesional y las capacitaciones
E12	Sí	Buenas	

De acuerdo a la definición de clima organizacional, descrita en el capítulo II por Rodríguez (2004), está referida a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente, las relaciones y las regulaciones. Bajo este entender se plantean las siguientes cuestiones que vinculan a los vigilantes y las empresas donde normalmente prestan servicios.

¿Cree usted que las relaciones interpersonales entre vigilantes y terceros influye en la rotación laboral, por qué?

El análisis de los casos reveló que para 58% las relaciones entre vigilantes y terceros influye en la rotación laboral, los casos, E01, E02, E03, E04, E06, E08, E12 afirmaron que el la rotación laboral sí puede verse afectada por la relaciones interpersonales entre vigilantes y terceros. Mientras que los casos E05, E07, E09, E10, E11 afirman lo contrario (ver Tabla 38).

Tabla 38 *¿Cree Usted Que las Relaciones Interpersonales entre Vigilantes y Terceros Influye en la Rotación Laboral, Por qué?*

	Caso	f	%
No	E05, E07, E09, E10, E11.	5	42
Sí	E01, E02, E03, E04, E06, E08, E12.	7	58
Total de Informantes		12	100

Mientras que las declaraciones obtenidas por los representantes de las empresas que consideraron que las relaciones interpersonales entre vigilantes afectan la rotación laboral fueron:

Sí, pero no es muy común. (E01)

Sí, en caso se tengan pruebas claras de incumplimiento de tareas. (E02)

Sí, es medianamente importante. (E03)

Muy poco, porque la relación que buscamos con las empresas es de largo plazo, solo en caso de faltas graves o dolo. (E04)

Sí, un 5% de 100%. Debido a informes que puedan presentar los clientes. (E06)

Es muy poco probable, porque un vigilante no está más de dos meses en un mismo puesto y se trata de evitar el exceso de confianza. (E08)

Sí, en caso de faltas graves. (E12)

Por otro lado de los casos que respondieron negativamente a la pregunta se tiene que tres de ellos lo realizaron únicamente mediante un “no” (E07, E09, E11), mientras que el resto brindó las siguientes declaraciones:

No, básicamente el cliente solicita un perfil y mientras la empresa cumpla con este perfil el cliente está bien. Sanciones por pestañar. (E05)

No, solo existe traslado en caso de incomodidad. (E10)

En adición a la pregunta anterior y para conocer la percepción de los entrevistados al respecto de las relaciones entre vigilantes y terceros, se planteó la siguiente pregunta.

¿Existen prácticas para promover las buenas relaciones entre vigilantes y terceros?

El análisis de los casos reveló que en menor grado no tiene prácticas para promover las relaciones entre los vigilantes y terceros, mientras que el 58% afirmó que cuentan con prácticas para promover las buenas relaciones entre vigilantes y terceros (ver tabla 39) dichas respuestas fueron brindadas por los casos E04, E05, E07, E08, E09.

Tabla 39

¿Existen Prácticas para Promover las Buenas Relaciones entre Vigilantes y Terceros?

	Caso	F	%
No	E04, E05, E07, E08, E09.	5	42
Sí	E01, E02, E03, E06, E10, E11, E12.	7	58
Total de Informantes		12	100

Del total de respuestas obtenidas de aquellos que no cuentan con prácticas para promover las relaciones entre vigilantes y terceros se tiene que tres contestaron mediante una negación. El resto lo hizo acotando los siguientes comentarios:

No, pero sí se realizan capacitaciones conjuntas sobre seguridad. (E06)

No, únicamente en el contrato se pone las condiciones. (E11)

Por otro lado los casos que afirman cuentan con prácticas para promover las buenas relaciones entre vigilantes y terceros, las declaraciones que se tienen fueron:

Sí, campeonatos inter-deportivos especialmente con las cooperativas. (E04)

Sí, existe informes de los clientes que son tomados en cuenta para participar de ciertas actividades que consideren, básicamente deportivas y de capacitación. (E05)

Actividades deportivas a invitación de las empresas clientes. (E07)

Sí, mediante informes de las empresas, capacitaciones de seguridad mutua, etc. (E08)

Capacitación en relaciones interpersonales y de seguridad con las empresas. (E09)

De las declaraciones obtenidas, se aprecia que las actividades deportivas junto con informes por los clientes y capacitaciones mutuas en especial en temas de seguridad son las prácticas más comunes para promover las buenas relaciones entre vigilantes y terceros.

Tabla 40

Prácticas Más Comunes para Promover las Buenas Relaciones entre Vigilantes y Terceros

Actividad	Casos	f	%
Actividades deportivas	E04, E05, E07.	3	60
Informes y capacitaciones mutuas	E05, E08, E09	3	60

Para conocer la relación frente a las tres preguntas de si existen prácticas para promover las buenas relaciones entre vigilantes y terceros se puede destacar que las empresas que no consideran importante la relación entre vigilantes y terceros indicaron tener entre muy

regulares y buenas relaciones con las terceras empresas, al mismo tiempo que coinciden que las actividades para promover o mejorar dichas condiciones son de carácter deportivo o capacitaciones conjuntas en temas de seguridad. Por otro lado las empresas que sí consideran que la relación entre vigilantes y terceros afecta la rotación laboral, indicaron mantener relaciones entre buenas y muy buenas independiente de si cuentan con prácticas desarrolladas para mantener/mejorar las mismas.

Tabla 41

Considera Que la Relación entre Vigilantes y Terceros Afecta la Rotación Laboral

Casos	Considera que las relaciones entre vigilantes y terceros afecta la rotación laboral	¿Cómo describiría las relaciones interpersonales entre vigilantes y terceros?	Existen prácticas para promover las buenas relaciones entre vigilantes y terceros
E01	Sí	Buenas	No
E02	Sí	Buenas	No
E03	Sí	Por encima del promedio	No
E04	Sí	Muy buenas	Sí, campeonatos inter-deportivos especialmente con las cooperativas
E05	No	Buenas	Si, existe informes de los clientes, que son tomados en cuenta para participar de ciertas actividades que consideren, básicamente deportivas y de capacitación.
E06	Sí	Buenas	No, pero si realizan capacitaciones conjuntas sobre seguridad.
E07	No	Muy regulares, muchas veces se le exige al vigilante más de lo que está contratado para hacer y ello genera incomodidad	Actividades deportivas a invitación de las empresas clientes.
E08	Sí	Buenas	Si mediante informes de las empresas, capacitaciones de seguridad mutua, etc.
E09	No	Regulares	Capacitación en relaciones interpersonales y de seguridad con las empresas
E10	No	Buenas	No
E11	No	Buenas	No, únicamente en el contrato se pone las condiciones
E12	Sí	Buenas	No

¿En pocas palabras cómo describiría las relaciones interpersonales entre vigilantes y terceros?

Es así que para dar respuesta a la misma se aprecia la Tabla 42.

Tabla 42

¿En Pocas Palabras Cómo Describiría las Relaciones Interpersonales entre Vigilantes y Terceros?

Entrevistado	Respuesta
E01	Regular
E02	Buenas
E03	Por encima del promedio
E04	Muy buenas
E05	Buenas
E06	Buenas
E07	Muy regúlales, muchas veces se le exige al vigilante más de lo que está contratado para hacer y ello genera incomodidad.
E08	Buenas
E09	Buenas
E10	Positivas
E11	Buenas
E12	Buenas

4.2.4 ¿Es el salario causa de rotación laboral en vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?

Los resultados del estudio revelaron que para todos los entrevistados el salario sí influiría en la rotación laboral, resaltando que esta causa es determinante para los vigilantes ya que les permite mejorar su calidad de vida, asimismo la existencia de mejores ofertas de salario dentro del mismo rubro y otros rubros hace que los vigilantes busquen mejores opciones (ver Tabla 43). Los casos E01, E02, E03, E06, E09, E11, E12 respondieron de forma afirmativa sin dar mayores detalles, mientras los casos E04, E05, E07, E08 y E10 dan cuenta de lo detallado a continuación:

Sí, es muy fuerte casi un 80% (de los trabajadores)... porque buscan mejoras en su calidad de vida. (E04)

Sí, el salario es muy importante para nuestros trabajadores, (...) sin embargo a nivel de empresas de seguridad Securitas es una de las empresas aquí en Cusco que paga mejor al trabajador (vigilante) tiene el más alto rango en cuanto a sueldos. (E05)

Sí, (...) al adquirir los conocimientos básicos, siempre existen mejores ofertas de otras empresas del rubro con quienes no se puede competir directamente. (E07)

Definitivamente la remuneración es un factor importante para la rotación laboral (...) especialmente si tenemos en consideración otros rubros que demandan menos esfuerzo físico. (E08)

Sí influye, (...) porque el salario que ofrecen las empresas no está acorde al mercado, para la mayoría (de los trabajadores), para el 70% sí es determinante. (E10)

Tabla 43

¿Es el Salario Causa de Rotación Laboral en Vigilantes de las Empresas de Seguridad Privada en la Ciudad del Cusco?

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06 E07, E08, E09, E10, E11, E12	12	100%
No		0	0%
Total de Informantes		12	100%

Adicionalmente, en la revisión literaria, Ling, Labovitz y Kosmo (1968) indicaron que para las minorías étnicas y los trabajadores con poca formación profesional, los factores externos como el salario, son de suma importancia en la decisión de rotar o no. En base a esto se plantearon las siguientes preguntas que permitan conocer si el salario recibido por los vigilantes es acorde al mercado:

- ¿Considera Ud. que el salario que reciben los vigilantes es acorde al mercado?
 - ¿Cuáles son las empresas referentes para hacer el comparativo?
- ¿Cuánto es el salario de los vigilantes, y en base a que está planteado?

- ¿Existen escalas remunerativas en los vigilantes, en base a qué, comente?

Estas tres preguntas serán desarrolladas a continuación.

Considera Ud. ¿Que el salario que reciben los vigilantes es acorde al mercado?

¿Cuáles son las empresas referentes para hacer el comparativo?

La mayoría de los entrevistados declaró que el salario que reciben sus vigilantes es acorde al mercado (ver Tabla 44). En particular, los casos E01, E02, E03, E09 y E12 respondieron directamente con un “sí”, mientras los casos E04, E05, E06, E07, E08 y E11 detallaron su respuesta, como se advierte en sus testimonios a continuación:

La remuneración que perciben nuestros vigilantes está por encima del mercado, (...) esto es una política de la empresa. Nuestro Comparativo con las empresas de seguridad Pacific, G4S y Liderman. (E04)

Sí, la remuneración es superior al mercado, las empresas referentes que tomamos como para el comparativo salarial son: G4S, Liderman. (E05)

Sí, el salario es acorde del mercado. (E06)

Sí, (...) la remuneración que paga la empresa (Brandon) está dentro del promedio (...) aunque existen empresas que pagan algo más. (E07)

La remuneración es acorde al mercado, nosotros comparamos nuestra remuneración con las internacionales como Securitas y G4S. (E08)

Sí, está en base al salario mínimo. (E11)

Tabla 44

¿Considera Ud. Que el Salario Que Reciben los Vigilantes es Acorde al Mercado?

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06 E07, E08, E09, E11, E12	11	92%
No	E10,	1	8%
Total de Informantes		12	100%

De otro lado, es pertinente mencionar que el 8% (caso E10) de los entrevistados reconoció, que el salario que reciben los vigilantes es menor al mercado, como se advierte en su testimonio:

La remuneración que perciben los vigilantes es menor, sin embargo, reciben algunos beneficios en cuanto a facilidades en horarios. (E10)

¿Cuánto es el salario de los vigilantes y en base a qué está planteado?

El estudio mostró que para los casos E01, E02, E03, E07, E08, E11, E10 y E12 el sueldo de los vigilantes está calculado en función al básico más las horas extras que por lo general serian cuatro horas, percibiendo un promedio de S/ 1,200.00 mensuales (ver Tabla 45), como se advierte en sus testimonios:

El salario es variable según a las horas laboradas y se calcula en función del sueldo básico. (E01)

El salario del vigilante se calcula en función al sueldo básico por las ocho horas diarias, sin embargo la gran mayoría labora 12 horas y logran recibir un aproximado de S/ 1,200.00 netos mensuales. (E02)

El salario está en función al sueldo básico y depende del número de horas laboradas y el trabajo que realizan. (E03)

El sueldo básico más las horas correspondientes según los turnos. (E07)

El sueldo es de 1,200.00 soles considerando las 12 horas laboradas de forma diarias, en caso labore más horas el sueldo es mayor. (E08)

El sueldo es de S/ 1,200.00 mensuales. (E11)

El sueldo básico por ocho horas más bonos los fines de semana y servicio especial, haciendo un total de S/ 1,200.00 mensuales. (E10)

El sueldo promedio del mercado que se calcula en función al sueldo básico por las ocho horas y un adicional por las horas extras y fines de semana que hacen un aproximado de 1,200.00 soles netos mensuales. (E12)

Asimismo, los casos E04, E05 y E06 indicaron tener escalas remunerativas dependiendo de la empresa a la cual prestan servicios:

Existen escalas remunerativas y están en base al trabajo realizado. (E04)

Es variable entre S/ 1,450.00 y S/ 2,000.00 dependiendo de las unidades y empresa donde labora. (E05)

El sueldo esta entre S/ 1,220.00 y 1,600.00. (E06)

Por último. El caso E09 indicó que el sueldo que recibe el vigilante es de S/ 1,400.00

Tabla 45

¿Cuál es el Sueldo de los Vigilantes?

Empresa	Sueldo Neto Mensual	f	%
E01, E02, E03, E07, E08, E11, E10, E12	S/ 1,200.00 (Sueldo básico + 4 horas extras diarias correspondientes)	8	66.67%
E04	Existe Escalas remunerativas	1	8.33%
E05	entre S/ 1,450.00 y S/ 2,000.00	1	8.33%
E06	entre S/ 1,220.00 y S/ 1,600.00	1	8.33%
E09	S/ 1,400.00	1	8.33%
		12	100%

¿Existen escalas remunerativas en los vigilantes, en base a qué, comente?

Los resultados del estudio indicaron que para la gran mayoría de los entrevistados sí existen escalas remunerativas para los vigilantes (ver Tabla 46), y están en base al cargo según la línea de carrera, antigüedad o experiencia y en algunos casos influiría la recomendación de terceras empresas, como se advierte en los testimonios de los casos E01, E02, E03, E04, E05, E06, E08, E09, E10, E11 y E12:

Sí, en base a la línea de carrera. (E01)

Sí, es de acuerdo al cargo que desempeña. (E02)

Sí, en base al servicio que prestan. (E03)

Sí, está en base al trabajo realizado. (E04)

Sí, según al tipo de unidad y cargo. (E05)

Sí, (...) el sueldo está en base al centro de trabajo por ejemplo: minera es más que Coca Cola, es más que Banco, y también dependiendo al costo de las licitaciones.

(E06)

Sí, las escalas remunerativas están dadas por antigüedad que son 3, 6, 9 años y por el cargo que ocupa el vigilante, además la empresa tiene un reconocimiento de un sueldo extra. (E08)

Sí, esto lo determina el cliente ya que cada institución paga distinto debido a la ubicación del lugar a la prestación del servicio y exigencias de estos, así como horarios de trabajo. (E09)

Sí, solo si la empresa para quien trabaja lo solicita. (E10)

Sí, está en base a la línea de carrera. (E11)

Sí, está clasificado en tres tipos A, B y C en función al número de horas que trabaja, asimismo, también se considera el tiempo de experiencia. (E12)

De otro lado, es pertinente mencionar que el 8% (caso E07) de los entrevistados reconoció, que no existen escalas remunerativas en los vigilantes.

Tabla 46

¿Existen Escalas Remunerativas en los Vigilantes?

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06 E07, E08, E09, E10, E11	11	92%
No	E12	1	8%
Total de Informantes		12	100%

Tabla 47

En Base a Qué Se Consideran las Escalas Remunerativas

Empresa	En base a que están las escalas remunerativas	F	%
E03, E04, E06, E09, E10	En base al centro de trabajo (Cliente)	5	42%
E01, E02, E05, E11	Cargo (Línea de carrera)	4	33%
E08,	Antigüedad y/o experiencia	1	17%
E07	No respondió	1	8%
		11	91%

Adicionalmente, Candle (2010) señaló que si el salario y los beneficios no alcanzan los niveles de otras organizaciones en la misma industria, lo más probable es que los individuos busquen trabajo en empresas que les den tarifas más competitivas o donde las recompensas sean mayores. En base a esto surgen las siguientes preguntas para conocer los beneficios que reciben los vigilantes y dar a conocer cómo influye en la rotación laboral:

- ¿Considera que los vigilantes dejan su trabajo porque los beneficios recibidos no llenan sus expectativas, comente al respecto?
 - ¿Cuenta la empresa con políticas de beneficios para los vigilantes?, ¿Cuáles son?
- ¿Considera que los vigilantes dejan su trabajo porque los beneficios recibidos no llenan sus expectativas, comente al respecto?***

El estudio reveló que para 58% de los entrevistados los vigilantes dejan su trabajo porque los beneficios recibidos no llenan sus expectativas (ver Tabla 48), como se detalla en los testimonios de los casos E01, E02, E03, E04, E05, E06 y E09:

Sí, sin embargo en nuestra empresa contamos con todos los beneficios de ley. (E01)

Sí, sin embargo no es el caso de la empresa. (E02)

Sí, en ocasiones encuentran mejores expectativas. (E03)

Sí, los trabajadores hacen clasificación de las empresas en cuanto a la remuneración y beneficios y si la empresa paga por debajo del mercado creará insatisfacción. (E04)

Sí, (...) sin embargo en nuestra empresa todos los trabajadores tienen todos los beneficios de ley desde el primer día que comienzan a laborar. (E05)

Sí, creo que los vigilantes pueden rotar por esta causa, sin embargo SEGUROC cuenta con todos los beneficios de ley. (E06)

Sí, a pesar de contar con SCTR y beneficios de ley. Sucede que los vigilantes consideran en general que la remuneración es baja a comparación del servicio que prestan. (E09)

Tabla 48

¿Considera Que los Vigilantes Dejan su Trabajo Porque los Beneficios Recibidos No Llenan sus Expectativas?, Comente al Respecto

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09.	7	58%
No	E07, E11 y E12	3	25%
Total de Informantes		12	100%

No obstante, es pertinente mencionar que el 25% (caso E07, E08, E10, E11 y E12) de los entrevistados no reconoció, que los vigilantes dejan su trabajo porque los beneficios recibidos no llenan sus expectativas y mencionaron que no es una causa de importancia para la rotación laboral, como se advierte en sus testimonios:

No, (...) porque los beneficios que la empresa brinda a nuestros trabajadores, están de acuerdo al promedio de la industria. (E07)

No, la empresa cuenta con todos los beneficios de ley según a las exigencias del Ministerio de Trabajo (E11)

No, la rotación se produce por referencia de otros amigos en rubros de minería y construcción, no porque la empresa no le brinda sus beneficios de ley. (E12)

¿Cuenta la empresa con políticas de beneficios para los vigilantes?, ¿Cuáles son?

