

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Situación del año 2023 del proceso de retención en los
trabajadores operativos de una empresa de tercerización de
servicios de seguridad. Caso: Liderman

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Alexia Jesús Acuña Calderón

Fiorella Araceli Ludeña Orbezo

Asesora:

Paloma Martínez-Hague Chonati

Lima, 2025

La tesis:

Situación del año 2023 del proceso de retención en los trabajadores operativos de una empresa de tercerización de servicios de seguridad. Caso: Liderman

ha sido aprobada por:

Dr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Dra. Paloma Martinez Hague Chonati
[Asesor Jurado]

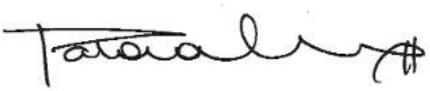
Mgtr. Monica Maria Llontop Gomez
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Paloma Martínez – Hague Chonati, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada Situación del año 2023 del proceso de retención en los trabajadores operativos de una empresa de tercerización de servicios de seguridad. Caso: Liderman, de las autoras Alexia Jesús Acuña Calderón y Fiorella Araceli Ludeña Orbezo, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/04/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 23 de abril de 2025

Apellidos y nombres de la asesora: Paloma Martínez – Hague Chonati	
DNI: 09344755	
ORCID: 0000-0002-7946-788X	

Dedico este trabajo a mi madre, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido mi luz en cada etapa de mi vida. A mi nona, que, aunque ya no está físicamente, su risa y cariño siempre vivirán en mi corazón. Gracias a ambas por ser mi inspiración y por enseñarme la importancia de nunca rendirme.

Alexia Acuña

Dedico esta tesis a mis padres, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida. Gracias por su amor incondicional, su constante apoyo y por estar siempre a mi lado. A mi hermano Paul, por ser un ejemplo a seguir y una fuente de motivación constante. A mi hermana Ana Belen, quien con su alegría ha sido una fuente de ánimo. A mi abuelita Isabel, por su apoyo siempre. Y, especialmente, a la memoria de mi querido abuelito Pablo, quien, aunque ya no está físicamente, su presencia vive en mi corazón y en cada uno de mis logros. Este trabajo es dedicado a ti con profundo agradecimiento y amor, porque en cada paso de esta trayectoria estuviste presente.

Fiorella Ludeña

RESUMEN

En la presente investigación se estudia la situación del año 2023 del proceso de retención en los trabajadores operativos de una empresa de tercerización de servicios de seguridad, a través del análisis del caso Liderman. Las prácticas de retención aplicadas por la empresa serán contrastadas con el modelo de Presbítero, Roxas y Chadee (2016) con la finalidad de identificar cuáles son las variables que tienen mayor impacto en los trabajadores respecto al deseo de continuar laborando en la empresa. En ese sentido, el objetivo general es identificar los principales elementos de retención para los agentes de seguridad de Liderman, tomando en cuenta la perspectiva de los trabajadores.

La investigación tiene un enfoque de metodología mixta; es decir, integra tanto investigación cuantitativa como cualitativa a la vez. Por un lado, para el enfoque cuantitativo se empleó como herramienta encuestas a través de un formulario a los trabajadores operativos de Liderman; mientras que, para el enfoque cualitativo se realizaron entrevistas a los jefes principales del área de Recursos Humanos de Liderman. Así, ambos enfoques han permitido comparar y complementar la información recopilada para identificar los elementos claves de la retención en la empresa.

En relación a los principales hallazgos, se identificó que la rotación de personal en Liderman está influenciada por diversos factores que impactan en el deseo de los empleados de continuar en la empresa. Entre los principales factores están el salario, la relación directa con los líderes y supervisores, las condiciones laborales y, finalmente, la presión familiar de los trabajadores.

Palabras claves: Rotación laboral, retención laboral, tercerización de servicio de seguridad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Situación problemática.....	3
2. Preguntas de investigación	11
3. Objetivos de Investigación	12
4. Justificación	12
4.1. Valor teórico.....	12
4.2. Implicaciones prácticas	13
4.3. Relevancia social.....	13
4.4. Utilidad metodológica.....	13
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO	15
1. Gestión del Talento Humano.....	15
2. Rotación Laboral.....	16
2.1. Definición.....	16
2.2. Tipos de rotación	17
2.3. Medición de la rotación	18
2.4. Elementos que fomentan la rotación.....	19
2.5. Costos de la rotación laboral.....	22
3. Modelo de retención	24
3.1. Importancia del modelo.....	24
3.2. Descripción de las variables del modelo	25
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	36
1. Sector de seguridad privada en el Perú	36
2. Caso de estudio	38
2.1. Liderman.....	38
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	47
1. Secuencia metodológica	47
2. Alcance de la investigación	47
3. Enfoque de la investigación	48
3.1. Mapeo de actores	49
4. Diseño de la investigación	49
4.1. Casos de estudio	49
5. Marco Muestral	50

5.1. Responsables de la Gestión de Talento y Retención del Talento en el caso de estudio.....	50
5.2. Supervisores del área de Operaciones en el caso de estudio.....	51
5.3. Segmento de trabajadores en el caso de estudio	51
5.4. Segmento de ex - trabajadores en el caso de estudio.....	53
6. Técnicas de recolección.....	53
6.1. Entrevistas a profundidad a expertos.....	53
6.2. Entrevistas a profundidad a supervisores	54
6.3. Encuesta a trabajadores	54
7. Herramienta de análisis	58
8. Consideraciones éticas.....	60
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS.....	62
1. Situación laboral en Liderman 2023.....	62
1.1. Situación de la rotación laboral en Liderman 2023.....	67
1.2. Situación de la retención en Liderman 2023	74
2. Factores que generan la salida de los trabajadores en Liderman	80
2.1. Salario	81
2.2. Relación con Líderes y Gerentes.....	82
2.3. Condiciones laborales y ambiente de trabajo.....	83
2.4. Trabajo desafiante	84
2.5. Presión familiar	84
2.6. Tamaño de grupo	85
3. Factores que retienen a los trabajadores en Liderman.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
1. Conclusiones	91
2. Recomendaciones	92
REFERENCIAS	95
ANEXO A: Guía de entrevista a profundidad para la jefa de Recursos Humanos de Liderman.....	109
ANEXO B: Guía de entrevista a profundidad para el Gerente de Recursos Humanos de Liderman.....	111
ANEXO C: Guía de entrevista a profundidad para Supervisores de Liderman	113
ANEXO D: Formulario de encuesta a trabajadores	115
ANEXO E: Matriz de consistencia	123
ANEXO F: Matriz de codificación	128
ANEXO G: Análisis de Fiabilidad por variable.....	157

ANEXO H: Análisis Factorial Confirmatorio – previa eliminación de variables..... 160
ANEXO I: Análisis Factorial Confirmatorio – luego de la eliminación de variables..... 162



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Impacto de la fuga de talentos	5
Figura 2: Motivo de la fuga de talentos	5
Figura 3: Empresas que tercerizan según servicios	9
Figura 4: Tipos de rotación.....	17
Figura 5: Medición de la rotación	19
Figura 6: Costos de la rotación	22
Figura 7: Modelo de investigación.....	25
Figura 8: Variables de las prácticas de retención	27
Figura 9: Sector de Seguridad privada en el Perú.....	37
Figura 10: Sectores que labora Liderman	39
Figura 11: Sexo de los trabajadores de Liderman	40
Figura 12: Edad de los trabajadores de Liderman.....	41
Figura 13: Tipo de contrato de los trabajadores de Liderman.....	41
Figura 14: Ubicación de los trabajadores de Liderman.....	42
Figura 15: Organigrama Liderman - 2023	45
Figura 16: Rotación laboral en Liderman.....	46
Figura 17: Secuencia metodológica	47
Figura 18: Fórmula para hallar la muestra.....	52
Figura 19: Sexo de la muestra encuestada	62
Figura 20: Edad de la muestra encuestada.....	63
Figura 21: Tiempo de trabajo en Liderman.....	64
Figura 22: Relación edad - tiempo en Liderman la muestra encuestada	65
Figura 23: Estado civil de la muestra encuestada	66
Figura 24: Nivel de estudio de la muestra encuestada.....	66
Figura 25: Zona de la muestra encuestada	67
Figura 26: Formula índice de rotación laboral en Liderman.....	68
Figura 27: Tipo de rotación en Liderman.....	69
Figura 28: Motivos de salida de Liderman.....	71
Figura 29: Influencia en la salida por relación con los líderes zonales	72
Figura 30: Nivel de satisfacción laboral.....	72
Figura 31: Procedimiento de salida	74
Figura 32: Programa Lidermanía	76
Figura 33: Factores que generan la salida según Janeth Coronado.....	80
Figura 34: Factores que generan la salida según Martin Uceda.....	81

Figura 35: Influencia de temas familiares en la salida del trabajador..... 85
Figura 36: Modelo SEM 87



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Costo de rotación por el tipo de empleado	6
Tabla 2: Causas de la rotación de personal	21
Tabla 3: Variables de las prácticas de retención	25
Tabla 4: Empresas del sector de Seguridad Privada.....	37
Tabla 5: Sectores que labora Liderman	39
Tabla 6: Reconocimientos obtenidos por Liderman.....	42
Tabla 7: Valores de Liderman	43
Tabla 8: Criterios para la elección del sujeto de estudio.....	50
Tabla 9: Datos de trabajadores del área de Recursos Humanos de Liderman que fueron entrevistados	51
Tabla 10: Datos de trabajadores del área de Operaciones en el caso de estudio	51
Tabla 11: Variables del modelo adaptado a la investigación	56
Tabla 12: Hipótesis respectivas al modelo	57
Tabla 13: Categorías de las variables	58
Tabla 14: Costos generados por la rotación laboral	69
Tabla 15: Preguntas de la encuesta realizada	70
Tabla 16: Beneficios de Ama Trato	76
Tabla 17: Programas de Ama Crece	77
Tabla 18: Beneficios del Ama Vida.....	77

INTRODUCCIÓN

La retención de empleados es un tema clave en el entorno empresarial actual, especialmente en industrias con alta rotación de personal, como la seguridad. En Perú, según la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), se registraron alrededor de 125,000 agentes de seguridad en el 2022 (SUCAMEC, 2023). Esta investigación se centra en analizar el estado actual del proceso de retención de los trabajadores operativos de la empresa de tercerización de servicios de seguridad Liderman, con el objetivo de identificar los principales factores que afectan en la permanencia de sus agentes de seguridad.

El desarrollo de la tesis se organiza en cinco capítulos. En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación, contextualizando la situación actual de la rotación laboral en Liderman y su impacto en la organización. Se exploran las razones detrás de la alta rotación en el sector y cómo esto afecta la operatividad y el clima laboral en la empresa, así como la importancia de abordar esta problemática para mejorar la retención de personal. El objetivo general de este estudio es identificar los factores que favorecen la retención de los trabajadores en Liderman, a través de un análisis exhaustivo de la rotación laboral en la empresa. Se plantean objetivos específicos que incluyen la identificación de la importancia de la retención laboral, así como los factores que provocan la salida de los trabajadores y aquellos que los motivan a permanecer en la organización, siguiendo el modelo propuesto por Presbítero, Roxas y Chadee.

En el segundo capítulo, se presenta el marco de referencia teórico, donde se revisan las principales teorías y el modelo relacionado con la retención de personal. Este capítulo proporciona un contexto académico que sustenta la investigación, abordando conceptos clave como motivación, satisfacción laboral y factores de retención, así como estudios previos que han analizado situaciones similares en el sector.

Posteriormente, el tercer capítulo ofrece un marco contextual, describiendo el entorno en el que opera Liderman y las características del sector de seguridad en Perú. Se analiza la dinámica del mercado laboral, la legislación vigente y los desafíos que enfrenta la empresa, lo que permite entender mejor las condiciones en las que trabajan los agentes de seguridad y cómo estas afectan su decisión de permanecer o abandonar la organización.

En el cuarto capítulo, se detalla el marco metodológico utilizado en la investigación, explicando los métodos de recolección y análisis de datos. Se describe el enfoque mixto, que combina herramientas cuantitativas, como encuestas, y cualitativas, como entrevistas, para

obtener una visión integral del fenómeno estudiado. Este capítulo también aborda la selección de la muestra y el procedimiento de análisis de la información. A través de esta investigación, se busca no solo aportar un diagnóstico sobre la situación de retención en Liderman, sino también proporcionar recomendaciones prácticas que ayuden a mejorar las estrategias de gestión del talento humano en el sector.

En el quinto capítulo, se presentan los análisis y hallazgos, donde se discuten los resultados obtenidos y su impacto en la gestión del talento humano en Liderman. Se examina la situación actual de la empresa, abordando su tasa de rotación laboral y las razones detrás de la retención de personal. Asimismo, se identifican los factores más valorados por los agentes de seguridad y se analizan las estrategias de retención que podrían implementarse para mejorar la fidelización del personal.

Este estudio es relevante no solo para la empresa en cuestión, sino también para el contexto social más amplio, dado que aborda una problemática actual: la rotación temprana de trabajadores en el sector de seguridad. A pesar de operar en un entorno con alta rotación, Liderman se ha destacado por mantener un ambiente laboral positivo, lo que les ha permitido tener índices de rotación relativamente bajos. Los hallazgos de esta investigación contribuirán a entender mejor qué factores son valorados por los agentes de seguridad y cómo se puede mejorar su calidad de vida laboral, lo que es fundamental para garantizar que realicen sus funciones de manera eficiente y cumplan con los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo de la presente tesis pretende abordar, desde una perspectiva analítica y empírica, el proceso de retención laboral en los trabajadores de una empresa dedicada a la tercerización de servicios de seguridad. Así, se presentarán diversos fundamentos que permitirán entender la relación entre la retención de los empleados en este sector y su alta rotación.

1. Situación problemática

En los últimos años, las empresas han atravesado cambios significativos en diversos aspectos y el área de Recursos Humanos no ha sido la excepción. Este departamento se ha visto en la necesidad de adaptarse a nuevos desafíos derivados de cambios sociales y económicos (Oxford Economics, 2021).

Uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones en el contexto actual es la retención y atracción del talento humano, una tarea que se ha complicado debido a la alta competitividad del mercado laboral. Las habilidades y capacidades de los empleados se consideran un recurso esencial para lograr ventajas competitivas, lo que obliga a las empresas a desarrollar nuevas estrategias para atraer y retener a los mejores profesionales. En este sentido, las organizaciones implementan enfoques innovadores orientados a satisfacer las necesidades de los trabajadores (Chiavenato, 2009). El talento humano, entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados, se ha convertido en un activo estratégico clave que impulsa la innovación, la productividad y la adaptabilidad organizacional, además de contribuir al logro de los objetivos empresariales (Rodríguez y Ramírez, 2011).

No obstante, la competencia por atraer y retener a los profesionales más capacitados ha llevado a las empresas a ofrecer beneficios y compensaciones económicas más atractivas (Edenred, 2021). Sin embargo, este enfoque plantea una serie de problemas que deben ser abordados con urgencia. Por un lado, la atracción del talento se ha vuelto cada vez más difícil debido a la creciente demanda de profesionales altamente calificados, particularmente en áreas especializadas. Este fenómeno se debe a la evolución constante de la tecnología y los cambios sociales, que están transformando los perfiles laborales (Thomson Reuters, 2022). Los empleados de hoy en día buscan satisfacer nuevas necesidades y aspiraciones, lo que obliga a las organizaciones a adaptarse a un perfil profesional muy diferente al del pasado.

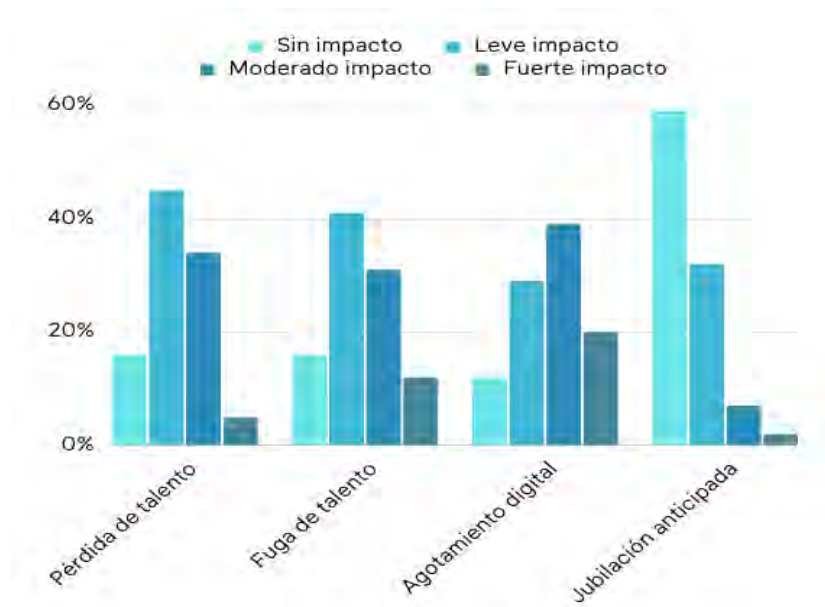
Además, la competencia entre empresas, especialmente aquellas que ofrecen condiciones laborales atractivas como flexibilidad, salarios competitivos y oportunidades de

crecimiento profesional, ha generado un entorno altamente competitivo. Por ello, las organizaciones están cada vez más comprometidas en buscar nuevas estrategias que no solo permitan atraer a los mejores profesionales, sino también retenerlos a largo plazo mediante enfoques innovadores que respondan a sus necesidades y expectativas (Chiavenato, 2009).

En cuanto a la retención del talento, este desafío se intensifica aún más en un contexto donde los empleados tienen más opciones para cambiar de trabajo. Factores como insatisfacción laboral, malos líderes y la ausencia de un ambiente inclusivo, entre otros contribuyen a la alta rotación de personal (Al-Suraihi, Samikon, Al-Suraihi & Ibrahim, 2021). Por lo tanto, las empresas deben crear estrategias efectivas para mantener a sus empleados comprometidos, motivados y satisfechos. La pérdida de talento no solo genera costos económicos derivados de la selección y formación de nuevos empleados, sino también la pérdida de conocimientos valiosos que afectan la continuidad de los proyectos y la innovación (Tracey & Hinkin, 2008). En este sentido, la "fuga de talentos", entendida como la pérdida de empleados altamente capacitados que buscan mejores oportunidades, se ha convertido en un problema que afecta directamente a las empresas (Foro Económico Mundial, 2021; European Commission, 2013).

Según un informe de principios de 2022, un 84% de los CEO proyectaron un impacto significativo debido a la fuga de talentos, con un 12% considerando el impacto como muy fuerte (Gestión, 2021) (Ver Figura 1).

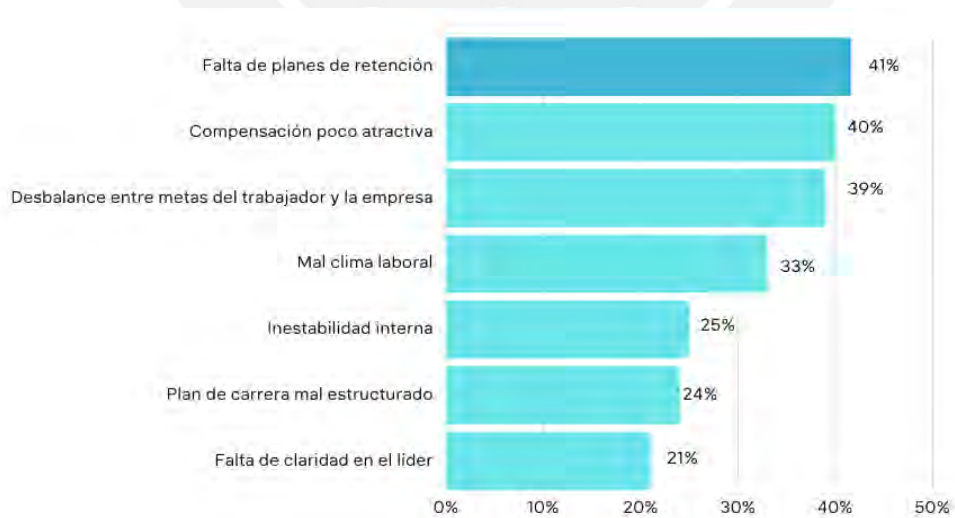
Figura 1 Impacto de la fuga de talentos



Adaptado de Gestión (2021).

Asimismo, la falta de planes de retención se identifica como el principal motivo de la fuga de talentos (Gestión, 2021). Por tanto, es fundamental que las empresas establezcan planes de retención para prevenir la salida de empleados (Ver Figura 2).

Figura 2: Motivo de la fuga de talentos



Adaptado de Gestión (2021).

Para entender esta problemática, es esencial definir la retención laboral. Según Gonzáles (2009), la retención laboral incluye acciones destinadas a mantener a los empleados que poseen cargos fundamentales en la empresa. Chiavenato (2009) agrega que la retención implica mantener al personal mediante una adecuada compensación y beneficios. Allen (2010) indica que la retención busca crear un entorno laboral que favorezca la permanencia de los trabajadores, reduciendo los costos asociados con la rotación.

En el contexto nacional, Perú muestra altos índices de rotación laboral. Según PriceWaterhouseCoopers, Perú tiene una rotación laboral del 20,7%, significativamente superior al promedio regional de 10,9% (Sudaca.pe, 2021). El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo reporta una tasa de rotación del 8,7% en junio de 2022, un incremento respecto al año anterior (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023).

KPMG (2018) indica que una alta rotación impacta en costos de reclutamiento, selección y capacitación. Además, la rotación también conlleva costos adicionales en términos de tiempo y productividad (PriceWaterhouseCoopers, 2014; Society for Human Resource Management, 2017). Mientras que Jáuregui (2018) sugiere evitar la rotación para reducir estos gastos. Asimismo, de acuerdo a la Society for Human Resource Management (2017), la rotación resulta ser costosa, sobre todo en aquellos puestos de cara al cliente, en los cuales el costo de sustituir a un empleado puede oscilar en 200% del salario anual del trabajador. Además, va más allá de los costos financieros, pues hay otros costos que impactan en la productividad, en la moral de los empleados y en la reputación de la empresa.

En resumen, la rotación del personal puede generar varios gastos para la empresa, tanto directos como indirectos y, por lo tanto, es importante que las empresas trabajen para reducirla y retener a sus empleados.

En este contexto, la empresa GNA Partners, especializada en servicios de recursos humanos, indica que el costo promedio de la rotación laboral varía según el tipo de empleado (Sodexo, 2017) (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Costo de rotación por el tipo de empleado

Tipo de empleado	Costo de rotación promedio
Empleado nuevo	30-50% del salario anual del empleado
De servicio o producción	40-70% del salario anual del empleado

Tabla 1: Costo de rotación por el tipo de empleado (continuación)

Tipo de empleado	Costo de rotación promedio
Administrativo	50-8% del salario anual del empleado
Hábil en sus labores	75-100% del salario anual del empleado
Profesional	75-125% del salario anual del empleado
Especialista altamente hábil	100 – 150% del salario anual del empleado
Supervisor	100 – 150% del salario anual del empleado

Adaptado de Sodexo (2017).

Por esta razón, es relevante evitar que los trabajadores logren abandonar la empresa, puesto que ello afecta tanto al logro de los objetivos de la organización como a los costos que implica la rotación del personal. Para retener a los empleados, las empresas deben ofrecer más que un buen salario. Es fundamental proporcionar oportunidades de aprendizaje, crecimiento y una supervisión adecuada (Aburub, 2020). La retención laboral es crucial, y las empresas deben invertir en identificar y mantener a sus trabajadores clave (Institute de Formació Continua - IL3, 2021). La retención contribuye a la eficiencia, el rendimiento y la cultura organizacional (Institute de Formació Continua - IL3, 2021; Chiavenato, 2002).

Además, el éxito y el buen funcionamiento de una empresa dependen de diversos factores críticos, como la estrategia, la tecnología, el diseño, la cultura organizacional y, sobre todo, el talento humano. Sin las personas, sería imposible alcanzar los objetivos empresariales, ya que el personal constituye un pilar esencial para el desarrollo y operación de la organización (Chiavenato, 2002). En este contexto, la adecuada gestión del talento resulta determinante. Ulrich, Brockbank, Johnson y Younger (2016) afirman que las empresas que invierten en el desarrollo y la retención de su talento tienen mayores probabilidades de alcanzar el éxito deseado.

Actualmente, el proceso de retención laboral se considera fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales y a menudo necesita apoyarse en factores motivacionales que promuevan el confort del trabajador en su entorno laboral, reduciendo así su deseo de abandonar la empresa o de buscar oportunidades en otra que satisfaga mejor sus expectativas. Esto se refleja en la última encuesta nacional de satisfacción laboral de 2020 realizada por la Consultora Ackermann International, en la cual alrededor del 24% de los trabajadores encuestados expresó sentirse satisfecho en su empleo (El Peruano, 2022).

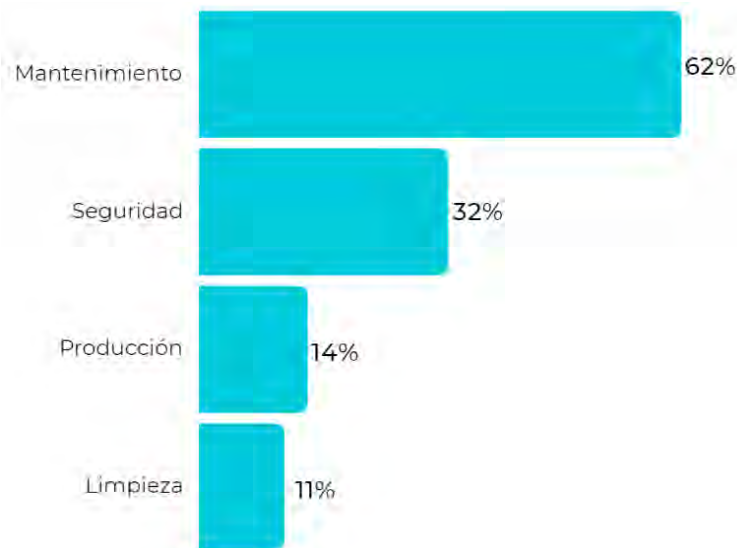
Asimismo, según el director de The Edge Group Colombia, en Perú solo el 16% de los empleados se encuentra comprometido con su empresa, mientras que el 62% muestra falta de compromiso y el 21% afirma estar desmotivado (El Comercio, 2017).

Los estudios mencionados previamente evidencian la realidad sobre la escasa importancia que se le da a la motivación laboral en nuestro país, lo cual impacta negativamente en el desempeño y crecimiento de las empresas, ya que esta situación puede provocar desvinculaciones frecuentes, conduciendo así a una alta rotación de personal.

En los últimos años, en Perú, la Asociación de Empresas de Tercerización y Trabajo Temporal del Perú (AETT) indica que 8 de cada 10 empresas han encontrado en la tercerización una vía hacia una mayor productividad, gracias a la eficiente división del trabajo que ofrecen y a la especialización del capital humano (Gestión, 2015). Además, para alcanzar la productividad mencionada, es fundamental contar con un adecuado clima laboral que facilite la realización de actividades dentro de la organización, ya que ambas variables están interrelacionadas. Sin embargo, este no es el único factor que influye; también existen otros elementos que pueden afectar el rendimiento, la motivación y la permanencia de los trabajadores, siendo las condiciones y beneficios laborales uno de los más significativos.

En el sector de tercerización en Perú, la alta rotación es un problema significativo, especialmente en servicios de seguridad y limpieza (Gestión, 2015; Gestión, 2023). Las empresas que tercerizan enfrentan desafíos relacionados con condiciones laborales y oportunidades de desarrollo, lo que contribuye a la rotación (Shrestha et al., 2019). La tercerización es esencial en la dinámica empresarial peruana, ya que contribuye significativamente a la productividad y eficiencia de diversos procesos. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empresas (ENE) de 2017, el 62% de las empresas había externalizado el mantenimiento de sus equipos; el 32%, la seguridad en sus instalaciones; y solo el 14%, parte de su producción (Ver Figura 3).

Figura 3: Empresas que tercerizan según servicios



Adaptado de INEI – ENE (2018).

Los empleados en el sector de seguridad a menudo enfrentan un entorno de trabajo estresante y riesgoso, lo que contribuye a la insatisfacción y a la búsqueda de otras oportunidades laborales. Además, la constante entrada y salida de personal puede afectar la moral y el compromiso de los trabajadores restantes, creando un ciclo vicioso de insatisfacción y abandono.

Para la presente investigación, se abordará el caso de estudio de la empresa Liderman, la cual al ser una empresa tercerizadora, presta el servicio de seguridad a empresas de diversos rubros, tanto en Lima como en provincia, así como también ha logrado expandirse a otros países como Ecuador y Chile.

Liderman ha sido reconocida en el pasado por sus buenas prácticas de recursos humanos, incluida su inclusión en el ranking de Great Place to Work en el 2015. Este reconocimiento se debió a su enfoque en mejorar las condiciones laborales, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crear un ambiente de trabajo positivo. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 representó un desafío significativo para la empresa. Las medidas de distanciamiento social, las restricciones económicas y los cambios en las operaciones afectaron la implementación de varias prácticas que anteriormente favorecían con respecto a la retención del personal. La necesidad de adaptarse a una nueva realidad operativa y de salud hizo que Liderman tuviera que ajustar o suspender temporalmente algunas de las iniciativas que habían contribuido a su buen clima laboral.

Según Janeth Coronado, jefa de Reclutamiento y Selección, a pesar de que Liderman ha logrado mantener una rotación laboral relativamente baja en comparación con el promedio del sector, la pandemia ha tenido un impacto notable en la retención de su personal (Coronado, comunicación personal, 05 de mayo de 2023). La interrupción de las prácticas de recursos humanos, junto con el aumento de la incertidumbre económica y el estrés asociado al contexto de pandemia, ha afectado la estabilidad del equipo.

En la actualidad, Liderman enfrenta una alta rotación temprana, con un 4 % mensual. Esto equivale a que aproximadamente 500 de sus 15,000 agentes de seguridad abandonan la empresa cada mes, principalmente durante los primeros tres meses de trabajo (Coronado, comunicación personal, 23 de mayo de 2023). Aunque esta tasa es menor que el promedio del sector en Perú, la rotación de 500 trabajadores al mes es significativa debido a los costos y el tiempo que implica el proceso de reclutamiento para encontrar nuevos trabajadores (Coronado, comunicación personal, 05 de mayo de 2023).

En relación a ello, Breugh (2017) sostiene que el proceso de selección y reclutamiento para elegir al candidato ideal resulta ser difícil, ya que la información que se debe recopilar previamente y el proceso de analizar a cada candidato toma tiempo; asimismo, este proceso en muchas ocasiones incluye una serie de entrevistas, pruebas de aptitud, pruebas psicológicas, entre otras, las cuales varían de acuerdo al puesto y empresa.

Además, Cascio (2018) señala que la calidad de la selección de los candidatos es fundamental para que la empresa alcance sus objetivos y el éxito. Si bien es cierto, el proceso de selección resulta ser costoso y demanda tiempo, por eso es importante que se realice de una manera adecuada con el objetivo de evitar contratar a un empleado que no cuente con el perfil idóneo para el puesto ni tenga los requisitos necesarios. Es decir, la realización de un proceso de selección inadecuado puede ocasionar costos mayores.