El análisis de los casos reveló que todos los entrevistados cuenta con políticas de beneficios de ley para los vigilantes (ver Tabla 49). En particular, los casos, E1, E5 y E8 detallaron en qué consisten sus políticas de beneficios, como se advierte en sus testimonios:

Actualmente los trabajadores cuentan con todos los beneficios de ley como: (a) seguro de riesgo laboral, (b) seguro de salud, (d) utilidades, (e) asignación familiar, (f) contratos indeterminados, (g) convenios. (E01)

La empresa [SECURITAS] otorga todos los beneficios de acuerdo a la ley:

(a) ingreso a planillas, (b) CTS, (c) gratificaciones, (d) seguro ESSALUD, (e) vacaciones, (f) ocho horas con el básico, (g) seguro RIMAC (Propia de la empresa). (E05)

La empresa [PROSEGURIDAD] tiene bonos de cumplimiento, es la única empresa que tiene seguros médicos con las mejores clínicas del país y a nivel internacional para el vigilante y su familia directa. (E08)

Mientras los casos E02, E03, E04, E06, E09, E11, E12 reconocieron que cuentan con todos los beneficios de ley sin brindar mayores detalles.

Tabla 49

¿Cuenta la Empresa con Políticas de Beneficios para los Vigilantes?

	Caso	F	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06 E07, E08, E07, E10	10	83%
No		2	17%
Total de Informantes		12	100%

Adicionalmente, Sarveswara (1972) señaló que el salario y los incentivos financieros son importantes para los trabajadores, y en especial para los de niveles operativos. En base a esto surgen las siguientes preguntas para conocer el plan de incentivos con los que cuentan los vigilantes y ver cómo influye en la rotación laboral:

- ¿Considera que el puesto de vigilante requiere un plan de incentivos salariales, en base a qué?

- ¿Cuenta la empresa con políticas de incentivos para los vigilantes?, ¿Cuáles son?

¿Considera que el puesto de vigilante requiere un plan de incentivos salariales, en base a qué?

El análisis de los casos reveló que para 83% de los entrevistados considera que el puesto de vigilante requiere un plan de incentivos salariales en base a cumplimiento de metas, acciones destacadas y referencia del cliente (ver Tabla 50). En particular los casos E01, E04, E08 y E11 respondieron directamente con un "sí" sin brindar mayores detalles, mientras los casos, E02, E03, E05, E06 y E09 especificaron en base a que debe estar estos incentivos, como se advierte en sus testimonios:

Sí, en base al buen desempeño e intervenciones destacadas. (E02)

Sí, es de acuerdo a los objetivos cumplidos. (E03)

Sí, la empresa tiene un plan de incentivos salariales que está en base a los informes mensuales de las unidades y se verifica el cumplimiento de metas. (E05)

Sí, la empresa implementó un plan de incentivos en base a las referencias del cliente y al cumplimiento de metas y no ha habido ningún problemas. (E06)

La empresa sí tiene un plan de incentivos en base a horas de trabajo y días feriados laborados. (E09)

Sí, en base al desempeño y cumplimiento de metas (E10)

De otro lado, es pertinente mencionar que el 17% (caso E07 y E12) de los entrevistados no consideraron que el puesto de vigilante requiere un plan de incentivos salariales.

Tabla 50

¿Considera Que el Puesto de Vigilante Requiere un Plan de Incentivos Salariales?

	Caso	F	%
Si	E01, E02, E03, E04, E05, E06 , E08, E09, E10, E11	10	83%
No	E07, E12	2	17%
Total de Informantes		12	100%

¿Cuenta la empresa con políticas de incentivos para los vigilantes?, ¿Cuáles son?

El análisis de los casos reveló que la mitad de los entrevistados cuenta con políticas de incentivos para los vigilantes (ver Tabla 51). Los casos E03 y E08 respondieron directamente que su empresa sí cuenta con políticas de incentivo sin brindar más detalles, mientras que los casos E04, E05, E06 y E09 brindaron algunos detalles adicionales, como se advierte en sus testimonios:

La empresa tiene un plan de incentivos de acuerdo a la labor y cumplimiento de objetivos. (E04)

La empresa ha otorgado a sus trabajadores como incentivos estudios y capacitaciones. (E05)

Existen incentivos mensuales a los mejores trabajadores se le otorga canastas de vivieres y capacitaciones. (E06)

La empresa si tiene un plan de incentivos que está basado en otorgar, premios en sorteo entre todos los colaboradores. (E09)

Tabla 51

¿Cuenta la Empresa con Políticas de Incentivos para los Vigilantes?

	Caso	F	%
Sí	E03, E04, E05, E06, E08, E09,	6	50%
No	E01, E02, E07, E10, E11, E12	6	50%
Total de Informantes		12	100%

También, es importante mencionar que la otra mitad de los entrevistados (caso E01, E02, E07, E10, E11, E12) indicó que no cuentan con políticas de incentivos para los vigilantes y que esto recién está en vías de implementación.

4.2.5 ¿Influyen las políticas de la empresa en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?

Los resultados del estudio indicaron que para el 58% de los entrevistados las políticas de la empresa es causa de la rotación (ver Tabla 52). En particular, los casos E03, E04, E09, E10 y E12 consideraron esta causa como un elemento fundamental en la rotación laboral, como se advierte en sus testimonios:

Sí es vital, muchas veces las políticas están planteadas enfocada más en la empresa, y alguna de estas conllevan un nivel de exigencia que en algunos casos es superior a las ganas y necesidad de trabajo, especialmente en los que no provienen de las FFAA.

(E03)

Sí, es muy importante porque si no existe políticas de capacitación y retención de talento no se tendrá al mejor personal o sino rotaría muy rápido por no cumplir con las expectativas del trabajador. (E04)

Sí, en poca magnitud básicamente con colaboradores que no se ajustan a la severidad y formalidad que implica el trabajo. (E09)

Sí, porque en caso de faltas, es política de la empresa efectuar castigos salariales.

(E10)

Sí, especialmente si existe favoritismo. (E12)

También es importante mencionar que el 42% (casos E05, E06, E07, E08, E11) de los entrevistados no reconoció las políticas de la empresa como causa de importancia para la rotación laboral. En particular, los casos E05, E07 y E08 detallan el por qué, según se advierte en sus testimonios:

No, por el mismo hecho que Securitas es una empresa extranjera y las políticas que se imparten es de sumo respeto al trabajador y está dentro del marco de la ley, lo que sí puede influir dentro de las políticas es la ejecución, que mal ejecuten las políticas, eso sí, porque está a cargo de personas que a veces pueden cometer errores. (E05)

No, porque se busca licenciados de las FFAA donde las políticas y condiciones son diferentes y mucho más exigentes. (E07)

No, de hecho las políticas están planteadas por áreas y a pesar de estar basadas en la disciplina y cumplimiento estricto siempre se toma en cuenta el impacto que pueda representar sobre el personal. (E08)

Tabla 52

¿Influyen las Políticas de la Empresa en la Rotación Laboral de los Vigilantes de las Empresas de Seguridad Privada en la Ciudad del Cusco?

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E09, E10, E12	7	58%
No	E05, E06, E07, E08, E11	5	42%
Total de Informantes		12	100%

Adicionalmente, en el capítulo II, Flores, Abreu y Badii (2008) indicaron que las empresas que desarrollan políticas de recursos humanos logran reducir el nivel de rotación, aumentando la motivación y la productividad, con lo que además disminuyen sus costos de

reclutamiento y de capacitación. En base a esto y para conocer las políticas con las que cuenta la empresa para reducir la rotación laboral se planteó la siguiente pregunta ¿Cuáles son las políticas para reducir la rotación laboral? que se desarrolla seguidamente.

¿Cuáles son las políticas para reducir la rotación laboral?

Del análisis de los casos se identificó tres políticas principales que utilizan las empresas para reducir la rotación laboral, estas políticas son: (a) remunerativas, (b) capacitación, y (c) reconocimientos (ver Tabla 53), como se advierte en sus testimonios:

Políticas de capacitación. (E01)

Existe el área de sistema integral que realiza el monitoreo de las renunciaciones y verifican la causa. Cuenta con programas como el “Ama pago, Ama trata y Ama Crece”.

Adicionalmente cuenta con programas de gestión de talento humano como: mejorando mi casa, almorzando con tu familia, valorando a mi esposa y conociéndonos mejor.

(E02)

Remuneración de acuerdo al mercado, beneficios laborales y todos los trabajadores en planilla. (E03)

Está dividido por plazos: (a) corto plazo, escalas remunerativas por encima del mercado; (b) mediano plazo, capacitaciones técnicas al personal para su crecimiento dentro de la empresa; (c) largo plazo, implementación de convenios. (E04)

Salario por encima del mercado. (E05)

Se realiza encuestas a los trabajadores que se retiran, en su mayoría indican que es por mejoras económicas, problemas personales y de salud, en un menor caso por problemas con los supervisores. (E06)

Actividades motivacionales, premios, reconocimientos, viajes al extranjero, reconocimiento familiar y capacitación constante. (E08)

Accesos a permisos, prestamos corporativos, se busca la tranquilidad del vigilante haciendo que la empresa le brinde lo que necesita. (E09)

Rotación en puestos y mejoras salariales. (E12)

Tabla 53

¿Cuáles son las Políticas para Reducir la Rotación Laboral?

Tipo Política	Caso	f	%
Remuneración	E02, E03, E04, E05, E06, E12	6	50%
Capacitación	E01, E02, E04, E06, E08	5	42%
Reconocimiento	E02, E08, E09	3	25%
Total de informantes		12	

No obstante, es pertinente mencionar que el 25% (casos E07, E10, E11) de los entrevistados indicó que no cuenta con políticas para reducir la rotación laboral o están en vías de implementación (ver Tabla 54).

Tabla 54 *Informantes Que Especifican las Políticas Que Aplican para Reducir la Rotación Laboral*

	Caso	f	%
Especifican las políticas	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E08, E09, E12	9	75%
No cuentan con políticas	E07, E10, E11	3	25%
Total de Informantes		12	100%

Adicionalmente, en el capítulo II, Flores, Abreu y Badii (2008) indicaron que dentro de las políticas que una empresa puede establecer están los planes flexibles o los bonos que complementan el salario. En base a esto surge la siguiente pregunta para conocer si existen políticas de retención en las empresas una vez que un vigilante decide rotar ¿Una vez que un vigilante desea rotar, existen políticas de retención?, la cual se desarrolla a continuación.

¿Una vez que un vigilante desea rotar, existen políticas de retención?

El estudio de los casos reveló que la gran mayoría de las empresas casos E01, E02, E04, E06, E07, E09, E10, E11 y E12 no cuenta con políticas de retención una vez que el vigilante decida rotar (ver Tabla 55). En particular los casos E02, E07 y E9 detallan sus testimonios:

No, si el agente decide renunciar debe realizarlo con 30 días de anticipación. (E02)

Simplemente se trata de evitar ello, tratando de convencer al vigilante y en caso no se pueda se llena un formato para conocer el real motivo de su salida. (Salario 70%, temas familiares 20% y otros 10%) (E07)

No, pero se hace gestiones a fin de que el colaborador reconsidere su posición (E09)

No obstante, un porcentaje menor (casos E05 y E08) de las empresas ofrece algunas ventajas para retener a los vigilantes una vez que decidan rotar, como se advierte en sus testimonios:

Sí, ofrecer otras unidades, rotación dentro de las áreas o dependiendo del performance del vigilante ofrecer mejores sueldos. (E05)

Sí, existe un procedimiento para evitar la rotación del vigilante mediante su supervisor quien primero debe identificar la causa y en caso se pueda solucionar tratar de retener al efectivo. (E08)

Tabla 55

¿Una Vez Que un Vigilante Desea Rotar, Existen Políticas de Retención?

	Caso	F	%
Sí	E05, E08	2	17%
No	E01, E02, E04, E06, E07, E09, E10, E11, E12	9	75%
No Especifica	E03	1	8%
Total de Informantes		12	100%

Adicionalmente, en el capítulo II, Kracmar (1999) indicó que las prácticas y políticas empresariales se ven afectadas por actividades tales como favoritismo, supresión de entidades de competencia y manipulación de políticas internas. En base a esto surge la siguiente

pregunta para conocer las políticas que combatan las malas prácticas ¿Tiene la empresa políticas que prevengan las malas prácticas como: favoritismo, supresión, entre otros.

Comente al respecto?, la cual se desarrolla seguidamente.

¿Tiene la empresa políticas que prevengan las malas prácticas como: favoritismo, supresión, entre otros. Comente al respecto?

Del análisis de los casos se puede observar que la gran mayoría de las empresas cuenta con políticas para prevenir las malas prácticas como el favoritismo y supresión (ver Tabla 56). Es importante mencionar que las políticas varían entre empresas y una de las políticas más utilizadas es la rotación entre unidades dentro de la misma empresa para prevenir los excesos de confianza. Esto se puede apreciar de mejor forma en los testimonios de los casos E01, E02, E03, E04, E05, E07, E08 y E12:

Sí, existe un manual de procedimientos para el ascenso y requerimientos al puesto y RRHH se encarga del cumplimiento de este manual. (E01)

La cultura Liderman está en contra del favoritismo y esto es sancionado. (E02)

Sí, existen políticas de prevención del favoritismo mediante rotación de vigilantes. (E03)

Sí, es una empresa horizontal. (E04)

Si, existe encuestas al cliente interno donde el trabajador indica cómo ha sido atendido. (E05)

Normalmente los supervisores son los encargados de ello y dependiendo de la calificación de sus colaboradores reciben un bono semestral de medio sueldo. (E07)

Sí, rotación interna de vigilantes cada dos meses, rotación de supervisores cada dos años, y encuestas internas de calificación para todo el personal. (E08)

La mejor manera es la rotación del personal para evitar de esta manera excesos de confianza que se puedan traducir en errores. (E12)

Tabla 56

¿Tiene la Empresa Políticas Que Prevengan las Malas Prácticas Como: Favoritismo, Supresión, entre Otros?

	Caso	F	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E07, E08, E09, E12	9	75%
No	E06, E10, E11	3	25%
Total de Informantes		12	100%

De otro lado, es pertinente mencionar que el 25% (casos E06, E10, E11) de los entrevistados indicó que no cuenta con políticas que prevengan las malas prácticas como favoritismo, supresión y entre otros, como se advierte en sus testimonios:

No, la solución se da conversando entre ambas partes, asimismo, existen muchos casos. (E06)

No como políticas, sin embargo, es el supervisor es el encargado de solucionar esos inconvenientes. (E10)

No, si se presentaron estos problemas se manejaron de forma directa con mi persona. (E11)

En adición a las preguntas anteriores respecto a las políticas de la empresa es muy importante conocer la calidad y/o eficiencia de estas, por lo cual se planteó la siguiente pregunta *¿Existe algún indicador que muestre la calidad y/o eficiencia de las políticas de la empresa?*, desarrollada a continuación.

¿Existe algún indicador que muestre la calidad y/o eficiencia de las políticas de la empresa?

Los resultados mostraron que la mitad de las empresas utilizan las encuestas a los clientes y vigilantes como principal indicador para medir la calidad de sus políticas (ver Tabla 57), como se advierte en los testimonios de los casos E01, E02, E03, E04, E08 y E09:

Sí, a través de encuestas. (E01)

Utilizamos exámenes y encuestas al personal. (E02)

Claro que sí, a través de encuestas a los clientes. (E03)

Indicadores de calidad. (E04)

Sí, calificaciones de 360 sobre calidad del trabajo, honestidad, ejemplo, equidad y reconocimiento. (E08)

Sí, por encuestas pero con poca frecuencia como dos a tres veces al año. (E09)

Tabla 57

¿Existe Algún Indicador Que Muestre la Calidad y/o Eficiencia de las Políticas de la Empresa?

	Caso	F	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E08, E09	6	50%
No	E05, E06, E07, E10, E11, E12	6	50%
Total de Informantes		12	100%

También es pertinente mencionar que la otra mitad de empresas (casos E05, E06, E07, E10, E11 y E12) explica que no cuenta con un indicador que muestra la calidad o eficiencias de sus políticas.

4.2.6 ¿Influye la oferta de otros puestos de trabajo en el mercado, en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?

De acuerdo a las declaraciones de los entrevistados se puede concluir que en mayor grado se considera la oferta de otros puestos de trabajo del mercado como una causa de rotación laboral de los vigilantes (ver Tabla 58). Del total de entrevistados solo uno manifestó que la oferta de otros puestos de trabajo no influye en la rotación laboral entre sus vigilantes. Mientras que algunos datos en común muestran que para los entrevistados las ofertas laborales con mejores sueldos, con menor responsabilidad, con menor exigencia física, son los más demandados por los vigilantes, a continuación se advierte los testimonios:

El vigilante busca mejores perspectivas económicas. (E01)

Sí, en el Cusco mayormente migran para el sector turismo como conductores, guías etc. (E02)

Sí, porque existe otros puestos laborales con mayor remuneración y pocos requisitos. (E03)

Sí, porque puede encontrar mejores puestos con menores requisitos. (E04)

Sí, los vigilantes buscan puestos con mejores salarios, sin embargo Securitas ofrece estabilidad. (E05)

Sí, mayormente mejoras económicas. (E06)

Sí, especialmente a empresas y/o áreas donde prestan servicios y establecen una relación buena. (E07)

Sí, muchas veces por lo exigente del trabajo mismo, en vigilancia el primer error es el último. (E08)

Sí, el recibir mejora económica es lo más frecuente. (E09)

Sí, porque existen otros sectores que ofrecen mejores sueldos, mayor oportunidad de desarrollo y menor esfuerzo físico. (E10)

Sí, los vigilantes rotan por referencia de otros amigos que indican que les va bien en su trabajo, y los sectores a los más rotan son Minería y Construcción. (E12)

Tabla 58

¿Influye la Oferta de Otros Puestos de Trabajo en el Mercado, en la Rotación Laboral?

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E12	11	92
No	E11	1	8
Total de Informantes		12	100

Adicionalmente, Hernández, et al. (2013) indicó que la intención de rotar se compone de dos conceptos: (a) la intención que tiene el trabajador de abandonar la organización, y (b) la percepción de la existencia o no de oportunidades en el mercado laboral. Es así que para conocer el tiempo que un vigilante labora y ver si existe alguna tendencia por algún rubro en especial, se plantearon las siguientes preguntas:

¿Cuál es el tiempo promedio que un vigilante labora en la empresa?

Respecto a la pregunta se tienen varios datos importantes para ello se clasifican a las respuestas entre aquellas que declaran tener vigilantes que laboran en promedio menos de un año. Las que cuentan con vigilantes que trabajan entre uno a tres años y las empresas que tienen vigilantes con un promedio superior a los tres años (ver Tabla 59), a continuación se aprecian los testimonios.

En promedio entre 1.5 y 2 años (E01)

El periodo de tiempo que el trabajador permanece en la empresa fluctúa entre dos y tres años luego del cual deciden salir de la empresa a fin de mejorar sus expectativas profesionales y salariales. (E06)

Depende mucho de la edad en promedio 1.8 años, sin embargo en Cusco se cuentan con vigilantes con hasta ocho años de servicio. (E08)

Un promedio de 1.5 años. (E09)

Actualmente tenemos personal laborando entre cinco a seis años, asimismo en un menor número personal que se retiró a los pocos meses. Aproximadamente dos años. (E11)

Mientras que la otra mitad de los encuestados, específicamente los casos E03, E04, E07, E10 y E12 manifestaron que los trabajadores de sus empresas laboran en promedio menos de un año, como se advierte en sus testimonios:

Un promedio de nueve meses. (E03)

Aproximadamente ocho meses. (E04)

No mayor a 10 meses. (E07)

Aproximadamente ocho meses. (E10)

Aproximadamente nueve meses. (E12)

Por último, se tiene una minoría, específicamente los entrevistados E02 y E05, que manifestaron que sus trabajadores, permanecen en su organización más de tres años, como se advierte en sus testimonios:

Es variable según la edad del vigilante, en jóvenes entre 25 a 30 años de edad el tiempo promedio es de dos a tres años, para mayores a 30 años de edad el tiempo promedio esta entre cuatro y 15 años, sacando un promedio de permanencia de cuatro años. (E02)

Aproximadamente entre cuatro y cinco años. (E05)

Tabla 59 *¿Cuál Es el Tiempo Promedio Que Un Vigilante Labora en La Empresa?*

¿Cuál Es el Tiempo Promedio Que Un Vigilante Labora en La Empresa?

	Caso	F	%
Menos de 1 año	E03, E04, E07, E10, E12	3	42
Entre 1 y 3 años	E01, E06, E08, E09, E11	7	42
Más de 3 años	E02, E05	2	16
Total de Informantes		12	100

¿Conoce si existe alguna empresa o rubro en especial donde roten los vigilantes, por qué cree que sucede esto?

Se observa que los entrevistados en mayor grado si conocen el rubro o la empresa donde rotan los vigilantes, es así que del grupo de entrevistados el 33% indicó no conocer al respecto, mientras que el grupo que indicó conocer donde rotan destacaron que dichos cambios se realizan por mejores ofertas salariales, resaltando que los principales rubros a los que normalmente cambian son: construcción, minería y turismo. Indicaron también que los más jóvenes normalmente tienen tendencia a postular a las fuerzas armadas y/o policía, es importante mencionar que solo el 33% indicó que los vigilantes rotan por buscar negocios propios o completar estudios técnicos, finalmente también se aprecia que el 17% de estos vigilantes normalmente rota a otras empresas de seguridad (ver Tabla 60).

A continuación se presentan las declaraciones de los entrevistados respecto a la pregunta.

Sí, en la mayoría de los casos para poner en marcha sus propios negocios que les genera expectativas de mejora económica. (E01)

Sí, el rubro al que van migrando es el turismo debido a que radicamos en una ciudad altamente turística (E02)

Sí, a empresas que ofrecen mejores ofertas laborales, mayor ganancia y otros motivos. (E03)

Los vigilantes jóvenes entre 18-23 buscan trabajar en la policía, INPE o retornar estudios técnicos o universitarios. (E05)

Otras empresas de seguridad como son G4S, Pacific entre otros por mejora económica así como lugar de trabajo. (E07)

Sí, transporte (taxi), construcción o trabajos técnicos después de concluir estudios (E08)

Rubro de minería y construcción que ofrecen mejores sueldos u otras empresas como GS4, Prosegur y Liderman. (E10)

Minería, construcción o en ocasiones reciben alguna herencia como terrenos, etc., también por referencia de otros amigos que indican tener mejor remuneración y trato.

(E12)

Tabla 60

¿Conoce Si Existe Alguna Empresa o Rubro en Especial Donde Roten estas Personas?, ¿Por qué Cree Que Sucede Esto?

	Caso	f	%
Sí			58
Mismo Rubro	E07, E10	2	16
Otro Rubro	E01, E02, E05, E08, E12	5	42
No	E03, E04, E06, E09, E11	5	42
Total de Informantes		12	100

Retomando, y como complemento a esta pregunta, se aprecia en el capítulo II que Hulin, Roznowski y Hachiya (1985) señalaron que el principal factor que motiva la rotación de personal es la existencia de alternativas de trabajo, lo cual afecta la satisfacción laboral y no a la inversa" es así que se tiene los siguientes cuestionamientos

¿Cuenta la empresa con políticas de retención frente a las ofertas laborales de otras empresas?

Se puede observar que en mayor grado las empresas de vigilancia sí cuentan con políticas de retención frente a las ofertas laborales de otras empresas concordando todas en que esta decisión se toma en base al desenvolvimiento del trabajador , los mejores se retienen (ver Tabla 61). En particular, los casos, E01, E02, E03, E04, E05, E06, E08, E09, E10 y E11 detallan en qué consiste y en base a qué está planteada:

Sí, línea de carrera y capacitación. (E01)

Sí, las políticas son: (a) ama pago, remuneración puntual; (b) ama trata, tienen un trato cordial, puertas abiertas y trato directo; (c) ama crece, existe cursos virtuales y presenciales. (E02)

Sí, las políticas son fortalecer la marca de la empresa (reputación) y buen clima laboral entre los trabajadores. (E03)

Sí, se resalta las políticas como remuneración por encima del mercado, crecimiento profesional y Fortalecer la marca. (E04)

Sí, las políticas con las que contamos son: estabilidad, salario por encima del mercado y capacitaciones constantes. (E05)

Sí, los convenios para capacitaciones. (E06)

Sí, las políticas son buen clima laboral y capacitaciones. (E08)

Sí, las políticas que resaltamos son línea de carrera y respaldo de la empresa. (E09)

Sí, una buena relación entre vigilantes. (E10)

Sí, el trato directo con los vigilantes que maneja la empresa. (E11)

Por otro lado se encontró que sólo dos de los entrevistados manifestaron que no cuentan con políticas de retención frente a las ofertas laborales de otras empresas.

Tabla 61

¿Cuenta la Empresa con Políticas de Retención Frente a las Ofertas Laborales de Otras Empresas?

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E08, E09, E10, E11	10	83
No	E07, E12	2	17
Total de Informantes		12	100

Tabla 62

Políticas de Retención de la Empresa Frente a Otras Ofertas Laborales

Factor	Caso
Marca (Reputación)	E03, E04
Clima Laboral	E02, E03, E08, E10, E11
Capacitación	E01, E02, E05, E06, E08
Línea de Carrera	E01, E04, E09
Salario	E02, E04, E05
Estabilidad	E05, E09
Cultura Organizacional	E02
NS	E07, E12
Total de Informantes	

4.2.7 ¿Influyen las condiciones del ambiente de trabajo en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?

El estudio de los casos reveló que casi el total de entrevistados consideran que las condiciones del ambiente de trabajo influye en la rotación laboral (ver Tabla 63). Sólo un entrevistado manifestó lo contrario. Asimismo, en su mayoría concuerdan en que las condiciones a las cuales están expuestos los vigilantes en su labor diaria como permanecer de pie varias horas al día y estar expuesto a la intemperie en algunos casos, requiere de un ambiente de trabajo apropiado siendo esto una condición determinante al momento de rotar o cambiar de trabajo. Los casos E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E11 y E12 advierte en sus testimonios:

¡Sí, claro! normalmente el vigilante pasa 12 horas diarias trabajando y si las condiciones no son las apropiadas puede generar incomodidad e incluso causar alguna enfermedad. (E01)

Sí influyen, sin embargo las condiciones varían según la empresa donde labora el vigilante por ejemplo entre un hotel y minera. (E02)

Sí, es muy necesario que las condiciones físicas sean apropiadas según el lugar donde labora el vigilante. (E03)

¡Si definitivamente!, si el personal labora en la intemperie y no cuenta con un lugar donde cobijarse el personal renuncia. (E05)

Sí, existen algunos casos de vigilantes que se retiraron por este motivo, aproximadamente un 20%. (E06)

Sí, especialmente en los más jóvenes que no conocen el trabajo. (E07)

Sí, especialmente en los que no están muy adaptados al principio. (E08)

Sí, la responsabilidad del vigilante implica estar parado casi las 12 horas diarias de servicio y esto genera incomodidad a sí mismo. (E09)

Tabla 63

¿Considera Usted Que las Condiciones del Ambiente Trabajo Influyen en la Rotación Laboral, Por Qué?

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E11, E12	11	92
No	E10	1	8
Total de Informantes		12	100

Finalmente, es importante indicar que un entrevistado (E10) consideró que las condiciones del ambiente de trabajo no influyen en la rotación laboral resaltando que este tipo de trabajo ya es conocido y como tal el que desea trabajar en este rubro de antemano sabe cuáles con las condiciones. Advirtiendo el siguiente testimonio:

No, en realidad uno ya sabe a qué trabajo se somete y presume bajo qué circunstancias laborales realizará su actividad. (E10)

Adicionalmente, en el capítulo II, Emery (1985) indicó que el problema se presenta cuando los empleados, o alguno de ellos, consideran que las condiciones del lugar de trabajo

no son adecuadas para su salud, ponen en riesgo su integridad o incluso no permiten desarrollar sus tareas de manera apropiada. En base a esto se plantea la pregunta, en su opinión ¿Qué condiciones del ambiente del trabajo son determinantes para que un vigilante decida rotar?, la cual será desarrollada a continuación.

En su opinión, ¿Qué condiciones del ambiente del trabajo son determinantes para que un vigilante decida rotar?

El análisis de los casos reveló que la gran mayoría de los entrevistados confirman que los factores climáticos, como la temperatura y las consecuencias que ésta puede generar son la mayor causa de rotación laboral, a esto se suman las condiciones propias del trabajo como el ruido, estar de pie por tiempos prolongados, falta de equipos de seguridad y horarios de trabajos prolongados (ver Tabla 64) como advierten sus testimonios:

No contar con un espacio adecuado para desarrollar su trabajo, debido a que esto implica estar parado gran parte del día. (E01)

La infraestructura del lugar de trabajo. (E03)

Puestos expuestos a la intemperie y no contar con el equipo de seguridad y/o protección necesaria. (E04)

La temperatura del lugar donde trabaja el vigilante. (E05, E11)

La temperatura y el ruido. (E06, E12)

Temperatura a la que se le expone en la intemperie o turnos dobles. (E07)

Intemperie, servicios nocturnos o de madrugada, con el clima del Cusco es complicado (E08)

No contar con un espacio adecuado para desarrollar su trabajo. (E09)

Puestos expuestos a la intemperie y no contar con el equipo de seguridad y/o protección necesario. (E10)

Tabla 64

En Su Opinión, ¿Qué Condiciones del Ambiente del Trabajo son Determinantes para Que Un Vigilante Decida Rotar?

Caso	Condición	f	%
E04, E05, E06, E07, E08, E10, E11, E12	Clima (temperatura)	8	67
E01, E03, E04, E09, E10	Infraestructura del lugar de trabajo	5	42
E06, E12	Ruido	2	17
E04, E10	No contar con equipos necesarios	2	17
E07, E08	Horarios de trabajo o Turnos	2	17
E01	Estar de pie	1	8
Total de Informantes	12		

Adicionalmente, en el capítulo II, Amorós (2007) indicó que corresponde a la empresa buscar los valores de estas variables donde la productividad se maximiza, brindando confort a los trabajadores. En base a esto se planteó la siguiente pregunta.

Para mejorar las condiciones descritas en la pregunta anterior, ¿Cuáles son las acciones que realiza la empresa?

El análisis mostró que el 33% de los entrevistados concuerdan en que la acción a seguir a fin de garantizar condiciones físicas óptimas de trabajo para los vigilantes es exigir a los clientes que cumplan con estos antes de prestar los servicios y de preferencia se pueda consignar en el contrato de prestación de servicios (casos E01, E03, E05 y E09):

Se pone condiciones a los proveedores con respecto a tres puntos: alimentación, hospedaje y lavandería (E01)

La empresa establece parámetros en relación al lugar de trabajo dentro del contrato. (E03)

La empresa establece parámetros dentro del contrato. (E05)

La empresa solicita exigencias mínimas de habitabilidad a sus clientes a fin de enviar a sus colaboradores a trabajar con ellos. (E09)

Otra acción en la que concuerdan el 42% de los entrevistados es el de otorgar equipos necesarios para hacer frente a las condiciones de ambiente de trabajo (E04, E06, E07, E10, E11),

Brinda el equipo necesario para mejorar las condiciones a las que están expuestas los vigilantes (E04).

Para minimizar esto la empresa brinda los equipos e implementos necesarios según el lugar donde laboran. (E06)

El personal cuenta con el equipamiento necesario para reducir o enfrentar dichas condiciones. (E07)

Nuestra empresa brinda el equipo necesario para mejorar las condiciones a las que están expuestas los vigilantes. (E10)

La empresa proporciona los implementos necesarios según al lugar de trabajo. (E11)

Mientras el 8% , caso E02, indicó realizar una inspección previa del lugar de trabajo,

Finalmente el otro 8%, caso E08, indicó hacer rotación de lugar o ambiente de trabajo a fin de no cansar a su trabajadores así como otorgar incentivos por trabajar en lugares no acondicionados, por otro lado solo el 8% de los entrevistados manifiestan no tener una acción específica (E04) (ver Tabla 65 y Tabla 66), como advierten sus testimonios:

Existe rotación en el personal lo cual limita que estén expuestos constantemente a estas condiciones, fuera de que se les brinda el equipo necesario para mitigar las condiciones y se les paga un adicional por estos servicios especiales. (E08)

De otro lado, un 8% (E12) indicó que actualmente no existen acciones, sin embargo, la ley de seguridad y salud en el trabajo incluye a los vigilantes de este sector.

Tabla 65

Para Mejorar las Condiciones Descritas en la Pregunta Anterior, ¿Cuáles Son las Acciones Que Realiza la Empresa?

Caso	Condición	Acción
E01	Infraestructura	Exige condiciones al cliente
E02	Infraestructura	Revisión del lugar de trabajo
E03	Infraestructura	Exige condiciones al cliente
E04	Infraestructura, Temperatura	Otorga equipos necesarios
E05	Temperatura	Exige condiciones al cliente
E06	Temperatura y ruido	Otorga equipos necesarios
E07	Temperatura y Horario	Otorga equipos necesarios
E08	Temperatura y Horario	Rotación de puestos
E09	Infraestructura	Exige condiciones al cliente
E10	Infraestructura, Temperatura	Otorga equipos necesarios
E11	Temperatura	Otorga equipos necesarios
E12	Temperatura y ruido	No contempla ninguna acción
12	Total de Informantes	

Tabla 66

Acciones Que Realiza la Empresa para Mejorar las Condiciones del Ambiente Físico de Trabajo

Caso	Acción	f	%
E01, E03, E05, E09	Exige condiciones al cliente	4	33
E04, E06, E07, E10, E11	Otorga equipos necesarios	5	42
E02	Revisión previa del lugar de trabajo	1	8
E08	Rotación de puestos e incentivos	1	8
E12	No contempla ninguna acción	1	8
	Total de Informantes	12	100

Adicionalmente, en el capítulo II, Amorós (2007) indicó que las condiciones del lugar de trabajo están dadas por una combinación entre el ambiente físico y el diseño. El ambiente físico se refiere a la conjunción de distintas variables, como son: (a) la temperatura, (b) el ruido, (c) la iluminación, y (d) la calidad del aire. En cambio, el diseño del lugar de trabajo

depende del tamaño del área, la distribución del espacio", en base a esto se plante las siguientes preguntas.

- Existen exigencias mínimas respecto a la temperatura, ruido, iluminación y calidad del aire, para que los vigilantes puedan prestar el servicio?
- ¿Existen exigencias mínimas respecto al tamaño adecuado y la buena distribución de espacio, para que los vigilantes puedan prestar el servicio?

¿Existen exigencias mínimas respecto a la temperatura, ruido, iluminación y calidad del aire, para que los vigilantes puedan prestar el servicio?