Aun cuando Liderman implementa diversas estrategias para todos sus trabajadores en general, pone un énfasis particular en los agentes de seguridad. Esto se debe a que, de acuerdo con el núcleo del negocio, Liderman ofrece servicios a otras empresas a través de la tercerización laboral, las cuales son consideradas los clientes de la organización (Coronado, comunicación personal, 05 de mayo de 2023).

En la entrevista realizada a la jefa de Reclutamiento y Selección de Liderman, se mencionó que los agentes de seguridad al trabajar, finalmente, para otras empresas, la percepción de motivación laboral varía debido a que existen diversos factores que la originan. Además, la entrevistada también menciona:

Lo que golpea a Liderman es la rotación temprana, la fuga de talento en los primeros 3 meses. Su mayor fuerza laboral son sus agentes de seguridad, ellos postulan a Liderman porque no encuentran otro trabajo y porque es un trabajo que les permite tener formalidad, sin mucha experiencia. Al final, se dan cuenta en el camino que no es lo que están buscando. Al año se van de 4000 a 6000 personas que son un aproximado de lo que ingresó en el año (Coronado, comunicación personal, 05 de mayo de 2023)

La situación descrita ejemplifica un caso de rotación laboral temprana, definida como la tendencia de los trabajadores a cambiar de empleo durante los primeros años de servicio. Esto puede deberse a factores como la falta de oportunidades de crecimiento, una compensación inadecuada o expectativas laborales no cumplidas, entre otros (Kim & Lee, 2019). De manera similar, Tett y Meyer (2014) coinciden con esta definición y afirman que la rotación laboral temprana puede tener un impacto negativo en la empresa, ya que reduce el compromiso de los empleados y afecta la productividad organizacional.

En este contexto, el hecho de que Liderman ofrezca servicios a diversas empresas genera un entorno laboral con condiciones y climas organizacionales variables, lo que podría no ser del agrado de algunos trabajadores. Esto los lleva, en muchos casos, a abandonar sus puestos, contribuyendo a una alta rotación de personal. Esta situación representa un desafío para Liderman, ya que implica iniciar nuevamente procesos de reclutamiento, evaluación y capacitación, lo que supone un costo significativo en términos de tiempo y recursos para el área de Recursos Humanos.

En resumen, la rotación laboral en Liderman y en el sector de tercerización de seguridad en Perú plantea desafíos significativos en términos de costos y mantenimiento de la calidad del servicio. Aunque se han implementado medidas para mitigar estos efectos, la retención del personal sigue siendo una prioridad crucial para la empresa en el entorno post-pandemia.

2. Preguntas de investigación

La pregunta general de esta investigación es ¿Cómo puede mejorar el proceso de retención en los trabajadores de una empresa de tercerización de servicios de seguridad - Caso: Liderman?

A partir de la pregunta general surgen las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es la situación actual de la rotación laboral en el caso de Liderman?
- ¿Cuál es la importancia de la retención laboral en el caso de Liderman?
- ¿Cuáles son los factores que generan la salida de los trabajadores en Liderman?
- ¿Cuáles son los factores que generan la permanencia de los trabajadores en Liderman?

3. Objetivos de Investigación

El objetivo general de la presente investigación es: Identificar los principales elementos de retención para los agentes de seguridad de Liderman.

Se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de rotación laboral en el caso de Liderman
- Identificar la importancia de la retención laboral para Liderman
- Identificar los factores que generan la salida de los trabajadores en Liderman
- Identificar los factores que retienen a los trabajadores en Liderman de acuerdo al modelo de Presbítero, Roxas y Chadee

4. Justificación

En relación a lo propuesto por Hernández, Fernández & Baptista (2010), la presente investigación resulta ser relevante y conveniente por los siguientes puntos críticos:

4.1. Valor teórico

El presente estudio debe ser investigado, debido al aporte a las áreas de Recursos humanos del rubro de tercerización de servicios, puesto que permite explotar la retención laboral en los trabajadores de dicho rubro en Lima Metropolitana, al ser este un tema abordado con poca profundidad por los investigadores de nuestra localidad.

En ese sentido, la presente investigación contribuye con conocimiento para las empresas del sector en el reconocimiento y mejora en los planes y/o estrategias de retención laboral, considerando los factores más relevantes que estiman los trabajadores.

Asimismo, el estudio representa un aporte a las áreas de Gestión y Desarrollo Humano (GDH) y Recursos Humanos, ya que permite identificar los principales elementos de retención considerando la percepción de los trabajadores. Por este motivo, la presente investigación

tiene como objetivo principal identificar los principales elementos de retención para los agentes de seguridad de Liderman considerando el modelo de Presbítero, Roxas y Chadee. El cual permite explorar los factores que priorizan los trabajadores para continuar laborando en sus puestos de trabajo.

4.2. Implicaciones prácticas

El presente estudio otorgará información relevante a Liderman sobre los principales elementos de retención para los agentes de seguridad. En primer lugar, permitirá a la empresa conocer cuáles son los factores más valorados por los clientes que le permiten optar por continuar trabajando en la organización. En relación con ello, la información recolectada será útil para que la empresa pueda reconocer dichos factores y de esa manera pueda realizar ajustes en su plan de retención existente e implementar nuevas estrategias.

4.3. Relevancia social

La presente investigación tiene relevancia social, puesto que identifica los factores más valorados por los agentes de seguridad en Lima Metropolitana y aborda una problemática actual como es la rotación temprana de dichos trabajadores. En primer lugar, este conjunto de trabajadores representa un gran porcentaje de los trabajadores actuales de nuestro país, de acuerdo a la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), en el 2022 se acreditó a 125.000 agentes de seguridad en promedio en el Perú; por lo tanto, es relevante identificar los factores que más valoran y los motiva a permanecer en la empresa.

Además, el análisis de las prácticas de retención laboral y su implementación permitirá que las empresas se concentren más en sus trabajadores y desarrollen nuevas estrategias para que sus empleados permanezcan indefinidamente o por el mayor tiempo posible en la organización, de modo que puedan llevar a cabo sus funciones de manera adecuada. Esto se convierte en una estrategia esencial para alcanzar los objetivos de la empresa. Asimismo, la investigación busca resaltar la importancia de la retención laboral de los trabajadores mencionados, ya que pretende, a través de sus resultados, contribuir a mejorar la calidad de vida laboral de estos empleados y, así, facilitar que realicen sus tareas de manera eficiente.

4.4. Utilidad metodológica

A nivel metodológico, la presente investigación resulta ser relevante, puesto que a través de un formulario de encuestas en línea, el cual contiene una serie de preguntas, se podrá recopilar información y reconocer los factores primordiales que son apreciados por los

trabajadores para decidir continuar laborando en un tiempo prolongado en la empresa, considerando sus necesidades, prioridades y anhelos laborales; así como también, factores que le permitan tener una calidad de vida laboral idónea o una relación vida personal - laboral correcta.

5. Limitaciones

A lo largo del desarrollo de esta investigación, se identificaron varias limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados obtenidos. En primer lugar, la dispersión de los trabajadores de la empresa Liderman presentó un desafío significativo. Dado que los empleados operativos no operan en un único lugar, sino que están distribuidos en diferentes empresas y ubicaciones, resultó complicado acceder a ellos para la recolección de datos. Para mitigar esta dificultad, la empresa facilitó los contactos de los supervisores de diversas zonas, quienes nos apoyaron en la distribución de las encuestas a través de grupos de WhatsApp. Sin embargo, este método puede haber introducido un sesgo en la muestra, ya que dependía de la disponibilidad y cooperación de los supervisores y los trabajadores.

Además, otra limitación importante fue el uso de una fuente de datos secundaria. Liderman nos proporcionó la base de datos de su encuesta de salida, la cual no pudimos utilizar directamente para el análisis debido a que no era una fuente primaria. A pesar de esto, la información contenida en dicha base de datos fue útil para triangular la información obtenida de nuestras encuestas. Es importante destacar que, al ser una fuente secundaria, existe la posibilidad de que la empresa haya realizado modificaciones en los datos, lo que podría afectar su fiabilidad.

Finalmente, se encontró una limitación significativa en el acceso a datos específicos sobre la tercerización en el sector de seguridad. Aunque existe abundante información sobre empresas que tercerizan servicios, se identificó una escasez de información específica sobre la tercerización en este sector en particular. Esta limitación restringe la capacidad para contextualizar completamente los hallazgos de esta investigación dentro del marco más amplio de la tercerización de servicios de seguridad.

Estas limitaciones deben ser tenidas en cuenta al considerar los resultados y las conclusiones de este estudio. Futuras investigaciones podrían abordar estas limitaciones mediante la implementación de estrategias alternativas para la recolección de datos y la obtención de fuentes primarias más confiables.

CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

En el presente capítulo se presentarán los elementos teóricos y conceptuales que resultan relevantes para la investigación, cuyo objetivo es identificar cómo distintos autores abordan las definiciones y teorías de las variables, facilitando así el análisis adecuado del caso de estudio y logrando el objetivo general de la investigación.

1. Gestión del Talento Humano

La gestión de talento humano (GTH) se entiende como un proceso estratégico cuyo objetivo es optimizar el potencial de los empleados dentro de las organizaciones. Chiavenato (2009) define la GTH como un conjunto de políticas y prácticas orientadas a procesos clave, tales como el reclutamiento, la selección, la formación y la evaluación del desempeño. En este sentido, Wether y Davis (2008) resaltan que la GTH tiene como propósito alinear la eficiencia y efectividad de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Por otro lado, Armstrong (2006) añade que la GTH debe garantizar una fuente constante de personas con potencial de liderazgo, necesarias para cumplir con la visión y los objetivos estratégicos de la organización. Casio (2018), en una perspectiva más amplia, la describe como el proceso de contratación, desarrollo, motivación y retención del personal, haciendo uso de datos y análisis para mejorar el reclutamiento, implementar programas de desarrollo y fomentar un entorno inclusivo y colaborativo (Block, 2015).

Desde otro enfoque, Buckingham (2005) enfatiza que la GTH debe centrarse en identificar y desarrollar las fortalezas individuales de los empleados, con el fin de optimizar su contribución al éxito organizacional. Para ello, sugiere asignar roles que aprovechen sus fortalezas naturales y proporcionarles oportunidades de desarrollo personalizadas. Finalmente, Ulrich y Smallwood (2012) destacan seis competencias clave para una GTH efectiva: liderazgo en la estrategia empresarial, soluciones basadas en datos, aplicación estratégica de la tecnología, capacidad de adaptación e innovación, resolución de problemas y fortalecimiento de las relaciones laborales y la colaboración. Estas competencias son esenciales para transformar la función de recursos humanos en una fuerza estratégica que aporte valor a la organización.

Narayanan (2016) señala que la gestión de talento mejora la retención de empleados al influir en su intención de permanecer en la organización. Las prácticas de GTH, como ofrecer oportunidades de desarrollo, un buen ambiente laboral y programas de reconocimiento, pueden aumentar el *"job embeddedness"* (inserción en el trabajo) y reducir

la rotación. Facilitar la creación de vínculos estrechos entre empleados también fomenta su integración y permanencia en la empresa.

Así, podemos ver que la GTH no solo abarca procesos de gestión del talento, sino también una visión integral que busca alinear a los empleados con la estrategia empresarial, identificar sus fortalezas y generar un entorno que favorezca su desarrollo y motivación continua.

2. Rotación Laboral

2.1. Definición

La rotación laboral, según Hom y Griffeth (1995), se refiere al cese de un empleado que deja la organización y necesita ser reemplazado. Este concepto se entiende también como la fluctuación de personal entre una organización y su entorno (Chávez et al., 2013). Ongori (2007) define la rotación de empleados como el movimiento de trabajadores que dejan la organización donde laboran. Yeasin (2023) añade que, para los gerentes de las empresas, la rotación de personal representa un proceso que implica llenar una vacante. Cada vez que un trabajador deja su puesto, ya sea de manera voluntaria o involuntaria, la empresa debe contratar y capacitar a un nuevo empleado, lo que genera un proceso de reemplazo y adaptación.

2.2. Tipos de rotación

Figura 4: Tipos de rotación



Adaptado de Rodríguez, Moreno y González (2015), y Hom, Allen y Griffeth (2019).

Así, Rodríguez, Moreno y González (2015) concluyen que existen dos tipos de rotación laboral:

2.2.1. Rotación interna

La rotación interna consiste en cambiar de puesto al empleado dentro de la misma empresa, lo que puede mejorar sus habilidades, conocimientos, motivación, compromiso y satisfacción laboral (Rodríguez et al., 2015).

2.2.2. Rotación externa

La rotación externa se refiere a cuando un trabajador deja la empresa, lo que puede ser beneficioso al incorporar nuevas habilidades, pero también perjudicial por la pérdida de experiencia y los costos de capacitación de nuevos empleados (Rodríguez et al., 2015).

Por otro lado, Hom, Allen y Griffeth (2019) categorizan los tipos de rotación laboral en:

2.2.2.1. Rotación involuntaria

La rotación involuntaria ocurre cuando la empresa decide despedir empleados por razones como falta de habilidades, bajo rendimiento, motivos económicos o reestructuración (Fernández, 2020) a través de despidos, cesantías o jubilaciones (Hom et al., 2019).

2.2.2.2. Rotación voluntaria

La rotación voluntaria se produce cuando el trabajador decide dejar la empresa por insatisfacción laboral, mejores oportunidades de trabajo, o cambios en su situación personal (Hom, Allen y Griffeth, 2019).

2.2.2.2.1. Rotación voluntaria funcional

La rotación voluntaria funcional se refiere a la salida de empleados con desempeño deficiente que beneficia a la organización (Rajan, 2013). Esta ocurre cuando un empleado no encaja en la cultura organizacional, carece de habilidades necesarias, tiene bajo rendimiento, o está sobrepagado (Hom et al., 2019). La salida de estos empleados permite a la empresa encontrar reemplazos más adecuados, lo cual previene estancamientos y mejora la productividad y eficiencia (Hom et al., 2019).

2.2.2.2.2. Rotación voluntaria disfuncional

Este tipo de rotación ocurre cuando los empleados con desempeño sobresaliente o con habilidades difíciles de reemplazar abandonan la organización, lo cual perjudica a la empresa (Rajan, 2013). Este tipo de rotación causa pérdidas de productividad, experiencia, y requiere reemplazos con costos más altos (Hom et al., 2019).

2.2.2.2.2.1. Rotación evitable

Abelson (1987) define la rotación evitable como aquella que podría haberse prevenido con acciones para retener al empleado, siendo causada por insatisfacción laboral, falta de oportunidades de desarrollo (Abelson, 1987) o mejores ofertas salariales en otras empresas (Hom et al., 2019).

2.2.2.2.2.2. Rotación inevitable

Por otro lado, Abelson (1987) define la rotación inevitable como aquella que se refiere a la salida del empleado debido a factores externos a la organización. Por ejemplo, la jubilación, la reubicación (Abelson 1987), cuidado de dependientes a tiempo completo, mudanzas familiares, discapacidad médica o muerte (Hom et al., 2019).

2.3. Medición de la rotación

La rotación laboral se puede medir mediante la tasa de rotación voluntaria, involuntaria y total. En la investigación se usará la fórmula de la rotación voluntaria.

Según Heneman y Judge (2017), la fórmula para calcular la tasa de rotación voluntaria es la siguiente:

Figura 5: Medición de la rotación

$$\text{Tasa de rotación Voluntaria} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados voluntariamente desvinculados}}{\text{Promedio de empleados durante el periodo}} \times 100$$

Donde:

- N° de empleados voluntariamente desvinculados: Número de empleados que salieron de la empresa de manera voluntaria durante un período específico.
- Promedio de empleados durante el período: Número promedio de empleados en la organización durante el período en el que se está midiendo la rotación involuntaria.

Adaptado de Heneman y Judge (2017).

El resultado de la fórmula se expresa como un porcentaje que muestra la proporción de empleados que dejaron la empresa voluntariamente en relación con el promedio de empleados durante el mismo período.

Este índice es crucial para evaluar la situación organizacional, ya que una alta tasa puede señalar problemas en la gestión del talento, afectando negativamente la productividad, la calidad del trabajo y la moral de los empleados restantes (Heneman & Judge, 2017). Por ello, las empresas deben monitorear este indicador e implementar estrategias para reducir la rotación voluntaria (Heneman & Judge, 2017).

2.4. Elementos que fomentan la rotación

La rotación laboral voluntaria se explica a través del modelo “Unfolding Model of Voluntary Turnover”. Según Ongori (2007), este modelo se basa en la “Teoría de Imagen” de Beach (1990), que describe cómo los individuos procesan información en la toma de decisiones. La premisa es que los trabajadores analizan las razones para renunciar antes de decidir, aunque, como argumenta Beach (1990), rara vez cuentan con los recursos cognitivos para evaluar toda la información disponible; en cambio, realizan comparaciones rápidas con alternativas.

Hom, Allen y Griffeth (2019) identifican razones comunes para dejar una empresa, como factores familiares, insatisfacción laboral y la percepción de mejores oportunidades. Maertz y Champion (2004) destacan que la insatisfacción, presiones sociales y la certeza de alternativas favorables son elementos clave en este proceso.

Al-Suraihi et al. (2021) proponen 11 causas de la rotación laboral, entre las que se destacan los siguientes elementos:

- a) **Capacitación y retroalimentación:** La falta de capacitación, retroalimentación y oportunidades de crecimiento puede llevar a los empleados a finalizar su relación laboral (Al-Suraihi et al., 2021).
- b) **Factores relacionados al trabajo:** Los empleados pueden sentir que el trabajo no cumple con sus expectativas en términos de satisfacción laboral, salario, desempeño y compromiso organizacional (Al-Suraihi et al., 2021).
- c) **Confianza:** La falta de reconocimiento y recompensa a los méritos de los empleados puede hacer que se sientan devaluados y pierdan confianza en los líderes, lo cual es crucial para el desempeño y bienestar en la organización (Al-Suraihi et al., 2021). La confianza facilita la compartición de conocimiento y experiencia entre empleados.
- d) **Estrés laboral:** El estrés laboral afecta las emociones, pensamientos y la condición física del trabajador, lo que puede llevar al agotamiento y eventual renuncia. Hakim, Dudarmiatin y Sutrisno (2018) encontraron que el estrés laboral tiene un efecto positivo y significativo en la intención de rotación del empleado.
- e) **Trabajo desafiante:** La falta de participación en tareas desafiantes puede motivar a los empleados a abandonar la organización (Al-Suraihi et al., 2021).
- f) **Satisfacción laboral:** Mohammad y Jahang (2014) hallaron que la satisfacción laboral tiene una relación directa que afecta negativamente la intención de permanencia del empleado.
- g) **Ambiente de trabajo:** La ambigüedad en los roles laborales puede causar incertidumbre sobre las tareas y expectativas. Ongori (2007) señala que la información insuficiente, expectativas poco claras y falta de consenso sobre los deberes del trabajo pueden llevar a la desilusión y eventual rotación de los empleados.
- h) **Presión familiar:** La interferencia del trabajo con la vida familiar puede llevar a la decisión de renunciar, especialmente si la familia no apoya el trabajo del empleado o si hay problemas familiares que requieren más atención (Al-Suraihi et al., 2021).
- i) **Salario:** Según Ongori (2007), las razones económicas son un motivo significativo de abandono. Trevor (2001) indica que las tasas locales de desempleo interactúan con la satisfacción laboral para predecir la rotación.

- j) Tamaño del grupo: Los grupos grandes pueden provocar pérdida de motivación, reducción de interacción social y menor compromiso entre los miembros, lo cual afecta la capacidad de enfrentar presiones competitivas y ofrecer un buen servicio al cliente (Al-Suraihi et al., 2021).
- k) Líderes y gerentes: Cambios en el estilo de gestión, tensiones internas, liderazgo inadecuado y desconfianza pueden influir en la permanencia de los trabajadores (Al-Suraihi et al., 2021).

Las variables internas que afectan la rotación incluyen el apoyo organizacional percibido, la satisfacción salarial, el apoyo administrativo y el atractivo organizativo. Las variables externas comprenden el equilibrio trabajo-familia, el mercado laboral y factores macroeconómicos (Al-Suraihi et al., 2021).

Tabla 2: Causas de la rotación de personal

N°	Causa
1	Capacitación y retroalimentación
2	Factores relacionados al trabajo
3	Confianza
4	Estrés laboral
5	Trabajo desafiante
6	Satisfacción laboral
7	Ambiente de trabajo
8	Presión familiar
9	Salario
10	Tamaño del grupo
11	Líderes y gerentes

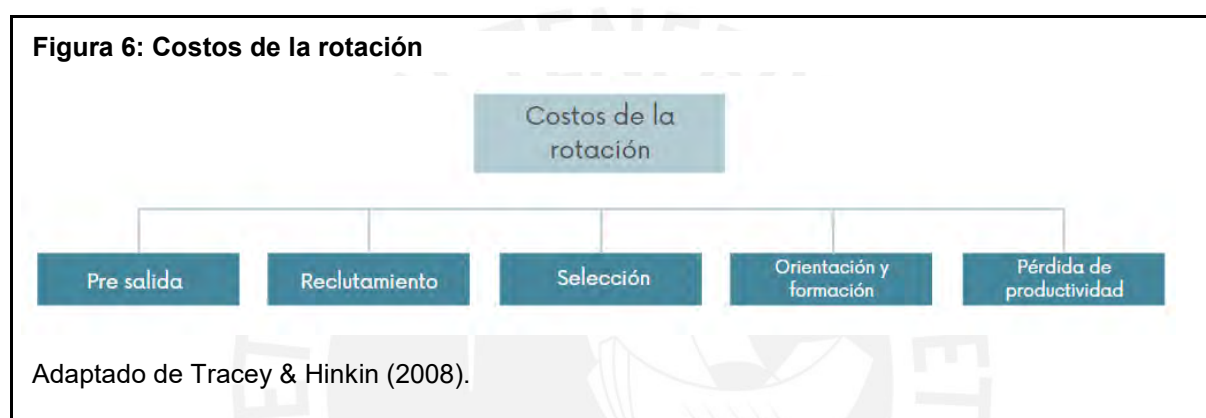
Adaptado de Al-Suraihi, Samikon, Al-Suraihi & Ibrahim (2021).

La rotación de empleados es un tema relevante para las empresas debido a los costos asociados y el impacto negativo en el desempeño organizacional (Al-Suraihi et al., 2021).

2.5. Costos de la rotación laboral

La rotación laboral afecta la estabilidad financiera y la productividad de una empresa al incrementar costos y deteriorar la calidad del trabajo. A continuación, se presentan los principales costos asociados, adaptados de Tracey y Hinkin (2008).

Costos directos e indirectos: Tracey y Hinkin (2008) identifican cinco categorías de costos: pre salida, reclutamiento, selección, orientación y formación, y pérdida de productividad. Akinyomi (2016) agrega que estos costos incluyen gastos en anuncios de vacantes, honorarios de búsqueda, entrevistas y capacitación, así como la pérdida de productividad e ineficiencia del nuevo personal.



A continuación, se detallarán cada uno de los costos del esquema de rotación laboral:

- a. **Pre salida:** Incluye gastos en entrevistas de salida (Tracey & Hinkin, 2008), tiempo del personal (Duda & Žůrková, 2013) y costos administrativos como gastos legales y pagos de separación (Karsan, 2007). También se consideran indemnizaciones, bonificaciones y salarios (Tracey & Hinkin, 2008; Duda & Žůrková, 2013; Pietro, 2013).
- b. **Reclutamiento:** La empresa incurre en costos que varían según la importancia de la posición (Tracey & Hinkin, 2008). Esto incluye:
 - i. Costos directos: Materiales promocionales y publicidad.
 - ii. Costos administrativos: Redacción de anuncios y revisión de currículos.
 - iii. Gastos de contratación: Aumentan en mercados laborales ajustados.
 - iv. Costos intangibles: Tiempo y recursos dedicados a la búsqueda de candidatos.
- c. **Selección:** Identificar al candidato adecuado incluye entrevistas, verificaciones de antecedentes y referencias (Tracey & Hinkin, 2008). También se consideran pruebas y exámenes médicos (Pietro, 2013), y los costos intangibles asociados al proceso.
- d. **Orientación y formación:** Todos los nuevos empleados requieren capacitación para comprender los procedimientos y funciones de la empresa (Tracey & Hinkin, 2008). La rotación de personal capacitado genera altos costos de reemplazo y pérdida de

conocimientos valiosos (Rajan, 2013). Los costos incluyen el tiempo de los involucrados, remuneración durante la capacitación y honorarios de tutores (Tracey & Hinkin, 2008; Pietro, 2013; Rajan, 2013).

- e. Pérdida de productividad:** La rotación constante afecta la estabilidad operativa y la continuidad de tareas, impactando negativamente en la productividad (Cascio, 2006). Tracey y Hinkin (2008) identifican cuatro formas en que se pierde productividad:
- i. Los empleados que se van pronto no alcanzan la productividad de los que permanecen.
 - ii. La curva de aprendizaje reduce la productividad durante la fase de adaptación de nuevos empleados.
 - iii. La solicitud de ayuda de nuevos empleados interrumpe la productividad de sus compañeros y supervisores.
 - iv. La vacante puede permitir que un competidor atraiga a un trabajador clave, afectando la utilidad de la empresa.

Además de ello, existen algunos costos intangibles como los siguientes:

- f. Disrupción en los equipos:** La alta rotación afecta la dinámica del equipo y la cultura empresarial, reduciendo la confianza y efectividad del grupo restante (Gómez, 2021). La salida repentina de un empleado, sin un periodo de transición adecuado, disminuye el rendimiento del equipo debido a la falta de tiempo para capacitar al nuevo miembro (Pérez, 2022).
- g. Impacto en la moral:** La rotación constante desmotiva a los empleados restantes, especialmente si perciben falta de valor o esfuerzo en la retención de talento. Esto provoca una disminución en la satisfacción laboral y aumento del estrés, afectando la productividad (Sánchez, 2021). Además, la negatividad transmitida por los ex-empleados influye en la moral y lealtad de los trabajadores que permanecen, deteriorando el ambiente laboral y la cohesión del equipo (Rodríguez, 2023).
- h. Reputación de la empresa:** La alta rotación puede deteriorar significativamente la reputación de una empresa, afecta la percepción de empleados actuales y dificulta la atracción de nuevos talentos. Según Smith (2021), los problemas de retención proyectan una imagen desfavorable que aleja a candidatos potenciales. Johnson (2022) señala que los ex-empleados pueden difundir comentarios negativos; asimismo, Williams (2021) añade que estos ex-empleados a menudo comparten experiencias negativas en sus redes, exacerbando el daño a la reputación y complicando el reclutamiento. En conclusión, una elevada rotación afecta

negativamente la imagen pública de la empresa, lo que complica la atracción y permanencia de talento.

3. Modelo de retención

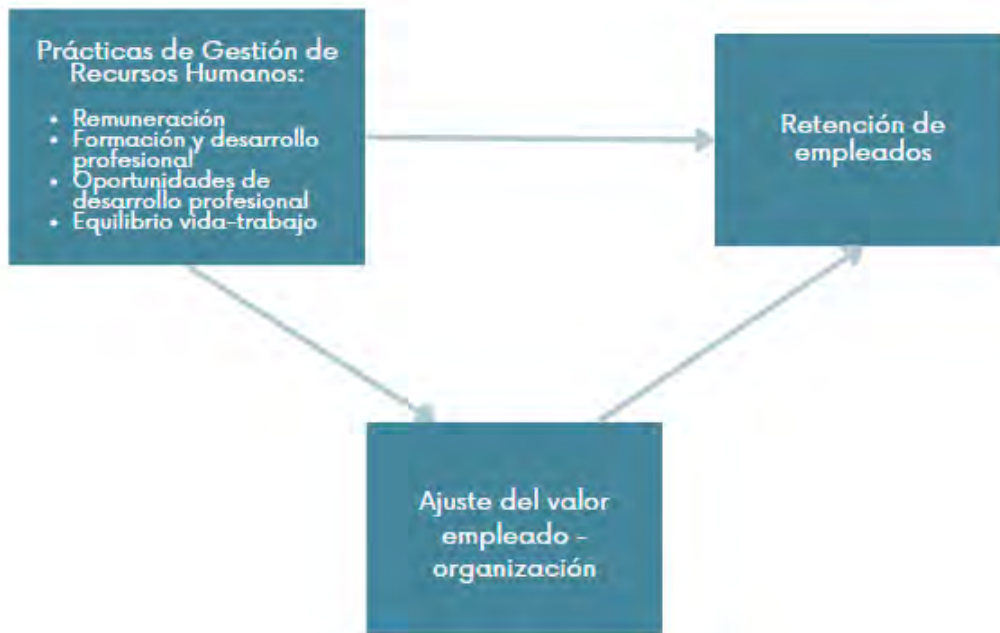
3.1. Importancia del modelo

El modelo propuesto es de Presbítero, Roxas y Chadee de una investigación del 2016. Este sugiere que la efectividad de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (HRM) para mejorar la retención de empleados en empresas de tercerización de servicios puede ser optimizada al mejorar la compatibilidad entre los valores del empleado y los de la organización. Esta compatibilidad aumenta la potencia de las prácticas de HRM en la retención de empleados, especialmente en contextos de tercerización.

Analizar este modelo es relevante dado que Liderman, la empresa en estudio, también pertenece al sector de servicios tercerizados. El modelo aborda temas importantes como la retención laboral y su impacto en la gestión del talento humano. Aunque el estudio original se realizó en Filipinas, los principios y hallazgos sobre las prácticas de retención laboral pueden ser aplicables al caso de Liderman. Adaptar y aplicar estos principios al contexto específico de Liderman puede proporcionar información valiosa para mejorar la retención de empleados.

Además, este modelo ha sido citado 202 veces, lo que subraya su relevancia y validez en el campo de estudio.

Figura 7: Modelo de investigación



Fuente: Presbítero, Roxas y Chadee (2016).

3.2. Descripción de las variables del modelo

Dentro del modelo se explican 3 variables: las prácticas de gestión de recursos humanos, el ajuste valor empleado y la retención, las cuales han sido definidas en más sub variables (Ver tabla 3).

Tabla 3: Variables de las prácticas de retención

Variables principales	Variables secundarias	Sub variables
Prácticas de gestión de recursos humanos	Remuneración	Salario Base
		Incentivos
		Bonificaciones
		Comisiones
		Beneficios
	Formación y desarrollo profesional	Capacitación
		Desarrollo de habilidades blandas

Tabla 3: Variables de las prácticas de retención (continuación)

Variables principales	Variables secundarias	Sub variables
	Oportunidades de desarrollo profesional	Desarrollo de habilidades técnicas
		Línea de carrera
	Equilibrio vida trabajo	Movilidad laboral
		Flexibilidad horaria para permisos especiales
		Espacios laborales adecuados
		Servicios adicionales
	Uso creativo del tiempo libre	
Ajuste del valor empleado-organización	Ajuste del valor empleado-organización	Cultura
		Políticas y prácticas de Recursos Humanos
		Comunicación
Retención Laboral	Retención Laboral	Definición
		Beneficio

A continuación, se detallarán cada una de las variables:

3.2.1. Prácticas de gestión de recursos humanos

Este modelo muestra que las prácticas de retención laboral pueden enfocarse en factores fundamentales como remuneración, la formación y desarrollo profesional, las oportunidades de desarrollo profesional, la conciliación de la vida laboral y personal, y el alineamiento de valores puedan crear ventajas competitivas y servir como herramientas eficaces para atraer empleados que compartan valores básicos a la organización (Presbítero et al., 2016).