El análisis de los casos reveló que para el 42% de los entrevistados sí existe exigencias mínimas respecto a la temperatura, ruido, iluminación y calidad de aire para que el vigilante pueda prestar el servicio (ver Tabla 67) garantizando la habitabilidad del lugar de trabajo. En particular los casos E02, E03, E04, E05, E09 detallada sus argumentos:

Sí existen algunas exigencias mínimas del lugar donde trabaja el vigilante, según la ley de seguridad y salud en el trabajo (E02).

Sí, en el contrato que se realiza con los clientes exigen un mínimo de requisitos para que se encuentren cómodos los vigilantes (E03).

Solicitan que la empresa brinde un mínimo de condiciones a los vigilantes (E04).

Sí, respecto a temperatura e iluminación (E05).

Sí, el cliente tiene que garantizar habitabilidad. (E09).

Tabla 67

¿Existen Exigencias Mínimas Respecto a la Temperatura, Ruido, Iluminación y Calidad del Aire, Para Que los Vigilantes Puedan Prestar el Servicio?

	Caso	F	%
Sí	E02, E03, E04, E05, E09 E01, E06, E07, E08, E11, E10, E12	5	42
No		7	58
Total de Informantes		12	100

Por otro lado, el 58% de los entrevistados casos E01, E06, E07, E08, E11, E10, E12 manifestaron que no existen exigencias mínimas respecto a la temperatura, ruido, iluminación, y calidad de aire, los cuales los casos E01, E07, E11 y E12 respondieron directamente con un “no”, mientras los casos E06, E08 y E10 indicaron:

No, únicamente la empresa exige un módulo para que el vigilante pueda desarrollar sus actividades. (E06)

Exigencia mínimas no, sin embargo se realizan validaciones de las instalaciones a cuidar y antes de realizar una licitación es la empresa quien presenta el FORM en el cual describe y sugiere el mejor escenario para la empresa y los vigilantes (E08).

No, simplemente acatan el puesto que les toque (E10).

¿Existen exigencias mínimas respecto al tamaño adecuado y la buena distribución de espacio, para que los vigilantes puedan prestar el servicio?

El estudio de los casos revela que la gran parte de las empresas (casos E01, E04, E05, E06, E07, E08, E10, E11, E12) confirmaron que no existen exigencias mínimas respecto al tamaño adecuado y la buena distribución de espacio para que los vigilantes puedan prestar el servicio, los casos E08 y E10 detallan sus testimonios:

Exigencias mínimas no, pero sí recomendaciones. (E08)

No de parte de la empresas, pero sí existe empresas terceras que exigen mejores condiciones como: Andrade constructora, G&M, American Airlines. (E10)

No obstante, un menor número de entrevistados confirmaron que sí existen exigencias mínimas respecto al tamaño adecuado y la buena distribución del espacio para que los vigilantes puedan prestar el servicio, como los casos E02, E03 y E09 (ver Tabla 68) de estos detallamos algunos comentarios al respecto:

Sí, el lugar de trabajo tiene que ser habitable. (E09)

Tabla 68

¿Existen Exigencias Mínimas Respecto al Tamaño Adecuado y la Buena Distribución de Espacio, Para Que los Vigilantes Puedan Prestar el Servicio?

	Caso	F	%
Sí	E02, E03, E09	3	25
No	E01, E04, E05, E06, E07, E08, E10, E11, E12	9	75
Total de Informantes		12	100

4.2.8 ¿Influyen las responsabilidades propias del cargo en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?

El resultado revela que para 67% de los entrevistados las responsabilidades propias del cargo sí influyen en la rotación laboral (ver Tabla 69). En particular, los casos E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09 y E12 detallan sus testimonios, el caso E01 afirmó de forma genérica sin brindar mayor detalle.

¡Sí claro!, por el nivel de responsabilidad de los bienes que se cuidan, por esta razón la empresa resalta su slogan “valemos tanto como lo que cuidamos” (E02)

De cierta manera sí, en caso el personal no esté preparado. (E03)

Sí, sólo en el personal mal capacitado. (E04)

Sí, en un menor porcentaje. (E05)

Sí, dependiendo del cliente en caso de Bancos la responsabilidad es grande. (E06)

Sí, en menor proporción para aquellos que no están acostumbrados al nivel de responsabilidad. (E09)

Sí, (...) es una responsabilidad bien delicada, lo que siempre se indica en la empresa es que en seguridad el primer error es el último. (E12)

Tabla 69

¿Considera Usted Que Las Responsabilidades Propias de Cargo Influyen en la Rotación Laboral, Por Qué?

	Caso	F	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09, E12	8	67
No	E07, E08, E10, E11	4	33
Total de Informantes		12	100

De otro lado, es pertinente mencionar que el 33% de los entrevistados, como son los casos E07, E08, E10 y E11, afirmaron que las responsabilidades propias del cargo no influyen en la rotación laboral, el caso E11 no brindó mayores detalles, mientras los otros comentaron:

No, por el propio perfil, normalmente licenciados del ejército, les es más cómodo que pertenecer al ejército (E07)

No, debido al perfil que se busca ellos saben a lo que se someten y están informados de las responsabilidades del puesto, antes de su incorporación a los puestos base tienen un periodo de adaptación de dos meses para ver cómo responden a estos puestos (E08)

No, porque simplemente es un trabajo de vigilancia, es decir, observan lo que sucede. (E10).

¿Qué grado de satisfacción tienen sus colaboradores en relación a las funciones que desempeñan (buena, regular, mala)? , ¿Cómo es reflejado en sus labores?

El resultado revela que para todos los entrevistados el grado de satisfacción en relación a las funciones que desempeñan sus colaboradores es bueno (ver Tabla 70) y son reflejados mediante el compromiso con la empresa, responsabilidad y motivación como se detallan en sus testimonios:

Buena, compromiso y concentración en el trabajo. (E01)

Buena, no reportando quejas por parte del cliente. (E02)

Buena, cuando el vigilante desempeña mal sus funciones es informado por el cliente.

(E03)

Buena, están motivados. (E04)

Buena, realizando bien su trabajo, sin embargo siempre existen insatisfechos. (E05)

Buena, el perfil que tienen nuestros trabajadores se ajustan al puesto así es que la mayoría se encuentra cómodo y satisfecho. (E07)

Buena, siendo responsables. Solo los más jóvenes son los que tienen mayor problema en acomodarse al puesto. (E08)

Buena, responsabilidad en el trabajo. (E09)

Buena, debido a que no conlleva mayor responsabilidad solo de observar, a pesar de ello siempre hay personas que no se encuentran satisfechas pero en menor proporción debido a la falta de experiencia. (E10)

Buena en su mayoría, compromiso y responsabilidad en el trabajo (E11)

Tabla 70 *¿Qué Grado de Satisfacción Tienen Sus Colaboradores en Relación a las Funciones Que Desempeñan (Buena, Regular, Mala)? , ¿Cómo Es Reflejado en Sus Labores?*

	Caso	F	%
Bueno	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12	12	100
Regular		0	0
Malo		0	0
Total de Informantes		12	100

¿Existe algún tipo de encuesta o indicador que muestre la conformidad o grado de satisfacción de los vigilantes con las funciones del trabajo?

La entrevista reveló que el 33% de los participantes afirmaron que la empresa a la que representan, sí tiene algún tipo de encuesta o indicador que muestre la conformidad o grado de

satisfacción de los vigilantes con las funciones del trabajo (ver Tabla 71). En particular los casos E02, E03, E04, E08 y E09, como afirman sus testimonios:

Sí, exámenes y encuestas (E02)

Sí, se realiza encuestas y se piden informes a los clientes (E03)

En nuestro caso la empresa ha implementado encuestas para sus clientes y se analiza el grado de satisfacción y conformidad que tiene el personal que está a su cargo. (E04)

Sí, tenemos indicadores para medir la satisfacción de nuestro personal y es por medio de entrevistas. (E08)

Sí, la empresa realiza encuestas de satisfacción de dos a tres veces al año. (E09)

Tabla 71

¿Existe Algún Tipo de Encuesta o Indicador Que Muestre la Conformidad o Grado de Satisfacción de los Vigilantes con las Funciones del Trabajo?

	Caso	f	%
Sí	E02, E03, E04, E08, E09	5	42
No	E01, E05, E06, E07, E10, E11, E12	7	58
Total de Informantes		12	100

No obstante, el 67% de los entrevistados representados por los casos E01, E05, E06, E07, E10, E11 y E12 afirmaron no tener algún tipo de encuesta o indicador que muestre la conformidad o grado de satisfacción de los vigilantes con las funciones del trabajo.

¿Considera que los vigilantes que vienen laborando por periodos prolongados son propensos a un agotamiento profesional, (estrés)?

A esta pregunta, el 100% de los entrevistados consideraron que los vigilantes que vienen laborando por periodos prolongados son propensos al agotamiento profesional o estrés (ver Tabla 72), según afirman sus comentarios:

Sí. (...) se da por el trabajo rutinario, aislamiento y por un tiempo de trabajo de más de 12 horas (E01)

Sí, creo que si puede darse el caso ya que el horario y tiempo de trabajo afectan la tranquilidad del vigilante (E02)

Sí, está propenso y definitivamente el agotamiento es significativo especialmente por las horas de exposición (E03)

Sí, definitivamente (E04)

Sí, porque la presión en seguridad es muy fuerte, se deben reportar cada hora, se pierde algo o pasa algo los vigilantes tienen la responsabilidad (E05)

Sí, a pesar de que tienen un día y medio de descanso a la semana, vacaciones y demás, el hecho de trabajar 12 horas seguidas impacta no solo en su capacidad mental sino también física (E06)

Sí, considero que los vigilantes están expuestos a un grado de estrés alto, tanto físico como mental, no tanto así por las responsabilidades sino por el rol físico del trabajo (E07)

Sí, los vigilantes están expuestos a constante presión sobre la cual muchas veces no tienen independencia para tomar decisiones y deben regirse a los procedimientos establecidos, lo cual usualmente genera estrés. Definitivamente no solo es estrés físico por las horas de trabajo 12 horas seguidas, sino que ese cansancio se traslada usualmente en el deseo de salir de la empresa (E08)

Sí, ya que el horario y tiempo de trabajo afectan la tranquilidad del vigilante (E09)

Sí, por la exigencia física y emocional son claramente propensos a estrés (E10)

Sí, especialmente por las horas que están laborando (E11)

Sí, todas las personas están afectas al estrés y esto se refleja en su forma de actuar debido al trabajo repetitivo y las horas de vigilancia (E12)

Tabla 72

¿Considera Que los Vigilantes Que Vienen Laborando por Periodos Prolongados Son Propensos a Un Agotamiento Profesional, (Estrés)?

Caso	F	%
Sí E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12	12	100
No	0	0
Total de Informantes	2	100

¿Tiene la empresa políticas para reducir los síntomas de Burnout dentro de su personal de vigilancia?

El análisis de los casos reveló que el 42% de los entrevistados confirman que sus empresas sí cuentan con políticas para reducir los síntomas de Burnout dentro de su personal de vigilancia (ver Tabla 73). En particular los casos E01, E05, E06, E08 y E09 detallan sus testimonios:

Sí, existe un área de bienestar social que se encarga de temas recreativos, salud, psicología y deportivos (E01)

Sí, terapias de estiramiento (E05)

Sí, tenemos reuniones por el día del padre, día de la madre, fiesta de navidad para sus hijos, una vez al mes se organiza encuentros deportivos (E06)

Sí, actividades de integración de toda la empresa, y dependiendo del área y antigüedad (A partir del año si su descanso cae en día domingo automáticamente tiene un día extra de descanso), fuera de asesoramiento psicológico (E08)

Sí, la empresa cuenta con el área de psicología (E09)

Tabla 73

¿Tiene la Empresa Políticas Para Reducir los Síntomas De Burnout Dentro de Su Personal de Vigilancia?

	Caso	f	%
Sí	E01, E05, E06, E08, E09	5	42
No	E02, E03, E04, E07,E10, E11,E12	7	58
Total de Informantes		12	100

De otro lado, el 58% (caso E02, E03, E04, E07, E10, E11, E12) de los entrevistados reconoció que su empresa no cuenta con políticas para reducir los síntomas de Burnout dentro de su personal de vigilancia como advierten sus testimonios:

No, porque simplemente es un trabajo de vigilancia, es decir observar lo que sucede (E02)

Los demás entrevistados respondieron con una negativa (E03, E04, E07, E10, E11, E12)

¿Considera Usted que la motivación personal influye en la rotación laboral, por qué?

A esta pregunta el 75% de los entrevistados consideró que la motivación personal sí influye en la rotación laboral (ver Tabla 74) y vienen representados por los casos E01, E02, E03, E04 E05, E08, E09, E11 y E12, como se advierten sus testimonios:

Sí, porque si no les motiva nada, no aspiran a nada (E01)

Sí, porque el personal se va de la empresa cuando no le gusta lo que hace (E02)

Sí, la motivación debe tenerla cada uno (como su familia, logros personales, entre otros) y la empresa debe ayudar a que el trabajador la conserve (E03)

Sí, si no se tiene motivado y satisfecho en el trabajo pensarán en irse (E04)

Sí, es fundamental e inclusive se hace participar a la familia (E05)

Sí, pero en menor proporción, especialmente en los más jóvenes es positiva porque saben que este tipo de trabajo servirá para lograr sus metas personales (E08)

Si, su mayor motivación es tener experiencia para mejorar sus expectativas salariales (E11)

Sí, la empresa motiva al trabajador a tener aspiraciones mayores, sin embargo hay algunos que no se sienten identificados con la empresa por no estar satisfechos con el cargo y deciden irse.

Tabla 74

¿Considera Usted Que la Motivación Personal Influye en la Rotación Laboral, Por Qué?

	Caso	F	%
Sí	E01, E02, E03, E04 E05, E08, E09, E11, E12	9	75
No	E06, E07,E10	3	25
Total de Informantes		12	100

Por otro lado el 33% (casos E06, E07 y E10) de los entrevistados manifestaron que la motivación personal no influye en la rotación laboral, como señalan sus comentarios:

No, porque muchos de ellos a pesar de las condiciones del trabajo (exigencia y disciplina) vienen de ser licenciados de las FFAA donde prácticamente no existe motivación (E07)

No, porque el nivel de responsabilidad es mínima (E10)

¿Cuenta la empresa con políticas de motivación personal?, Si la respuesta es afirmativa ¿Cuáles son?

El 83% de los entrevistados manifestaron que su empresa sí cuenta con políticas de motivación personal (ver Tabla 75), este porcentaje está representado por los casos E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09 y E12, como señalan sus testimonios:

Sí, a través de certificación, capacitación y reconocimientos (E01)

Sí, se inculca valores de crecimiento personal, profesional y de compañerismo mediante charlas (E02)

Sí, una de ellas son las Charlas sobre Coaching (E03)

Sí, la empresa tiene líderes que tienen como prioridad la motivación (E04)

Sí, charlas motivacionales inclusive reuniones familiares (E05)

Sí, a través de capacitaciones, certificados y canasta de víveres de forma mensual a los mejores trabajadores (E06)

Sí, a través de políticas de reconocimiento, diplomas entre otros (E07)

Sí, las mencionadas anteriormente... actividades de integración de toda la empresa, y dependiendo del área y antigüedad (a partir del año, si su descanso cae en día domingo automáticamente tiene un día extra de descanso), fuera de asesoramiento psicológico (E08)

Sí, capacitaciones (E09)

Sí, charlas de motivación personal (E12)

De otro lado, el 17% (casos E10, E11) de los entrevistados reconoció que no cuenta con políticas de motivación personal:

Las encuestadas solo respondieron con una negativa y no dieron razón alguna de su respuesta. (E10, E11)

Tabla 75

¿Cuenta la Empresa con Políticas de Motivación Personal?, Si la Respuesta Es Afirmativa

¿Cuáles Son?

	Caso	f	%
Sí	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E12	10	83
No	E10, E11	2	17
Total de Informantes		12	100

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones, contribuciones, limitaciones y recomendaciones de la investigación.

5.1 Conclusiones

A través del presente estudio de enfoque cualitativo y de tipo exploratorio se ha respondido las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles la percepción de los gerentes o responsables de RRHH sobre las causas de rotación laboral en las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?, ¿Cómo influye la búsqueda de desarrollo profesional en la rotación laboral de los vigilantes? ¿Influye el clima organizacional en la rotación laboral de los vigilantes? ¿Es el salario, causa de rotación laboral en los vigilantes? ¿Influyen las políticas de la empresa en la rotación laboral de los vigilantes?, ¿Influye la oferta de otros puestos de trabajo en el mercado, en la rotación laboral de los vigilantes?, ¿Influyen las condiciones físicas del ambiente de trabajo en la rotación laboral de los vigilantes?, ¿Influyen las responsabilidades propias del cargo en la rotación laboral de los vigilantes?

5.1.1 Sobre conocer las causas de rotación laboral en las empresas de seguridad privada de la ciudad del Cusco, según las percepciones de los gerentes o responsables de Recursos Humanos.

Para determinar y comprender de mejor forma las causas de la rotación laboral descritas en la literatura se desarrollaron las tablas de resumen, las que muestran según los objetivos planteados la información obtenida, para lo cual se sugiere revisar el anexo E.

Adicional a ello se logró obtener las siguientes conclusiones:

1. Todos los gerentes o responsables de Recursos Humanos reconocerían en mayor o menor grado las variables planteadas en la revisión de la literatura, las cuales son: desarrollo profesional, clima organizacional, salario, beneficios e incentivos, políticas de la empresa, ofertas laborales en el mercado, condiciones del ambiente

de trabajo y responsabilidades propias del cargo. De las mismas, los entrevistados consideraron el salario como la principal causa de rotación laboral confirmando de esta forma lo indicado por Behling, Labovitz y Kosmo (1968) quienes concluyeron que para las minorías étnicas y los trabajadores con poca formación profesional, los factores externos, como el salario, son de suma importancia en la decisión de rotar o no.

2. La oferta de otros puestos de trabajo al igual que las condiciones propias del trabajo fueron los siguientes factores con mayor preponderancia para decidir rotar, siendo los rubros de Turismo, Construcción y las Fuerzas Armadas los principales destinos para los vigilantes. Se debe tener en cuenta que una minoría declaró que los vigilantes rotarían entre empresas de seguridad, o lo harían por iniciar alguna negocio propio.
3. Las políticas de la empresa, junto con la búsqueda de desarrollo profesional fueron las causas menos importantes al momento de decidir rotar, esto a pesar de que algunos entrevistados consideraron el trabajo del vigilante como una labor intermedia, para lograr algún otro objetivo futuro (completar estudios, ahorrar dinero o iniciar alguna actividad empresarial).

5.1.2 Sobre cómo influye la búsqueda de desarrollo profesional en la rotación laboral.

1. Dentro de los entrevistados que consideran el desarrollo profesional en mayor o menor grado, causa de rotación laboral, se reconocieron las variables planteadas en la literatura, las mismas que son: crecimiento profesional, línea de carrera, reconocimiento y capacitación.
2. Sobre el crecimiento profesional y la línea de carrera se tiene que: gerentes o responsables de RRHH consideraron que el crecimiento profesional es una de las

causas de rotación laboral, mostraron que las empresas donde laboran cuentan con línea de carrera para el área de vigilancia, las cuales permiten generar desarrollo en los vigilantes, al mismo tiempo brindan oportunidades de desarrollo laboral en base a: experiencia laboral, perfil del profesional, capacitaciones, referencias de los supervisores y/o terceros, educación previa y cumplimiento satisfactorio de tareas. Se observó también que los vigilantes que deciden rotar porque consideran que la empresa no cuenta con oportunidades de desarrollo profesional, normalmente lo hacen porque toman la vigilancia como un paso intermedio para lograr algún otro objetivo o porque encuentran otras oportunidades laborales con menor demanda física y mejor remuneración.

3. Frente al reconocimiento, todos los jefes y/o gerentes declararon que el reconocimiento en mayor o menor medida afecta la rotación laboral, y para minimizar el impacto de cuentan con ciertas políticas de reconocimiento, las cuales se plantearon en base al buen desempeño, labores destacadas, informes, recomendaciones de clientes. Es así que todos los entrevistados realizaron actividades para reconocer y premiar las buenas acciones, mientras que otro grupo indicó que contaba con políticas claras de reconocimiento, las cuales van desde el otorgamiento de diplomas hasta premios para las familias y viajes a nivel nacional para compartir las buenas prácticas. Destacaron dentro de estas actividades las reuniones grupales y de confraternización que sirven inclusive para manejar indicadores macro de las empresas permitiendo tener tasas de rotación por debajo de ciertos niveles planteados.

4. Respecto a las capacitaciones, son los entrevistados quienes indicaron que la capacitación en los vigilantes es un aspecto importante, dando a entender que las empresas donde laboran contaron con capacitaciones periódicas de su personal,

especialmente en temas relacionados con la seguridad, primeros auxilios y de acuerdo a las exigencias de los clientes.

5. Es importante destacar que el personal joven entre 18 y 23 años fue más susceptible de rotar, independientemente de la línea de carrera, buscando ahorrar dinero, completar estudios truncaos, y postulando a las fuerzas armadas y/o policiales. Mientras que el personal mayor (30 años a más), con experiencia previa en vigilancia y con carga familiar sería más estable.

5.1.3 Sobre explicar si el clima organizacional influye en la rotación laboral.

1. De acuerdo al estudio, las empresas que no consideran el clima organizacional como causa de rotación laboral, sería debido a que cuentan con un perfil para los vigilantes (Licenciados de las Fuerzas Armadas y/o policiales), lo cual serviría, según sus declaraciones, para reducir el impacto que pueda tener el clima organizacional.
2. Por otro lado los gerentes o responsables de RRHH entrevistados, que reconocen en mayor o menor grado el clima organizacional como causa de rotación laboral, destacaron algunos aspectos como: Al ser la vigilancia un trabajo físicamente demandante, es importante contar con un clima organizacional adecuado para sumergir correctamente a los vigilantes en la cultura de la empresa, en las funciones y/o tareas propias del cargo, siendo fundamental el proceso de adaptación, el rol preponderante de los jefes inmediatos y su capacidad para manejar las diferentes situaciones que se presentan.
3. En relación a la literatura desarrollada, en el capítulo II, Rodríguez (2004) indicó que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas

regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Es en base a lo mencionado por Rodríguez (2004) que se plantean las siguientes conclusiones de clima organizacional y su repercusión sobre la rotación laboral:

4. Sobre las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo y el ambiente físico en que éste se da. Se planteó conocer: ¿Cómo aprecian los jefes/gerentes el clima organizacional? Para lo cual las empresas que respondieron contar con un excelente clima organizacional, en base a un adecuado proceso de selección, de adaptación a las funciones del trabajo y a la cultura de la empresa, preponderando el manejo que puedan tener los jefes inmediatos. Mientras que las empresas que indicaron tener un clima organizacional promedio, o encontrarse en proceso de mejora, mostraron características comunes del tipo de personas que buscan para el puesto de vigilantes, habiendo resaltado aspectos como: la responsabilidad, disciplina, facilidad de adaptación y palabra.

5. Como complemento a esta información se sugiere descubrir si existen políticas para promover el clima organizacional deseado y si existen indicadores para medir el mismo. Al respecto, y de acuerdo con las empresas que indicaron contar con políticas para promover el clima organizacional deseado, resaltaron: las campañas de bienestar, buscando mejorar la comunicación y las políticas de rotación. A través de actividades físicas, de formación, de capacitación, deportivas y de recreación entre áreas, y entre familias, buscando promover siempre un ambiente laboral con buenas relaciones y respeto. Se puede destacar que para todas las empresas con políticas para promover el clima laboral deseado, las actividades de reconocimiento y celebración de fechas especiales se realizaron en forma grupal.

6. Para conocer los aspectos destacados por los entrevistados respecto al clima organizacional deseado. De las empresas que manifestaron contar con indicadores para medir el clima organizacional, se aprecia que las encuestas al personal fueron la herramienta más utilizada, seguido de la aplicación de ciertas normas y exámenes al personal.
7. Sobre las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al trabajo y las diversas regulaciones formales que afectan al mismo. Se sugirió conocer si las relaciones interpersonales entre vigilantes, vigilantes y supervisores, vigilantes y terceros influyen en la rotación laboral. Para las relaciones entre vigilantes destacó que las empresas que tienen muy buenas relaciones entre vigilantes mantendrían un perfil claro respecto a los vigilantes coincidiendo en que deberían ser licenciados de las FFAA o suboficiales de la PNP. Para identificar cómo se perciben la relación entre jefes y/o gerentes con los vigilantes; podemos destacar que las empresas que no consideran importante la relación entre vigilantes y jefes y/o supervisores a pesar de contar con un perfil establecido para los jefes mantendrían buenas relaciones, por otro lado las empresas que no cuentan con un perfil pre seleccionado para los puestos de gerentes o responsables de RRHH no mantuvieron muy buenas relaciones con los vigilantes, las empresas que consideraron que es importante la relación entre jefes y vigilantes y al mismo tiempo mantuvieron un perfil para sus puestos de supervisores, contaron con buenas y/o positivas relaciones entre ambos.
8. Finalmente para descubrir si existirían prácticas para promover las buenas relaciones entre vigilantes y terceros, las empresas que no consideraron importante la relación entre vigilantes y terceros, tendrían entre muy regulares y buenas relaciones con las terceras empresas, al mismo tiempo coincidirían que las

actividades para promover o mejorar dichas condiciones son únicamente de carácter deportivo o capacitaciones conjuntas en temas de seguridad. Por otro lado las empresas que sí consideraron que la relación entre vigilantes y terceros afecta la rotación laboral, indicaron que mantendrían relaciones entre buenas y muy buenas, independiente de si cuentan con prácticas desarrolladas para mantener o mejorar las mismas.

5.1.4 Sobre indagar si el salario, beneficios e incentivos son causa rotación

laboral.

1. Dentro de los entrevistados que consideran el salario en mayor o menor grado causa de rotación laboral se reconocieron las variables planteadas en la literatura, las mismas que son salario, beneficios e incentivos.
2. Sobre el salario, todos los entrevistados reconocieron que el salario es una de las causas más importantes de rotación laboral en los vigilantes, principalmente por la existencia de mejores ofertas económicas de otras empresas del mismo rubro u otros rubros. Esto confirmaría lo señalado por Behling, Labovitz y Kosmo (1968), quienes concluyeron que para las minorías étnicas y los trabajadores con poca formación profesional los factores externos como el salario son de suma importancia en la decisión de rotar o no. Cabe resaltar, que la gran mayoría de los entrevistados consideró que el salario que reciben los vigilantes está acorde al mercado y tomarían como referencia el salario de las empresas más representativas del sector.
2. También, se apreció que el salario variaría entre empresas, a pesar que la gran mayoría consideró un salario en función al básico, existen empresas que proporcionan salarios superiores al mercado, lo cual conlleva a que exista una preferencia por parte de los vigilantes de trabajar en estas empresas. Incluso, se

verificó que el salario de los vigilantes varía entre las unidades de una misma empresa, dependiendo básicamente del centro de trabajo y labor que realizan, esto influiría en la preferencia de los vigilantes de trabajar en las unidades con mayor salario.

3.Finalmente, las empresas contaron con escalas remunerativas. La forma como cada empresa planteó sus escalas remunerativas fue diferente, algunas lo realizaron en base a la línea de carrera o cargo, otras en base al tiempo de experiencia o antigüedad, en algunos casos sería a solicitud de la empresa a la cual prestan servicio.

4.Respecto a los beneficios, los resultados del estudio revelaron que es muy probable que los vigilantes dejen su trabajo porque los beneficios recibidos no llenaron sus expectativas. Sin embargo, todas las empresas de seguridad reconocieron contar con todos los beneficios de ley, lo cual estaría acorde al mercado. Asimismo, se apreció que todas las empresas presentaron políticas claras de beneficios para los vigilantes. No obstante, existe un grupo pequeño de estas empresas que contaron con beneficios exclusivos adicionales como son: seguros médicos, bonos de alimentación entre otros.

5.Frente a los incentivos, la gran mayoría de los entrevistados consideró que el puesto de vigilantes requeriría un plan de incentivos salariales en base a parámetros como buen desempeño, acciones destacadas, cumplimiento de metas y referencia positivas de clientes. Sin embargo, el estudio reveló que ninguna de las empresas cuenta con políticas de incentivos.

5.1.5 Sobre indagar si las políticas de la empresa influyen en la rotación laboral.

1.Dentro de los entrevistados que consideraron las políticas de la empresa en mayor o menor grado como causa de rotación laboral se reconoció las variables planteadas

en la literatura, las mismas que son: políticas para reducir la rotación laboral, políticas de retención, políticas para prevenir las malas prácticas como favoritismo y supresión, y la existencia de un indicador para medir las mismas.

2. Sobre las políticas de la empresa, los resultados del estudio revelaron que es muy probable que las políticas de las empresas influyeron en la rotación laboral, esto principalmente cuando los vigilantes se sienten afectados o amenazados por dichas políticas.

3. Respecto a las políticas para reducir la rotación laboral, los resultados del estudio revelaron que las empresas de seguridad utilizaron tres tipos de políticas para reducir la rotación laboral, las cuales son políticas remunerativas, políticas de capacitación y políticas de reconocimiento. Asimismo, cabe resaltar que no todas las empresas aplican las tres políticas en conjunto, algunas aplicaron solo una o dos de estas.

4. Sobre las políticas para prevenir las malas prácticas como: favoritismo y supresión. Los resultados del estudio revelaron que la mayoría de las empresas sí cuentan con políticas para prevenir estas malas prácticas. Entre las políticas identificadas se tiene: (a) rotación interna de los vigilantes y supervisores entre unidades y puestos cada cierto tiempo evitando excesos de confianza que finalmente puedan terminar en favoritismo, (b) retiro del personal por malas prácticas, (c) las encuestas a los vigilantes para identificar este tipo de hechos, y (d) cumplimiento de un manual de procedimientos para los ascensos. Respecto a la existencia de algún indicador que muestre la calidad y/o eficiencia de dichas políticas, el estudio mostró que solo la mitad de las empresas utilizaron las encuestas como indicador para medir la calidad y/o eficiencia de sus políticas, mientras que la otra mitad no lo hace.

5.1.6 Sobre identificar si la oferta de otros puestos de trabajo en el mercado influye en la rotación laboral.

Para concluir al respecto se tiene lo indicado por Hernández, et al. (2013) quien mencionó que la intención de rotar se compone de dos conceptos: (a) la intención que tiene el trabajador de abandonar la organización, y (b) la percepción de la existencia o no de oportunidades en el mercado laboral, es así que frente a las percepciones de existencia de oportunidades en el mercado se apreció:

Que para los entrevistados las ofertas laborales con mejores sueldos, con menores responsabilidades y con menor exigencia física, serían los más demandados por los vigilantes, a su vez los rubros de construcción, minería y turismo serían los más buscados por los vigilantes al momento de rotar. Indicaron también que los más jóvenes tendrían tendencia a postular a las fuerzas armadas y/o policía, es importante mencionar que sólo el 33% indicó que los vigilantes rotaron por desarrollar algún negocio propio y/o completar estudios, finalmente y como complemento se aprecia que solo el 17% de estos vigilantes rotaron a otras empresas de seguridad.

Para conocer algunos tiempos de permanencia se apreció que el 84% de los vigilantes rotó antes de los tres años, de este total, la mitad decidió cambiar de trabajo antes del año, mientras que sólo el 16% permanecería por periodos superiores a tres años.

Respecto a las políticas de retención, se observó que en mayor grado las empresas de vigilancia sí contaban con políticas de retención frente a las ofertas laborales de otras empresas, concordando todas en que esta decisiones se tomarían en base a el desenvolvimiento del trabajador.

5.1.7 Sobre explicar si las condiciones del ambiente del trabajo influye en la rotación laboral.

1. Dentro de los entrevistados que consideraron las condiciones del ambiente de

trabajo en mayor o menor grado como causa de rotación laboral se reconocieron las variables planteadas en la literatura, las mismas que son: (a) condiciones del ambiente de trabajo; (b) exigencias mínimas de temperatura, ruido, iluminación y calidad del aire para el ambiente de trabajo; (c) exigencias mínimas de tamaño y espacio para el ambiente de trabajo.

2. Respecto a las condiciones del ambiente de trabajo. Casi la totalidad de entrevistados consideró que las condiciones del ambiente de trabajo sí influye en la rotación laboral. Asimismo, las condiciones identificadas que influyen en la rotación laboral de los vigilantes fueron: la temperatura, la infraestructura del lugar de trabajo, el ruido, el no contar con los equipos necesarios, los horarios de trabajo o turnos, y el estar de pie gran parte del día, es importante mencionar que un menor número de entrevistados reconoció que para los vigilantes jóvenes o aquellos que no tienen experiencia en el rubro este último factor sería determinante.
3. Se identificó las acciones o medidas que las empresas tomaron a fin de minimizar las condiciones del ambiente de trabajo, que influyen en la rotación laboral y por ende disminuirían el nivel de rotación de los vigilantes, siendo las siguientes: (a) la empresa brinda los equipos de seguridad necesario para mejorar las condiciones, (b) la empresa exige condiciones óptimas de ambiente de trabajo al cliente, (c) rotación de los vigilantes en diferentes lugares o ambiente de trabajo en la misma empresa.
4. Respecto a las exigencias mínimas de temperatura, ruido, iluminación y calidad de aire. En un porcentaje ligeramente mayor las empresas reconocieron que no cuentan con exigencias mínimas. Algunas de estas empresas indicaron que únicamente exigen un módulo o garita para que el vigilante pueda desarrollar sus actividades.

5. Respecto a las exigencias mínimas de tamaño y espacio para el ambiente de trabajo.

Los entrevistados reconocieron que no existen exigencias mínimas respecto al tamaño adecuado y la buena distribución de espacio para que los vigilantes puedan prestar el servicio.

5.1.8 Sobre identificar si las responsabilidades propias del cargo influyen en la rotación laboral.

1. Dentro de los entrevistados que identificaron la influencia de las responsabilidades propias del cargo en la rotación laboral en mayor o menor grado se reconocieron las siguientes variables planteadas en la literatura: satisfacción en el trabajo, agotamiento profesional y motivación.

2. Sobre la satisfacción en el trabajo se apreció que por el grado de responsabilidad que el puesto de vigilancia implica induciría a los vigilantes menores de 23 años a rotar con mayor predisposición que los vigilantes de mayor edad. Adicionalmente los trabajadores que se encuentren satisfechos reflejarían un compromiso para con la empresa y sus clientes. Estos resultados estarían siendo medidos en su minoría por encuestas a los mismos trabajadores y clientes, así como por informes de estos últimos, sin embargo la mayor parte no tuvo ningún instrumento de medida del nivel de satisfacción. De otro lado se observó que a pesar de no contar con una herramienta de medición de satisfacción, el total de los entrevistados manifestaron que en su empresa se aprecia un buen grado de satisfacción, considerando algunas excepciones, como los que tienen poca experiencia en el rubro, que en su mayoría son los menores de 23 años.

3. Sobre agotamiento profesional, el total de los entrevistados afirmaron que el agotamiento afectó la rotación laboral y tuvo como factores principales: (a) la labor rutinaria, las horas prolongadas de trabajo y el nivel de responsabilidad que el

puesto conlleva, a pesar de ello la mayor parte de los entrevistados afirmaron que en sus empresas no existe políticas que regulen, reduzcan el impacto que pueda tener el agotamiento profesional, también conocido como el Síndrome de Burnout.

4. Sobre motivación se tuvo que en la mayor parte de las empresas, la motivación personal influyó en mayor o menor grado en la rotación laboral, en base a ello la mayor parte de los entrevistados afirmó que sus empresas cuentan con políticas de motivación personal, utilizando métodos como son: charlas de motivación, realizándoles *coaching* periódico, otorgando reconocimiento, capacitaciones e incluso reuniones familiares entre unidades.