A continuación, se explicarán cada una de las variables de las prácticas de retención presentadas en la Figura 8:

Figura 8: Variables de las prácticas de retención



Fuente: Presbítero, Roxas y Chadee (2016).

3.2.1.1. Remuneración:

La remuneración comprende el salario base, bonificaciones, comisiones y beneficios adicionales como seguros y pensiones (Presbítero et al., 2016). Su objetivo es atraer, retener y motivar empleados, alinear sus intereses con los de la empresa, y recompensar el desempeño. Una remuneración competitiva es crucial para la retención, ya que influye en la permanencia y el compromiso de los empleados (Presbítero et al., 2016; Blanchflower, 2021). Una buena estrategia de remuneración mejora tanto la retención como el rendimiento laboral (Hertz & Schuler, 2020), mientras que paquetes deficientes pueden aumentar la rotación al motivar a los empleados a buscar mejores condiciones (Akinyomi, 2016).

Asimismo, la remuneración puede incluir los siguientes componentes:

- a) **Salario base:** Es la compensación en efectivo que paga un empleador por el trabajo realizado (Milkovich et al., 2014). Cascio (2009) describe el salario base como un pago fijo o garantizado que se proporciona al trabajador en el cronograma acordado en el contrato de trabajo, excluyendo pagos adicionales por desempeño u otros incentivos. El salario base se determina por la experiencia y habilidades del trabajador, el tipo de trabajo, la ubicación geográfica, la industria y el sector económico, entre otros factores (Milkovich et al., 2014).
- b) **Incentivos:** Son aumentos salariales otorgados en función del desempeño del trabajador por alcanzar ciertos objetivos o metas específicas. Estos incentivos no forman parte del salario base y se ganan en cada periodo de pago, siendo presentado de antemano (Milkovich et al., 2014). Por otro lado, Armstrong (2009) indica que las recompensas adicionales están diseñadas para alentar a los empleados a esforzarse más, alcanzar metas específicas o modificar su comportamiento para contribuir a la eficacia de la empresa.

- c) Bonificaciones:** Son compensaciones económicas adicionales otorgadas a un trabajador como reconocimiento por su desempeño o logros en el trabajo. Las bonificaciones pueden ser por objetivos, productividad, antigüedad, desempeño excepcional, entre otras, y no forman parte del salario base (Milkovich et al., 2014).
- d) Comisiones:** Son proporcionadas por el empleador para motivar a los empleados a aumentar las ventas o el rendimiento de la empresa. Las comisiones representan un porcentaje del valor de las ventas o transacciones realizadas por los empleados y se añaden al salario base (Milkovich et al., 2014).
- e) Beneficios:** Son programas utilizados por los empleadores para complementar el salario en efectivo de los empleados (Bwowe & Marongwe, 2006). Según Milkovich, Newman y Milkovich (2014), los beneficios incluyen protección de ingresos, servicios de trabajo/vida y asignaciones, y forman parte de la compensación total del trabajador. Ejemplos comunes son el seguro médico, programas de jubilación, seguro de vida y planes de ahorro.

En general, los beneficios podrían dividirse en 2 secciones:

- **Programas de protección de ingresos (obligatorios o voluntarios):** Diseñados para cubrir necesidades económicas derivadas de situaciones imprevistas que provocan pérdida de ingresos o gastos adicionales. Ejemplos incluyen asistencia sanitaria, prestaciones por jubilación, incapacidad laboral, ayudas familiares y desempleo (Marcos, 2011).

- **Otros beneficios o servicios atractivos para los empleados:** Estos beneficios ayudan a las empresas a mantener su competitividad en el mercado e incluyen ayudas y créditos no reembolsables para asuntos personales o familiares, servicios de cafetería, máquinas expendedoras, vales de comida, guarderías, becas de estudio, planes de vivienda, servicios de asesoramiento y asistencia, entre otros (Marcos, 2011).

3.2.1.2. Formación y desarrollo profesional

El desarrollo del talento requiere que el empleador ofrezca oportunidades y herramientas para que los empleados mejoren sus habilidades a corto y largo plazo (Bwowe & Marongwe, 2006). Marcos (2011) añade que el desarrollo profesional incluye programas para fortalecer las competencias de los empleados, lo que no solo aumenta la ventaja competitiva, sino que también satisface la necesidad de crecimiento personal.

Según Presbítero, Roxas y Chadee (2016),

...la capacitación continua y el desarrollo de las habilidades de los empleados que se enfoca en la creación, difusión y uso de información y conocimiento se están convirtiendo en un elemento más crítico para la retención de empleados (p. 638)

Invertir en el desarrollo profesional y mostrar un compromiso genuino fomenta la lealtad de los empleados. Al sentir que la empresa se preocupa por su bienestar a largo plazo, los empleados mejoran sus habilidades y se esfuerzan más (Meneses, 2019, como se citó en Loyola, 2014), lo cual beneficia tanto a la empresa como a los empleados. Las prácticas de formación y desarrollo son clave para la retención en las organizaciones de servicios de outsourcing (Presbítero et al., 2016) y representan un esfuerzo de la empresa para que los empleados puedan aplicarlas en el futuro (Chew, 2004, como se citó en Akinyomi, 2016). Estas actividades pueden incluir:

- a) **Capacitación:** Actividades para enseñar habilidades específicas relacionadas con el trabajo, como el uso de herramientas y tecnologías, habilidades de comunicación y seguridad en el trabajo (Noe, 2010). Además, son definidas como eventos organizados para aumentar las competencias y habilidades de los empleados en sus tareas actuales y mejorar las competencias mediante educación teórica, experiencia práctica y entrenamiento continuo (Dessler, 2000; Armstrong, 2009).
- b) **Desarrollo de habilidades blandas:** Las competencias no técnicas son cruciales para el éxito laboral e incluyen habilidades como liderazgo, comunicación y resolución de conflictos (Tannenbaum & Yuki, 1992). Robles (2012) describe estas habilidades como rasgos personales y atributos que enriquecen las interacciones humanas y el desempeño laboral, abarcando aspectos como la comunicación, la ética laboral, una actitud positiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad. Además, Heckman y Kautz (2012) enfatizan que estas habilidades son esenciales no solo para el éxito en el ámbito laboral, sino también para el desarrollo personal y social del empleado.
- c) **Desarrollo de habilidades técnicas:** Mejora de conocimientos técnicos necesarios para el trabajo, como programación, diseño gráfico y análisis de datos (Tannenbaum & Yuki, 1992). Marcos (2011) indica que estas actividades formativas pueden realizarse a través de seminarios, conferencias y talleres, ya sean internos o externos, presenciales o virtuales. También incluye programas avanzados de tutoría y mentoría,

tanto dentro como entre empresas, universidades corporativas y oportunidades de rotaciones progresivas.

3.2.1.3. Oportunidades de desarrollo profesional

La existencia de oportunidades de crecimiento dentro de una organización es fundamental para la retención de empleados. Rampur (2009) destaca que estos avances profesionales son esenciales para mantener a los empleados motivados y comprometidos con la empresa. Presbítero et al. (2016) complementan esta idea, afirmando que la falta de oportunidades profesionales puede llevar a un aumento significativo en la rotación laboral. Por el contrario, las organizaciones que implementan programas de desarrollo profesional tienden a experimentar tasas más bajas de rotación, resaltando la importancia de estas oportunidades para influir positivamente en la retención de empleados.

Las oportunidades de desarrollo profesional generalmente incluyen las siguientes variables:

- a) **Línea de carrera:** Los empleados valoran la posibilidad de ascender a puestos más altos y desafiantes. Dockel (2003) afirma que, además de una adecuada compensación financiera, es esencial ofrecer oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización. Los empleados que ven avances en sus carreras están más motivados y tienen más probabilidades de quedarse en la empresa.

Velasco (2010) señala que los planes de carrera fomentan el crecimiento profesional y ayudan a los empleados a sentirse valorados, establecer metas y desarrollar sus funciones con mayor autonomía. Un entorno que permita a los empleados diseñar y avanzar en sus proyectos fortalece su vínculo emocional con la empresa y reduce la rotación a largo plazo (Hernández et al., 2016). Asimismo, el desarrollo de carrera incluye identificar oportunidades de crecimiento, crear planes personalizados y definir habilidades necesarias para avanzar (Noe, 2010).

- b) **Movilidad laboral:** Según Florida (2002), las oportunidades para el avance profesional y el crecimiento económico están relacionadas con la movilidad laboral y la exposición a diversos entornos laborales, lo que ayuda a ampliar las habilidades y conocimientos. Por ello, las empresas deben ofrecer oportunidades para que los empleados cambien de trabajo o asuman roles diferentes dentro de la organización. Esto facilita el avance profesional y contribuye al desarrollo continuo de los trabajadores.

3.2.1.4. Equilibrio vida-trabajo

El equilibrio entre la vida y el trabajo se fundamenta en el respeto hacia el individuo, tanto por lo que hace para la organización como por quién es (Marcos, 2011). Este concepto busca que la satisfacción en el trabajo y en el hogar no se vea afectada negativamente por conflictos entre estos espacios. Las prácticas de conciliación laboral y familiar son cruciales para la retención de empleados (Presbítero et al., 2016).

Gonzales (2010, p.61) señala que es importante permitir cierto grado de libertad en la relación laboral, facilitando a los empleados la entrada y salida de la empresa sin temor a represalias. Las empresas deben ofrecer "calidad de vida, flexibilidad horaria para permisos especiales, programas de bienestar, espacios laborales adecuados, servicios adicionales y celebraciones de días especiales".

- a) **Flexibilidad horaria para permisos especiales:** Permite a los empleados controlar cuándo, dónde y cómo trabajan. La libertad para atender necesidades personales contribuye a una mayor permanencia y una percepción positiva de la empresa (Hernández et al., 2016). Las políticas que promuevan un equilibrio entre lo laboral y lo familiar favorecen la retención de empleados (Presbítero et al., 2016).
- b) **Salud y programas de bienestar:** Este concepto incluye hábitos saludables, equilibrio emocional, resiliencia y servicios de conveniencia en el trabajo (Marcos, 2011). La salud física y mental es crucial para el equilibrio vida-trabajo. Las empresas deben implementar programas de salud y seguridad, y fomentar un estilo de vida saludable y manejo del estrés para mantener este equilibrio (Al-Suraihi et al., 2021).
- c) **Espacios laborales adecuados:** Las organizaciones deben crear entornos saludables que favorezcan el equilibrio entre trabajo y vida personal (Al-Suraihi et al., 2021).
- d) **Servicios adicionales:** Políticas como horario flexible, teletrabajo y licencia parental están asociadas con mayor satisfacción laboral y menor rotación (Kossek & Ozeki, 1998).
- e) **Uso creativo del tiempo libre:** Permite a los empleados atender aspectos personales como la familia, el descanso, la formación y el voluntariado. Las organizaciones que ofrecen tiempo libre remunerado y oportunidades para celebrar ocasiones especiales contribuyen a un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal (Marcos, 2011).

3.2.2. Ajustes del valor empleado-organización

El alineamiento de valores entre una organización y sus empleados implica armonizar los principios de ambos, lo que puede mejorar la retención, especialmente en empresas tercerizadoras (Presbítero et al., 2016). Este ajuste se ve favorecido por la forma en que los gerentes tratan a sus empleados, asegurando un trato justo, digno y sin acoso. Un entorno de respeto mutuo y una buena relación con los superiores son esenciales para reducir la rotación (Shamsuzzoha y Shumon, 2010; Akinyomi, 2016). La comunicación abierta, el apoyo profesional y el reconocimiento del desempeño son clave para fortalecer el compromiso de los empleados.

La alineación de valores entre la empresa y el empleado incluyen variables como:

- a) **Cultura:** Según Schein (2010) y Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional, que incluye los valores compartidos, juega un papel crucial en integrar a los empleados y alcanzar objetivos. Estos valores pueden evolucionar con el tiempo.
- b) **Políticas y prácticas de recursos humanos:** Las políticas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo deben evaluar la compatibilidad de valores entre la empresa y los empleados. Los líderes deben modelar y asegurar que las políticas reflejen estos valores (Schein, 2010).
- c) **Comunicación:** Es vital que los líderes establezcan y comuniquen claramente los valores organizacionales a los empleados (Schein, 2010). Una vez alineados, los empleados tienden a identificar su identidad con la empresa, y abandonar la organización se percibe como abandonar una parte de sí mismos (Presbítero et al., 2016).

3.2.3. Retención laboral

3.2.3.1. Definición

El concepto de retención laboral ha evolucionado con el tiempo y ha sido abordado por diversas disciplinas. En la actualidad, la retención laboral se enfoca en mantener a los empleados clave dentro de la empresa, identificando acciones para su permanencia (Hernández et al., 2016). Aburub (2020) define la retención como un proceso estratégico para alentar a los empleados a quedarse en la organización por un largo período. Considera a los empleados como el activo más valioso de la empresa, que debe ser tratado como un fin en sí mismo, no solo como un medio.

Castillo (2009) agrega que las empresas deben crear una cultura enfocada en sus trabajadores mediante beneficios sociales, reducción de jornada y planes de carrera para garantizar una relación sólida. La retención no depende únicamente del salario, sino también de oportunidades de aprendizaje, buen entorno laboral y supervisión efectiva (Aburub, 2020).

Narayanan (2016) propone cinco prácticas clave para la gestión del talento:

i) Desarrollo de Carrera: Ofrecer oportunidades de crecimiento mediante programas de desarrollo profesional y planes de carrera personalizados.

ii) Capacitación Continua: Mejorar habilidades y competencias a través de entrenamiento constante.

iii) Mentoría y Coaching: Apoyar el crecimiento personal y profesional mediante orientación y coaching.

iv) Reconocimiento y Recompensas: Implementar sistemas para motivar y retener al personal.

v) Cultura Organizacional: Fomentar una cultura que valore la colaboración, la comunicación abierta y el bienestar de los empleados.

Estas prácticas contribuyen a fortalecer el compromiso y la retención del personal dentro de la organización.

3.2.3.2. Beneficios de la retención laboral

La retención laboral ofrece varios beneficios clave para las organizaciones:

i) Continuidad en el Servicio: La permanencia de empleados experimentados garantiza servicios más consistentes y confiables para los clientes. Según Allen (2001) y Wellins (2018), retener a empleados capacitados evita la pérdida de conocimientos y habilidades, lo que contribuye a la eficiencia y calidad en el trabajo.

ii) Ahorro de Costos: Retener empleados ayuda a reducir los costos asociados con la rotación, como el reclutamiento y la capacitación de nuevos trabajadores. Allen, Bryant y Vardaman (2010) destacan que una alta retención mejora la productividad, satisfacción del cliente e ingresos, permitiendo que los recursos se utilicen en el desarrollo y mejora de otras áreas.

iii) Experiencia y Conocimientos Acumulados: Los empleados que permanecen en la empresa aportan valiosa experiencia y conocimientos sobre clientes y procedimientos

operativos. Smith (2019) subraya que estos conocimientos son difíciles de reemplazar, por lo que la retención permite aprovechar esta experiencia para el beneficio de la empresa.

iv) Fomento de la Cultura Organizacional: La estabilidad que ofrece la retención favorece la cohesión del equipo y fortalece la identidad corporativa. Smith (2019) indica que un entorno laboral positivo, salarios y beneficios competitivos, así como oportunidades de crecimiento profesional, contribuyen a fortalecer la cultura organizacional. Los empleados que permanecen a largo plazo suelen mostrar un mayor compromiso e involucramiento con la cultura de la empresa.

v) Clientes Satisfechos: La retención de empleados contribuye a una mayor satisfacción del cliente. Los clientes valoran la consistencia y confianza que ofrecen empleados familiarizados con sus necesidades, lo que puede fortalecer la lealtad hacia la empresa.

En resumen, mantener a los empleados en una empresa de seguridad privada asegura la continuidad del servicio, mejora la eficiencia operativa, fomenta una cultura organizacional sólida y contribuye a la satisfacción del cliente.

3.2.3.3. Retención laboral en el Perú

La retención laboral en Perú es un tema crucial debido a la alta competitividad del mercado y la facilidad con la que los trabajadores cambian de empleo. Las empresas deben implementar estrategias efectivas para mantener una fuerza laboral estable y productiva (Álvarez et al., 2019).

De acuerdo con el artículo "El reto de la retención de talentos en el Perú," la alta rotación laboral y la competencia en el mercado representan un desafío para las empresas. Se recomienda que estas sean proactivas al identificar y abordar problemas relacionados con la retención, creando un ambiente de trabajo agradable y ofreciendo buenas oportunidades y beneficios para mantener el compromiso de los trabajadores (Salazar, 2018). Además, es crucial que las empresas mantengan una comunicación directa y abierta con los empleados para entender sus necesidades y preocupaciones (Lazo et al., 2017).

Cueva y Silva (2020) proponen un modelo de retención laboral que incluye cuatro dimensiones clave: (1) cultura organizacional, (2) liderazgo, (3) desarrollo, y (4) remuneración. Estas dimensiones deben estar alineadas con los objetivos y valores de la organización y son factores importantes que los empleados consideran al decidir quedarse en una empresa.

En resumen, en Perú, la rotación laboral ha adquirido mayor relevancia, ya que los trabajadores buscan cambiar de trabajo si no están satisfechos y desean encontrar empleos que cubran mejor sus necesidades y expectativas.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se abordará información y perspectivas contextuales sobre las variables en estudio y el sujeto de investigación. En primer lugar, se examinará la situación actual del sector de servicios de seguridad en Perú. Luego, se presentará el caso de estudio de Liderman.

1. Sector de seguridad privada en el Perú

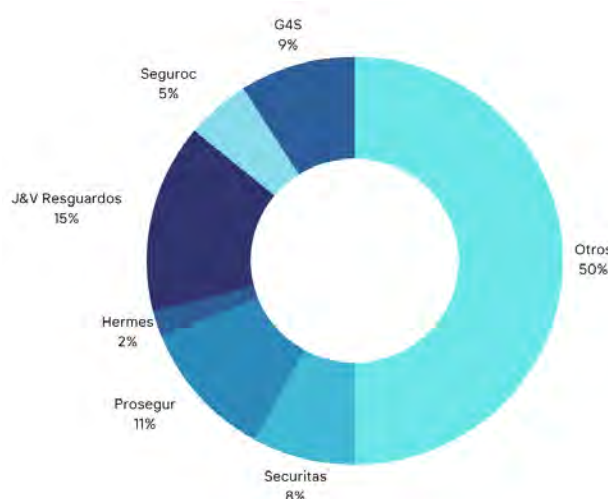
El sector de seguridad privada en Perú ha cobrado gran relevancia en los últimos años. Según el informe de la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de uso Civil (SUCAMEC) (2016), este crecimiento se refleja en el aumento de empresas de seguridad, impulsado por una mayor demanda en todos los sectores de la producción y la creciente preocupación por la seguridad debido al incremento de la delincuencia.

En la actualidad, se estima que hay alrededor de 700 empresas de seguridad privada en Perú, sin contar a aquellas que operan de manera informal (SUCAMEC, 2023). Los principales servicios que ofrecen estas empresas incluyen vigilancia privada, protección personal, transporte de dinero y valores, así como tecnología de seguridad (SUCAMEC, 2016). Este sector está regulado por la Ley N.º 28879 - Ley de Seguridad Privada, que establece los servicios permitidos y prohibidos, así como los requisitos y modalidades para su prestación (Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2021).

La seguridad privada se ha consolidado como una de las principales fuentes de empleo en Perú. Al finalizar 2016, se registraron aproximadamente 77,000 vigilantes formales, aunque se estima que existe una cantidad considerable de trabajadores informales (SUCAMEC, 2016). Para laborar formalmente, un agente de seguridad debe estar capacitado, autorizado y acreditado por SUCAMEC, que se encarga de la autorización y administración de estos servicios (Gob.pe, 2023). A finales de 2022, SUCAMEC acreditó alrededor de 125,000 agentes de seguridad, incluyendo más de 6,000 mujeres (El Peruano, 2022).

De esta manera, el sector de Seguridad privada en el Perú se encuentra destacado por un grupo de seis empresas (Ver Figura 9).

Figura 9: Sector de Seguridad privada en el Perú



Adaptado de Leturia, Lagos y Ruidias (2016).

De acuerdo con el portal de SUCAMEC, las empresas de seguridad privada autorizadas se dividen en empresas con licencia para uso de armas y sin uso de armas. Entre las principales se encuentran las siguientes:

Tabla 4: Empresas del sector de Seguridad Privada

Sin uso de armas	Con armas
RUC 20551242138 - Seguridad Protección y Tecnología General S.A.C.	RUC 20422293699 - G4S Peru S.A.C.
RUC 20600404742 - Detective 557 S.A.C	RUC 20100901481 - J & V Resguardo S.A.C.
RUC 20552272171 - Centro de Seguridad Integral Estrategic Ares S.A.C	RUC 20100904315 - Seguroc S.A.
RUC 20606761962 - Police Action Security Services S.A.C.	RUC 20101155588 - Proseguridad SA
RUC 20348238478 - D & C Profesional Security S.A.C	RUC 20117920144 - Securitas S.A.C
	RUC 20100077044 - Hermes Transportes Blindados S A

Adaptado de SUCAMEC (2023).

En relación a lo mencionado anteriormente, el sector de seguridad privada también tiene un impacto económico significativo. Según Grupo Eulen (2021), el sector mueve

aproximadamente 400 millones de dólares anuales en Perú. Alfredo Salgado, gerente general del Grupo Eulen, señala que las empresas prefieren contratar servicios integrados para enfocarse en su core business (Grupo Eulen, 2021). Este sector representa el 1.2% del Producto Bruto Interno del país, que ronda los \$10.5 billones anuales, y genera alrededor de 390,000 empleos, contribuyendo a la reactivación económica (La República, 2022).

Finalmente, cabe mencionar que este sector se encuentra en crecimiento constante, puesto que las empresas hoy en día optan por contratar empresas que presten dicho servicio. Además, dado que el nivel de inseguridad en nuestro país se viene incrementando, la demanda por estos servicios ha aumentado.

2. Caso de estudio

A continuación, se presenta la organización seleccionada como sujeto de estudio en la presente investigación.

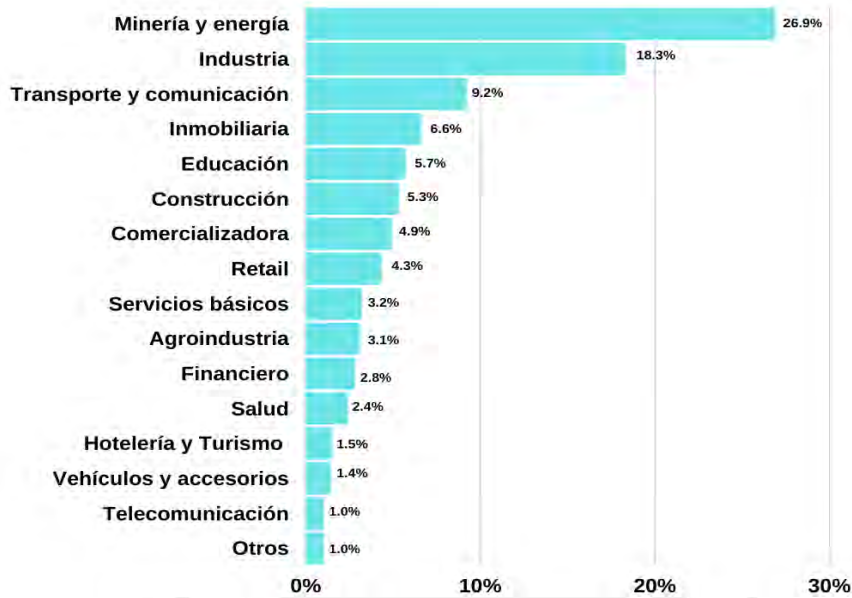
2.1. Liderman

2.1.1. Presentación de la empresa

Liderman, conocida anteriormente como J & V Resguardo, es una de las principales empresas de seguridad y vigilancia privada en Perú (Catacora y Contreras, 2017). Fundada en 1989, la empresa inicialmente se especializaba en alarmas de seguridad, pero en 1999 cambió su nombre a Liderman y expandió sus servicios para incluir vigilancia y guardianía a diversas empresas o instituciones (Liderman, 2022). Es la única empresa de origen peruano en el sector con una participación de mercado de aproximadamente 15% (Leturia et. al, 2016) y logró expandirse internacionalmente, pues opera también en Chile y Ecuador (Catacora y Contreras, 2017).

Por otro lado, Liderman en la actualidad posee más de 700 clientes nacionales, los cuales están distribuidos de la siguiente manera de acuerdo con sectores e industrias (Liderman, 2023).

Figura 10: Sectores que labora Liderman



Adaptado de Liderman (2023).

Asimismo, Liderman posee diversas certificaciones internacionales, como ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, Certificación BASC, Certificación DGAC y Certificación APN, que aseguran la calidad y eficiencia de sus servicios (Liderman, 2023).

Tabla 5: Sectores que labora Liderman

Certificación	Detalle de la certificación	Año
ISO 9001	Esta normativa corresponde a la Gestión de Calidad.	2015
ISO 14001	Esta normativa incide en el establecimiento de un Sistema de Gestión Ambiental.	2015
ISO 45001	Esta normativa garantiza el cumplimiento de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.	2018
ISO 31000	Esta normativa corresponde al Análisis y Gestión de riesgo.	—
ISO 18788	Esta normativa corresponde a la Certificación de operaciones de seguridad privada.	—

Tabla 5: Sectores que labora Liderman (continuación)

Certificación	Detalle de la certificación	Año
Certificación BASC	BASC (Business Anti-Smuggling Coalition / Coalición Empresarial Anticontrabando) es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros creados para fomentar un comercio internacional seguro.	–
Certificación DGAC	La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) es un órgano de línea de ámbito nacional que ejerce la Autoridad Aeronáutica Civil y se encarga de fomentar, regular y administrar el desarrollo de las actividades del transporte aéreo, así como la navegación aérea civil dentro de nuestro territorio.	–
Certificación APN	Es la Autoridad Portuaria Nacional, organismo técnico especializado creado por la Ley del Sistema Portuario Nacional.	–

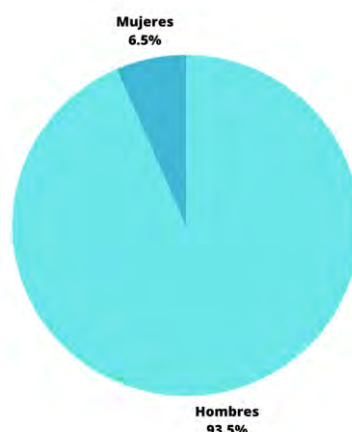
Adaptado de Liderman (2023).

Con respecto al número de trabajadores, el gerente de Gestión de Talento Humano, Martin Uceda, mencionó que Liderman cuenta con 15, 372 trabajadores operativos, de los cuales el 96.7% son agentes de seguridad y el 3.3% son líderes zonales (entrevista personal, 03 de mayo de 2023).

La distribución de los agentes de seguridad se detalla de la siguiente manera:

- **Sexo:** 93.5% varones y 6.5% mujeres (Uceda, comunicación personal, 08 de mayo de 2023).

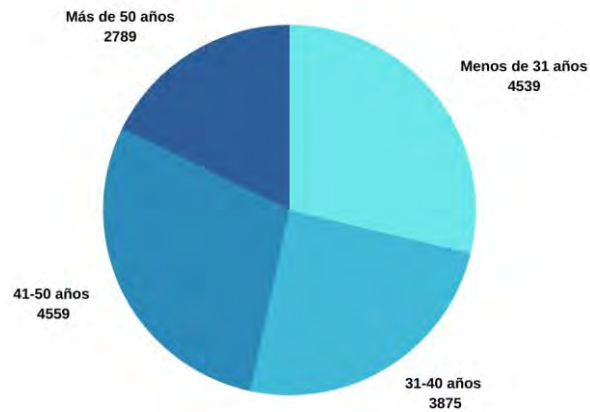
Figura 11: Sexo de los trabajadores de Liderman



Adaptado de la entrevista a Martin Uceda – Liderman (2023).

- **Edad:** La mayoría (4,559) está en el rango de 41-50 años (Uceda, comunicación personal, 23 de mayo de 2023).

Figura 12: Edad de los trabajadores de Liderman



Adaptado de la entrevista a Martin Uceda – Liderman (2023).

- **Tipo de Contrato:** 50% a plazo indefinido y 50% a plazo fijo (Uceda, comunicación personal, 23 de mayo de 2023).

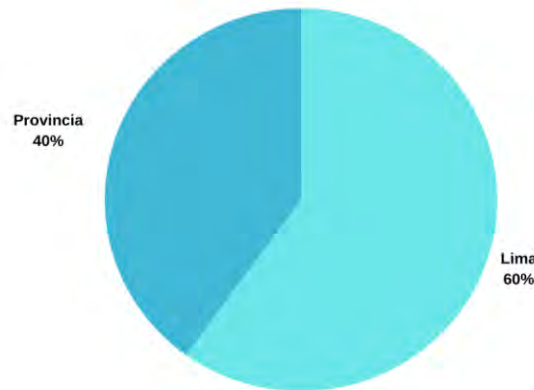
Figura 13: Tipo de contrato de los trabajadores de Liderman



Adaptado de la entrevista a Martin Uceda – Liderman (2023).

- **Ubicación:** 60% en Lima y 40% en provincias (Uceda, comunicación personal, 23 de mayo de 2023).

Figura 14: Ubicación de los trabajadores de Liderman



Adaptado de la entrevista a Martin Uceda – Liderman (2023).

Por otro lado, Liderman, además de ser una de las empresas líder en el sector, también ha recibido numerosos reconocimientos por su cultura organizacional, incluyendo “Great Place To Work”, “MERCOS” (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), “Certificación ABE” (Asociación de Buenos Empleadores), “ESR” (Empresa Socialmente Responsable), y “Buenas Prácticas Laborales” (Liderman, 2022).

Tabla 6: Reconocimientos obtenidos por Liderman

Reconocimientos obtenidos por Liderman	
Reconocimiento	Año
Great Place To Work	2012, 2013, 2014 y 2015
Certificación ABE	2018
Buenas Prácticas Laborales	2016 y 2017
Monitor Empresarial de Reputación Corporativa	2020

Adaptado de Liderman (2022).

2.1.2. Misión, Visión y Valores

Dicha cultura organizacional está establecida de acorde a la visión, misión y valores que caracterizan a Liderman.

La misión de Liderman es ofrecer una seguridad eficiente a sus clientes, permitiéndoles enfocarse en su operación principal. Para ello, destaca el talento humano respaldado por la cultura organizacional de Liderman (Liderman, 2022).

La visión de Liderman es ofrecer un servicio especializado que enfoque en la calidad, la protección del medio ambiente y el resguardo de la vida y la salud, con el fin de satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus clientes (Liderman, 2022).