5.2 Contribuciones

5.2.1 Contribuciones teóricas

La presente investigación contribuye al conocimiento sobre las percepciones de los gerentes de recursos humanos sobre las causas de rotación laboral que tienen los vigilantes de seguridad privada en la ciudad del Cusco en los siguientes aspectos:

Primero: el estudio identificó dos aspectos adicionales a los mencionados por distintos autores revisados en la literatura, los cuales son: (a) las políticas de rotación de las empresas, que permiten la rotación de vigilantes entre unidades de una misma empresa y entre puestos de trabajo, esto para reducir la sociabilización entre ellos y por ende el exceso de confianza, y (b) el proceso de selección de personal es vital para contar con el personal adecuado.

Segundo: la investigación demostraría que el aspecto generacional sí influiría en la rotación laboral de los vigilantes, así como su relación con los objetivos planteados, teniendo que los más jóvenes, menores de 23 años, utilizan la vigilancia como un medio para lograr algún otro objetivo personal y serían ellos los más propensos a rotar que los mayores de 28 años, quienes tienen carga familiar.

Tercero: los resultados obtenidos se complementan con el estudio de Maslach, Jackson y Leiter (1996). En el sentido que los vigilantes que se encuentran expuestos a laborar por periodos prolongados serían propensos a sufrir agotamiento profesional, además de cumplir con tareas repetitivas y monótonas.

Cuarto: es importante destacar que la rotación laboral en los vigilantes sería alta, debido a que los tiempos de permanencia dentro de las empresas fluctúan entre los 11 meses y tres años, con solo el 16% que permanece por periodos superiores a tres años.

5.2.2 Contribuciones prácticas

El presente estudio proporciona conocimiento sobre las percepciones que tienen los jefes y/o gerentes de las empresas de vigilancia en la ciudad del Cusco, frente a las causas de rotación laboral. Para lo cual se identificaron variables planteadas en base a teorías de diferentes autores sobre las que se desarrollaron conclusiones con importantes resultados, de cómo, cuándo, dónde y por qué, los vigilantes deciden rotar. Este conocimiento permitiría desarrollar criterios comunes en esta industria que permitan a las empresas gestionar de mejor forma las estrategias para reducir los niveles de rotación laboral en los vigilantes, al mismo tiempo permitirá mejorar los niveles de gestión de dichas empresas, logrando organizaciones más eficientes.

La presente investigación servirá como antecedente para futuros estudios que deseen complementar investigaciones sobre rotación laboral, inclusive servirá como un paso inicial para que se planteen causas de rotación laboral en otras industrias. De realizarse esto, se podría generar un manual sobre el cual la mayoría de empresas a nivel local y/o inclusive nacional puedan gestionar sus estrategias de cara a la rotación laboral.

5.3 Limitaciones del estudio

La presente investigación tiene varias limitaciones, las cuales pueden ser superadas en futuras investigaciones. En primer lugar, dado que las entrevistas están dirigidas a los

gerentes y responsables de RR.HH, es probable que las respuestas obtenidas estén basadas en narraciones autobiográficas y en percepciones, lo cual implica subjetividad. Sin embargo si se considera esta investigación como un primer paso para desarrollar un manual o herramienta de gestión para las empresas, las fuentes directas frente a las causas de rotación laboral en los vigilantes, vendrían a ser las que tiene los gerentes o responsables del área de Recursos Humanos, que es a quienes se entrevistó.

Al ser esta una investigación cualitativa, no se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la población. En este sentido, futuras investigaciones pueden usar los resultados de este estudio para dirigir una investigación cuantitativa. Además, el estudio se realizó en la ciudad del Cusco, por tanto, los resultados son válidos para esta área geográfica. Se debe tener en cuenta también que al tratarse de entrevistas a profundidad sobre rotación laboral puede ser un aspecto contraproducente para muchas empresas pudiendo los gerentes o responsables de RRHH no responder algunas preguntas o simplemente no decir la verdad. Finalmente con la presente investigación se realizó un intento por introducir un tema relativamente ignorado en el país, existiendo poca investigación sobre rotación laboral en empresas de seguridad privada.

5.4 Recomendaciones

5.4.1 Recomendaciones prácticas

Sobre la base de los resultados del estudio, se presentan cuatro recomendaciones prácticas orientadas a complementar la investigación:

1. Se recomienda a las empresas de seguridad establecer estadísticas individuales, por empresas que puedan a futuro proporcionar información sobre rotación laboral en este sector.
2. Se recomienda a las empresas de seguridad desarrollar políticas de salarios, beneficios e incentivos, debido a la importancia que tiene estas variables de cara a la rotación laboral.

3. Se recomienda a las empresas de seguridad que cuenten con un perfil claro de vigilantes especialmente si son licenciados de las fuerzas armadas o policía debido a que presentarían mejor capacidad de adaptación para el puesto de vigilante.

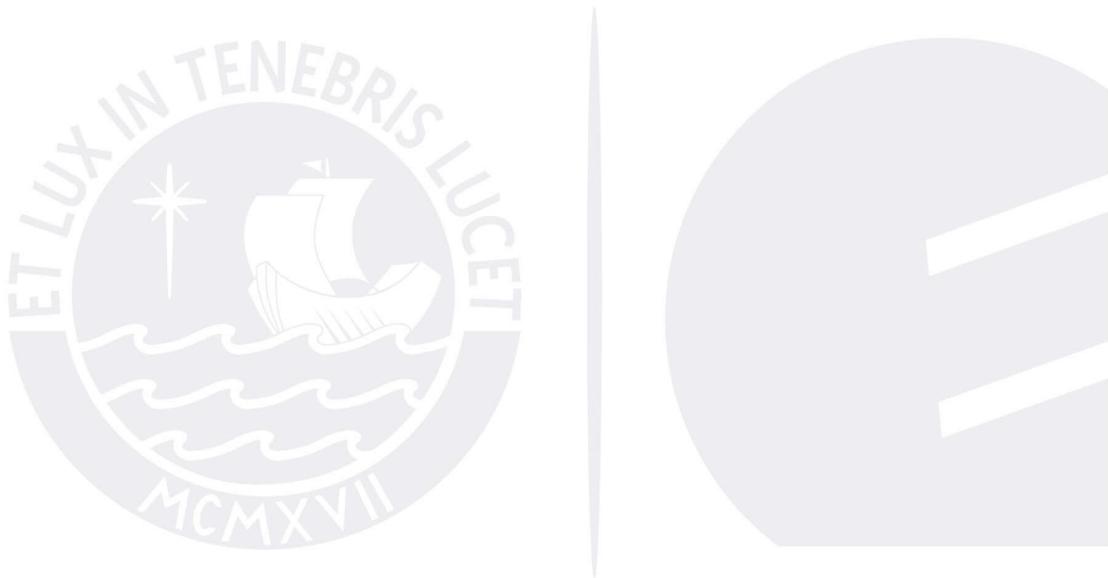
4. Se recomienda que los gerentes o encargados de RRHH de las empresas de seguridad consideren las causas identificadas en la presente investigación y partir de estas implementen políticas para poder reducir el índice de rotación en sus empresas y mejorar su gestión.

5.4.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

Sobre la base de los resultados y limitaciones del estudio, se proponen seis aspectos que deberían ser tratados en una investigación futura sobre las estrategias para las causas de rotación laboral:

1. Expandir los resultados del presente estudio a una fase cuantitativa que permita generalizar los resultados a la población de vigilantes a todo el país y no solo a la ciudad del Cusco.
2. Expandir los resultados del presente estudio a una fase cuantitativa desarrollada en varias industrias generando así un posible manual frente a la rotación laboral en el país, sobre el cual las empresas puedan tener conocimiento y gestión
3. Con investigaciones cualitativas posteriores se podrá comparar los resultados con otras regiones, países y realidades pudiendo recién ubicar en el contexto el real resultado de los indicadores.
4. En futuras investigaciones considerar el aspecto de selección de personal como una variable frente a la rotación laboral.
5. Analizar cuantitativamente cuál o cuáles de las causas generarían un mayor impacto en la rotación laboral de los vigilantes de seguridad privada en la ciudad del Cusco.

6. Analizar la relación que existe entre la rotación laboral y el éxito de las organizaciones a las cuales pertenecen.
7. Realizar nuevas investigaciones recabando las versiones emitidas por los vigilantes, será importante para contrastar la información emitida en la presente investigación y sobre todo generar patrones de coincidencia y gestión sobre dichas causas.



Referencias

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Behling, O., Labovitz, G., & Kosmo, R. (1968, marzo). The Herzberg controversy: A critical reappraisal. *The Academy of Management Journal*, 11(1), 99-108.
- Blanch, J., Espuny, M., Gala, C., & Martín, A. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona, España: UOC.
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. Recuperado de http://apps.keepingthepeople.com/pdfs/7HiddenReasons_BBR_Full_Review.pdf
- Brown, J., Lindy, W. (2003). *Human resources in the 21st century*. Hoboken, N.J : J. Wiley & Sons, p.19-24
- Buelvas, L. M., Oviedo-Trespalacios, O., & Amaya, C. L. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. (Spanish). *Salud Uninorte*, 29(3), 542-560.
- Caligiore, I., & Diaz, J. (2003, octubre-diciembre). Clima organizacional y desempeño de los docentes de la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658.
- Candle, J. (2010). *A research dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of master of science in human resource management in*

- education of Makerere University – Kampala*. Recuperado de http://news.mak.ac.ug/documents/Makfiles/theses/Candle_Juliet.pdf
- Cannon, W.B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear and age* (2° ed.). Nueva York, N.Y: Appleton-Century.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. Nueva York, NY: Praeger.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cuesta S. A. (1990). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana. ISPJAE.
- D'Alessio, F. A. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México D.F.: Prentice Hall – Pearson.
- D'Alessio, F.A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 2a ed. México D. F., México: Pearson.
- Dayal, I., & Saiyadin, M. (1970). Cross-cultural validation of motivation-hygiene theory. *Indian Journal of Industrial Relations*, 6(2), 171-183.
- Domínguez, R., & Sánchez, F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa cotton textil S.A – planta Trujillo*. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Effron, M., Gandossy, R., Goldsmith, M. (2003). *Human resources in the 21st century*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=FOuirRFVNTYC&pg=PA19&dq=jeff+brown+y+williams+2003&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjg8_SMpbLNAhVMIR4KHfmyC7MQ6AEIGjAA#v=onepage&q=jeff%20brown%20y%20williams%202003&f=false

- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Emery, F. (1985). Public policies for healthy work-places. *Canadian Journal of Public Health*, 76(1), 46-50.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- Grajales Tevni G. (2000). *Tipo de investigación*.
Recuperado de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Gil-Monte, P. R. (2000). Aproximaciones psicosociales y estudios diagnósticos sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 101-102.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*, 3° ed. Madrid, España: Pearson Educación.
- Gross, M. (2008). *Cinco tipos de liderazgo*. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/cinco-estilos-de-liderazgo>
- Guthrie, J. (2001, febrero). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, 5a ed. Lima, Perú: McGraw-Hill.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(especial), 837-863.
- Herzberg, F. (1996, julio-agosto). Still a key to understanding motivation. *Donald Cameron Training Officer*, 32(6), 184-186

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hirschfeld, K. (2006). *Retención y fluctuación: Retener empleados -perder empleados*. México, D.F., México: Associated Pres.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250.
- Instituto Nacional de Estadística [INEI]. (2012). *Encuesta nacional de hogares*. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/195
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2008). Organizational culture of hospitals to predict turnover intentions of professional nurses. *Health SA Gesondheid*, 13(1), 63.
- Kracmar, M., Bozeman, D., Dawn, W. A. (1999). *An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Models: Replication and Extension*. Plenum Publishing Corporation.
- Koch, M., & McGrath, R. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(1), 335- 354.
- Kopelman, R., Prottas, D., & Davis, A. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.
- Krackhardt, D., McKenna, J., Porter, W., & Steers, R. (1981, junio). Supervisory Behavior and Employee Turnover: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 24(2), 249-259.
- La Torre, O. (2014, mayo). *El reto de la baja relación*. Recuperado de <http://www.pwc.com/pe/es/prensa/el-reto-de-la-baja-rotacion.jhtml>
- Lee, T. (1988). How job dissatisfaction leads to employee turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 263-278.

- Lee, T., & Mitchell, T. (1994, enero). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Littlewood, H. (2016). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación administrativa*. Recuperado de <http://www.sepi.escasto.ipn.mx/Revista/Documents/revistas/RIA97.pdf>
- Lyons, R. (2007). Towards a theory of work satisfaction: An examination of Karl Marx and Frederick Herzberg. *Journal of Thought*, 42(3-4), 105-113.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory. Manual*, 3th. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York, NY: HarDer and Row.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mobley, W. (1982). *La rotación de empleados: causas, consecuencias y control*. Leyendo, MA: Adisson-Wesley
- Pareek, U. (1974, julio). A conceptual model of work motivation. *Indian Journal of Industrial Relations*, 10(1), 15-31.
- Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Vigo, España: Ideaspropias Editorial.
- Price, J., & Kim, S. (1993). La relación entre las variables demográficas y su intención de permanecer en el ejército: El personal médico en un hospital de la Fuerza Aérea de Estados Unidos. *Fuerzas Armadas y Sociedad*, 20(1), 125-144

- PriceWaterhouseCoopers. (2014). *1er estudio: Tendencias de retención del talento Perú 2014*. Recuperado de http://www.pwc.com/es_PE/pe/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, 7a ed. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=ZlgZPthdssQC&printsec=frontcover&dq=puchol+insatisfaccion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjIqeSxurLNAhWC2R4KHdsCASAQ6AEILTAD#v=onepage&q&f=false>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008, abril). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 3(9), 33-51.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Prentice, 24-25.
Recuperado de http://es.slideshare.net/Amadeo_Torres/rotacion-de-personal-23341195
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*, 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Rodríguez, V. (2004). El proceso de abandono voluntario: Revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 157-169.
- Ruiz, C., García, A., Delclós, J., & Benavides, F. (2007). *Salud laboral: Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*, 33-41, Elsevier España.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Canedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Santacruz, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. (Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Tesis de la Facultad de Administración).

Sarriés, L., & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC Editorial.

Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=XZ1Qc_B_pbQC&printsec=frontcover&dq=sarriés+%26+casares+2008&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiVxsmcubLNAhUM1B4KHbjBBAcQ6wEIGzAA#v=onepage&q=sarriés%20%26%20casares%202008&f=false

Sarveswara, G. (1972, enero). Theoretical and empirical considerations of the two-factor theory of job. *Indian Journal of Industrial Relations*, 7(3), 311-330.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, 3^o edition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sheridan, J.E., & Abelson, M.A. (1983). Cusp Catastrophe Model of employee Turnover, *Academy of Management Journal*, 26(3), 418-436. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0217.pdf>

Steers, R., & Mowday, R. (1981). *Employee Turnover and Postdecision Accomodation Processes*, en *Cummings & Organitacional Behavior*, 3, JAI Press, Greenwich, CT. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0217.pdf>

Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil [SUCAMEC]. (2016). *Empresas de Seguridad Autorizadas*. Recuperado de <http://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/resoluciones-gssp>

Volkwein, J., Malik, S., & Napierski-prací, M. (1998). Satisfacción administrativa y el clima regulatorio en las universidades públicas. *Investigación en Educación Superior*, 39(1), 43-63

Yin, R. (2003). *Case study research: Concepts and methods*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.

Apéndice A: Hoja de Información para Participar en la Investigación

Los estudiantes Ruben Vera Valer, identificado con código 20127175; Sandro Neiro Villanueva Gonzales, identificado con código 20127177; Henry Paul Quispe Aucacahuaque, identificado con código 20127185; Juan Miguel Checcori Huarhua, identificado con código 20127170; del Programa MBA Gerencial Cusco XIII, de CENTRUM Graduate Business School. Venimos a exhortarle a participar de esta Investigación, titula: *“Percepciones de las causas de rotación laboral en las empresas de seguridad privada del Cusco”*.

- El objetivo de la investigación es obtener información sobre sus percepciones de las causas de rotación laboral de los vigilantes de la empresa donde labora. Así como recabar información relacionada al clima organizacional, las condiciones de trabajo, el salario, entre otras.
- Para la investigación deberá responder libre y voluntariamente a una entrevista de aproximadamente 1.5 horas la misma que consta de 43 preguntas sobre rotación laboral, además, podrá dar a conocer su voluntad y criterios, siempre de manera confidencial comprendiendo que su participación es enteramente voluntaria, podrá retirar su consentimiento en cualquier momento.
- Puede negarse a contestar cualquier pregunta, La información brindada se mantendrá confidencial y su publicación se hará de forma anónima. Para ello la entrevista será grabada y las respuestas transcritas, protegiendo siempre su identidad.
- Los investigadores responderán a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto. Teniendo en cuenta que esta investigación se anticipa como una herramienta para generar mayor conocimiento e interés sobre la rotación laboral.

Por tal motivo, solicito se digne participar en nuestra investigación y responder de forma anónima a nuestra entrevista. Si además necesita de alguna información adicional, puede comunicarse a los teléfonos: RPC 953703765 o comunicarse vía correo electrónico a rverav@pucp.pe o con nuestro Asesor de Tesis el Dr. Daniel E. Guevara Sánchez dguevaras@pucp.pe

Gracias por su interés y colaboración.

Muy cordialmente,

Rubén Vera V. Sandro Villanueva G. Henry Quispe A. Juan Checcori H.
Estudiantes del Programa MBA Gerencial
Cusco XIII

Prof. Daniel Guevara Sánchez
Coordinator de Tesis y Asesor
CENTRUM Business Graduated School
Pontificia Universidad Católica del Perú

Su participación en esta investigación es libre y voluntaria, es decir, tiene el derecho de no participar si así lo desea. Además, será totalmente confidencial y anónima (su nombre no aparecerá en nuestro cuestionario). Debe tener en cuenta que no tendrás ningún beneficio monetario o material por su participación. Si desea información adicional sobre este estudio y los hallazgos de la misma puede contactarse conmigo a: jarias@pucp.pe o con nuestro Asesor de Tesis el Dr. Daniel E. Guevara Sánchez (dguevaras@pucp.pe).

Apéndice B: Protocolo del Caso

1.Generalidades de la Investigación

- A1: Antecedentes de la investigación
- A2: Objetivos y preguntas de la investigación
- A3: Marco Teórico
- A4: Rol del protocolo en la investigación

2.Procedimientos de Campo

- B1: Datos de los sujetos a entrevistar
- B2: Preguntas de clasificación
- B3: Invitación para la entrevista
- B4: Consentimiento Informado del entrevistado
- B5: Cronograma de las entrevistas
- B6: Documentos disponibles antes de la entrevista
- B7: Equipo de grabación

3.Preguntas del Caso

- C1: Guía de la entrevista

4.Reporte del Caso

- D1: Datos generales de las entrevistas realizadas
- D2: Formato de Consentimiento Informado firmado por el entrevistado
- D3: Documentos obtenidos durante la entrevista
- D4: Formato de notas de campo
- D5: Transcripción de la entrevista
- D6: Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

Apéndice C: Guía de Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información sobre las percepciones de las causas de rotación laboral en las empresas de seguridad privada en la ciudad de Cusco, en el año 2015. Las preguntas están dirigidas a los Jefes y/o responsables de recursos humanos.

En la presente se aplican términos como: Desarrollo profesional la misma que refiere a la suma de experiencias y acciones que haya llevado a la persona a concretar sus expectativas profesionales; Rotación laboral da referencia a la salida del trabajador de la empresa; Clima Organizacional se refiere al nivel de relación interpersonal dentro de una organización.

I. Datos Referenciales

Iniciaremos con algunas preguntas referenciales

Parte I: Datos Referenciales		
INFORMACION REQUERIDA	P	
Empresa en la que labora:	P1	¿En qué empresa labora actualmente?
Nombre y Apellidos	P2	¿Cuál es su Nombre y Apellidos?
Edad	P3	¿Cuál es su edad?
Cargo	P4	¿Qué cargo ocupa en la empresa donde labora?
Nivel de educación alcanzado	P5	¿Cuál es su nivel de educación alcanzado?
Tiempo de experiencia en el cargo de RRHH (En la empresa actual)	P6	¿Qué tiempo de experiencia tiene en el cargo?
Tiempo de experiencia en cargos similares (Otras Empresas)	P7	¿Qué tiempo de experiencia tiene en cargos similares?
Fecha Entrevista	P8	
Nª Personas a cargo	P9	¿Cuántas personas a cargo tiene usted?
Que ha estudiado	P10	¿Qué ha estudiado?

II.Causas de rotación laboral

1.- Las siguientes preguntas son con referencia a que si la búsqueda de desarrollo profesional es una de las causas que afecta la rotación laboral.

INFORMACION REQUERIDA	P	PREGUNTA
Identificar si la búsqueda de desarrollo profesional es una de las causas que afecta la rotación laboral	P1.1	¿Considera que la búsqueda de desarrollo profesional es una causa de la rotación laboral, porque?
Identificar si la empresa tiene una línea de carrera para los vigilantes	P1.2	¿Cuenta la empresa con una línea de carrera para el personal de vigilancia, en que consiste y en base a que está planteada?
Relación entre la rotación laboral y el crecimiento profesional	P1.3	¿Es posible que los vigilantes que deciden rotar, lo hagan porque consideran que esta organización no tiene oportunidades de crecimiento profesional?
Conocer las políticas de reconocimiento de la empresa respecto al desarrollo profesional	P1.4	¿Tiene la empresa políticas de reconocimiento frente a sus trabajadores, que tipo de reconocimiento y en base a qué?
	P1.5	¿Cómo se sabe si el reconocimiento que brindan es el adecuado para sus trabajadores?
Conocer si los vigilantes están capacitados y preparados para su crecimiento profesional	P1.6	¿Brinda la empresa capacitación a los vigilantes?, en caso la respuesta sea afirmativa, ¿Qué tipo de capacitaciones?

2.- Las siguientes preguntas son referentes a cómo influyen el clima organizacional en la rotación laboral

INFORMACION REQUERIDA	P	PREGUNTA
Conocer el impacto del clima organizacional en la rotación laboral	P2.1	¿Considera que el clima organizacional es causa de rotación laboral, porque? ¿Cómo describiría el clima laboral dentro de su empresa? ¿Existe alguna característica o conjunto de las mismas que representen a su organización?
	P2.2	¿Cuenta la empresa con algún indicador para medir y conocer el impacto del clima organizacional, explique al respecto?
	P2.3	¿Existen políticas para promover el clima organizacional deseado, cuáles son?
	P2.4	¿Cree usted que las relaciones interpersonales entre vigilantes, influye en la rotación laboral, porque?
Conocer el impacto que tienen las relaciones entre vigilantes en la rotación laboral	P2.5	¿En pocas palabras cómo describiría las relaciones interpersonales entre vigilantes?
	P2.6	¿Existe un perfil profesional pre-seleccionado para los vigilantes, cuál es ese perfil?
	P2.7	¿En su opinión, ¿Las relaciones con los supervisores y/o jefes de trabajo son un factor determinante en la rotación laboral, porque?
Conocer el impacto de las relaciones entre vigilantes y supervisores en la rotación laboral	P2.8	¿En pocas palabras cómo describiría las relaciones interpersonales entre vigilantes y jefes y/o supervisores?
	P2.9	¿Tiene la empresa algún perfil profesional para los cargos de jefes y/o supervisores de los vigilantes, que atributos debe tener un jefe y/o supervisor?
	P2.10	¿Cree usted que las relaciones interpersonales entre vigilantes y terceros influye en la rotación laboral, porque?
Conocer la relación entre vigilantes y terceros (Empresas a las que se prestan servicios de vigilancia y afluentes a dichas empresas)	P2.11	¿Existen prácticas para promover las buenas relaciones entre vigilantes y terceros?
	P2.12	¿En pocas palabras cómo describiría las relaciones interpersonales entre vigilantes y terceros?
	P2.13	

3.- Las siguientes preguntas son referente a cómo influye el salario del personal de vigilancia, en la rotación laboral

INFORMACION REQUERIDA	P	PREGUNTA
Conocer si el salario recibido por los vigilantes es acorde al mercado y si este influye en la rotación laboral	P3.1	¿Considera usted que el salario influye en la rotación laboral, por qué?
	P3.2	¿Considera Ud. Que el salario que reciben los vigilantes es acorde al mercado? ¿Cuáles son las empresas referentes para hacer el comparativo?
	P3.3	¿Cuánto es el salario de los vigilantes, y en base a que está planteado?
	P3.4	¿Existen escalas remunerativas en los vigilantes, en base a que, comente?
Conocer los beneficios que reciben los vigilantes y dar a conocer cómo influyen en la rotación laboral	P3.5	¿Considera que los vigilantes dejan su trabajo porque los beneficios recibidos no llenan sus expectativas, comente al respecto?
	P3.6	¿Cuenta la empresa con políticas de beneficios para los vigilantes?, ¿Cuáles son?
Conocer el plan de incentivos con los que cuentan los vigilantes	P3.7	¿Considera que el puesto de vigilante requiere un plan de incentivos salariales, en base a qué?
	P3.8	¿Cuenta la empresa con políticas de incentivos para los vigilantes?, ¿Cuáles son?

4.- Las siguientes preguntas son referentes a si las políticas de la empresa influyen en la rotación laboral

INFORMACION REQUERIDA	P	PREGUNTA
Identificar si las políticas de la empresa es un factor de Rotación Laboral	P4.1	¿Considera Ud. Que las políticas de la empresa influyen en la rotación laboral, por qué?
Conocer las políticas con las que cuenta la empresa para reducir la rotación laboral	P4.2	¿Cuáles son las políticas para reducir la rotación laboral?
Conocer las políticas de retención de la empresa	P4.3	¿Una vez que un vigilante desea rotar, existen políticas de retención?
Conocer las políticas que combatan las malas prácticas en la empresa	P4.4	¿Tiene la empresa políticas que prevengan las malas prácticas como: favoritismo, supresión, entre otros. Comente al respecto?
Conocer la calidad y/o eficiencia de las políticas	P4.5	¿Existe algún indicador que muestre la calidad y/o eficiencia de las políticas de la empresa?

5.- Las siguientes preguntas son referentes a la oferta de otros puestos de trabajo en el mercado y la rotación laboral

INFORMACION REQUERIDA	P	PREGUNTA
Conocer si la oferta de otros puestos de trabajo influyen en la rotación laboral y el tiempo promedio que un vigilante se queda en la empresa	P5.1	¿Considera usted que la oferta de otros puestos de trabajo en el mercado influye en la rotación laboral, por qué?
	P5.2	¿Cuál es el tiempo promedio que un vigilante permanencia en la empresa?
Ver si existe una tendencia en los vigilantes al momento de dejar la empresa	P5.3	¿Conoce si existe alguna empresa o rubro en especial donde roten estas personas, porque cree que sucede esto?
Dar a conocer las políticas de la empresa frente a otros ofertas laborales del mercado	P5.4	¿Cuenta la empresa con políticas de retención frente a las ofertas laborales de otras empresas?

6.- Las siguientes preguntas son referente a las condiciones físicas del ambiente del trabajo en relación a la rotación laboral

INFORMACION REQUERIDA	P	PREGUNTA
Conocer si las condiciones del ambiente de trabajo influyen en la rotación laboral	P6.1	¿Considera usted que las condiciones físicas del ambiente trabajo influyen en la rotación laboral, por qué?
	P6.2	En su opinión, ¿Qué condiciones físicas del ambiente del trabajo son determinantes para que un vigilante decida rotar?
Identificar las acciones realizadas por la empresa para mitigar la rotación laboral	P6.3	¿Para mejorar las condiciones físicas descritas en la pregunta anterior, ¿Cuáles son las acciones que realiza la empresa?
Identificar las exigencias mínimas de temperatura, ruido, iluminación y calidad del aire para el ambiente de trabajo de los vigilantes	P6.4	¿Existen exigencias mínimas respecto a la temperatura, ruido, iluminación y calidad del aire, para que los vigilantes puedan prestar el servicio?
Identificar las exigencias mínimas de tamaño y espacio para el ambiente de trabajo de los vigilantes	P6.5	¿Existen exigencias mínimas respecto al tamaño adecuado y la buena distribución de espacio, para que los vigilantes puedan prestar el servicio?

7.- Las siguientes preguntas son referente a las responsabilidades propias del cargo y la rotación laboral.

INFORMACION REQUERIDA	P	PREGUNTA
Identificar si las responsabilidades propias del trabajo influyen en la rotación laboral	P7.1	¿Considera Usted que las responsabilidades propias de cargo influyen en la rotación laboral, por qué?
	P7.2	¿Qué grado de satisfacción tienen sus colaboradores en relación a las funciones que desempeñan (buena, regular, mala) ? , ¿Cómo es reflejado en sus labores?
	P7.3	¿Existe algún tipo de encuesta o indicador que muestre la conformidad o grado de satisfacción de los vigilantes con las funciones del trabajo?
Conocer si existen síntomas de Burnout entre los vigilantes de la empresa	P7.4	Considera que los vigilantes que vienen laborando por periodos prolongados son propensos a un agotamiento profesional, (estrés)?
	P7.5	¿Tiene la empresa políticas para reducir los síntomas de Burnout dentro de su personal de vigilancia?
Saber si los vigilantes se encuentran motivados y si la motivación influye en la rotación laboral	P7.6	¿Considera Usted que la motivación personal influye en la rotación laboral, por qué?
	P7.7	¿Cuenta la empresa con políticas de motivación personal?, Si la respuesta es afirmativa ¿Cuáles son?

Apéndice D: Relación Preguntas de Investigación – Preguntas de la Guía de Entrevistas

	Preguntas de la guía de entrevista	
Características de los entrevistados	P1	¿En qué empresa labora actualmente?
	P2	¿Cuál es su Nombre y Apellidos?
	P3	¿Cuál es su edad?
	P4	¿Qué cargo ocupa en la empresa donde labora?
	P5	¿Cuál es su nivel de educación alcanzado?
	P6	¿Qué tiempo de experiencia tiene en el cargo?
	P7	¿Qué tiempo de experiencia tiene en cargos similares?
	P8	
	P9	¿Cuántas personas a cargo tiene usted?
	P10	¿Qué a estudiado?

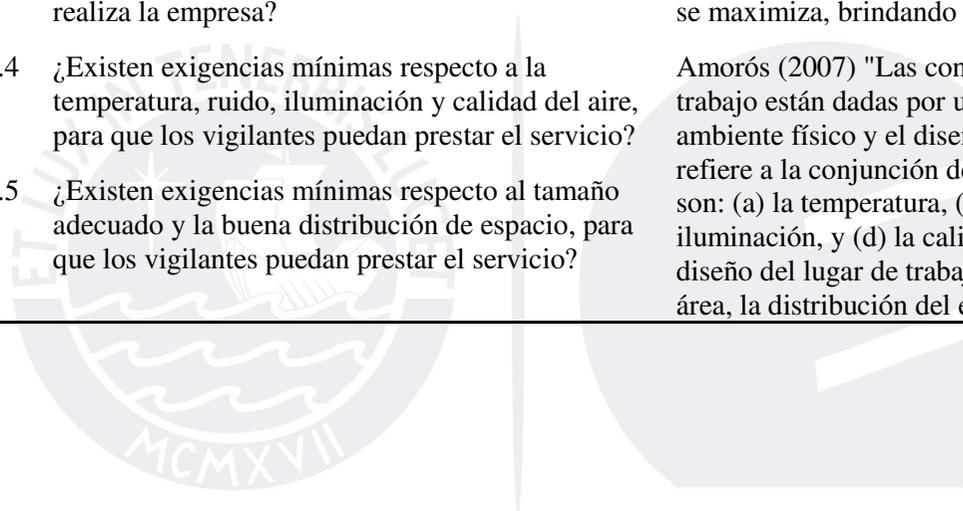
Pregunta de Investigación	Preguntas de la guía de entrevista	Revisión de literatura
Pregunta Especifica N°1: ¿Cómo influye la búsqueda de desarrollo profesional en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad de Cusco?	P1.1 ¿Considera que la búsqueda de desarrollo profesional es una causa de la rotación laboral, porque?	(Herzberg, 1969) "la necesidad de experimentar crecimiento es una característica humana, que se deriva de la habilidad que tienen las personas de fijar metas y experimentar logros"
	P1.2 ¿Cuenta la empresa con una línea de carrera para el personal de vigilancia, en que consiste y en base a que está planteada?	Tener la percepción de que se puede tener crecimiento o desarrollo profesional dentro de una empresa es uno de los pilares para mantener a los empleados motivados, definiendo la relación de estos con el trabajo en sí mismo (Behling, Labovitz & Kosmo, 1968).
	P1.3 ¿Es posible que los vigilantes que deciden rotar, lo hagan porque consideran que esta organización no tiene oportunidades de crecimiento profesional?	(NAER, 2006). Para que el reconocimiento resulte consistente, los gerentes deben contar con ciertos lineamientos generales y un sistema que les indique qué conductas buscar y premiar en sus empleados. La organización debe prever criterios claros y referencias, designar un responsable para recibir sus inquietudes y herramientas para diseñar, hacer un seguimiento y evaluar los resultados de los programas de reconocimiento, de manera efectiva y en tiempo.
	P1.4 ¿Tiene la empresa políticas de reconocimiento frente a sus trabajadores, que tipo de reconocimiento y en base a qué?	
	P1.5 ¿Cómo se sabe si el reconocimiento que brindan es el adecuado para sus trabajadores?	Corresponde al departamento de recursos humanos crear oportunidades de crecimiento para sus trabajadores, de modo tal que las personas vean perspectivas de desarrollo futuro en la organización. (Jacobs & Roodt, 2008).
	P1.6 ¿Brinda la empresa capacitación a los vigilantes?, en caso la respuesta sea afirmativa, ¿Qué tipo de capacitaciones?	

Pregunta de Investigación	Preguntas de la guía de entrevista	Revisión de literatura	
Pregunta Especifica N°2: ¿Influye el clima organizacional en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?	P2.1	¿Considera que el clima organizacional es causa de rotación laboral, porque?	(Caligiore & Diaz, 2003) <i>"Un clima organizacional tiene características propias que son únicas, que en cierto modo representan la personalidad de una organización y sin duda alguna influye en el comportamiento de los empleados"</i> (Blanch, Espuny, Gala & Martín, 2003). <i>"Las relaciones interpersonales horizontales y verticales, ya sea con superiores, subordinados o compañeros, son fuentes potenciales de estrés laboral, afectando el deseo de los trabajadores por permanecer o no en la organización"</i> (Gross, 2008) <i>"Dependiendo del estilo de liderazgo del jefe será el comportamiento de cada trabajador, ya que cada persona tendrá sus preferencias"</i> (D'Alessio, 2010) <i>"El liderazgo es un proceso cuyo punto de partida es la visión de lo que se desea lograr en el futuro para la organización, y que se centra en la transformación de las personas y de los procesos para lograr todos los objetivos que se han propuesto"</i>
	P2.2	¿Cómo describiría el clima laboral dentro de su empresa? ¿Existe alguna característica o conjunto de las mismas que representen a su organización?	
	P2.3	¿Cuenta la empresa con algún indicador para medir y conocer el impacto del clima organizacional, explique al respecto?	
	P2.4	¿Existen políticas para promover el clima organizacional deseado, cuáles son?	
	P2.5	¿Cree usted que las relaciones interpersonales entre vigilantes, influye en la rotación laboral, porque?	
	P2.6	¿En pocas palabras cómo describiría las relaciones interpersonales entre vigilantes?	
	P2.7	¿Existe un perfil profesional pre-seleccionado para los vigilantes, cuál es ese perfil?	
	P2.8	¿En su opinión, ¿Las relaciones con los supervisores y/o jefes de trabajo son un factor determinante en la rotación laboral, porque?	
	P2.9	¿En pocas palabras cómo describiría las relaciones interpersonales entre vigilantes y jefes y/o supervisores?	
	P2.10	¿Tiene la empresa algún perfil profesional para los cargos de jefes y/o supervisores de los vigilantes, que atributos debe tener un jefe y/o supervisor?	