En relación a sus valores, Liderman se caracteriza por los siguientes valores:

Tabla 7: Valores de Liderman

Valores	Descripción
Honestidad	Ser decente, justo, recto y honesto, respetando la verdad y los bienes ajenos.
Solidaridad	Colaborar con el personal, la sociedad y los necesitados.
Comunicación	Buscar formas más eficaces de entenderse y valorar las opiniones para permitir que el trabajo fluya adecuadamente.
Trabajo en equipo	Colaborar con compañeros y confiar en que ellos también perciben el mismo compromiso.
Sentido del humor	Fomentar un buen ambiente laboral generando alegría en el trabajo.
Creatividad e innovación	Ofrecer soluciones creativas para problemas, destacándose de la competencia. Incluye programas como: <ul style="list-style-type: none"> • <u>Software Liderman</u>: herramienta de gestión de la seguridad privada que cuenta con registros y controles de personal, contratistas, despachos, visitas, vehículos, entre otros. • <u>Lidernet</u>: Plataforma que permite realizar capacitaciones en línea sobre riesgos en las unidades, asalto y robo, incendio y desastres naturales. • <u>Liderman Premium</u>: Programa de ascenso y de línea de carrera para todo agente que cumpla con los requisitos. • <u>Guía de Liderman</u>: Guía orientada a los nuevos trabajadores de la empresa.
Vocación por la felicidad y servicio	Resolver problemas con alegría, convicción y amor por el trabajo.

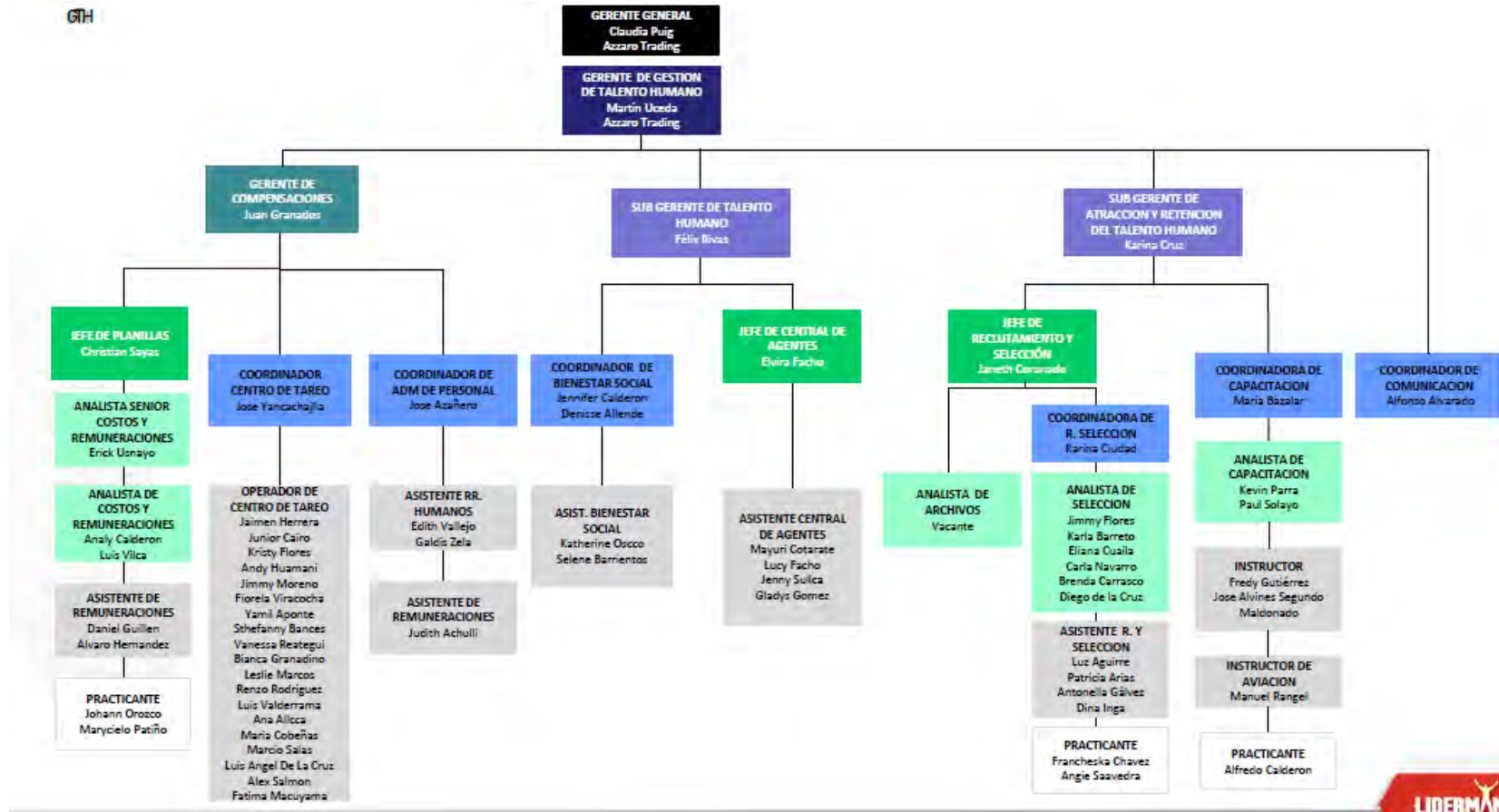
Adaptado de Liderman (2011).

2.1.3. Área de RRHH y estrategias de retención

El área de Recursos Humanos en Liderman está compuesta por 70 personas y trabaja en la implementación de estrategias para retener a los trabajadores, minimizando la rotación laboral. El equipo de retención se encarga de negociar con los empleados que muestran intención de renunciar para tratar de mantenerlos en la empresa (Uceda, comunicación personal, 23 de mayo de 2023). El área cuenta con el siguiente organigrama:



Figura 15: Organigrama Liderman - 2023



Adaptado de Liderman (2023).

Según la Política de Gestión y Desarrollo Humano de J&V Resguardo - Liderman, se implementan acciones para retener a los trabajadores de alto potencial, alineando su desarrollo con los objetivos de la empresa (Resguardo Liderman, 2013). Janeth Coronado, jefa de Reclutamiento y Selección, mencionó en una entrevista que algunos trabajadores, especialmente los que laboran fuera de la ciudad, a menudo consideran que las condiciones ofrecidas no cumplen sus expectativas, lo que dificulta la retención, a pesar de las negociaciones (Coronado, comunicación personal, 05 de mayo de 2023).

A pesar de estos desafíos, Liderman presenta un bajo índice de rotación laboral, con menos del 4% de renuncias anuales (Liderman, 2022). Esto se debe a varios programas implementados por la empresa, diseñados para asegurar la satisfacción de los trabajadores. Uno de los principales es Lidermanía, que se ha detallado anteriormente.

Figura 16: Rotación laboral en Liderman

MESES	2022			2021			2020		
	TOTAL	BAJAS	INDICE DE ROTACION	TOTAL	BAJAS	INDICE DE ROTACION	TOTAL	BAJAS	INDICE DE ROTACION
Enero	15,074	906	6.01%	14,173	449	3.17%	15,494	600	3.87%
Febrero	15,242	552	3.62%	14,390	266	1.85%	16,380	525	3.21%
Marzo	15,305	604	3.95%	14,493	477	3.29%	15,844	315	1.99%
Abril	15,478	474	3.06%	14,578	379	2.60%	15,588	533	3.42%
Mayo	15,333	788	5.14%	14,798	355	2.40%	14,609	689	4.72%
Junio	15,345	534	3.48%	15,437	298	1.93%	14,463	320	2.21%
Julio				15,558	415	2.67%	14,453	334	2.31%
Agosto				15,633	452	2.89%	14,442	363	2.51%
Septiembre				15,525	600	3.86%	14,472	355	2.45%
Octubre				15,376	538	3.50%	14,353	473	3.30%
Noviembre				15,377	405	2.63%	14,246	440	3.09%
Diciembre				15,433	523	3.39%	14,097	508	3.60%
TOTAL	91777	3858	4.21%	180771	5157	2.85%	178441	5455	3.06%

Adaptado de Liderman (2023).

Además, para obtener información sobre la perspectiva de los trabajadores, Liderman realiza encuestas de salida. Estas encuestas permiten conocer aspectos clave sobre la permanencia en la empresa, los motivos de salida y las sugerencias para mejorar.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se detalla la metodología correspondiente a la presente investigación, en la que se describirá el tipo de estudio, el diseño y las herramientas que se utilizarán para su implementación.

1. Secuencia metodológica



2. Alcance de la investigación

La presente investigación abarca dos tipos principales de alcance: descriptivo y correlacional. En primer lugar, el alcance descriptivo de este estudio tiene como objetivo proporcionar una visión detallada del contexto organizacional en cuestión. Se busca describir las características, propiedades y perfiles de fenómenos relevantes como personas, grupos, comunidades y procesos dentro de la organización (Hernández et al., 2010, p.92).

Además, la investigación tiene un alcance correlacional, orientado a evaluar la relación entre dos o más variables o categorías. Este enfoque permite identificar y analizar las asociaciones y patrones que existen entre las variables estudiadas (Hernández, 2003). En este caso, las variables a analizar están basadas en el modelo propuesto por Presbítero, Roxas y Chadee, que identifica tres aspectos clave: 1) Prácticas de Gestión de Recursos Humanos, 2) Retención de Empleados, y 3) Ajuste del Valor Empleado - Organización. La investigación medirá cada una de estas variables de manera conjunta y evaluará cómo se interrelacionan entre sí.

Estos alcances están estrechamente vinculados con el objetivo general de la investigación, que es identificar los principales elementos que influyen en la retención laboral de los agentes de seguridad en Liderman. Este estudio se enfoca en un área poco explorada, buscando una comprensión más profunda de cómo variables como la remuneración, los beneficios, la formación y el desarrollo, y el equilibrio entre la vida laboral y personal afectan la retención. Al delimitar y analizar estas relaciones, la investigación pretende proporcionar insights significativos que puedan contribuir a la mejora de las prácticas de gestión de recursos humanos en el contexto de la seguridad laboral.

3. Enfoque de la investigación

La investigación emplea un enfoque mixto, que integra tanto métodos cuantitativos como cualitativos para proporcionar una comprensión más integral del fenómeno estudiado. Este enfoque permite aprovechar las fortalezas de ambos métodos y compensar sus debilidades respectivas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), un enfoque mixto combina permanentemente ambos métodos, lo que permite fluctuaciones entre pensamientos inductivos y deductivos.

El enfoque mixto adoptado también es complementario. Esto significa que los métodos cualitativos y cuantitativos no solo se utilizan de manera conjunta, sino que cada uno aporta elementos esenciales que el otro no podría proporcionar por sí solo. Greene, Caracelli y Graham (1989) indican que un diseño complementario integra diferentes métodos para abordar distintas facetas del fenómeno estudiado, ofreciendo una visión más multifacética y profunda. Los datos cualitativos proporcionan contexto y profundidad a los hallazgos cuantitativos, mientras que los datos cuantitativos aportan estructura y un alcance más amplio a las observaciones cualitativas.

Hernández (2014) refuerza esta definición al señalar que el enfoque mixto complementario combina técnicas y procedimientos cualitativos y cuantitativos para abordar un tema de investigación. Este enfoque busca maximizar las fortalezas de ambos métodos

para ofrecer una comprensión más completa y detallada. Los datos se emplean de manera conjunta y se integran en diferentes etapas del proceso investigativo, permitiendo triangular la información. Esto significa confirmar y validar los hallazgos mediante la comparación de resultados y explorar aspectos que podrían no ser evidentes utilizando un solo enfoque.

En conclusión, el enfoque mixto y complementario de la investigación facilita una comprensión más profunda y completa del fenómeno estudiado. Además, garantiza que las conclusiones sean más fundamentadas, mejorando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, al ofrecer una visión más completa del caso de estudio (Hernández, 2014).

3.1. Mapeo de actores

Esta fase implica identificar a los sujetos clave de estudio que permitan recopilar la información requerida para cumplir con los objetivos planteados en esta investigación (Ponce & Pasco, 2015). En primer lugar, se eligió como objeto de estudio a la empresa Liderman, la cual fue considerada dentro de un análisis previo centrado en organizaciones de tercerización de servicios de seguridad en Latinoamérica. Otros actores claves son los mismos trabajadores de la empresa Liderman, los encargados de administrar el área de Recursos Humanos de la empresa y los ex trabajadores.

4. Diseño de la investigación

El diseño aplicado para la presente investigación resulta ser el estudio de caso único, ya que de acuerdo con Harrison (2002), este tipo de estudio busca comprender un fenómeno dentro de una unidad de análisis en un contexto determinado en el cual se enfrentan complejidades del mundo real y se busca darle sentido.

Asimismo, para ese fin, se ha seleccionado investigar como caso único de investigación a la empresa Liderman; sin embargo, la investigación puede ayudar y ser considerada en organizaciones del mismo rubro o sector (sector seguridad o rubro de tercerización de servicios en general).

4.1. Casos de estudio

La delimitación del caso de estudio se realizó bajo una muestra de caso único, el cual busca describir la situación actual de la empresa elegida y el proceso de retención laboral que se lleva a cabo. Para la designación de la empresa, se consideró el cumplimiento de los siguientes criterios entre las opciones presentadas a continuación:

Tabla 8: Criterios para la elección del sujeto de estudio

Criterios para la elección del sujeto de estudio
Empresa perteneciente al sector servicio de seguridad ubicada en Perú.
Empresa tercerizadora de servicios de seguridad con problemas de rotación laboral temprana.
Empresa con presencia en el Ranking Great Place to Work (GPTW) en el periodo 2013 - 2015.
Empresa altamente reconocida dentro del sector elegido.

5. Marco Muestral

En la investigación se emplea como muestra cuatro segmentos:

5.1. Responsables de la Gestión de Talento y Retención del Talento en el caso de estudio

El presente subcapítulo hace referencia a los trabajadores del área de Recursos Humanos encargados de evaluar los procesos de atracción y retención de talento como capital humano en Liderman. Estos fueron seleccionados para comunicar la información sobre los procesos involucrados, ya que ocupan puestos relacionados directamente con la Gestión del Talento y la Retención de personal. La primera representante crucial para la investigación es Janeth Coronado, quien es la jefa de Reclutamiento y Selección de la empresa quien ha liderado dicho puesto en Liderman desde hace 2 años. Entre sus principales funciones, encontramos (1) la gestión de los requerimientos de personal, (2) liderazgo y realización de todos los procesos de selección para la empresa, (3) control de los gastos y pagos a proveedores del área y (4) medición del desempeño de cada miembro del área de selección.

La entrevista realizada a Coronado tuvo como finalidad conocer más sobre los procesos de rotación y retención del talento humano en la empresa, así como también los problemas y situación actual de dichos procesos.

El segundo responsable es Martin Uceda quien es el actual Gerente Corporativo de Gestión del Talento Humano en Liderman desde hace 4 años. Uceda está encargado de la administración de los recursos humanos de la empresa y los proyectos de mejora y desarrollo; además, se ocupa de la propuesta de modelos de evaluación por competencias de los trabajadores. Asimismo, otra de las funciones relevantes consiste en la difusión de la cultura y políticas de la empresa a todos los trabajadores. La entrevista llevada a cabo tuvo como propósito conocer más a profundidad el área de Recursos Humanos en general, la cultura organizacional de Liderman, la situación actual del área de Gestión de Talento y los procesos que se realizan internamente.

Tabla 9: Datos de trabajadores del área de Recursos Humanos de Liderman que fueron entrevistados

Nombre	Cargo
Janeth Coronado Calderón	Jefa de Reclutamiento y Selección
Martin Uceda Aguinaga	Gerente Corporativo de Gestión del Talento Humano

5.2. Supervisores del área de Operaciones en el caso de estudio

En el segundo apartado se considera a los supervisores del área de Operaciones encargados de monitorear a los agentes de seguridad de Liderman, los cuales fueron seleccionados para comunicar la información sobre la permanencia y salida de los trabajadores, ya que ocupan puestos relacionados directamente con la supervisión y monitoreo del personal operativo.

El primer representante es Alexander Ascanio quien posee el cargo de líder de zona dentro del área de operaciones para la sub área Norte, él se encuentra supervisando la sede de Lima. El segundo representante es Christian Kelly quien maneja el cargo de líder de zona para la sub área Norte-provincia, él se encuentra supervisando la sede de Chimbote. El tercer representante es Carlos Huamán quien maneja el cargo de líder de zona dentro del área de operaciones para la sub área Sur, él se encuentra supervisando la sede de Lima. Por último, el cuarto representante es Luis Melo quien maneja el cargo de líder departamental dentro del área de operaciones para la sub área Sur-provincia, él se encuentra supervisando la sede de Ica.

Tabla 10: Datos de trabajadores del área de Operaciones en el caso de estudio

Nombre	Cargo
Alexander German Ascanio Eguavil	Líder de zona - Norte (Sede Lima)
Christian Jesús Kelly Ayquipa	Líder de zona - Norte provincia (Sede Chimbote)
Carlos Alberto Huamán Larios	Líder de zona - Sur (Sede Lima)
Luis Gustavo Melo Vargas	Líder Departamental - Sur provincia (Sede Ica)

5.3. Segmento de trabajadores en el caso de estudio

Con base en la información obtenida durante el primer contacto con la organización, se ha decidido enfocar el estudio en el segmento recomendado por los responsables de la rotación temprana, ya que tiene una gran importancia en los resultados del negocio. La

población objeto de estudio estará constituida por los agentes de seguridad de la empresa Liderman en Perú.

5.3.1. Población

La población estará conformada por los agentes de seguridad de la empresa Liderman en zonas del Perú.

5.3.2. Muestra

La muestra de la investigación se establecerá a través de una fórmula para variable cuantitativa de población finita, la cual, de acuerdo con Mayor (2011), es definida como la estimación estadística para un número limitado de elementos. En el caso de Liderman como el número de sus empleados se conocen y se pueden contabilizar, su población sería determinada como "finita".

Figura 18: Fórmula para hallar la muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- n** = Tamaño de muestra buscado
- N** = Tamaño de población o universo
- Z** = Parámetro estadístico dependiente del nivel de confianza
- e** = Error de estimación máximo aceptado
- p** = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado
- q** = Probabilidad de que NO ocurra el evento estudiado

Considerando:

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: 5%

Adaptado de Yamane (1967).

Así, teniendo en cuenta que actualmente Liderman cuenta con 15.000 agentes de seguridad en Lima y alrededor de 700 clientes a nivel nacional, al aplicar la fórmula anteriormente presentada, se determina que la muestra quedará conformada por 376 agentes de seguridad de Liderman.

Para el cálculo de la muestra se seleccionó un método de muestreo no probabilístico, el cual según Martínez (2006) se utiliza cuando no es posible hacer un muestreo aleatorio; asimismo, en este enfoque la muestra se selecciona de manera intencional o mediante un criterio en específico. En este caso, de acuerdo a la accesibilidad para contactarse con los agentes de seguridad de Liderman, se realizaron las encuestas a 4 zonas: Norte Lima, Sur Lima, Norte provincia y Sur provincia, puesto que se compartieron dichas encuestas a través de los supervisores zonales.

5.4. Segmento de ex - trabajadores en el caso de estudio

El último subcapítulo hace referencia a los ex trabajadores del área de Operaciones de Liderman; es decir, los agentes de seguridad que anteriormente trabajaban para la empresa. De acuerdo con lo mencionado en párrafos anteriores, dentro del proceso de salida de los trabajadores, se realiza una breve encuesta de salida para así conocer los motivos del cese y su percepción de la satisfacción por el tiempo que ha laborado en Liderman.

En ese sentido, se realizó un análisis y revisión documentaria de dicha encuesta realizada por Liderman a lo largo del año 2022 con la finalidad de hallar las principales causas por las cuales los agentes de seguridad han decidido no continuar laborando, el nivel de satisfacción en la empresa y la influencia de la relación con su líder zonal para la toma de decisión de renuncia.

Además, la información y conclusiones recopiladas de dicha encuesta de salida fueron comparadas con las respuestas obtenidas de las entrevistas a los jefes zonales de Liderman, para así evaluar ambas perspectivas de los motivos de salida de los agentes de seguridad.

6. Técnicas de recolección

En esta fase del marco metodológico se establecen las herramientas utilizadas para recopilar información, lo que implica la forma en que se tratará al sujeto de estudio. Para obtener datos sobre la empresa, se emplearon herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, las cuales fueron diseñadas en función de la teoría revisada previamente. A continuación, se describirán las herramientas que se utilizaron para analizar la información, las cuales facilitaron la comprensión de los resultados obtenidos.

6.1. Entrevistas a profundidad a expertos

En primer lugar, para el primer apartado muestral se utilizó la técnica cualitativa de entrevistas en profundidad con los responsables del área de Recursos Humanos. La implementación de esta herramienta implicó la creación de guías de entrevistas concisas.

Con esto, se buscó conocer la situación de la rotación laboral en el caso de estudio durante el año 2023, obtener información sobre el contexto, estrategias, componentes y ventajas de la retención laboral en la empresa. Todas las entrevistas fueron semiestructuradas, pues de esta manera se puede brindar mayor flexibilidad que las entrevistas estructuradas. Esto permite al entrevistador aclarar conceptos, identificar posibles ambigüedades y disminuir formalismos (Bravo, García, Hernández & Ruiz, 2013).

Previamente al comienzo de cada entrevista, se informó a los entrevistados el tema principal que se abordará y los fines para los que iba a ser usada, para así garantizar la transparencia de la investigación. Por otro lado, se solicitó su consentimiento para el registro de la información y su autorización para grabar el audio de la entrevista. (Ver Anexo A Y B).

Luego de haber realizado las preguntas correspondientes, se presentaron las 11 causas de rotación del modelo de Al-Suraihi, Samikon, Al-Suraihi y Ibrahim con el propósito de enumerar del 1 al 11 las causas de rotación del sujeto de estudio y sustentar el porqué de las 3 primeras opciones.

6.2. Entrevistas a profundidad a supervisores

Para el segundo apartado muestral también se aplicó la técnica cualitativa de entrevistas a profundidad a los supervisores del área operativa del caso de estudio. La utilización de esta herramienta implicó la creación previa de guías de entrevistas concisas, que incluían una serie de preguntas destinadas a entender las razones detrás de la permanencia y la salida de los empleados de seguridad (Ver Anexo C).

De igual manera, al inicio de la entrevista se les comentó a los supervisores el motivo de la entrevista, también se solicitó su autorización para la participación y grabación de las mismas.

Estas entrevistas permitieron conocer más a detalle los motivos de permanencia y abandono de los agentes de seguridad, desde la perspectiva de los supervisores.

6.3. Encuesta a trabajadores

En tercer lugar, para el presente apartado, en relación con los trabajadores del caso de estudio, se empleó el formulario como herramienta de recolección de datos cuantitativos a través de encuestas por medio de *Google Forms* y constó de preguntas cerradas. Asimismo, se optó por dicha herramienta, ya que agrupa afirmaciones o preguntas y las ordena de acuerdo a dimensiones, las cuales posteriormente podrán ser evaluadas mediante diferentes escalas; además, permite eludir de aspectos que no resultan ser relevantes para una

investigación de manera que reduce la realidad al número adecuado de datos principales (Arias, et al., 2016).

Por otro lado, se optó por emplear dicha herramienta, puesto que se tiene como objetivo conocer la percepción del trabajador sobre los elementos de retención laboral; además, el método empleado para la encuesta fue la escala de Likert, que consiste en una serie de ítems formulados como afirmaciones o juicios, a los cuales el encuestado debe responder. Asimismo, el encuestado tiene que elegir entre cinco puntos o categorías de la escala de Likert (Hernández, 2010).

Además, en la primera parte del cuestionario, se brinda información previa relevante sobre las autoras de la encuesta; asimismo, se menciona la finalidad de la misma y se solicita la autorización de los participantes para registrar las respuestas obtenidas. Seguido a ello, se presenta el segmento de los datos personales de cada trabajador, es importante señalar que las encuestas son anónimas y solo se solicita recopilar información respecto a su sexo, rango de edad, estado civil, máximo nivel de estudio alcanzado, zona de trabajo a la que pertenece y tiempo que lleva trabajando en la empresa. Luego, se presentaron 24 preguntas (Ver Anexo D) para ser respondidas en base a la escala de Likert, las cuales se distribuyeron en ítems correspondientes a las variables de estudio según el modelo para el presente estudio.

Con respecto al proceso de recolección de datos a través de los cuestionarios, se llevaron a cabo los siguientes pasos. En primer lugar, se solicitó la autorización a la empresa Liderman para recopilar información de los agentes de seguridad. Después, se compartió el enlace del formulario a través de los líderes zonales, quienes, mediante fuentes de comunicación, como Whatsapp o correo electrónico, enviaron a los agentes de seguridad el formulario (Ver Anexo D). Una vez que se obtuvieron las respuestas del total de la muestra, los resultados fueron detallados en un documento de Excel para realizar el análisis correspondiente.

Es relevante señalar que la implementación de estas encuestas no restringió las respuestas de los entrevistados; al contrario, promovió una mejor comprensión de la empresa y de todas las variables clave para el análisis del problema de rotación.

6.3.1. Variables del modelo ajustadas a la investigación

Tabla 112: Variables del modelo ajustadas a la investigación

Factor	Variables	
Remuneración y beneficios	R1	Las recompensas y el reconocimiento que recibo de este trabajo son atractivos.
	R2	La remuneración y las recompensas son justas.
	R3	Estoy satisfecho con los ingresos que percibo.
	R4	Estoy satisfecho con las prestaciones que recibo.
Formación y desarrollo	FD1	Cuando la gente empieza un nuevo trabajo aquí se les da suficiente orientación y formación.
	FD2	Existe un compromiso con la formación y el desarrollo continuos del personal.
	FD3	La formación y el desarrollo que he recibido han mejorado mi rendimiento.
Oportunidades de desarrollo profesional	OD1	Se dedica suficiente tiempo y esfuerzo a la planificación de la carrera profesional.
	OD2	Tengo la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para progresar en mi carrera profesional.
	OD3	Hay suficientes oportunidades para que mi carrera progrese en esta organización.
Equilibrio de vida y trabajo	E1	Puedo tener un buen equilibrio entre el trabajo y otras actividades.
	E2	Puedo participar en actividades relacionadas y no relacionadas con el trabajo.
	E3	Mi trabajo me permite tener tiempo para actividades sociales fuera del trabajo.
Alineamiento de valores de la empresa con los empleados	V1	La dirección y los supervisores protegen a los trabajadores leales y son generosos con ellos
	V2	Las decisiones sobre los cambios en los métodos de trabajo son tomadas conjuntamente por supervisores y empleados.
	V3	Los empleados son atendidos como miembros de una familia.
	V4	Todos comparten la responsabilidad tanto de los fracasos como de los éxitos de la organización.

Tabla 113: Variables del modelo ajustadas a la investigación (continuación)

Factor		Variables
	V5	Independientemente del nivel jerárquico, los empleados tienen en cuenta las opiniones de los demás.
	V6	Una vez contratada una persona, la organización se ocupa de su bienestar general.
	V7	Todos están informados de las decisiones importantes que afectan al éxito de la empresa.
Retención laboral	T1	Es probable que los empleados sigan trabajando en la organización dentro de 2 años.
	T2	Los empleados desean seguir trabajando en la organización en los próximos 5 años.
	T3	Los empleados se ven con futuro en la organización.

Adaptado de Presbítero, Roxas y Chadee (2016).

6.3.2. Hipótesis

La elaboración de las hipótesis para el presente trabajo se realizó para el análisis cuantitativo y para comprender el objetivo 3 de la investigación, el cual fue adaptado por el modelo de Presbítero, Roxas y Chadee. A partir de ello, se elaboraron las preguntas de las encuestas para los trabajadores, en donde cada sección corresponde a una hipótesis.

Tabla 12: Hipótesis respectivas al modelo

Hipótesis Respectivas al modelo
<p>Hipótesis 1: Las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos (remuneración y beneficios, formación y desarrollo, oportunidades de desarrollo, equilibrio vida-trabajo) contribuyen positivamente a la retención</p>
<p>Hipótesis 2: El ajuste del valor empleado-organización está positivamente relacionado con la retención de los trabajadores.</p>
<p>Hipótesis 3: La interacción entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la adecuación entre los valores de los empleados y los de la organización influyen positivamente en la retención de los empleados de la empresa.</p>

Adaptado de Presbítero, Roxas y Chadee (2016).

7. Herramienta de análisis

Dado que se busca identificar los principales elementos de retención de la empresa, es fundamental determinar las variables significativas. Por ello, se llevó a cabo desde un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo.

En el ámbito cualitativo, se realizó la transcripción, codificación y categorización de la información obtenida de las entrevistas, seguida de un análisis detallado de los datos, basado en la Teoría Fundamentada. Esta teoría subraya la importancia de la codificación abierta, axial y selectiva en la construcción de la investigación a partir de datos cualitativos (Glaser, Strauss & Strutzel, 1968). Siguiendo su enfoque, se aplicó el criterio de saturación teórica para determinar el momento adecuado para finalizar las entrevistas, lo que permitió identificar cuando ya no surgían nuevas categorías o conceptos significativos. La saturación se alcanzó después de la entrevista número 6, momento en el que las categorías emergentes se mantuvieron estables y no variaron con la inclusión de nuevos participantes. Este proceso se alineó con los principios de la teoría fundamentada, garantizando que la recolección de datos se detuviera cuando la información adicional ya no contribuía al desarrollo teórico de la investigación (Glaser, Strauss & Strutzel, 1968).

El proceso analítico fue esencial para estructurar los datos no organizados obtenidos mediante entrevistas en profundidad con expertos y supervisores. Los datos obtenidos fueron agrupados en las siguientes categorías:

Tabla 13: Categorías de las variables

División	Variable	Sub-variable	
Rotación para Liderman	Definición	NA	
	Importancia	NA	
	Costos de la rotación	Reclutamiento	
		Capacitación	
		Orientación y formación	
		Productividad	
	Categorización del tipo de rotación	Rotación voluntaria, disfuncional y temprana	
	Causas	Trabajo desafiante	
		Ambiente de trabajo	
		Presión familiar	
Salario			

Tabla 134: Categorías de las variables (continuación)

División	Variable	Sub-variable
		Tamaño del grupo
		Líderes y gerentes
		Cultura local
		Gestión de Recursos Humanos
Retención para Liderman	Clases / Tipo	Retención temprana
		Retención del líder zonal
	Estrategias de retención	Impacto de las estrategias
	Importancia	NA
	Factores que retienen a los trabajadores	Cultura
		Remuneración y beneficios
		Oportunidades de desarrollo profesional
		Equilibrio vida - trabajo
Reconocimiento		
	Trato especial	
Agente de seguridad en Liderman	Perfil del trabajador	N/A
	Régimen del trabajador	N/A
	Percepción del trabajo	N/A
	Ajuste salarial en Liderman	N/A
Procesos en Liderman	Reclutamiento y selección de personal	N/A
	Pre y post pandemia	N/A
Evaluación y monitoreo en Liderman	Monitoreos a trabajadores	Monitoreo de desempeño
		Monitoreo de satisfacción

La implementación de la herramienta nos facilitó analizar la relación entre las variables y entender mejor la realidad del tema. Esta información se sistematizó y se codificó en una matriz de codificación (Ver Anexo F).

Por otro lado, en cuanto a la investigación cuantitativa, se procedió a analizar los datos recolectados a través de las encuestas, los cuales fueron registrados en una base de datos en Excel. Posteriormente, esta información se trasladó al software Jamovi, donde se llevó a cabo el cálculo del Alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad y consistencia de las variables. Finalmente, se realizó un análisis factorial confirmatorio, el cual permite contrastar un modelo previamente establecido en el que se establecen con anterioridad todas las relaciones entre las diversas variables que lo componen (Bollen, 1989). Además, este tipo de análisis facilita

la “explicación de las covarianzas o correlaciones entre un conjunto de variables observadas o medidas, a partir de un número reducido de variables latentes o factores” (Bollen, 1989, p. 226). Por esta razón, en la presente investigación el análisis factorial confirmatorio se contrastó con el modelo de Presbítero, Roxas y Chadee.

Luego del análisis factorial confirmatorio, se continuó con realizar un análisis causal de constructo el cual indica “qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico” (Hernández-Sampieri et al., 2010); es decir, es un enfoque que se utiliza para comprender las relaciones de causalidad entre variables y su impacto entre ellas. Este análisis SEM se realizó en AMOS, el cual es un software dentro de Jamovi. Además, este análisis implicó la formulación de hipótesis causales y la realización de su análisis para confirmar su validez.

Debido al análisis cualitativo y cuantitativo en conjunto se ha logrado obtener un mejor análisis de la información recopilada, lo que ha permitido alcanzar hallazgos y conclusiones más precisas sobre la situación actual de la retención en esta empresa.

8. Consideraciones éticas

Según las consideraciones éticas de la universidad en el portal vicerrectorado de investigación, se han seguido los factores que ayudaron a incorporar las cuestiones éticas. Durante la investigación, se ha tenido interés en cumplir en todo momento las cuestiones éticas. Además, se garantizó la confidencialidad de la información recolectada de los trabajadores, así como de los datos suministrados por los responsables en la empresa con fines de investigación. Esto se hizo con el propósito de prevenir o reducir cualquier posible perjuicio, ya sea potencial, real, físico o mental, hacia la empresa en cuestión. Además, otro principio menciona que se debe tener consentimiento informado. Por ello, se elaboraron documentos de consentimiento para las entrevistas y encuestas, y se comunicó dicha información a las personas involucradas en el proceso de recolección de datos cuando fue necesario.

Los principios éticos para el manejo de información que se aplicaron son los siguientes:

En primer lugar, se respetará la privacidad para garantizar y salvaguardar la decisión de las personas involucradas en la investigación y se les preguntará sobre si desean revelar o mantener bajo reserva lo investigado. En segundo lugar, las investigadoras mostraron integridad en el tratamiento de la información, lo que implicó que la información se maneje de manera objetiva y sin información contradictoria para que no se vea afectada la autonomía

del investigador. En tercer lugar, se reconoció apropiadamente la propiedad intelectual del conocimiento producido y se evitó cualquier forma de plagio. Por último, se evaluarán las repercusiones de la difusión del conocimiento generado, identificando a los beneficiarios y a aquellos que podrían verse perjudicados con la publicación de la investigación. Al concluir la investigación, se proporcionará una retroalimentación sobre los resultados de esta a la empresa.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS

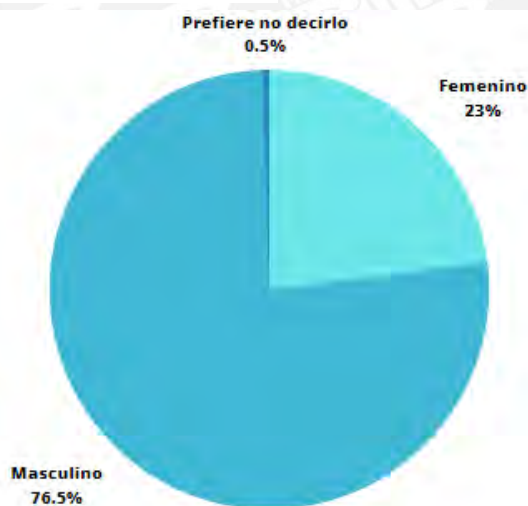
En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la investigación, los cuales buscan cumplir con los objetivos establecidos en el primer capítulo. En primer lugar, se explicará la situación laboral en Liderman. Luego, identificar los factores que generan la salida de los trabajadores en Liderman. Por último, se busca identificar los factores que contribuyen a la retención de los empleados en la empresa.

1. Situación laboral en Liderman 2023

De acuerdo a lo mencionado por Martin Uceda, en el año 2023 Liderman cuenta con 15.000 agentes de seguridad a nivel nacional, de los cuales 376 de ellos fueron encuestados y se recopilaron los datos para su análisis posterior. A continuación, se mostrarán las principales características de la muestra encuestada.

En primer lugar, respecto al sexo de la muestra representativa, se halló que el 76.5% (296 encuestados) es representado por el género masculino, mientras que el 23% (89 encuestados) corresponde al género femenino; es decir, la gran parte de la muestra está conformada por hombres en Liderman (Ver Figura 19).

Figura 19: Sexo de la muestra encuestada

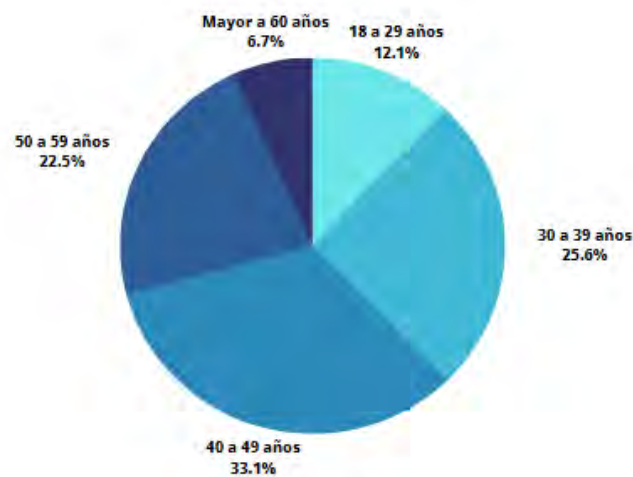


Adaptado de la encuesta en Google Forms (2023).

En relación a ello, Liderman continúa trabajando en la inserción de las mujeres en el oficio de agente de seguridad. Por ello, el porcentaje de mujeres en la empresa ha incrementado en los últimos años; sin embargo, los estereotipos que existen en la sociedad complican esta tarea (El Comercio, 2017).

Por otro lado, la segunda característica relevante hallada es la edad, la cual está distribuida en cinco rangos: 18 a 29 años con un 12.1%, 30 a 39 años con un 25.6%, 40 a 49 años con un 33.1%, 50 a 59 años con un 22.5%, y mayores de 60 años con un 6.7%. Siendo los grupos de 40 a 49 años y de 30 a 39 años los que presentan el mayor porcentaje.

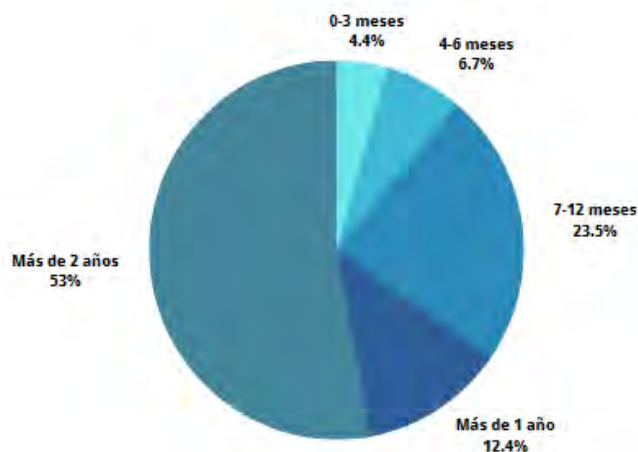
Figura 20: Edad de la muestra encuestada



Adaptado de la encuesta en Google Forms (2023).

En tercer lugar, en relación al tiempo de trabajo en Liderman, se ha presentado los rangos de tiempo trabajado en la empresa (ver Figura 21). Para el muestreo se dividieron en cinco: 0 a 3 meses con un 4.4%, 4 a 6 meses con un 6.7%, 7 a 12 meses con un 23.5%, más de 1 año con un 12.4%, y más de 2 años con un 53%. Siendo los grupos de más de 2 años y de 7 a 12 meses los que tienen el mayor porcentaje.

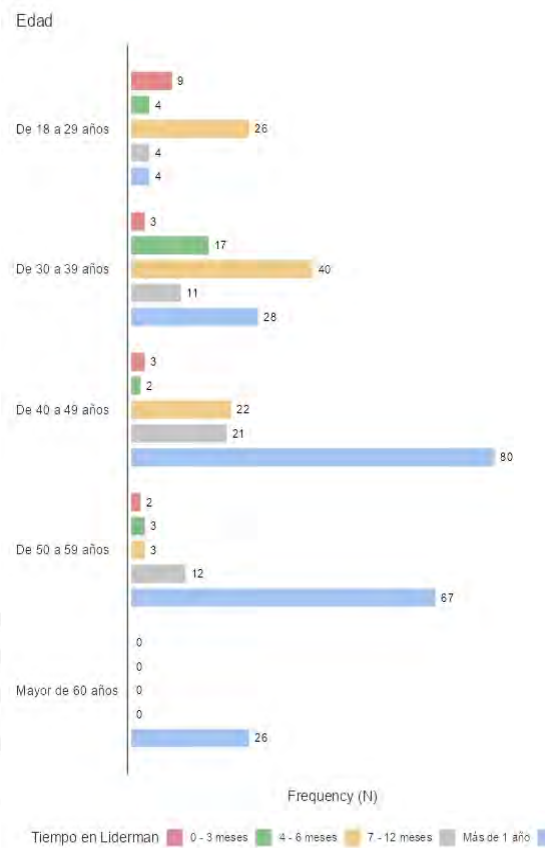
Figura 21: Tiempo de trabajo en Liderman



Adaptado de la encuesta en Google Forms (2023).

Asimismo, se realizó un análisis para identificar la conexión entre la edad de los empleados de Liderman y su tiempo de permanencia en la empresa. De esta manera, se identificó que los trabajadores de rango de edad entre 40-49 años y 50-59 años, en su mayoría han estado trabajando en Liderman por más de 2 años. Mientras que, los rangos de 18-29 años y 30-39 años permanecen en la empresa 7-12 meses.

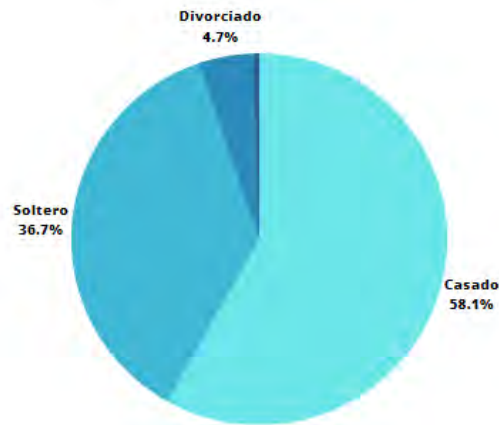
Figura 22: Relación edad - tiempo en Liderman la muestra encuestada



Adaptado de la encuesta en Google Forms (2023).

En cuarto lugar, respecto al estado civil, como se puede ver en la Figura 23, se clasificó en 4 categorías: casado con 58.1%, soltero con 36.7%, divorciado con 4,7%, y viudo con 0.5%. Es decir, la mayor parte de la muestra indica que los trabajadores tienen como estado civil casado (a).

Figura 23: Estado civil de la muestra encuestada



Adaptado de la encuesta en Google Forms (2023).

Por otra parte, respecto al nivel de estudios de la muestra, tal como se puede observar en la Figura 24, se clasificó en ocho categorías: secundaria completa con 70%, estudios superiores en curso con 8.5%, carrera técnica con 19.1% y estudios universitarios con 2,3%. Siendo el nivel máximo de estudio la secundaria completa en los agentes de seguridad encuestados.

De acuerdo al Decreto Legislativo N° 1213, el Artículo 24.1 señala que el personal de seguridad debe cumplir, como mínimo, con ciertos requisitos como por ejemplo tener estudios de secundaria completa (El Peruano, 2023). En ese sentido, Uceda (2023) señala que, actualmente, son rigurosos con dicho requisito al momento del proceso de selección del personal.

Figura 24: Nivel de estudio de la muestra encuestada



Adaptado de la encuesta en Google Forms (2023).

Finalmente, la última característica relevante es la zona de residencia de la muestra; para la investigación se abordaron 4 zonas designadas por el supervisor de operaciones de Liderman. La primera zona corresponde a Lima Norte con 20.7%, la segunda zona corresponde a Lima Sur con 15.8%, la tercera zona corresponde a Norte provincia con 36.7% y, por último, la cuarta zona corresponde a Sur provincia con 26.9%.

Como se puede observar en la Figura 25, las zonas 4 (Sur provincia) y 1 (Lima Norte) son las que ocupan un mayor porcentaje.

Figura 25: Zona de la muestra encuestada



Adaptado de la encuesta en Google Forms (2023).

1.1. Situación de la rotación laboral en Liderman 2023

Este punto busca analizar la situación de la rotación laboral en Liderman en el año 2023, conocer la perspectiva de los trabajadores al respecto y las acciones que está implementando la empresa para enfrentarla.

Tal como sostienen Hom y Griffeth (1995), la rotación laboral es definida como el cese que ocurre cuando un empleado deja la organización y debe ser reemplazado. En ese sentido, Liderman considera como rotación laboral el cese de las labores de los trabajadores en la empresa, tanto de manera voluntaria como involuntaria. Asimismo, señaló que este indicador se mide a través de la siguiente fórmula, la cual está a cargo del área de Recursos Humanos.

Figura 26: Formula índice de rotación laboral en Liderman

$$\text{Índice de rotación laboral en Liderman} = \frac{\text{Headcount de inicio de año}}{\text{Headcount del mes}}$$

*Headcount: Número total de empleados

Fuente: Uceda (2023).

En Liderman, la fórmula de rotación muestra un promedio del 4% a 4.5% (Coronado, comunicación personal, 05 de mayo de 2023). Aunque esta cifra no es muy alta, afecta la rentabilidad de la empresa debido a los costos relacionados con la contratación de nuevos empleados. En el 2023, Liderman tuvo 7,000 ingresos y 6,800 bajas de personal, con un promedio mensual de 450 salidas (Coronado, comunicación personal, 05 de mayo de 2023). En base a ello, Tracey y Hinkin (2008) identifican cinco costos asociados a la rotación laboral: pre-salida, reclutamiento, selección, orientación y formación, y pérdida de productividad. En el caso de Liderman, estos costos incluyen el proceso de reclutamiento y capacitación de nuevos agentes de seguridad, con una inversión de entre 500 a 1,400 soles por persona (Coronado, comunicación personal, 05 de mayo de 2023).

Por otro lado, referente al proceso de orientación y formación, se incluyen costos como entrevistas, capacitaciones y uniformes, que ascienden a unos 600 soles por trabajador. Si un trabajador se retira, se debe reinvertir ese monto. Además, se considera el aprendizaje adquirido durante el periodo laboral, por lo que la salida de un empleado implica tiempo adicional para que el nuevo trabajador adquiera las habilidades necesarias (Coronado, comunicación personal, 05 de mayo de 2023)

En Liderman, la pérdida de productividad ocurre cuando un trabajador deja su puesto sin previo aviso, dejando una vacante que debe cubrirse rápidamente. Para ello, la empresa suele “comprar el descanso o día libre” de otro agente, lo que obliga a este a trabajar más horas y renunciar a su descanso semanal. Esta práctica no solo afecta al trabajador, sino también a la empresa, ya que debe pagar horas extras o días de descanso trabajados, generando un sobrecosto (Coronado, comunicación personal, 05 de mayo de 2023).

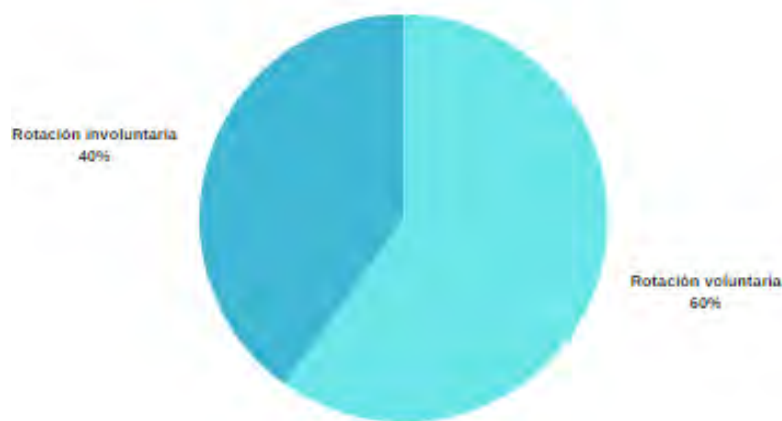
Tabla 14: Costos generados por la rotación laboral

Proceso	Costo aproximado
Reclutamiento y capacitación	500 - 1400 soles
Orientación y formación	600 soles

En relación a la categorización del tipo de rotación, en Liderman existe la rotación de tipo voluntaria, disfuncional y temprana. Aproximadamente el 60% de los retiros son voluntarios, mientras que el 40% son involuntarios, es decir, por desvinculación de la empresa. Esta proporción es significativa, ya que muestra que la mayoría de los empleados eligen dejar la empresa por decisión propia.

Asimismo, Uceda (2023) señaló que la rotación involuntaria en Liderman tiende a disminuir cuando hay servicios especiales, los cuales se dan de acuerdo a los eventos organizados por las campañas de negocio en nuestro país, como el Día de la Madre, el Día del Padre, la Navidad, entre otros; puesto que en estas ocasiones se requiere un mayor número de personal y, por lo tanto, se evita despedir a los trabajadores.

Figura 27: Tipo de rotación en Liderman



Adaptado de la entrevista a Janeth Coronado (2023).

Por otro lado, con el objetivo de conocer la perspectiva de los trabajadores respecto a la rotación laboral, el área de Recursos Humanos de Liderman lleva a cabo encuestas de salida anónimas dirigidas a los agentes de seguridad. Estas encuestas tienen como objetivo identificar los motivos de renuncia, la influencia del líder zonal en la decisión, el grado de satisfacción en la empresa y posibles sugerencias de mejora. Los resultados se analizan para

implementar iniciativas que fortalezcan el compromiso de los empleados, mejoren la retención laboral y promuevan un ambiente de trabajo positivo.

A continuación, se presentan las preguntas incluidas en la encuesta:

Tabla 15: Preguntas de la encuesta realizada

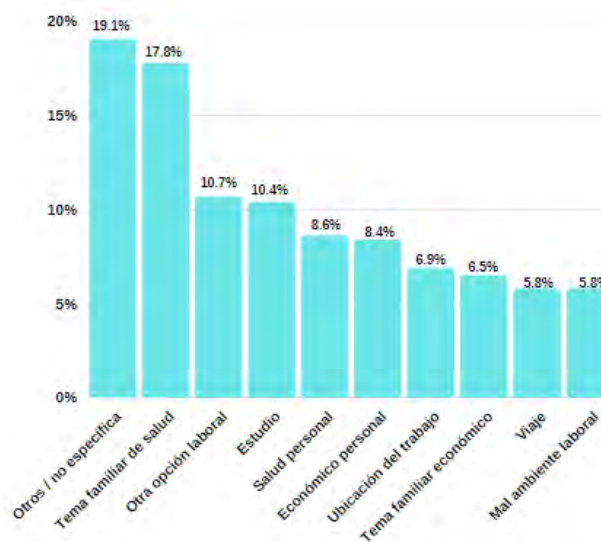
N°	Preguntas	Tipo de pregunta	Alternativa de respuesta
1	Nombre completo	Pregunta abierta	
2	Unidad de trabajo	Pregunta abierta	
3	Puesto de trabajo	Pregunta abierta	
4	¿Cuánto tiempo ha trabajado con nosotros?	Pregunta cerrada	<ul style="list-style-type: none"> - Menos de 6 meses - De 6 meses a 1 año - De 1 a 5 años - De 5 a 10 años - De 10 a 20 años - Más de 20 años
5	¿Cuál es el motivo principal de su renuncia y/o salida de la empresa?	Pregunta cerrada	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en ubicación de unidad - Económico - personal - Estudio - Mal ambiente laboral - Otra opción laboral - Salud personal - Tema familiar de salud - Tema familiar económico - Viaje - Otros
6	¿En qué medida la relación con su jefe o líder zonal es una razón para que usted deje de laborar en la empresa?	Pregunta cerrada	<ul style="list-style-type: none"> - No es un factor - Un factor de menor importancia - Un factor muy importante
7	Independientemente de sus razones para dejar su actual empleo, ¿se siente contento o descontento de haber trabajado con nosotros?	Pregunta cerrada	<ul style="list-style-type: none"> - Contento/a - Muy contento/a - Descontento/a - Muy descontento/a - Ni contento/a ni descontento/a
8	¿Qué mejorarías de Liderman?	Pregunta abierta	

A lo largo del año 2023, se realizó una encuesta de salida a 983 agentes de seguridad en Liderman para identificar los motivos de su renuncia.

Los resultados mostraron que la mayoría de los trabajadores dejó la empresa sin especificar un motivo, mientras que el 17.8% citó problemas familiares de salud. Otras

razones mencionadas fueron la búsqueda de oportunidades laborales más favorables (10.7%) y la necesidad de continuar sus estudios (10.4%). También se señalaron factores como la salud personal (8.6%) y problemas económicos (8.4%). Las dificultades relacionadas con la ubicación del trabajo (6.9%) y el ambiente laboral (5.8%) fueron mencionadas como razones menos frecuentes de renuncia (Ver Figura 28).

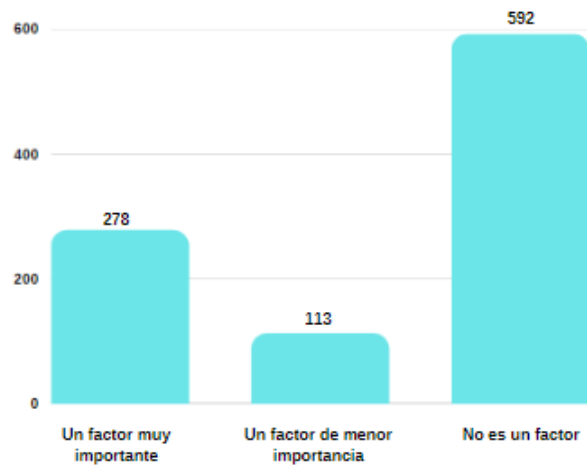
Figura 28: Motivos de salida de Liderman



Adaptado de la encuesta de salida Liderman (2023).

En cuanto a la relación con los líderes zonales, el 28% de los participantes en la encuesta consideró que esta influencia es un factor muy relevante en su decisión de renunciar, mientras que un 12% la vio como de menor relevancia, y el 60% no la consideró un factor determinante. Esto sugiere que, aunque la relación con los líderes puede afectar a algunos, no es el motivo principal de la renuncia para la mayoría (Ver Figura 29).

Figura 29: Influencia en la salida por relación con los líderes zonales



Adaptado de la encuesta de salida Liderman (2023).

Finalmente, los niveles de satisfacción laboral mostraron que el 48% de los trabajadores se sentían muy contentos de haber trabajado en Liderman, un 29% se declaró contento, y un 15% tuvo una opinión neutra. Sin embargo, un 7% expresó descontento, lo que indica una variabilidad en la satisfacción general y destaca la importancia de abordar los factores que llevan a la rotación del personal (Ver Figura 30).

Figura 30: Nivel de satisfacción laboral



Adaptado de la encuesta de salida Liderman (2023).

Además, los motivos económicos, la desactivación de puestos y la búsqueda activa de nuevas oportunidades son factores clave que afectan en la rotación laboral. En la entrevista realizada al supervisor zonal de Norte provincia, Christian Kelly, señala que la principal causa de los retiros es la situación económica de los trabajadores, puesto que los trabajadores siempre aspiran a obtener un mejor sueldo; asimismo, la larga distancia entre el centro de trabajo a sus hogares implica un mayor gasto de pasajes, lo cual genera en muchos casos que no puedan ser costeados y, por lo tanto, optan por retirarse del trabajo (2023).

Adicionalmente, otro factor que conlleva a la rotación voluntaria es la desactivación de puestos debido a la pérdida de clientes, lo cual ocasiona que algunos trabajadores sean reasignados o “reenganchados” con los clientes y, finalmente, han decidido empezar a trabajar con dichos clientes y renuncian a Liderman. Por último, otra causa es la búsqueda activa de oportunidades por parte de los agentes de seguridad, lo cual implica que están dispuestos a cambiarse de empleo en cualquier momento sin esperar a una fecha determinada o el término de su contrato.

Por otra parte, Liderman también presenta casos de rotación voluntaria disfuncional, la cual hace referencia a cuando el retiro del empleado perjudica a la organización al ser un trabajador con alto rendimiento o altamente capacitado con habilidades y herramientas que resultan ser difíciles de reemplazar y lo convierte en alguien valioso para la empresa (Hom, Allen y Griffeth, 2019). Además, se ha identificado que la rotación en Liderman es más frecuente entre los nuevos empleados, especialmente aquellos con entre uno y seis meses en la empresa, lo que indica dificultades en la retención inicial de personal. En contraste, los agentes de seguridad con más antigüedad tienden a quedarse por varios años, según el supervisor zonal Luis Melo (2023).

Por otra parte, respecto al procedimiento de salida de un colaborador cuando opta por abandonar el puesto de trabajo, existe un conducto regular; sin embargo, en muchos casos no se cumple rigurosamente. A continuación, se presenta el procedimiento post renuncia del agente de seguridad en Liderman:

Figura 31: Procedimiento de salida



Adaptado de la entrevista a Martín Uceda (2023).

De acuerdo a este conducto regular se espera que los trabajadores avisen con 30 días de anticipación si dejarán la empresa, pero muchos agentes de seguridad notifican solo un día antes o incluso el mismo día, generando problemas para cubrir sus puestos rápidamente. Uceda (2023) señala que aproximadamente el 2% de los trabajadores que dejan la empresa lo hacen por abandono de trabajo, es decir, no avisan adecuadamente y simplemente no se presentan.

En resumen, Liderman considera la rotación laboral un tema importante debido a su impacto económico, ya que implica costos en la selección y capacitación de nuevos empleados. Además, el tiempo que toman los nuevos ingresos en adaptarse y desempeñarse adecuadamente puede afectar la productividad y los objetivos de la organización.

1.2. Situación de la retención en Liderman 2023

1.2.1. Importancia de la retención

La retención de empleados es crucial por varias razones. En primer lugar, conservar al personal asegura la continuidad y evita la pérdida de conocimientos y habilidades. En segundo lugar, reduce los costos y permite destinar recursos a otras áreas. En tercer lugar, los empleados que permanecen a largo plazo desarrollan un conocimiento profundo de los procesos, lo que contribuye a una mejor eficiencia.

Además, promueve una cultura organizacional estable y un ambiente laboral positivo. Finalmente, la retención de empleados genera mayor satisfacción en los clientes, puesto que valoran la consistencia y confianza que brindan los empleados que conocen sus necesidades.

Por otra parte, en un entorno empresarial altamente competitivo y en constante evolución, la retención del personal se ha convertido en un aspecto crucial para el éxito y la estabilidad de las organizaciones. Conservar el talento no solo contribuye a disminuir los costos relacionados con la rotación de personal, sino que también fomenta un ambiente laboral positivo, mejora la productividad y promueve un crecimiento sostenible para la empresa. En este contexto, esta sección se centra en analizar la importancia de la retención de empleados en Liderman, líder en el sector de servicios de seguridad y vigilancia.

La empresa tiene como estrategia de retención enfocarse en crear una buena cultura organizacional. Sin embargo, cabe resaltar que, la retención laboral abarca más que simplemente brindar satisfacción al colaborador y fomentar un ambiente de trabajo positivo, ya que implica considerar otros factores que benefician tanto a los empleados como a la empresa.

Para conocer la importancia de la retención para Liderman primero se debe conocer cómo es la situación con respecto a esta. La empresa realiza 2 tipos de retención laboral. De acuerdo con Martín Uceda; en primer lugar, se realiza una retención temprana dirigida a los nuevos trabajadores durante los primeros tres días. El equipo de selección se encarga de comunicarse con los trabajadores para verificar si han sido asignados a sus puestos, si tienen el uniforme necesario y si han enfrentado alguna dificultad inicial (2023). Esta iniciativa muestra un enfoque proactivo para garantizar que los nuevos empleados se sientan bienvenidos y tengan una transición fluida en sus primeros días.

Por otro lado, la segunda forma de retención en Liderman se realiza a través del líder zonal, quien se encarga de entrevistar a los empleados que desean renunciar, identificando los motivos de su decisión. Dado que entre el 70-80% de la rotación se debe a renuncias, el líder zonal puede tomar medidas como reasignar al empleado a otra unidad, otorgar permisos o brindar préstamos para abordar problemas de distancia o económicos (Uceda, 2023).

Adicionalmente, Liderman se encuentra comprometido con el bienestar de los agentes de seguridad (Lidermans). Por este motivo, la empresa ha implementado el programa "Lidermanía" para asegurar el bienestar de sus agentes de seguridad y sus familias, dividido en cuatro ejes: Ama Trato, Ama Crece, Ama Vida y Ama Pago (Liderman, 2022).

Figura 32: Programa Lidermanía



Fuente: Liderman (2022).

A continuación, se detallarán cada uno de los ejes de Lidermanía:

- 1) Ama Trato:** En este eje se resalta el respeto y la cordialidad en el trato a los trabajadores, por ello las relaciones en toda la empresa son horizontales, directas, sinceras y basadas en el afecto (Liderman, 2022). En ese sentido, a los agentes de seguridad se les brinda diversos beneficios y facilidades para que puedan sentirse contentos, así como también sus familias.

Algunos de los beneficios brindados son los siguientes:

Tabla 16: Beneficios de Ama Trato

Lidercanasta	Reconocer el desempeño, responsabilidad y honestidad del colaborador brindándole una canasta con productos básicos para su hogar.
Almorzando con tu familia	Liderman busca integrarse con sus trabajadores y sus familias a través de esta actividad.
Mejorando mi baño	Liderman brinda un apoyo económico para mejorar el baño del hogar.
Desayuno de integración	Busca fomentar la integración y comunicación directa con los trabajadores.
Conociéndonos mejor	Fomentar espacios en los cuales se pueda interactuar y conocer mejor a los trabajadores fuera del trabajo.

Adaptado de Liderman (2022).

- 2) **Ama Crece:** En este eje se pone a disposición diversos programas de capacitación a los trabajadores con el objetivo de que crezcan tanto personal como profesionalmente.

Algunos programas a los que pueden acceder son los siguientes:

Tabla 17: Programas de Ama Crece

Instituciones educativas	Curso / Tema a estudiar
Autohacks	Licencias de conducir
CAD Perú	Seguridad
Intelsegur	Seguridad
Privateacher	Inglés
IDAT	Cursos variados

Adaptado de Liderman (2022).

- 3) **Ama Vida:** A través de este eje se busca promover una cultura de vida saludable mediante programas, actividades, beneficios y convenios. Liderman prioriza que los trabajadores se encuentren bien de salud y tengan un estilo de vida adecuado.

A continuación, se presentan los beneficios correspondientes a este eje:

Tabla 185: Beneficios del Ama Vida

Beneficio	Descripción
Come Saludable	Campañas y actividades para una alimentación sana.
Mi primera bicicleta	Sorteos y facilidades para la compra de una bicicleta con el objetivo de cuidar el medioambiente y adoptar un estilo de vida saludable mediante el ejercicio.
Caminatas	Impulsar la integración y trabajo en equipo a través de esta actividad.
Convenios y campañas de salud	Promover un estilo de vida saludable mediante campañas de salud dentro de la empresa.
Convenios y campañas deportivas	Promover un estilo de vida saludable mediante actividades deportivas.