<p>Pregunta Especifica N°3: ¿Es el salario causa de rotación laboral en vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?</p>	<p>P2.11 ¿Cree usted que las relaciones interpersonales entre vigilantes y terceros influye en la rotación laboral, porque?</p>	<p>(Rodriguez, 2004) "<i>Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente, las relaciones y las regulaciones</i>"</p>	
	<p>P2.12 ¿Existen prácticas para promover las buenas relaciones entre vigilantes y terceros?</p>		
	<p>P2.13 ¿En pocas palabras cómo describiría las relaciones interpersonales entre vigilantes y terceros?</p>		
	<p>P3.1 ¿Considera usted que el salario influye en la rotación laboral, por qué?</p>	<p>(Behling, Labovitz y Kosmo,1968) "Para las minorías étnicas y los trabajadores con poca formación profesional los factores externos como el salario son de suma importancia en la decisión de rotar o no"</p>	
	<p>P3.2 ¿Considera Ud. Que el salario que reciben los vigilantes es acorde al mercado? ¿Cuáles son las empresas referentes para hacer el comparativo?</p>		
	<p>P3.3 ¿Cuánto es el salario de los vigilantes, y en base a que está planteado?</p>		
	<p>P3.4 ¿Existen escalas remunerativas en los vigilantes, en base a que, comente?</p>		
	<p>P3.5 ¿Considera que los vigilantes dejan su trabajo porque los beneficios recibidos no llenan sus expectativas, comente al respecto?</p>		<p>(Candle, 2010) "Señaló que si el salario y los beneficios no alcanzan los niveles de otras organizaciones en la misma industria, lo más probable es que los individuos busquen trabajo en empresas que les den tarifas más competitivas o donde las recompensas sean mayores"</p>
	<p>P3.6 ¿Cuenta la empresa con políticas de beneficios para los vigilantes?, ¿Cuáles son?</p>		
	<p>P3.7 ¿Considera que el puesto de vigilante requiere un plan de incentivos salariales, en base a qué?</p>		<p>(Sarveswara, 1972) "El salario y los incentivos financieros son importantes para los trabajadores, y en especial para los de niveles operativos"</p>
<p>P3.8 ¿Cuenta la empresa con políticas de incentivos para los vigilantes?, ¿Cuáles son?</p>			

Pregunta de Investigación	Preguntas de la guía de entrevista	Revisión de literatura
Pregunta Especifica N°4: ¿Influyen las políticas de la empresa en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?	P4.1 ¿Considera Ud. Que las políticas de la empresa influyen en la rotación laboral, por qué?	(Flores, Abreu & Badii, 2008) "Las empresas que desarrollan políticas de recursos humanos logran reducir el nivel de rotación, aumentando la motivación y la productividad, con lo que además disminuyen sus costos de reclutamiento y de capacitación"
	P4.2 ¿Cuáles son las políticas para reducir la rotación laboral?	
	P4.3 ¿Una vez que un vigilante desea rotar, existen políticas de retención?	
	P4.4 ¿Tiene la empresa políticas que prevengan las malas prácticas como: favoritismo, supresión, entre otros. Comente al respecto?	
	P4.5 ¿Existe algún indicador que muestre la calidad y/o eficiencia de las políticas de la empresa?	
Pregunta Especifica N°5: ¿Influye la oferta de otros puestos de trabajo en el mercado, en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?	P5.1 ¿Considera usted que la oferta de otros puestos de trabajo en el mercado influye en la rotación laboral, por qué?	(Hernández, et.al., 2013) "La intención de rotar se compone de dos conceptos: (a) la intención que tiene el trabajador de abandonar la organización, y (b) la percepción de la existencia o no de oportunidades en el mercado laboral"
	P5.2 ¿Cuál es el tiempo promedio que un vigilante permanencia en la empresa?	
	P5.3 ¿Conoce si existe alguna empresa o rubro en especial donde roten estas personas, porque cree que sucede esto?	
	P5.4 ¿Cuenta la empresa con políticas de retención frente a las ofertas laborales de otras empresas?	
		(Hulin, Roznowski y Hachiya, 1985) "Para estos autores el principal factor que motiva la rotación de personal es la existencia de alternativas de trabajo, lo cual afecta la satisfacción laboral y no a la inversa"

Pregunta de Investigación	Preguntas de la guía de entrevista	Revisión de literatura
Pregunta Especifica N°6: ¿Influyen las condiciones del ambiente de trabajo en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?	P6.1 ¿Considera usted que las condiciones físicas del ambiente trabajo influyen en la rotación laboral, por qué?	(Emery, 1985) "El problema se presenta cuando los empleados, o alguno de ellos, consideran que las condiciones del lugar de trabajo no son adecuadas para su salud, ponen en riesgo su integridad o incluso no permiten desarrollar sus tareas de manera apropiada "
	P6.2 En su opinión, ¿Qué condiciones físicas del ambiente del trabajo son determinantes para que un vigilante decida rotar?	
	P6.3 ¿Para mejorar las condiciones físicas descritas en la pregunta anterior, ¿Cuáles son las acciones que realiza la empresa?	Amorós (2007)"Corresponde a la empresa buscar los valores de estas variables donde la productividad se maximiza, brindando confort a sus trabajadores"
	P6.4 ¿Existen exigencias mínimas respecto a la temperatura, ruido, iluminación y calidad del aire, para que los vigilantes puedan prestar el servicio?	Amorós (2007) "Las condiciones del lugar de trabajo están dadas por una combinación entre el ambiente físico y el diseño. El ambiente físico se refiere a la conjunción de distintas variables, como son: (a) la temperatura, (b) el ruido, (c) la iluminación, y (d) la calidad del aire. En cambio, el diseño del lugar de trabajo depende del tamaño del área, la distribución del espacio"
	P6.5 ¿Existen exigencias mínimas respecto al tamaño adecuado y la buena distribución de espacio, para que los vigilantes puedan prestar el servicio?	



Pregunta de Investigación	Preguntas de la guía de entrevista	Revisión de literatura
¿Influyen las responsabilidades propias del cargo en la rotación laboral de los vigilantes de las empresas de seguridad privada en la ciudad del Cusco?	P7.1 ¿Considera Usted que las responsabilidades propias de cargo influyen en la rotación laboral, por qué?	(Littlewood, 2006) "Solo aquellos empleados que perciben un alto nivel de apoyo organizacional, y que se sienten valorados, son capaces de corresponder a la organización con un alto nivel de compromiso"
	P7.2 ¿Qué grado de satisfacción tienen sus colaboradores en relación a las funciones que desempeñan (buena, regular, mala) ? , ¿Cómo es reflejado en sus labores?	
	P7.3 ¿Existe algún tipo de encuesta o indicador que muestre la conformidad o grado de satisfacción de los vigilantes con las funciones del trabajo?	
	P7.4 Considera que los vigilantes que vienen laborando por periodos prolongados son propensos a un agotamiento profesional, (estrés)?	(Maslach, Jackson & Leiter, 1996). "Se define una situación que cada vez es más frecuente entre los trabajadores, y es el hecho de que, después de meses o años de dedicación estos trabajadores acaban quemándose"
	P7.5 ¿Tiene la empresa políticas para reducir los síntomas de Burnout dentro de su personal de vigilancia?	
	P7.6 ¿Considera Usted que la motivación personal influye en la rotación laboral, por qué?	(Rodríguez, 2004) "Cuando el individuo se encuentra insatisfecho con su posición laboral y/o organización se dan dos respuestas (a) el trabajador empieza a desear abandonar la empresa, o (b) el trabajador desarrolla comportamientos perjudiciales, como el ausentismo, el comportamiento pasivo, o el abandono de sus tareas"
	P7.7 ¿Cuenta la empresa con políticas de motivación personal?, Si la respuesta es afirmativa ¿Cuáles son?	

Apéndice E: Tabla de Resumen Objetivos Planteados

Causas	Casos	<i>f</i>	%
C1: Búsqueda de desarrollo profesional	E01, E02, E05, E07, E08, E09, E10	7	58%
C2: Clima organizacional	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09, E10, E011	9	75%
C3: Salario	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12	12	100%
C4: Políticas de la empresa	E01, E02, E03, E04, E09, E10, E12	9	58%
C5: Oferta de otros puestos de trabajo en el mercado	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E12	11	92%
C6: Condiciones del ambiente del trabajo	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E11, E12	11	92%
C7: Responsabilidades propias del cargo	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09, E12	8	67%
Total de Informantes		12	

	Desarrollo profesional														
	Es causa de RL		Cuentan con Línea de Carrera		Cuentan con Políticas de Reconocimiento		En base a que es el reconocimiento			Capacitan a los vigilantes		Qué tipo de capacitación			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Labores destacadas	Buen desempeño	Informes de clientes	SI	NO	Seguridad & Armas	Tecnología	Convenios técnicos - atención al usuario	Prevención y primeros auxilios
Entrevistado I	x		x		x		x			x		x		x	x
Entrevistado II	x		x		x					x		x	x		x
Entrevistado III		x	x		x		x	x		x		x			
Entrevistado IV		x	x		x		x			x		x	x		x
Entrevistado V	x		x		x					x		x		x	
Entrevistado VI		x	x		x					x		x		x	
Entrevistado VII	x			x	x		x			x					x
Entrevistado VIII	x		x		x			x		x		x			x
Entrevistado IX	x		x		x			x		x		x		x	
Entrevistado X	x			x						x		x			x
Entrevistado XI		x	x							x		x			x
Entrevistado XII		x		x	x					x		x			x

Clima Organizacional																								
Es causa de RL	Como describiria el Clima Organizacional			Aspectos Caracteristicos del personal			Politi cas para prom over el CO		Que Tipo de politicas					Cuen tan con perfil para Vigil		Que Tipo de Perfil			Cuen tan con perfil para los		Relaciones entre vigilantes y			
									Rotaci on	Comunicac ion	Capacitac ion	Recreacion ales	Reconocimi ento			Licencia dos de FFAA	Relacion ado con la Edad	Presen cia fisica						S
S	N	Excele nte	Buen o	En Proceso de Mejora	Responsabi lidad, disciplina, ...	Personas aspiracionales con deseos de superacion	Trato al cliente y calidad de atencion	S	N						S	N				S	N			
x				x	x		x	x	x	x					x		x	x		x		Reguales	Regular	No muy buenas
x		x			x	x	x	x	x	x			x		x			x		x		Buenas	Buenas	Buenas
x		x			x			x			x			x		x		x		x		Muy buenas	Muy buenas	
x			x		x			x					x		x				x			Muy buenas	Muy buenas	No muy buenas,
x			x					x		x			x		x		x	x	x	x		Buenas	Buenas	Buenas
x			x					x	x		x				x					x		Buenas	Buenas	Buenas
x	x	x				x	x	x					x		x					x		Buenas	Aceptables	Buenas
x			x			x		x	x					x		x				x		Muy Buenas	Buenas	Regulares
x				x			x	x						x		x		x	x	x		Buenas	Buenas	Positivas
x			x		x				x						x					x		Positivas	Regulares	Regulares
x			x			x	x	x							x			x		x		Buenas	Buenas	No tan buenas
x	x				x		x	x							x		x			x		Muy Buenas	Muy Buenas	Buenas

Salario, Beneficios e Incentivos																
Es causa de RL		Detalles del Salario			En base a que se plantea el Salario			Los beneficios cumplen las expectativas		Cuenta la empresa con política de Beneficios		Qué tipo de Beneficios			Cuentan con un plan de incentivos	
SI	NO	Básico + Sobre tiempo	Horas trabajadas	Existe Escala Remunerativa	Lugar de Trabajo (Cliente)	Cargo	Antigüedad	SI	NO	SI	NO	De Ley	Convenios de Capacitación	Beneficios Extraordinarios	SI	NO
x		S/. 750.00 - S/. 1,200.00	12	Si		x		x		x		x	x			x
x		S/. 750.00 - S/. 1,200.00	12	Si		x		x		x		x	x			x
x		S/. 750.00 - S/. 1,200.00	12	Si	x			x		x		x		x	x	
x		S/. 1,200.00 - S/. 1,500.00	12	Si	x			x		x		x			x	
x		S/. 1,250.00 - S/. 2,000.00	12	Si		x		x		x		x		x	x	
x		S/. 1,200.00 - S/. 1,600.00	12	Si	x			x		x		x			x	
x		S/. 1,200.00 - S/. 1,600.00	12	Si					x	x		x				x
x		S/. 1,200.00 - S/. 1,600.00	12	Si			x		x	x		x			x	
x		S/. 1,400.00	12	Si	x			x		x		x			x	
x		S/. 750.00 - S/. 1,200.00	12	Si	x				x	x		x				x
x		S/. 750.00 - S/. 1,200.00	12	Si		x			x	x		x				x
x		S/. 750.00 - S/. 1,200.00	12	No			x		x	x		x				x

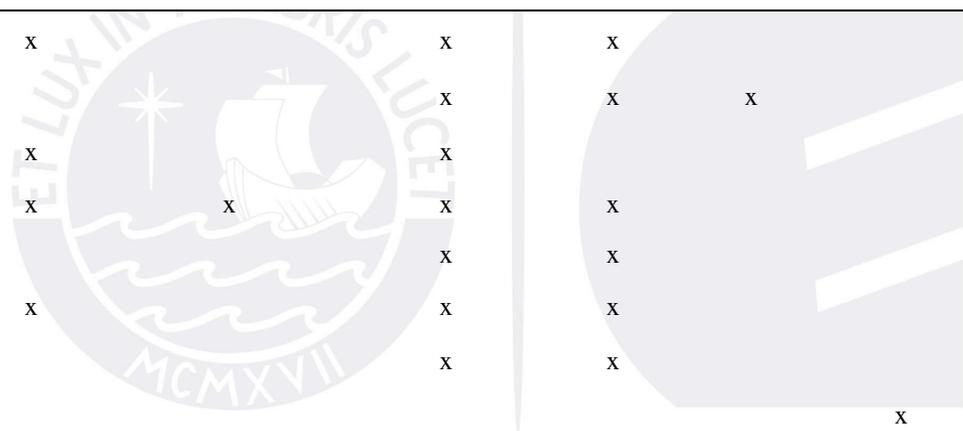
Políticas de la Empresa													
Son causa de RL		Cuentan con políticas para reducir la RL			Que políticas se tiene para reducir la RL			Tiene Políticas para prevenir las malas practicas		Qué tipo de políticas			
										Manuales	Bonos Económicos por cumplimiento	Rotación	Encuestas
SI	NO	SI	NO	Remuneración	Capacitación	Reconocimiento	SI	NO					
x		x			x		x		x			x	
x		x		x	x	x	x		x		x	x	
x		x		x			x					x	
x		x		x	x		x				x	x	
	x		x	x			x					x	
	x		x	x	x			x					
	x		x							x			
x		x			x	x	x				x		
x			x					x				x	
	x		x					x	x				
x		x		x			x				x	x	

Oferta de Otros puestos de Trabajo

Es causa de RL		Tiempo promedio de permanencia laboral			Donde normalmente rotan los vigilantes					Cuenta con políticas para evitar la RL		Qué tipo de políticas			
												Marca, Clima Laboral y estabilidad	Capacitación	Línea de Carrera	Salario
SI	NO	Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Más de 3 años	Turismo	Construcción y minería	Otras empresas de seguridad	Negocios Propios	Fuerzas Armadas	SI	NO				
x			x					x		x			x	x	
x				x	x				x	x		x	x		x
x		x				x				x		x			
x		x							x	x		x		x	x
x			x	x	x				x	x		x		x	x
x			x		x					x			x		
x		x							x		x				
	x		x					x		x		x			
x		x			x				x		x			x	

Condiciones del ambiente de trabajo

Es causa de RL		Condiciones del ambiente determinantes para la RL					Qué acciones exige la empresa para minimizar el impacto de las Condiciones del Ambiente de Trabajo					Exigencias mínimas de Clima y temperatura		Exigencias mínimas de tamaño y espacios	
SI	NO	Clima y temperatura	Horarios, turnos	Infraestructura y condiciones	Equipamiento	Exige condiciones al cliente	Brinda equipos necesarios	Revisiones previas	Rotación de Puestos	No contempla acciones	SI	NO	SI	NO	
X				X		X	X					X		X	
X				X		X	X	X			X		X		
X				X		X	X				X		X		
X		X		X	X	X	X				X			X	
X		X				X	X				X			X	
X		X		X		X	X					X		X	
X		X		X		X	X					X		X	
X		X		X		X	X		X			X		X	
X	X	X		X		X	X					X		X	
X		X			X		X					X		X	
X		X		X						X		X		X	



Responsabilidades propias del cargo

Es causa de RL	Satisfacción según funciones cumplidas				Existe indicador para la satisfacción laboral		Son propensos al estrés		Tiene políticas para reducir el estrés		Qué políticas			Considera que la motivación influye en la RL		Tiene políticas para incrementar la motivación		Qué políticas			
	SI	NO	Buenas	Regulares	Malas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Recreativas	Psicológicas	Días libres	SI	NO	SI	NO	Reconocimiento, capacitación,	Certificados	Regalos premios
x		x				x		x		x			x		x						
x		x			x		x		x						x						
x		x			x		x		x						x				x		
x		x			x		x		x						x				x		x
x		x				x		x		x			x				x				
	x	x			x		x		x								x		x		
	x	x			x		x		x			x		x					x		x
x		x			x		x		x				x						x		
	x	x				x		x		x						x					
	x	x				x		x		x											
x		x				x		x		x									x		

Apéndice F: Formato de Reporte de Caso

I. Información general

Código de la Entrevista:

Fecha de la Entrevista:

Nombre del Entrevistado:

Razón Social de la Empresa:

Cargo del Entrevistado:

Nombre de los investigadores que
realizaron la entrevista:

II. Detalle del Informe

Estructura según las preguntas de investigación