Adaptado de Liderman (2022).

- 4) Ama Pago:** Los agentes de seguridad valoran recibir un pago justo, puntual y de acorde al mercado. Por ello, Liderman ha puesto en marcha un sistema de pagos eficiente y transparente, realizado 3 días antes de cada quincena del mes (Liderman, 2022).

En ese sentido, a partir de las entrevistas, se deduce que varios entrevistados destacan la importancia que Liderman da a la retención de personal y las estrategias específicas que emplea para reducir la rotación. Por un lado, la retención temprana se centra en una comunicación efectiva con los nuevos empleados y en la resolución de problemas iniciales. Por otro lado, la retención a través del líder zonal implica un enfoque personalizado para investigar las causas de las renuncias y tomar medidas al respecto, lo que demuestra el compromiso de la empresa con la retención y el bienestar de sus empleados.

Asimismo, Liderman considera crucial la retención laboral debido a su impacto en varios aspectos de la empresa. Por ello, la empresa busca nuevas formas para la retener a los trabajadores. Coronado (2023) señala que la empresa no cuenta con estrategias como tal, sino que se enfoca en la cultura organizacional, puesto que tiene como objetivo fidelizar a los trabajadores. En relación a ello, la empresa busca garantizar el bienestar de los agentes de seguridad a través de un conjunto de prácticas y programas como la Lidermanía, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de sus empleados y de sus familias. Está conformada por 4 ejes: Ama Trato, Ama Crece, Ama Vida y Ama Pago.

Además, en Liderman se maneja una cultura de “puertas abiertas”, la cual consiste en que los agentes de seguridad y trabajadores, en general, tengan contacto directo con los jefes o gerentes y, así, evitar que haya un procedimiento complejo si es que desean conversar con alguno de ellos. Asimismo, estas actividades y/o prácticas están a cargo de la Subgerencia de Cultura y Bienestar de Liderman, área encargada de mantener el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como cuidar la cultura organizacional de la empresa.

Por otra parte, respecto a los principios teóricos para las estrategias de retención en Liderman, Coronado (2023) señala que no se guían de una teoría exactamente, pero asegura que como área de Recursos Humanos están pendientes en temas de cultura organizacional para implementarlas en la empresa. En ese sentido, Uceda (2023) menciona que no existe una estrategia teórica, sino que se guían de las necesidades de los trabajadores en general, puesto que se basan en la cultura organizacional de Liderman.

En relación a ello, Uceda (2023) indica que un punto que caracteriza a Liderman es el programa “La Lidermanía”; asimismo, señala que desde hace 15 años la empresa “patentó” el término “Liderman” para hacer referencia a los agentes de seguridad y así no llamarlos de

esa manera, esto con el fin de ofrecer un mayor valor a los empleados operativos y lograr que se sientan más cómodos.

La jefa de Reclutamiento y Selección, Janeth Coronado, considera que esta serie de programas y beneficios tienen buenos resultados en la empresa. Sin embargo, existe una diferencia respecto al personal que labora en Lima y el de provincia. Por un lado, en relación al personal que labora en Lima o cercano a la capital sí funciona casi a la totalidad; no obstante, no es el mismo caso con los que trabajan bajo régimen en provincia, ya que, en muchas ocasiones, no logran disfrutar de todos los beneficios de la Lidermanía o en actividades de celebraciones que se realizan en la capital o ceremonias de premiación.

De los hallazgos por las entrevistas se puede mencionar que las estrategias implementadas en la empresa tienen resultados mixtos y pueden variar en su efectividad según la ubicación geográfica y las condiciones del trabajo.

Las estrategias implementadas sí y no tienen buenos resultados. Sí funciona para el personal que está más cercano a la filial, o sea, en Lima, y no funciona tanto con personal que está más en lugares remoto, que trabaja bajo régimen, ahí no funciona tanto (Coronado, comunicación personal, 05 de mayo de 2023)

No obstante, en términos generales, las estrategias implementadas han tenido un impacto favorable en la empresa, posicionándose como referente en la industria de seguridad y evitando conflictos laborales relacionados con negociación colectiva y sindicatos.

En conclusión, la retención laboral en Liderman es un elemento crucial que no solo refuerza la estabilidad y el éxito de la empresa, sino que también contribuye al bienestar y la satisfacción de sus empleados. A través de diversas estrategias, como la retención temprana y la intervención del líder zonal, junto con una cultura organizacional robusta y programas innovadores como "La Lidermanía", Liderman demuestra un compromiso óptimo con sus trabajadores.

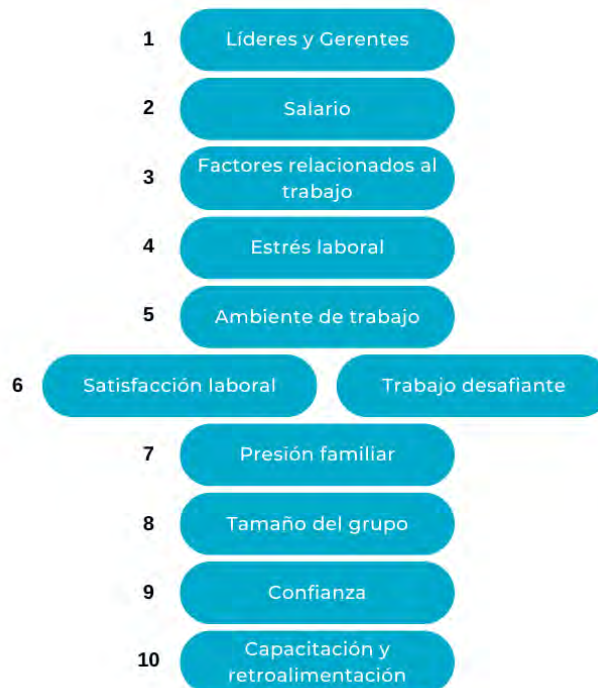
Sin embargo, para enfrentar los desafíos presentes en diferentes contextos laborales y geográficos, es esencial que la empresa continúe adaptando y perfeccionando sus estrategias. Al hacerlo, no solo asegurará la efectividad, satisfacción y fidelización de los trabajadores, sino que también mantendrá su posición de liderazgo en el sector de seguridad, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo que beneficia tanto a la organización como a sus empleados.

2. Factores que generan la salida de los trabajadores en Liderman

Para identificar los factores que motivan la salida de los trabajadores en Liderman, se realizaron entrevistas en profundidad con los responsables de Recursos Humanos. De acuerdo con el marco teórico y el modelo de Al-Suraihi et al. (2021), se solicitó a los entrevistados clasificar 11 causas de salida del 1 al 11, donde 1 es la más relevante.

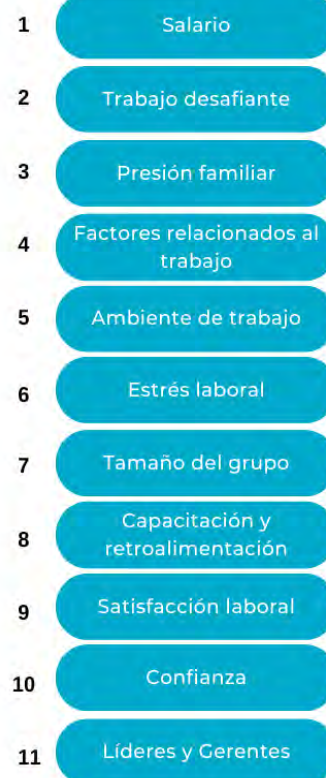
A continuación, se muestra el orden de relevancia de la entrevistada Janeth Coronado, jefa de Recursos Humanos; y Martin Uceda, gerente del área de Recursos Humanos:

Figura 33: Factores que generan la salida según Janeth Coronado



Adaptado de la entrevista a Janeth Coronado (2023).

Figura 34: Factores que generan la salida según Martin Uceda



Adaptado de la entrevista a Martin Uceda (2023).

2.1. Salario

Janeth Coronado, jefa de Recursos Humanos, destacó el salario como un factor clave, señalando que los agentes de seguridad a menudo se retiran si reciben una mejor oferta, incluso si la diferencia es mínima (2023). Esto concuerda con Ongori (2007), quien identifica lo económico como una de las principales razones de renuncia.

Por su parte, Martin Uceda, gerente de Recursos Humanos, corroboró esta tendencia al identificar el salario como la causa principal de salida de los trabajadores. Esto se ve respaldado por las encuestas de salida y por casos en el que los postulantes rechazan ofertas por considerarlas poco atractivas.

También, las encuestas de salida revelan que 86 trabajadores (8,6% del total) indicaron que su renuncia o salida de la empresa se debió principalmente a razones económicas. Estos empleados mencionaron que necesitaban un ingreso mayor para cubrir sus necesidades, y 32 de ellos (37,2% del total) sugirieron que se debería mejorar el salario en la empresa. Esta información subraya la importancia del salario como un factor crucial

para los trabajadores, ya que, como señala Mathis et al. (2017), una compensación justa es esencial para la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados.

Es importante mencionar que, en Liderman, el salario varía según el cliente al que se preste el servicio; algunos salarios están por encima del mercado, otros dentro del rango estimado y algunos por debajo (Uceda, comunicación personal, 23 de mayo de 2023). Sin embargo, muchos agentes de seguridad no están completamente satisfechos con su sueldo actual, lo que les lleva a solicitar aumentos o beneficios adicionales, o incluso a considerar otras ofertas laborales. Si encuentran una oportunidad que les ofrezca un salario superior, no dudarán en cambiarse de empresa.

El salario emerge como una de las razones más recurrentes de renuncia, reforzando la idea de que una compensación justa es esencial para la satisfacción laboral. Además, la cultura local y las dinámicas de la industria de seguridad contribuyen a la complejidad del fenómeno de la rotación, lo que resalta la necesidad de adaptar las estrategias de retención a las particularidades de cada región.

2.2. Relación con Líderes y Gerentes

Janeth Coronado, jefa de Recursos Humanos, identificó la relación con los líderes como la principal causa de salida. La supervisión constante y la influencia de los líderes impactan directamente en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa (Coronado, 2023; Al-Suraihi et al., 2021). Además, Martín Uceda, gerente de Recursos Humanos, también mencionó que la gestión de la empresa no siempre brinda apoyo para retener a los trabajadores que consideran renunciar.

En las encuestas de salida realizadas por Liderman a sus ex-trabajadores, 278 trabajadores (28,28% del total) señalaron que la relación con sus jefes o líderes de zona fue un factor muy crucial en su decisión de dejar la empresa. Aunque sus motivos principales no fueron directamente atribuidos a los líderes, los empleados reconocieron que la dinámica con sus superiores influyó en su decisión de renunciar. Este aspecto es relevante, ya que la relación con los líderes y gerentes puede impactar la retención de los trabajadores en la empresa (Al-Suraihi et al., 2021).

Coronado (2023) menciona que, en ocasiones, la gestión de la empresa no hace un esfuerzo suficiente para retener a los trabajadores. Por ejemplo, se han dado situaciones en las que los agentes de seguridad han comunicado su decisión de renunciar a sus supervisores, quienes no han ofrecido opciones o apoyo para retener al colaborador, contribuyendo así al aumento del porcentaje de rotación en la empresa.

Además, es fundamental destacar que los agentes de seguridad trabajan bajo la supervisión de líderes zonales, quienes reciben capacitación para liderar de manera efectiva a su equipo. Desde Liderman, se reconoce que la manera en que estos supervisores guían al personal puede tener un efecto notable en el ambiente laboral y en la retención de los empleados.

También se ha identificado que los empleados tienen acceso a una lista de contacto con los teléfonos de los gerentes y jefes, lo que permite una comunicación directa con los líderes de Liderman. Esta práctica es fundamental, ya que facilita el diálogo y permite a los agentes de seguridad expresar inquietudes o problemas directamente a los responsables del área. Esto subraya la importancia de una gestión efectiva y una comunicación abierta para optimizar la retención del personal y promover un ambiente laboral positivo.

Los resultados de las encuestas de salida, junto con las entrevistas realizadas a profesionales del área de Recursos Humanos, destacan que la relación con los supervisores y la gestión empresarial son factores clave en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar la empresa.

2.3. Condiciones laborales y ambiente de trabajo

Janeth Coronado, jefa de Recursos Humanos, destacó las condiciones laborales como un motivo significativo de rotación, señalando que muchos clientes no proporcionan un ambiente adecuado. Esto se traduce en largas jornadas de trabajo, escasa comodidad y expectativas incumplidas, lo que puede generar decepción entre los empleados, como indican Al-Suraihi et al. (2021). Por su parte, Luis Melo, supervisor, enfatizó la relevancia de la cultura local de la empresa, destacando que la idiosincrasia y las prácticas laborales varían según la ciudad y pueden influir en la rotación de personal (Melo, comunicación personal, 26 de mayo de 2023).

Adicionalmente, se ha observado que los trabajadores tienden a renunciar con mayor frecuencia en los meses de julio y diciembre, períodos en que reciben gratificaciones económicas, lo que les permite aprovechar estos beneficios antes de dejar la empresa.

Las encuestas de salida realizadas por Liderman corroboran esta tendencia: 56 trabajadores (5,8%) que dejaron la empresa mencionaron que un mal ambiente laboral fue su principal motivo de renuncia. De estos, 33 trabajadores señalaron que la relación con sus jefes fue un factor crucial. Según Robbins y Judge (2017), un ambiente de trabajo favorable mejora tanto la satisfacción como el rendimiento de los empleados, lo que sugiere que un entorno negativo puede contribuir a la rotación.

Se puede interpretar que, si los trabajadores no se sienten cómodos en su ambiente laboral, es probable que no estén motivados para desempeñar sus funciones de manera efectiva, lo que, a la larga, puede llevarlos a optar por abandonar la empresa. Por lo tanto, es esencial que Liderman considere tanto las condiciones laborales como la cultura organizacional para llevar a cabo estrategias que mejoren el ambiente laboral y, en última instancia, reduzcan la rotación de personal.

2.4. Trabajo desafiante

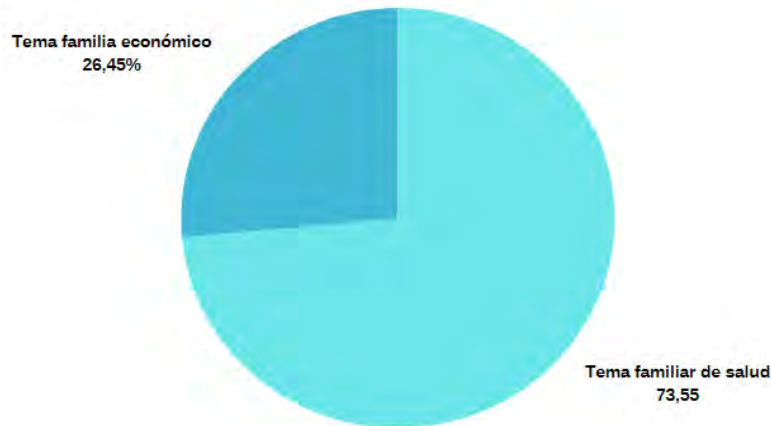
El trabajo de agente de seguridad es considerado desafiante, con condiciones que incluyen largas jornadas de pie y uso de uniforme incómodo. Estas exigencias, junto con horarios extensivos de 24 horas al día, horarios rotativos y la lejanía del hogar, generan incomodidad y pueden influir en la decisión de los empleados de dejar la empresa. Estas condiciones varían de acuerdo a la unidad de trabajo o el cliente al que se brinda el servicio, ya que algunas de ellas no cuentan con todas las comodidades para el trabajador (Huaman, comunicación personal, 04 de junio de 2023).

2.5. Presión familiar

Uceda destacó que la presión familiar es un factor clave en la decisión de los agentes de renunciar a sus trabajos. Muchas familias dependen del ingreso de estos agentes, y si su salario no cubre las necesidades básicas, buscan empleos mejor remunerados. Esta presión se intensifica cuando el trabajo interfiere en la vida familiar, lo que puede llevar a la renuncia (Al-Suraihi et al., 2021).

En una revisión de los trabajadores que abandonaron la empresa, se identificó que 178 mencionaron motivos familiares, siendo un 73.55% de estos casos relacionados con problemas de salud. Kossek y Lambert (2005) explican que las demandas familiares a menudo generan conflictos que llevan a los trabajadores a priorizar sus responsabilidades familiares sobre su empleo, afectando así su permanencia en la organización.

Figura 35: Influencia de temas familiares en la salida del trabajador



Adaptado de la encuesta de salida Liderman (2023).

La rotación laboral en Liderman es un fenómeno multifacético. La presión familiar, combinada con la insatisfacción salarial, resalta la necesidad de que la empresa implemente políticas que reconozcan y apoyen el equilibrio entre la vida profesional y familiar, contribuyendo así a la retención de personal.

2.6. Tamaño de grupo

El tamaño del grupo también se ha identificado como un factor relevante. Generalmente el trabajo de agente de seguridad se realiza en equipo y grupos; sin embargo, de acuerdo a la información recopilada por los jefes zonales, existen casos donde los trabajadores no trabajan adecuadamente en grupos y ello genera inconvenientes. Cuando los trabajadores no se integran adecuadamente en equipos, se opta por reubicarlos a puestos donde se trabaje en equipos más reducidos o incluso donde sea el trabajo individual.

En conclusión, las entrevistas con los responsables del área de Recursos Humanos en Liderman ponen de manifiesto discrepancias en la identificación de las causas más significativas de la rotación laboral. Se puede indicar que la rotación laboral en Liderman se da a causa de los siguientes factores: (1) el trabajo desafiante que implica el puesto de agente de seguridad, (2) las condiciones laborales y el ambiente de trabajo en el que se desempeñan, (3) la presión familiar que tienen los empleados, (4) el salario o remuneración percibida, (5) tamaño del grupo de trabajo y (6) los líderes y gerentes que supervisan a los agentes de seguridad. Abordar la rotación de personal en Liderman requiere una visión integral que contemple no solo factores económicos, sino también aspectos relacionales y culturales. La implementación de estrategias centradas en un liderazgo efectivo, la comunicación abierta y

la revisión de las políticas salariales podría contribuir de manera significativa a generar un ambiente laboral más estable y satisfactorio.

3. Factores que retienen a los trabajadores en Liderman

En esta parte se presentan los resultados obtenidos de las respuestas de la muestra para todas las hipótesis propuestas (Ver Tabla 12). El modelo de medición implementado por Presbítero, Roxas y Chadee (2016) consta de 24 preguntas distribuidas en 6 variables: (1) remuneración y beneficios, (2) formación y desarrollo, (3) oportunidades de desarrollo profesional, (4) equilibrio de vida y trabajo, (5) alineamiento de valores de la empresa con los empleados, y (6) retención laboral. En ese sentido, se empleó la escala de Likert con una valoración del 1 al 5, en el cual el 1 significa que “no refleja” tal enunciado y 5 que “refleja mucho” (Ver Anexo D).

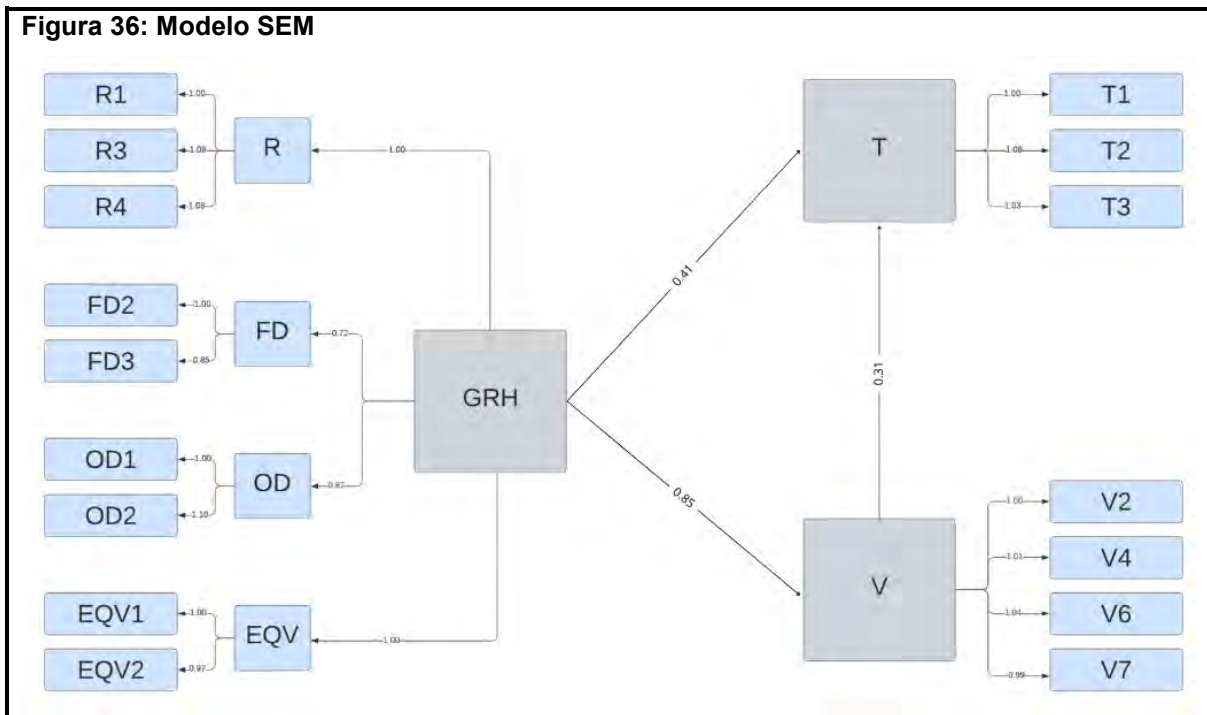
Con los resultados de la encuesta, se hizo un análisis de fiabilidad para cada variable que permitió conocer la consistencia y estabilidad de la encuesta (Ver Anexo G). A través de los resultados, se tuvo en el indicador del Alfa de Cronbach un resultado mayor de 0,8 (mínimo aceptable) para cada variable analizada, entonces el instrumento sí pasa la prueba de fiabilidad.

Luego de este análisis se realizó un análisis factorial confirmatorio en Jamovi con el objetivo de verificar si los datos observados coinciden con la estructura de variables del modelo de Presbítero, Roxas y Chadee previamente observado.

Al generar el análisis factorial confirmatorio de todas las variables se obtuvieron los resultados vistos en el Anexo H. En estos resultados, se observó que, en el ajuste de modelo, el CFI era mayor a 0.9 y el RMSEA era mayor a 0.08 (Ver anexo H). Por lo tanto, se optó por retirar las variables del modelo: FD1, OD3 y V5. Con el fin de llegar al valor mínimo permitido del RMSEA que debe ser menor a 0.08. Al retirar esas variables se logró tener el valor del RMSEA permitido (Ver Anexo I). La eliminación de las variables FD1, OD3 y V5 no afectó el resultado del estudio, ya que estas variables no mostraron una contribución sustancial al modelo. Luego de ese cambio el CFI continuó siendo mayor a 0.9 y el RMSEA disminuyó a 0.0792. El resto de las variables incluidas en el modelo siguieron mostrando una relación significativa con las otras variables del estudio. Esta modificación mejoró el ajuste del modelo sin comprometer los objetivos ni las conclusiones del análisis, optimizando la precisión sin alterar los hallazgos principales.

Una vez realizado dicho análisis, se procedió a realizar el modelo SEM con las variables seleccionadas (Ver Figura 36).

Figura 36: Modelo SEM



Al llevar a cabo el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), se obtuvo un índice RMSEA inferior a 0.08. Durante el proceso, fue necesario eliminar variables que presentaban una alta correlación entre sí. Esta alta relación puede causar confusión en los encuestados, ya que las preguntas eran similares y podrían interpretarse de manera parecida. Las variables eliminadas fueron V1, V3, R2 y EQV3.

Como se puede ver en la Figura 36, se muestran las 7 variables del modelo con sus respectivos ítems. En cuanto a la representación de la variable de segundo orden “Gestión de recursos humanos” (GRH), esta modera el alineamiento del valor de la empresa a los empleados (V) y retención laboral (T). Por tanto, la interpretación gráfica de la variable (GRH) es la relación entre cada uno de sus ítems sobre la variable que recibe su efecto (V y R). Los círculos en el gráfico representan las variables exógenas y endógenas, es decir, las variables exógenas como: remuneración y beneficios (R), formación y desarrollo (FD), oportunidades de desarrollo profesional (OD), equilibrio de vida y trabajo (EQV), y las endógenas como: alineamiento de valores de la empresa con los empleados (V), y retención laboral (T). Los rectángulos en el gráfico representan los ítems o preguntas de cada una de las variables exógenas. Finalmente, las flechas del modelo ayudan a mostrar la relación de cada una de las variables o ítems.

Del análisis del modelo se concluye que se aceptan las 3 hipótesis. En primer lugar, se confirma que las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos (remuneración y beneficios, formación y desarrollo, oportunidades de desarrollo, equilibrio vida-trabajo)

contribuyen positivamente a la retención, puesto que estas prácticas en conjunto permiten que los empleados se sientan a gusto y deseen continuar en la empresa.

En relación a la remuneración, esta desempeña un papel crucial en la retención y motivación de los empleados (Presbítero et al., 2016; Blanchflower, 2021), ya que abarca no solo el salario base propuesto, sino también incentivos, bonificaciones y beneficios adicionales. En ese sentido, una estrategia de compensación competitiva contribuye a mejorar tanto la permanencia como el rendimiento laboral (Hertz & Schuler, 2020), al alinear los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Por el contrario, una remuneración deficiente puede incrementar la rotación, impulsando a los empleados a buscar mejores oportunidades que satisfagan sus necesidades y objetivos. Así, cada componente de la compensación laboral tiene un impacto específico en la satisfacción y compromiso de los trabajadores.

Por otro lado, la formación y el desarrollo profesional también son esenciales para la retención de empleados (Presbítero et al., 2016), ya que invertir en el crecimiento de sus habilidades fortalece su compromiso con la empresa. La capacitación continua y el desarrollo de competencias técnicas y habilidades blandas mejoran no solo el desempeño laboral, sino también la ventaja competitiva de la organización. Asimismo, al ofrecer oportunidades de aprendizaje, la empresa satisface la necesidad de crecimiento personal de los trabajadores y fomenta un vínculo más sólido.

Respecto a las oportunidades de desarrollo profesional, estas son fundamentales para la retención de empleados, puesto que contribuyen a mantener su motivación y compromiso con la empresa (Rampur, 2009). Elementos clave como los planes de carrera (Dockel, 2003; Velasco, 2010; Hernández et al., 2016) y la movilidad laboral (Florida, 2002) permiten a los empleados avanzar en sus funciones, adquirir nuevas habilidades y fortalecer su vínculo emocional con la empresa, lo que favorece su permanencia a largo plazo.

En relación al equilibrio vida - trabajo, este es esencial en la retención laboral, puesto que implica respetar tanto su contribución a la empresa como también su bienestar personal (Marcos, 2011). Además, elementos como la flexibilidad horaria (Hernández et al., 2016), programas de salud y bienestar (Marcos, 2011; Al-Suraihi et al., 2021), espacios laborales adecuados (Al-Suraihi et al., 2021) y servicios adicionales como el teletrabajo y la licencia parental (Kossek & Ozeki, 1998) contribuyen a mejorar la calidad de vida y reducir la rotación. Asimismo, ofrecer tiempo libre remunerado y celebrar ocasiones especiales refuerza el equilibrio entre la vida personal y laboral (Marcos, 2011). Todo ello genera satisfacción

laboral, ya que los trabajadores se sienten a gusto y consideran que son valorados como persona y respetan la vida personal que tienen.

En segundo lugar, se confirma que el ajuste del valor empleado-organización está positivamente relacionado con la retención de los trabajadores, ya que cuando los valores del empleado se alinean a los de la empresa, aumenta la satisfacción laboral y el compromiso, lo cual refuerza la lealtad y reduce la intención de rotación. El ajuste valor empleado-organización es crucial para mejorar la retención de empleados, especialmente en empresas tercerizadoras, ya que implica alinear los principios de la organización con lo de los empleados (Presbítero et al., 2016). Elementos como la cultura organizacional, las políticas de recursos humanos y la comunicación efectiva juegan un papel esencial en este ajuste. La cultura organizacional integra a los empleados y facilita el logro de objetivos comunes (Schein, 2010; Robbins y Judge, 2009). Además, las políticas de recursos humanos deben evaluar la compatibilidad de valores y reflejar estos en sus prácticas (Schein, 2010), mientras que una comunicación clara de los valores organizacionales ayuda a los empleados a identificar su identidad con la empresa (Presbítero et al., 2016).

Finalmente, se confirma que la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la alineación de los valores de los empleados con los de la organización tiene un efecto positivo en la retención del personal en la empresa. Las encuestas realizadas a los empleados revelan una clara correlación entre la satisfacción laboral y la alineación de valores, corroborando lo sugerido por el modelo de Presbítero et al. (2016), que enfatiza la importancia de esta compatibilidad para optimizar la efectividad de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (HRM). La información cuantitativa revela que el 76.5% de los empleados son hombres y que más del 50% tiene más de dos años de antigüedad (ver figura 19 y 21), lo que sugiere una posible satisfacción y compromiso con la empresa. Esta estadística se ve reforzada por los testimonios de personal de Recursos Humanos y supervisores, quienes destacan prácticas como “una cultura de puertas abiertas” y programas de reconocimiento que fomentan un ambiente de trabajo positivo. Estos testimonios subrayan que las estrategias implementadas, como capacitaciones y programas de reconocimiento son esenciales para la retención. Por ejemplo, uno de los testimonios menciona que “manejamos la cultura Liderman, basada en cinco pilares que promueven un sentido de propósito y pertenencia” (Uceda, comunicación personal, 23 de mayo de 2023), lo que contribuye a un ambiente donde los empleados se sienten valorados y escuchados. Esta adecuación entre los valores de la empresa y las expectativas de los empleados se alinea con la teoría que señala que un entorno organizacional respetuoso y comunicativo potencia el compromiso del personal (Presbítero et al., 2016).

En el ámbito del sector de tercerización en Perú, caracterizado por altas tasas de rotación, Liderman se distingue por sus políticas efectivas de retención, las cuales no solo buscan satisfacer las necesidades inmediatas de sus trabajadores, sino también fomentar un sentido de comunidad y pertenencia. Así, los hallazgos indican que la combinación de prácticas de gestión de recursos humanos y valores compartidos contribuye significativamente a reducir la rotación de personal en Liderman, lo que respalda la hipótesis formulada.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

a. Caso de estudio: Liderman

La situación laboral en Liderman durante 2023 se caracteriza por una estructura de personal predominantemente masculina y de mediana edad, con una mayoría de agentes de seguridad que cuentan con más de dos años de antigüedad. Aunque la tasa de rotación es relativamente baja, oscilando entre el 4% - 4.5%, la empresa enfrenta importantes desafíos relacionados con los costos de reclutamiento y capacitación, así como la pérdida de productividad que se genera cuando los empleados dejan sus puestos sin previo aviso. La rotación voluntaria es la principal causa de bajas, influenciada en gran parte por factores económicos y mejores oportunidades laborales, lo que enfatiza la necesidad de implementar estrategias efectivas para mejorar la retención, especialmente en los primeros meses de empleo, donde la rotación tiende a ser más alta.

La retención laboral en Liderman es un pilar fundamental para su éxito y estabilidad en el sector de seguridad. A través de estrategias como la retención temprana, la intervención del líder zonal y la promoción de una cultura organizacional sólida, complementada con el programa innovador "La Lidermanía", la empresa ha creado un entorno que no solo favorece la permanencia de sus trabajadores, sino que también contribuye a su bienestar y satisfacción. Estos esfuerzos reflejan un compromiso significativo hacia el talento humano, resultando en un equipo más competente y motivado, capaz de afrontar los desafíos del mercado. Sin embargo, es crucial que Liderman continúe adaptando sus estrategias a las diversas realidades laborales para mantener su liderazgo y efectividad en la industria.

La rotación laboral en Liderman se presenta como un fenómeno multifacético, influenciado por una variedad de factores que afectan la decisión de los empleados de permanecer en la empresa. Entre estos factores, el salario se destaca como el motivo más crítico, ya que los agentes de seguridad suelen buscar mejores oportunidades económicas, incluso si la diferencia es mínima. Además, la relación con líderes y supervisores juega un papel fundamental; una gestión deficiente puede contribuir a un ambiente de trabajo insatisfactorio. Finalmente, las condiciones laborales, que a menudo incluyen largas jornadas y un entorno inadecuado, junto con las presiones familiares que enfrentan muchos trabajadores, generan un contexto propenso a la renuncia.

Abordar la rotación de personal en Liderman requiere una visión integral que contemple no solo factores económicos, sino también aspectos relacionales y culturales, asegurando así un entorno de trabajo que fomente la estabilidad y el bienestar de los

trabajadores. Esto permitirá a la empresa no solo reducir la rotación, sino también mejorar la satisfacción y el compromiso de su equipo.

b. Objetivos de investigación

En relación con los objetivos de investigación establecidos al inicio de este estudio, se puede afirmar que se han cumplido todos los objetivos específicos en su totalidad. El objetivo general de la investigación fue identificar los principales elementos de retención de los agentes de seguridad de Liderman. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de la situación actual de la rotación laboral en Liderman, revelando tasas significativas que afectan la operatividad de la empresa. En segundo lugar, se destacó la relevancia de la retención laboral, mostrando cómo influye en la estabilidad y el rendimiento organizacional. En tercer lugar, se identificaron los factores que causan la salida de empleados, que incluyen aspectos como (1) salario, (2) relación con líderes y gerentes, (3) condiciones laborales y ambiente de trabajo, (4) trabajo desafiante, (5) presión familiar y (6) tamaño del grupo. Finalmente, respecto a las hipótesis formuladas, se aceptaron las tres que guiaron el análisis de los elementos de retención de los agentes de seguridad de Liderman. La primera hipótesis, que plantea que las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos —como la remuneración y beneficios, formación y desarrollo, oportunidades de crecimiento, y equilibrio entre vida personal y trabajo— influyen positivamente en la retención, fue validada, ya que los resultados mostraron un impacto significativo en la retención de los empleados. La segunda hipótesis, que establece que el ajuste entre los valores del empleado y de la organización se relaciona positivamente con la retención, también fue respaldada por los datos, evidenciando que una alineación de valores promueve la satisfacción laboral y el compromiso. Por último, la tercera hipótesis, que sugiere que la interacción entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la adecuación de valores tiene un efecto positivo en la retención, fue aceptada, subrayando la necesidad de una estrategia integral que considere tanto los aspectos organizacionales como los valores individuales.

2. Recomendaciones

a. Caso de estudio: Liderman

Para mejorar la retención de personal en Liderman, se recomienda implementar iniciativas que fomenten la satisfacción laboral, tales como revisiones salariales regulares y programas de incentivos que respondan a las necesidades económicas de los empleados. Es fundamental desarrollar un programa de onboarding más robusto, que incluya mentorías y seguimiento personalizado en los primeros meses de empleo, con el objetivo de aumentar

el compromiso desde el inicio. La realización de encuestas periódicas de satisfacción laboral también permitirá identificar áreas de mejora y abordar inquietudes de manera proactiva.

Asimismo, ofrecer oportunidades de capacitación continua y desarrollo profesional será clave para retener a empleados valiosos. Considerar horarios flexibles o políticas de trabajo remoto puede ayudar a mitigar problemas de desplazamiento. Fomentar una comunicación abierta, donde los empleados se sientan cómodos compartiendo preocupaciones y sugerencias, especialmente en relación con sus líderes zonales, contribuirá a reducir el impacto que estas relaciones pueden tener en la decisión de permanencia en la organización.

Adicionalmente, se sugiere adoptar un enfoque más personalizado en las estrategias de retención, teniendo en cuenta las particularidades de cada ubicación geográfica. Es esencial desarrollar programas específicos que se adapten a las necesidades del personal en provincias, asegurando que todos los trabajadores, sin importar su ubicación, se beneficien de los programas de bienestar. Implementar un sistema de retroalimentación regular permitirá evaluar la satisfacción de los empleados y ajustar las políticas en función de sus comentarios.

Finalmente, reforzar la comunicación y promover una cultura de “puertas abiertas” puede crear un ambiente laboral más inclusivo, donde todos se sientan valorados y escuchados, lo que a su vez contribuirá a una mayor fidelización y rendimiento.

Para mitigar la rotación de personal en Liderman, es fundamental implementar políticas que atiendan las necesidades salariales de los empleados, garantizando una compensación competitiva y justa. Asimismo, fomentar un liderazgo efectivo y capacitar a los supervisores para que ofrezcan apoyo proactivo a los trabajadores ayudará a crear un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo. Mejorar las condiciones laborales para asegurar un entorno cómodo y adecuado para todos los trabajadores también es crucial.

Además, establecer programas que promuevan el equilibrio entre la vida profesional y familiar es esencial, reconociendo su importancia en la decisión de permanencia de los empleados. Por último, considerar la creación de equipos de trabajo más cohesivos y bien integrados puede mejorar la dinámica laboral, reduciendo la rotación y fortaleciendo el sentido de pertenencia dentro de la organización.

b. Investigación:

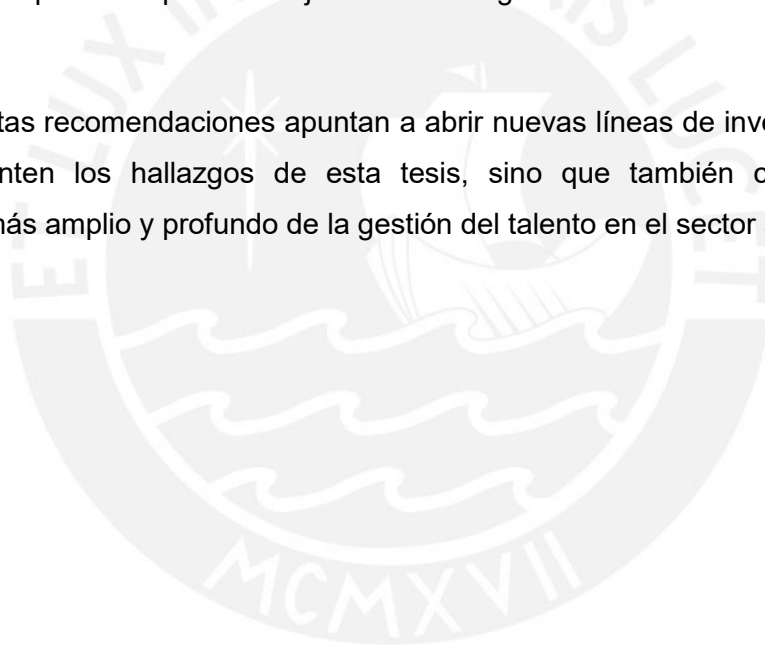
Basado en los resultados de esta investigación, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el análisis de los elementos de retención en otras organizaciones del sector tercerización. Probar el modelo desarrollado en este estudio en contextos diversos permitirá

validar su aplicabilidad y efectividad en diferentes entornos laborales. La diversidad de prácticas de gestión de recursos humanos y culturas organizacionales puede ofrecer insights valiosos sobre cómo mejorar la retención en distintos escenarios.

Además, se recomienda realizar entrevistas a profundidad con los propios agentes de seguridad o personal operativo para obtener perspectivas más detalladas sobre sus motivaciones, expectativas y experiencias en el entorno laboral. Este enfoque cualitativo podría enriquecer el análisis de los factores que impactan en la retención y permitir una investigación más diferenciada de las dinámicas entre empleados y la empresa.

Por último, sería valioso explorar el impacto de las tecnologías emergentes y el trabajo remoto en la retención de personal. Con el auge del teletrabajo y las herramientas digitales, entender cómo estas dinámicas influyen en la satisfacción y compromiso de los empleados puede ofrecer directrices prácticas para la mejora de estrategias de retención más efectivas en el futuro.

En resumen, estas recomendaciones apuntan a abrir nuevas líneas de investigación que no solo complementen los hallazgos de esta tesis, sino que también contribuyan a un entendimiento más amplio y profundo de la gestión del talento en el sector servicios.



REFERENCIAS

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382-386. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.382>
- Aburub, B. S. H. (2020). Employee retention & engagement solution. *Open Journal of Business and Management*, 8(6), 2805-2816. <https://www.scirp.org/journal/ojbm>
- Akinyomi, O. J. (2016). Labour turnover: Causes, consequences, and prevention. *Fountain University Journal of Management and Social Sciences*, 5(1), 105-112. https://www.researchgate.net/profile/Akinyomi-John/publication/307545809_LABOUR_TURNOVER_CAUSES_CONSEQUENCES_AND_PREVENTION/links/57c7f4e308ae28c01d4fdbe5/LABOUR-TURNOVER-CAUSES-CONSEQUENCES-AND-PREVENTION.pdf
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance, and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10. <https://doi.org/10.30560/ejbmr.v6n3p1>
- Álvarez, M. del P., & Salazar, M. (2019). La retención del talento en el Perú: Un desafío para las empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 12(1), 59-70.
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Analysis of the motivation theories of content: An application to Chile's labor market of 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 142, 45-61.
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page Publishers.
- Arthur, M. (2006). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202. <https://doi.org/10.1002/job.368>

- Badubi, R. M. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.
- Báez Pacheco, N., Esquivel Laurente, J. L., Núñez Bueno, V. A., Rojas Marroquín, A., & Zavaleta Flores, L. A. (2017). Influencia del clima, motivación y satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación "Y" en las entidades bancarias de la Ciudad del Cusco. *Revista de Ciencias Sociales*, 142, 45-61.
- Barragán, J., Castillo, J., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.
- Beach, L. R. (1990). *Image theory: Decision making in personal and organizational contexts*. Wiley.
- Blanchflower, D. G. (2021). The wage-productivity gap and why it matters. *IZA Institute of Labor Economics*. <https://www.iza.org>
- Breaugh, J. A. (2017). *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice*. Routledge.
- Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Grand Central Publishing.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- Buckingham, M. (2005). *The one thing you need to know: About great managing, great leading, and sustained individual success*. Free Press.
- Bwowe, P. W., & Marongwe, N. (2018). Implementing a total reward strategy in selected South African municipal organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i1.833>
- Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Colección EOI Empresas.
- Catacora, S., & Contreras, E. (2017). *Factores de transferencia de conocimiento operativo: Estudio de caso en los líderes zonales de una empresa peruana dedicada al rubro de seguridad y vigilancia privada* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9413>
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores.
- Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-850.
- Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for international human resource management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 1-30.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Coronado, J. (2022). Entrevistada por F. Ludeña & A. Acuña.
- Cueva, V., & Silva, M. (2020). *Retención del talento en la empresa peruana: Análisis de la literatura y propuesta de un modelo conceptual*. Universidad del Pacífico.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- De Waard, J. (1999). The private security industry in international perspective. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 7(2), 143-174. <https://doi.org/10.1023/A:1008687123722>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. <https://doi.org/10.1016/j.riem.2013.05.002>

- Dockel, A. (2003). *The effect of retention factors on organizational commitment: An investigation of high technology employees* (Master's thesis). University of Pretoria.
- Duda, J., & Žůrková, L. (2013). Costs of employee turnover. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2071-2075.
<https://doi.org/10.11118/actaun2013610702071>
- Edenred. (2021). *Cómo atraer el mejor talento a tu empresa: Estrategias, perspectivas e ideas para actualizar tu proceso de reclutamiento*. <https://blog.edenred.es/wp-content/uploads/2021/08/Como-atraer-el-mejor-talento-a-tu-empresa.pdf>
- El Comercio. (2017, abril 4). Un trabajador feliz es 200% más productivo que uno desmotivado. <https://elcomercio.pe/economia/personal/trabajador-feliz-200-productivo-desmotivado-407669-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (2017, abril 12). Liderman: ¿Cuántas mujeres vigilantes tiene la empresa? <https://elcomercio.pe/economia/negocios/liderman-mujeres-vigilantes-empresa-411072-noticia/>
- El Peruano. (2022, febrero 14). Aportemos felicidad a los trabajadores. <https://elperuano.pe/noticia/141631-aportemos-felicidad-a-los-trabajadores>
- El Peruano. (2022, marzo 21). Sucamec acreditó a más de 125 mil agentes de seguridad en todo el país. <https://elperuano.pe/noticia/141085-sucamec-acredito-a-mas-de-125-mil-agentes-de-seguridad-en-todo-el-pais>
- El Peruano. (2023). *Decreto Legislativo N° 1213*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-regula-los-servicios-de-seguridad-pr-decreto-legislativo-n-1213-1291565-3/#:~:text=24.1.,Tener%20estudios%20de%20secundaria%20completa.>
- European Commission. (2013). *The international mobility of researchers and the attractiveness of scientific careers in Europe*.
- Fernández, R., Hernández, C., & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Basic Books.

- Foro Económico Mundial. (2021, marzo). ¿Qué es la fuga de talentos y cómo afecta al crecimiento económico? *Foro Económico Mundial*. <https://es.weforum.org/agenda/2021/03/fuga-de-talentos-crecimiento-economico/>
- Fugar, F. D. (2007). Frederick Herzberg's motivation-hygiene theory revisited: The concept and its applicability to clergy (A study of fulltime stipendiary clergy of the global evangelical church, Ghana). *Journal of Science and Technology (Ghana)*, 27(1), 119-130.
- Gestión. (2021, 5 de marzo). El 84% de los CEO proyecta impacto en sus empresas por fuga de talentos. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-84-de-los-ceo-proyecta-impacto-en-sus-empresas-por-fuga-de-talentos-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2015, 22 de octubre). Ocho de cada diez empresas en el Perú tercerizan y son 90% más productivas. *Gestión*. <https://archivo.gestion.pe/economia/ocho-cada-diez-empresas-peru-tercerizan-y-son-90-mas-productivas-2142885>
- Gestión. (2023, 15 de enero). ¿Cómo afecta la alta rotación de personal en la productividad laboral? *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/como-afecta-la-alta-rotacion-de-personal-en-la-productividad-la>
- Ghobadi, S., & D'Ambra, J. (2013). Modeling high-quality knowledge sharing in cross-functional software development teams. *Information Processing & Management*, 49(4), 961–974.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. *Nursing Research*, 17(4), 364-372.
- Gómez, J. (2021). *La rotación laboral y sus impactos en la empresa*. XYZ.
- González, D. (2009). Estrategias de retención de personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad Eafit*, 45(156), 45-72.
- Gob.pe. (2023). *Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC)*. <https://www.gob.pe/institucion/sucamec/organizacion>
- Grupo Eulen. (2021, 12 de abril). Sector seguridad mueve más de \$400 millones al año en el Perú. [Comunicado de prensa]. https://eulen.com/pe/wp-content/uploads/pe//2021/05/09-NP_mercado-de-seguridad.pdf

- Hakim, A. L., Sudarmiatin, & Sutrisno. (2018). The effect of work stress on turnover intention with work satisfaction and commitment as intervening variables: A study at PT Infomedia Solusi Humanika in Malang. *European Journal of Business and Management*, 10(12), 85–94. <https://www.iiste.org>
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451-464.
- Heneman III, H. G., & Judge, T. A. (2017). *Staffing organizations* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2008). *Metodología de la investigación*. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Educación.
- Hernández, C., Restrepo, I., Conde, K., & Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 108-115.
- Hertz, H., & Schuler, R. S. (2020). Aligning compensation with firm strategy: Implications for employee retention. En *Employee retention* (pp. 19-33). Emerald Publishing Limited.
- Herzberg, F. (1959). *El trabajo y la naturaleza del hombre*. Biblioteca Técnica Comercial Seix Barral.
- Hijazi, S. T., Adeel, A., & Mehboob, S. A. (2007). Impact of non-financial rewards on employee motivation: (A case of cellular communication service providing sector of Telecom Industry registered under PTA in Islamabad). *The Business Review*, 7(2), 272-277.
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). *Employee retention and turnover: Why employees stay or leave*. Routledge.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Southwestern College Publishing.
- Institute de Formació Contínua - IL3 (2021). *La importancia de retener el talento en tu empresa*. <https://www.il3.ub.edu/blog/la-importancia-de-retener-el-talento-en-tu-empresa/>

- Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IDEHPUCP) (2021). *Seguridad y derechos humanos: insumos para la construcción del diagnóstico y la línea de base del primer Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos de Perú. Cartilla sobre seguridad privada.* <https://cdn01.pucp.education/idehpucp/wp-content/uploads/2021/10/12163542/Cartilla-2-c-ISBN-y-DL.pdf>
- Instituto Peruano de Economía. (2022). *Análisis de la alta rotación de personal y su impacto en la productividad.* Boletín de Discusión. <https://www.ipe.org.pe/boletin-de-discusion/alta-rotacion-de-personal>
- Jauregui, K. (2018). *Conexión ESAN.* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fuga-de-talentos-como-acabar-con-esta-problematika-en-las-organizaciones>
- Jiménez Herrera, I. & Sánchez García, J.M. (2014). *El cálculo de la tasa de rotación y su aplicación en la gestión del capital humano.* Revista de Investigación Académica, 25. <http://www.revistainvestigacionacademica.com/index.php/ria/article/view/124>
- Johnson, M. (2022). The impact of employee turnover on organizational culture. *Human Resources Management Journal*, 19(1), 60-75.
- Karsan, R. (2007). Calculating the cost of turnover. *Employment Relations Today*, 34 (1), 33-36.
- Kim, D. (2006). Motivación de los empleados: "Sólo hay que preguntar a los empleados". *Revista de Negocios de Seúl*, 12.
- Kim, T., & Lee, D. (2019). Antecedents and consequences of early career job change. *Personnel Review*, 48(1), 46-62.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- KPMG (2018). *El futuro del recurso humano 2019 - La brecha entre la acción e inercia.* <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/informe-futuro-recursos-humanos-kpmg-2019.pdf>
- Lambert, S. & Kossek, E. (2005). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives.*

- Lazo, J. & Pérez, H. (2017). *La retención del talento humano en las empresas peruanas*.
<https://www.gestiopolis.com/la-retencion-del-talento-humano-las-empresas-peruanas/>
- Leturia, C., Lagos, J. & Ruidias, M. (2016). *Calidad en las empresas del sector de seguridad privada en la ciudad de Lima* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9667/LETURIA_RUIDIAS_CALIDAD_SEGURIDAD_PRIVADA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Liderman. [Liderman Oficial] (2011, 28 de noviembre). *Los valores Liderman*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=y33T6ScrP8A>
- Liderman (2022). *Reencuentro de camaradería*.
- Liderman (2023). <https://liderman.com.pe/>
- Locke, E. (1976). *The nature and consequences of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Loyola, J. (2014). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail* (Trabajo de grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management journal*, 47(4), 566-582.
- Manolopoulos, D. (2008). Una evaluación de la motivación de los empleados en el sector público ampliado de Grecia. *Employee Relations*, 30(1), 63-85.
- Marcos, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Harvard Deusto Business Review*, 206, 40-51.
- Martínez, M. (2006). *Metodología de la investigación científica* (2ª ed.) Trilla.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human resource management* (15ª ed.). Cengage Learning.
- Mathis, R., Jackson, J., Valentine, S., Meglich, P. (2020). *Human Resource Management* (16ª ed.). Cengage Learning.

- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea S.A.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2014). *Compensation*. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023). *Informe trimestral del mercado laboral - Situación del empleo 2022 Trimestre III*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4202587/RET%20Febrero_2022%20T3.pdf?v=1677623496
- Mohammad and A. Jahangir, "Factors influencing Intention to Quit or Stay in Jobs: An Empirical Study on selected sectors in Bangladesh," *Stamford Journal of Business Studies*, 6(1), 142–164.
https://www.researchgate.net/publication/292963289_Factors_influencing_Intention_to_Quit_or_Stay_in_Jobs_An_Empirical_Study_on_selected_sectors_in_Bangladesh
- Mondy, W. & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). *Informe trimestral del mercado laboral, 2022 Trimestre III*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3861941/RET%20setiembre_2022%200.pdf
- Narayanan, A. (2016). Talent management and employee retention: Implications of job embeddedness-a research agenda. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(2).
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo (13ª ed.)*. México: McGrawHill Interamericana.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development (5ª ed.)*. Nueva York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover.
- Oxford Economics (2021). *Talento Global 2021 - Cómo la nueva geografía del talento cambiará las estrategias de recursos humanos*.
https://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf

- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 16(3), 493 - 505.
- Pérez, M. (2022). Gestión del talento y retención de empleados. *Revista de Recursos Humanos*, 15(2), 70-85.
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635-652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035306>
- PriceWaterhouseCoopers. (2014). *The hidden costs of employee turnover*. <https://www.pwc.com/us/en/hr-management/publications/assets/pwc-cost-of-turnover.pdf>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Tesis de licenciatura, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional de la Universidad de Medellín.
- Rajan, D. (2013). Impact of nurses' turnover on organization performance. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 4(4), 1-18.
- Rampur, S. (2009, 4 de agosto). Causes of employee turnover. Buzzle. <http://www.buzzle.com/articles/causes-of-employeeturnover.html>
- Research Methodology. (s.f.). *Sampling in primary data collection: Probability sampling*. <https://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/probability-sampling/>
- Resguardo - Liderman (2013). *Política de Gestión y Desarrollo Humano*. <https://studylib.es/doc/7783504/resguardo---liderman>
- Revista Gana Más (2015). AETT: Ocho de cada diez empresas en el Perú tercerizan y son 90% más productivas. *Revista Gana Más*. <https://revistaganamas.com.pe/aett-ochode-cada-diez-empresas-en-el-peru-tercerizan-y-son-90-mas-productivas/>
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Staines, M. O. (1996). *Administración* (5a ed.). México DF: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed., J. F. J. Dávila, Trad). Pearson Educación.
- Rodríguez, G., & Ramírez, M. (2011). *Talento humano y productividad*.
- Rodríguez Alva, J. P., Ortiz Puente de la Vega, J. H., Vera Zavala, G. E., Soto Carpio, J. J., & Delgado Palomino, J. A. (2016). *Satisfacción y rotación laboral en personal de empresas mineras de Arequipa y Cusco*.
- Rodríguez, J. (2023). Impacto de la rotación de personal en la cultura organizacional. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 19(1), 60-75.
- Rodríguez, J. M., Moreno, A., & González, A. (2015). Rotación interna y externa del personal: un estudio empírico en empresas españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (27), 7-28.
- Ruiz Aguilar, I. A., & Vega Córdor, K. L. (2016). *Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de una empresa de venta y servicios industriales*.
- Salazar, D. (2018). El reto de la retención de talentos en el Perú. PQS. <https://www.pqs.pe/blog/management/el-reto-de-la-retencion-de-talentos-en-el-peru>
- Sánchez, M. (2021). *Estrategias para reducir la rotación de personal*. Editorial XYZ.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ª ed.). John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J; Hunt, J & Osborn, R. (2005). *Comportamiento Organizacional* (1ª ed.). Limusa.

- Shamsuzzoha, A. H. M., & Shumon, R. H. (2010). Employee turnover: A study of its causes and effects to different industries in Bangladesh. *International Journal of Humanities and Social Science, (Special Issue)*, 64-68.
- Shrestha, S., & Parajuli, J. (2019). Impact of outsourcing on organizational culture, job satisfaction, and employee commitment: Evidence from Nepal. *Journal of Management Development, 38*(7), 540-555.
- Smith, J. (2019). The importance of employee retention. *HR Magazine, 64*(5), 32-35.
- Smith, J. (2021). *Strategies to Reduce Employee Turnover*. XYZ Publishing.
- Sodexo. (2017). ¿Cómo calcular el costo de la rotación de personal en tu empresa? *Sodexo Blog*. <https://blog.sodexo.co/cuanto-cuesta-la-rotacion-de-personal#:~:text=Existe%20un%20costo%20de%20rotaci%C3%B3n,del%20salario%20anual%20del%20empleado>
- Society for Human Resource Management. (2017). *2017 employee job satisfaction and engagement: The doors of opportunity are open*. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017%20Employee%20Job%20Satisfaction%20and%20Engagement%20Report.pdf>
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management, 19*(3), 33. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC). (2016). *Seguridad Privada en el Perú - Un estado situacional*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1493482/seguridad-privada-peru-final_2016.pdf.pdf
- Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC). (2023). *Empresas de seguridad vigentes autorizadas por SUCAMEC*. <https://www.sucamec.gob.pe/rqGSSP/aplicacion/resoluciones/List.xhtml>

- Sudaca.pe. (2021). Pese a la pandemia, Perú es uno de los países con mayor rotación laboral. *Sudaca.pe*. <https://sudaca.pe/noticia/emprende/pese-a-la-pandemia-peru-es-uno-de-los-paises-con-mayor-rotacion-laboral/>
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (2014). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 67(2), 349-372. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thomson Reuters (2022). *Gestión del talento 2022: desafíos para el área de Recursos Humanos*. <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/gestion-del-talento-2020-desafios-para-el-area-de-recursos-humanos.html>
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad: Contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27. <https://doi.org/10.1177/0010880407310191>
- Trevor, C. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 621-638. <https://doi.org/10.2307/3069407>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2013). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill Education.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Sandholtz, K. (2016). *Global HR competencies: Mastering competitive value from the outside-in*. McGraw-Hill Education.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Velasco, D. (2010). *Alto rendimiento. Hecho realidad*. www.accenture.es/top-informes
- Weinert, A. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Herder.

Wellins, R. (2018). *Retention: How to Plug the 9 Critical Holes in Your Talent Management Pipeline*. McGraw-Hill Education.

Williams, S. (2021). Strategies for reducing employee turnover and improving employer branding. *Business Horizons*, 18(1), 40-50.

WorldatWork. (2006). *WorldatWork total rewards model*.
<http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what-is.html>

Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper and Row.

Yeasin, S. (2023). Reasons, impacts and retention techniques for employee turnover: A literature review. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 9(2), 209-213. <https://doi.org/10.36713/epra2013>



ANEXOS

ANEXO A: Guía de entrevista a profundidad para la jefa de Recursos Humanos de Liderman

Fecha: 05 de mayo de 2023

Hora: 9:00 p.m.

Lugar: Lima - Reunión virtual a través de Google Meet

Entrevistador/a: Alexia Jesús Acuña Calderón y Fiorella Araceli Ludeña Orbezo

Introducción:

Somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura la cual tiene como objetivo describir el estado actual de la rotación laboral en el sector de tercerización de servicios de seguridad.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos. Agradecemos su participación.

A continuación, le realizaremos una serie de preguntas las cuales, agradeceríamos, nos explique a profundidad cada una de ellas.

Preguntas de segmentación del estudio:

1. ¿Cuál es la división por áreas en la organización?
2. ¿Cuál es la situación actual en el área de RRHH?
3. ¿Qué problemas hay frecuentemente en el área?

Preguntas sobre la situación de rotación laboral:

4. ¿Qué es la rotación laboral para ustedes?
5. ¿Cómo miden la rotación laboral en la empresa?
6. ¿Cuál es el porcentaje actual de rotación en la empresa? ¿Este porcentaje ha aumentado o se ha mantenido en los últimos años?
7. ¿Qué porcentaje de rotación es de manera voluntaria e involuntaria?
8. ¿El porcentaje de rotación involuntaria ha aumentado?
9. ¿Cuál ha sido el número de ingresos y egresos mensuales en los últimos 2 años?
10. De esta última pregunta, ¿Cuántos fueron por renuncia voluntaria e involuntaria?
11. ¿Qué tipo de rotación tiene Liderman: rotación funcional o disfuncional?
12. ¿Cuáles son los principales motivos de la rotación laboral en la empresa?

13. ¿Consideran que el nivel de rotación es problemático o no?

Preguntas sobre la retención laboral:

14. ¿Qué estrategias de retención laboral se aplican en la empresa?

15. ¿Se basaron en algún principio teórico para las estrategias de retención laboral?

16. ¿Cuál es el procedimiento cuando un colaborador decide separarse de la empresa?

17. ¿Consideran que las estrategias implementadas tienen buenos resultados?

18. ¿Consideran importante retener a los trabajadores? ¿Por qué?

19. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza para retener?

20. ¿Cuál es la principal debilidad por la cual los trabajadores rotan?

21. ¿Consideran ustedes que ofrecen una remuneración adecuada?

22. ¿Cuáles son los beneficios que ofrecen? ¿Consideran que estos generan retención?

23. ¿Existe la oportunidad de desarrollo profesional en los trabajadores?

24. De este cuadro, ¿Cuál considera que son las causas más importantes? Ordénalas del 1 al 10 por relevancia siendo la primera la más relevante y la última la menos relevante.

N°	Causa
1	Capacitación y retroalimentación
2	Factores relacionados al trabajo
3	Confianza
4	Estrés laboral
5	Trabajo desafiante
6	Satisfacción laboral
7	Ambiente de trabajo
8	Presión familiar
9	Salario
10	Tamaño del grupo
11	Líderes y gerentes

25. ¿Por qué considera que los 3 primeros son los más relevantes?

ANEXO B: Guía de entrevista a profundidad para el Gerente de Recursos Humanos de Liderman

Fecha: 8 de mayo de 2023

Hora: 3:00 p.m.

Lugar: Lima - Reunión virtual a través de Google Meet

Entrevistador/a: Alexia Jesús Acuña Calderón y Fiorella Araceli Ludeña Orbezo

Entrevistado: Martin Uceda

Introducción:

Somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura la cual tiene como objetivo describir el estado actual de la rotación laboral en el sector de tercerización de servicios de seguridad.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos. Agradecemos su participación.

A continuación, le realizaremos una serie de preguntas las cuales, agradeceríamos, nos explique a profundidad cada una de ellas.

Preguntas Teóricas:

1. ¿Qué es la rotación laboral para ustedes?
2. ¿Qué es la retención laboral para ustedes?
3. ¿Por qué es importante la retención laboral en Liderman?
4. ¿Cuáles son las estrategias de retención que emplean?
5. ¿Consideran que estas estrategias tienen resultados positivos?

Preguntas sobre rotación evitable e inevitable:

6. ¿Qué porcentaje de la rotación laboral es evitable y qué otro porcentaje es inevitable?
7. ¿Cómo se halla el porcentaje de rotación laboral en Liderman?

Preguntas de elementos de rotación:

8. ¿Por qué considera usted que los empleados salen de la empresa? ¿Cuáles son los principales motivos?
9. ¿Qué soluciones ha planteado o se están considerando para evitar dichos motivos?
10. ¿Se realizan entrevistas de salida al personal?

11. ¿Cuál es el impacto de la rotación en la estrategia de la empresa?
12. ¿Qué tan estratégico es la retención para la empresa?

Preguntas sobre la retención laboral:

13. ¿Qué estrategias de retención laboral se aplican en la empresa?
14. ¿Se basaron en algún principio teórico para las estrategias de retención laboral?
15. ¿Cuál es el procedimiento cuando un colaborador decide separarse de la empresa?
16. ¿Consideran que las estrategias implementadas tienen buenos resultados?
17. ¿Consideran importante retener? ¿Por qué?
18. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza para retener?
19. ¿Cuál es la principal debilidad por la cual los trabajadores rotan?
20. De este cuadro, ¿Cuál considera que son las causas más importantes? Ordénalas del 1 al 10 por relevancia siendo la primera la más relevante y la última la menos relevante.

N°	Causa
1	Capacitación y retroalimentación
2	Factores relacionados al trabajo
3	Confianza
4	Estrés laboral
5	Trabajo desafiante
6	Satisfacción laboral
7	Ambiente de trabajo
8	Presión familiar
9	Salario
10	Tamaño del grupo
11	Líderes y gerentes

21. ¿Por qué considera que los 3 primeros son los más relevantes?

ANEXO C: Guía de entrevista a profundidad para Supervisores de Liderman

Introducción:

Somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y nos encontramos realizando nuestra tesis de licenciatura la cual tiene como objetivo describir el estado actual de la rotación laboral en el sector de tercerización de servicios de seguridad.

La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos. Agradecemos su participación.

A continuación, le realizaremos una serie de preguntas las cuales, agradeceríamos, nos explique a profundidad cada una de ellas.

1. ¿Qué impacto ha tenido la rotación laboral en la productividad y el desempeño del equipo?
2. ¿Ha habido momentos en los que la rotación laboral haya afectado negativamente los resultados?
3. ¿Qué medidas toman para retener a los empleados talentosos y reducir la rotación en su área?
4. ¿Existen programas de desarrollo profesional o planes de carrera para los empleados en su área? ¿Cómo contribuyen estos programas a la retención del talento?
5. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan al tratar de retener a los empleados?
6. ¿Existen desafíos específicos relacionados con la rotación laboral en Liderman?
7. ¿Cómo se monitorea y evalúa el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados en su área?
8. ¿Cómo fomenta un entorno de trabajo positivo y motivador para sus empleados?
9. ¿Se realizan actividades o programas de bienestar que contribuyan a la retención del talento?
10. ¿Existen metas o iniciativas específicas que esté planeando implementar en el futuro cercano?
11. ¿Cuáles son los motivos de la salida voluntaria de los trabajadores de la empresa?
12. ¿Qué tipo de beneficios o incentivos ofrece para retener a los empleados clave en su área?
13. ¿Se realizan ajustes salariales o promociones regulares? ¿Existen oportunidades de desarrollo profesional?
14. ¿Cómo fomenta un ambiente de trabajo positivo y un sentido de pertenencia en su área?

15. ¿Cómo maneja los conflictos o problemas que puedan surgir en el equipo y que podrían afectar la retención de los empleados? ¿Se implementan políticas de resolución de conflictos?
16. ¿Cuál es su enfoque para reconocer y recompensar el desempeño excepcional de los empleados? ¿Se celebran logros e hitos importantes?
17. ¿Qué desafíos ha enfrentado en términos de retención laboral en su área y cómo los ha abordado?
18. ¿Cuáles son los motivos por el que los trabajadores se quedan en la empresa?



ANEXO D: Formulario de encuesta a trabajadores

Figura D1: Formulario de encuesta

Cuestionario acerca de la situación actual de la retención laboral en los trabajadores operativos de una empresa de tercerización de servicios de seguridad - Liderman.

Somos estudiantes de la Facultad de **Gestión y Alta Dirección** de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**. Actualmente nos encontramos realizando nuestra tesis para obtener el grado de licenciatura la cual tiene como objetivo describir el estado actual de la retención laboral en el sector de tercerización de servicios de seguridad.

Asimismo, la información recogida en este cuestionario será utilizada exclusivamente para **finés académicos**. Por ello se mantendrá la completa **confidencialidad** de los datos recolectados.

Si tiene alguna consulta adicional, puede comunicarse al correo con las personas encargadas de la investigación: Fiorella Ludeña (fiorella.ludena@pucp.edu.pe) y Alexia Acuña (alexia.acuna@pucp.edu.pe).

Esta encuesta es realizada únicamente para fines académicos y la información *
brindada en esta entrevista es de carácter confidencial. Agradecemos su participación. Por favor indicar si está de acuerdo para continuar con la encuesta:

Estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo


[Siguiete](#)  Página 1 de 3 [Borrar formulario](#)

Figura D1: Formulario de encuesta (continuación)

Datos personales

¿Cuál es tu género? *

Femenino

Masculino

Prefiero no decirlo

¿Cuál de las siguientes categorías incluye tu edad? *

De 18 a 29 años

De 30 a 39 años

De 40 a 49 años

De 50 a 59 años

Mayor de 60 años

¿Cuál es tu estado civil? *

Soltero

Casado

Divorciado

Viudo

Figura D1: Formulario de encuesta (continuación)

¿Cuál es el máximo nivel de estudios que ha completado o el título más alto que ha obtenido? *

- Secundaria completa
- Estudios superiores en curso
- Carrera técnica
- Estudios universitario

¿A qué zona pertenece? *

- Lima Norte
- Lima Sur
- Norte provincia
- Sur provincia
- Otros: _____

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Liderman? *

- 0-3 meses
- 4-6 meses
- 7-12 meses
- Más de 1 año

Figura D1: Formulario de encuesta (continuación)

Causas de la retención y rotación de empleados

¿En qué medida los siguientes enunciados reflejan la remuneración y beneficios * que se les brinda en su lugar de trabajo? Siendo 1 "No refleja" y 5 "Refleja mucho"

	1	2	3	4	5
La remuneración y recompensas (no monetarias) que recibo de este trabajo son atractivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La remuneración y las recompensas son justas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con los ingresos que percibo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con las prestaciones o beneficios que recibo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura D1: Formulario de encuesta (continuación)

¿En qué medida los siguientes enunciados reflejan la formación y desarrollo que se les brinda en su lugar de trabajo? Siendo 1 "No refleja" y 5 "Refleja mucho" *

	1	2	3	4	5
Quando la gente empieza un nuevo trabajo aquí se les da suficiente orientación y formación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un compromiso con la formación y el desarrollo continuo del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La formación y el desarrollo que he recibido han mejorado mi desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura D1: Formulario de encuesta (continuación)

¿En qué medida los siguientes enunciados reflejan las oportunidades de desarrollo profesional? Siendo 1 "No refleja" y 5 "Refleja mucho" *

	1	2	3	4	5
Se dedica suficiente tiempo y esfuerzo a la planificación de la carrera profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo la oportunidad de desarrollar mis habilidades necesarias para progresar en mi carrera profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay suficientes oportunidades de carrera para progresar en esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Figura D1: Formulario de encuesta (continuación)

¿En qué medida los siguientes enunciados reflejan el equilibrio entre su vida y su trabajo? Siendo 1 "No refleja" y 5 "Refleja mucho" *

	1	2	3	4	5
Puedo tener un buen equilibrio entre el trabajo y otras actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo participar en actividades relacionadas y no relacionadas con el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi trabajo me permite tener tiempo para actividades sociales fuera del trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

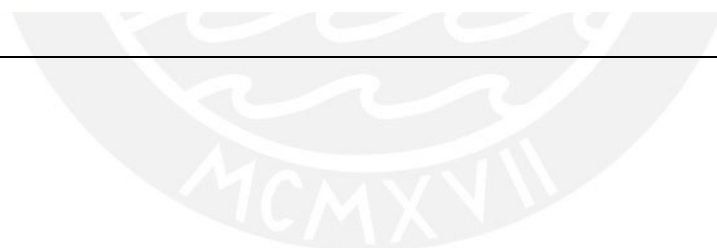


Figura D1: Formulario de encuesta (continuación)

¿En qué medida los siguientes valores de su lugar de trabajo reflejan sus propios valores? Siendo 1 "No refleja" y 5 "Refleja mucho"

	1	2	3	4	5
La gerencia y los supervisores protegen y son generosos con los trabajadores leales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las decisiones sobre los cambios en los métodos de trabajo son tomadas conjuntamente por supervisores y empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados son considerados como miembros de una familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos comparten la responsabilidad tanto de los fracasos como de los éxitos de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independientemente del nivel jerárquico, los empleados tienen en cuenta las opiniones de los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una vez contratada una persona, la organización se ocupa de su bienestar general.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos están informados de las decisiones importantes que afectan al éxito de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO E: Matriz de consistencia

Tabla E1: Matriz de consistencia

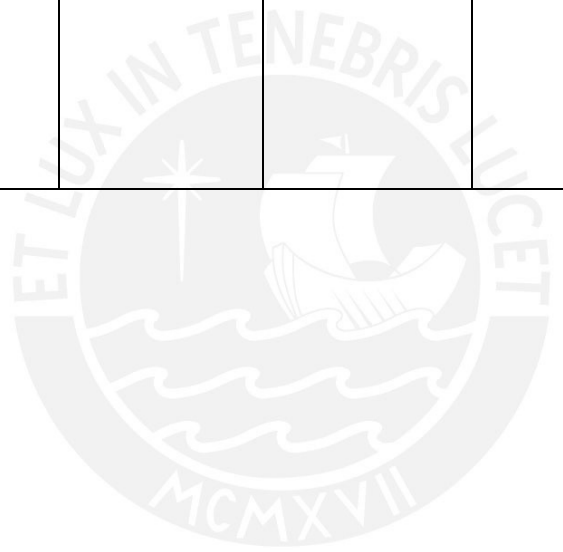
OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA ESPECÍFICA	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS A USAR	FUENTES	VARIABLES	PREGUNTAS
Identificar los principales elementos de retención para los agentes de seguridad de Liderman considerando el modelo de Presbítero, Roxas y Chadee	¿Cómo puede mejorar el proceso de retención en los trabajadores de una empresa de tercerización de servicios de seguridad - Caso: Liderman?	Analizar la situación actual de rotación laboral en el caso de Liderman	¿Cuál es la situación actual de la rotación laboral en el caso de Liderman?	Cualitativo	Revisión documentaria de Liderman	Políticas de rotación de Liderman	- Definición de rotación laboral para Liderman	Preguntas Teóricas: - ¿Qué es la rotación laboral para ustedes? - ¿Se basaron en algún principio teórico para las estrategias de rotación laboral? Preguntas sobre la situación de rotación laboral: - ¿Qué porcentaje de rotación es de manera voluntaria e involuntaria? - ¿El porcentaje de rotación involuntaria ha aumentado? - ¿Cuál ha sido el número de ingresos y egresos mensuales en los últimos 2 años? - De esta última pregunta, ¿Cuántos fueron por renuncia voluntaria e involuntaria? Preguntas sobre categorización del tipo de rotación: - ¿Qué tipo de rotación tiene Liderman: rotación funcional o disfuncional?
						N° de ingresos y egresos mensuales en los últimos 2 años	- Rotación voluntaria - Rotación involuntaria	
						Categorización del tipo de rotación	- Rotación funcional y disfuncional	
					Entrevistas	Entrevista al responsable del área de RR.HH.	- Rotación evitable e inevitable	Preguntas sobre rotación evitable e inevitable: - ¿Qué porcentaje de la rotación

OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA ESPECÍFICA	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS A USAR	FUENTES	VARIABLES	PREGUNTAS
						<ul style="list-style-type: none"> - Janeth Coronado Calderón (jefa de Reclutamiento y Selección) - Martín Uceda Aguinaga (Gerente Corporativo de Gestión del Talento Humano) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fórmula - Elementos que fomentan la rotación laboral 	<p>laboral es evitable y qué otro porcentaje es inevitable?</p> <p>- ¿Cómo se halla el porcentaje de rotación laboral en Liderman?</p> <p>Preguntas de elementos de rotación:</p> <p>- ¿Por qué los empleados salen de la empresa?</p>
		Identificar la importancia de la retención laboral para Liderman	¿Cuál es la importancia de la retención laboral en el caso de Liderman?	Cualitativo	Entrevistas	Entrevista al responsable del área de RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> Definición de retención para Liderman Importancia de la retención para Liderman Estrategias de retención para Liderman 	<p>Preguntas Teóricas:</p> <p>- ¿Qué es la retención para ustedes?</p> <p>- ¿Por qué es importante la retención laboral en Liderman?</p> <p>- ¿Cuáles son las estrategias de retención que emplean?</p>
		Identificar los factores que retienen a los trabajadores en Liderman de acuerdo al modelo de Presbítero, Roxas y Chadee.	¿Cuáles son los factores que generan la permanencia de los trabajadores en Liderman?	Cuantitativo	Encuesta del modelo de Presbítero, Roxas y Chadee	Muestra de 376 agentes de seguridad	Remuneración y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Las recompensas y el reconocimiento que recibo de este trabajo son atractivos - La remuneración y las recompensas son justas - Estoy satisfecho con los ingresos que percibo - Estoy satisfecho con las prestaciones que recibo

OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA ESPECÍFICA	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS A USAR	FUENTES	VARIABLES	PREGUNTAS
							Formación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la gente empieza un nuevo trabajo aquí se les da suficiente orientación y formación. - Existe un compromiso con la formación y el desarrollo continuos del personal. - La formación y el desarrollo que he recibido han mejorado mi rendimiento.
							Oportunidades de desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Se dedica suficiente tiempo y esfuerzo a la planificación de la carrera profesional - Tengo la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para progresar en mi carrera profesional - Hay suficientes oportunidades para que mi carrera progrese en esta organización
							Equilibrio de vida y trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Puedo tener un buen equilibrio entre el trabajo y otras actividades. - Puedo participar en actividades relacionadas y no relacionadas con el trabajo. - Mi trabajo me permite tener tiempo para actividades sociales fuera del trabajo.

OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA ESPECÍFICA	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS A USAR	FUENTES	VARIABLES	PREGUNTAS
							Alineamiento de valores	<p>- ¿En qué medida los siguientes valores de su lugar de trabajo reflejan sus propios valores?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección y los supervisores protegen a los trabajadores leales y son generosos con ellos • Las decisiones sobre los cambios en los métodos de trabajo son tomadas conjuntamente por supervisores y empleados. • Los empleados son atendidos como miembros de una familia • Todos comparten la responsabilidad tanto de los fracasos como de los éxitos de la organización. • Independientemente del nivel jerárquico, los empleados tienen en cuenta las opiniones de los demás. • Una vez contratada una persona, la organización se ocupa de su bienestar general. • Todos están informados de las decisiones importantes que afectan al éxito de la empresa.
		Identificar los factores que generan la salida de los trabajadores en Liderman	¿Cuáles son los factores que generan la salida de los trabajadores	Cualitativo	Revisión documentaria de Liderman	Entrevistas de salida que se realizó a los exs trabajadores	Capacitación y retroalimentación Factores relacionados al trabajo Confianza	

OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTA ESPECÍFICA	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS A USAR	FUENTES	VARIABLES	PREGUNTAS
		de acuerdo al modelo de Al-Suraihi, Samikon, Al-Suraihi & Ibrahim.	en Liderman?				Estrés laboral Trabajo desafiante Satisfacción laboral Ambiente de trabajo Presión familiar Salario Tamaño del grupo Líderes y gerentes	



ANEXO F: Matriz de codificación


Tabla F1: Matriz de codificación

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
Rotación para Liderman	Definición	NA	"Es fuga del talento de manera temprana, es decir, que no cumplen al menos los tres primeros meses. No logran superar su periodo de prueba por diferentes razones. Ya sea porque el mismo colaborador decide retirarse de la organización o no tiene el adecuado desempeño o no cumple con el perfil que, inicialmente, se solicitó" (Coronado, 2023)	Liderman considera como rotación laboral al cese de las labores de los trabajadores en la empresa, tanto de manera voluntaria como involuntaria. Además, sostiene que el nivel de rotación laboral en Liderman es de 4% en promedio.
			"Nosotros medimos la rotación de acuerdo a los indicadores, sacamos los ceses del mes entre la planilla vigente del inicio del mes [...] Al final se suma el de todos los meses y obtenemos la rotación laboral. En Liderman estamos en un promedio de 4% de los casi 16.000 agentes de seguridad" (Uceda, 2023)	
	Importancia	NA	"Es importante porque impacta económicamente dentro de la rentabilidad de la empresa." (Coronado, 2023)	La rotación laboral impacta económicamente a la empresa por los gastos que implica contratar nuevos trabajadores.
Costos de la rotación		Reclutamiento	"Somos una empresa que brinda servicios, entonces trabajamos con personas y para incorporar una persona invertimos, solo en reclutamiento nada más, entre 500 a 1400 soles aproximadamente, entre todos los recursos que se hacen reclutamiento y la capacitación que tiene el personal." (Coronado, 2023)	La empresa invierte al intentar contratar un nuevo personal entre 500 a 1400 soles aproximadamente, estos costos incluyen solo el proceso de reclutamiento y la capacitación del nuevo personal.
		Capacitación		

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
		Orientación y formación	"La empresa los capacita virtualmente pero aquí el detalle es que la capacitación virtual la hacen en los teléfonos de los agentes y a veces se tiene que estar vigilando que el agente entre a capacitarlos. Pero a veces se están acabando sus megas, a veces sus gigas y hay gente que no tiene teléfono con bastante capacidad de megas, tienen los básicos. Deben estar prestando los teléfonos." (Huaman, 2023)	Dentro del proceso de orientación y formación están incluidos diversos costos, tales como entrevistas, capacitaciones, uniformes, entre otros. En promedio, un proceso cuesta 600 soles por trabajador, lo cual implica que si un trabajador se va, se tiene que gastar nuevamente este monto. Además, dentro del proceso se considera el aprendizaje que adquiere el trabajador a lo largo del tiempo trabajado, lo cual si el trabajador abandona la empresa, tomará tiempo que el nuevo trabajador se capacite.
	"La entrega de uniformes también, en Liderman les cambiamos los uniformes cada 6 meses" (Ascanio, 2023)			
	"Además, se les da capacitaciones mensuales y luego se evalúan sobre ellas, el área de capacitación de la empresa hace evaluaciones de desempeño y en general para ver cómo van" (Kelly, 2023)			
	"El hecho de que ingrese un nuevo trabajador implica darle uniformes, entrevistas, pasar por capacitaciones, etc. Un proceso cuesta aproximadamente 600 soles por trabajador, si se va una persona implica gastar nuevamente ese monto" (Uceda, 2023).			
		Productividad	"La curva de aprendizaje, el expertise que tienen los trabajadores, hasta que el nuevo trabajador se capacite tomará tiempo" (Uceda, 2023)	
			" [...] cuando hay uno nuevo, merma un poco la productividad de la zona pero en cuanto el equipo, no, porque somos un grupo compacto. Ya tenemos tiempo de conocernos, trabajamos en la zona	Cuando un trabajador se retira de la empresa sin previo aviso, deja un puesto vacío por lo que ese puesto debe ser cubierto por otro trabajador. La

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>sur. Tenemos la suerte de que la mayor parte somos de las Fuerzas Armadas retirados." (Huaman, 2023)</p> <p>"Como empresa nos afecta porque tenemos un proceso para selección de personal. Entonces, nos deja puestos vacíos y puestos por cubrir." (Melo, 2023)</p> <p>"Tenemos que pulsar compra de descanso de personal que está por sus días libres, entonces nos afecta como empresa bastante, perjudica a las personas que están laborando y ya no puede salir y hacer uso de su descanso semanal que tienen por esta situación. [...] no dejamos de cubrir el puesto pero como empresa nos afecta económicamente porque eso tiene un sobre costo en el trabajo del descanso, sí nos afecta negativamente al fina." (Melo, 2023)</p>	<p>empresa debe buscar comprar el descanso o el día libre de otro personal de seguridad para cubrir la ausencia del puesto y eso perjudica al agente de seguridad que debe trabajar más y no puede hacer uso de su descanso semanal. Además, esta situación afecta a la empresa, ya que a pesar de nunca dejar un puesto vacío, les afecta económicamente porque tienen que pagar el descanso de otro trabajador y eso implica un sobre costo para la empresa.</p>
	Categorización del tipo de rotación	Rotación voluntaria, disfuncional y temprana	<p>"Del universo de trabajadores que se retiran de la empresa un 60% es de manera voluntaria y un 40% aprox. es de manera involuntaria, es decir, que lo hemos desvinculado" (Coronado, 2023)</p> <p>"Mayormente es por temas económicos, muchos postulan a la empresa y cuentan con muy bajos recursos económicos [...] luego cuando entran nos dicen que no tienen para los pasajes" (Ascanio, 2023).</p>	<p>La empresa enfrenta una rotación de trabajadores significativa, con un porcentaje considerable de retiros voluntarios. Aproximadamente el 60% de los trabajadores que se retiran lo hacen de manera voluntaria, mientras que alrededor del 40% es de manera involuntaria, lo que implica que han sido desvinculados por la empresa. Esta proporción indica</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>"La rotación voluntaria se debe a varios factores. Puede ser desactivaciones de puestos, es decir que, hemos perdido clientes y esos clientes han pedido continuar con el personal como tal, a eso se le denomina re enganchar. Los clientes han decidido reenganchar ese personal y ellos han decidido irse con el cliente por lo que han tenido que renunciar a Liderman. El otro factor es que las personas ya no están esperando a una determinada fecha o tener un respaldo económico, simplemente están en búsqueda activa y cuando ven la oportunidad hacen el cambio." (Coronado, 2023)</p>	<p>que una parte significativa de los trabajadores opta por dejar la empresa por su propia elección.</p> <p>Los motivos económicos, la desactivación de puestos y la búsqueda activa de oportunidades son factores clave que influyen en la rotación. La principal razón para los retiros es la situación económica de los trabajadores. Muchos de ellos postulan a la empresa a pesar de contar con bajos recursos económicos, pero luego no pueden costear los pasajes para trabajar. Esto sugiere que la empresa puede estar enfrentando dificultades para retener a los trabajadores debido a problemas financieros. Así mismo, existen dos factores que contribuyen a la rotación voluntaria. El primero es la desactivación de puestos debido a la pérdida de clientes, lo cual lleva a</p>
			<p>"El mayor porcentaje es disfuncional porque la salida del colaborador siempre nos perjudica como tal, pero también tenemos renunciaciones por lo que mencionaba, que no cumple con el perfil o no están tan alineados. Tenemos de las dos: el mayor porcentaje la disfuncional y en menor porcentaje la funcional." (Coronado, 2023)</p>	<p>que algunos trabajadores sean reasignados o "reenganchados" con los clientes y decidan renunciar a la empresa para seguir trabajando con ellos. El segundo factor es la búsqueda activa de oportunidades por parte de los trabajadores, lo que implica que están dispuestos a cambiar de empleo sin esperar a una fecha determinada o a tener un respaldo económico.</p>
			<p>"[...] la rotación que usted me preguntaba al principio, mayormente se da en las personas que son nuevas. Tienen un mes, dos meses trabajando hasta 6 meses, al año y ya se están yendo. No como nuestro personal que tenemos que tiene muchos años trabajando no se vaya. La rotación se da mayormente el personal nuevo que tiene un año, año y medio trabajando son los que lo que se retiran, se van voluntariamente." (Melo, 2023)</p>	


División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
				<p>La empresa también enfrenta una rotación disfuncional pues la mayoría de los retiros son disfuncionales, lo que significa que la salida de los trabajadores perjudica a la empresa. Sin embargo, también menciona que existe un menor porcentaje de retiros funcionales, que podrían ser aquellos casos en los que los trabajadores no cumplen con el perfil requerido o no están alineados con los objetivos de la empresa.</p> <p>Además, la rotación tiende a ser más común entre el personal nuevo, lo que sugiere que la empresa puede tener desafíos en la retención de empleados en las etapas iniciales. La rotación se da principalmente en el personal nuevo, que tiene entre uno y seis meses de trabajo en la empresa. Destaca que los trabajadores más antiguos tienden a permanecer en la empresa y la rotación es más común entre los recién llegados.</p>
	Causas	<u>Trabajo desafiante</u>	"trabajo desafiante por las condiciones de trabajo que implica esta función (uniforme de trabajo, estar de pie por muchas horas, uso de armas, etc.) o trabajar con personas" (Uceda, 2023).	El trabajo de agente de seguridad implica un trabajo desafiante por las condiciones de trabajo, puesto que esta función, en muchos casos, incluye contar con un

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
		(Punto de saturación)	<p>"En seguridad las unidades no son iguales. Tenemos unidades que no tienen todas las comodidades, no hay agua, no hay luz pero sin embargo se tiene que cuidar la unidad. [...] a veces se les presentan otras tentativas de trabajo mucho mejor y mucho más cerca a su casa, entonces cómo lo voy a retener si está mucho más cerca a su casa y le van a pagar más que lo que le podemos pagar " (Huaman, 2023)</p> <p>"La mayor parte son gente joven que son de 18, 20, 22 años y cuando le dicen que tienen que trabajar 12 horas parados, porque prácticamente tienen que trabajar parados aunque hay horas que tienen que trabajar, no lo hacen. " (Huaman, 2023)</p> <p>"El cargo de agente de seguridad es un cargo que, prácticamente, nadie quiere tener porque es un puesto que se trabaja 24/7. De las 24 horas del día, nosotros trabajamos 26." (Huaman, 2023)</p> <p>"Otro motivo de salida puede ser la distancia del centro de trabajo a su vivienda, ya que a veces no les queda tan cerca y eso implica más gasto en pasajes y tiempo para trasladarse" (Kelly, 2023).</p>	<p>uniforme incómodo, estar de pie muchas horas, usar armas o incluso brindar atención al cliente. Asimismo, estas condiciones varían de acuerdo a la unidad de trabajo o cliente, ya que algunas de ellas no cuentan con todas las comodidades para el trabajador. Por otro lado, el puesto de agente de seguridad es un cargo que prácticamente nadie quiere tener. Esto puede deberse al hecho de que es un trabajo que implica horarios de trabajo las 24 horas del día, lo que implica turnos y disponibilidad constante. Además, otro motivo de salida puede ser la distancia entre el centro de trabajo y la vivienda de los trabajadores. Cuando el lugar de trabajo está alejado de sus hogares, esto puede implicar mayores gastos en transporte y más tiempo para los desplazamientos diarios. Estos factores pueden generar incomodidad y afectar la decisión de los trabajadores de permanecer en la empresa. La distancia entre el centro de trabajo y la vivienda de los trabajadores también se menciona como un factor que puede contribuir a la rotación de personal.</p> <p>La naturaleza exigente del puesto puede ser un factor que contribuye a la rotación de personal en esta área de la empresa. El puesto de agente de seguridad</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
				puede ser poco atractivo debido a la carga horaria constante, distancia al lugar de trabajo y malas condiciones laborales.
		Ambiente de trabajo	"Cuando siempre le preguntamos dicen motivos personales. Ese es el mayor porcentaje, si ya hacemos un zoom a eso, el trabajador te dice que es el tema de la distancia o el tema del trato con el cliente. Esas son las principales razones que nos brindan cuando hacemos la encuesta de salida." (Coronado, 2023)	Si bien los agentes de seguridad optan por no revelar detalles específicos sobre sus motivos personales, la distancia entre su hogar y el lugar de trabajo, así como el trato con los clientes, parecen ser factores importantes que influyen en su decisión de abandonar la empresa.
		Presión familiar (Punto de saturación)	"Otro motivo es por temas familiares de salud o tema laboral [...] de ahí sigue estudio, temas económicos, ambiente laboral, ubicación de la unidad, dificultad para llegar al puesto de trabajo o viaje" (Uceda, 2023)	La familia de los agentes de seguridad, en muchos casos, tienen un importante rol en la toma de decisión de si continuar trabajando en la empresa, puesto que se presentan temas de salud, económicos o nuevas necesidades familiares lo cual conlleva a que los trabajadores busquen nuevas opciones laboral que les permita poder cubrir dichas necesidades o solucionar los temas económicos que tienen.
	"Presión familiar porque sus hijos o familia necesitan cubrir otras necesidades y desean tener un mejor sueldo" (Uceda, 2023)			
	"Dificultades, el sueldo. Porque a veces se presentan problemas. [...] Cuando yo renuncio me voy de la empresa, pero cumplo con el problema que tenía en ese momento de poder solventar ese gasto." (Huaman, 2023)			
	" La mayor parte se van a pymes, pero después están regresando. Más que nada renuncian porque quieren pagar los problemas que en esos momentos ellos afrontan. Renuncian, los liquidan y después de			

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>3 o 4 meses están llamando porque quieren regresar." (Huaman, 2023)</p> <p>"Otro motivo sería que van a empezar a estudiar o ser trabajadores independientes" (Kelly, 2023)</p> <p>"Están mal de salud porque les han quedado los rezagos del covid y terminan faltando al trabajo, luego terminan yéndose. Temas de salud de sus familias también, por ejemplo, ahora con el tema del dengue" (Kelly, 2023).</p>	
		Salario (Punto de saturación)	<p>"Ellos ganan de acuerdo a la estructura en la que están con el cliente, sueldo básico, horas extras, asignaciones familiares, en promedio un agente gana entre 1500-1800 soles" (Uceda, 2023)</p> <p>"Nos cuesta buscar a un trabajador que acepte las horas de trabajo por el sueldo que ofrecemos" (Uceda, 2023).</p> <p>"El tema de una mejora salarial, los trabajadores suelen pedir aumentos porque el sueldo que tienen no les alcanza para cubrir sus necesidades también por toda la situación económica que hay" (Kelly, 2023).</p> <p>"El agente de seguridad se mueve si es que consigue un puesto donde le van a pagar 20 soles más, se van a ir. La gente se mueve por salario." (Coronado, 2023)</p> <p>"Desilusión de la parte económica, eso más que nada." (Huaman, 2023)</p>	<p>El salario en Liderman depende del cliente al que finalmente se prestará el servicio, algunos están por encima del mercado y otros por debajo de lo estimado.</p> <p>En muchos casos, los agentes de seguridad no se encuentran de totalmente a gusto con el sueldo que perciben y por ello suelen solicitar un aumento de sueldo o facilidades adicionales o incluso es una de las principales razones por las cuales optan por retirarse de la empresa, ya que si encuentran una mejor oferta laboral, no lo dudan en cambiarse de empresa.</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			"El tema del sueldo, los trabajadores buscan siempre un trabajo donde les paguen más" (Kelly, 2023).	
		Tamaño del grupo	"Si hay alguno que no se acople a trabajar en armonía o con buena comunicación, lo rotamos o cambiamos de lugar porque a veces hay casos de agentes que no tienen un buen trato y hay puestos donde se requiere trabajar en equipo, entonces los colocamos en puestos donde trabajen solos mejor porque así trabajan bien" (Ascanio, 2023)	Generalmente el trabajo de agente de seguridad se realiza en trabajo en equipo, por grupos. Sin embargo, si se observa que hay casos de trabajadores que no saben trabajar en grupo y ello puede generar inconvenientes, se opta por cambiarlos a puestos donde se trabaje en equipos más reducido o incluso donde sea solo.
		Líderes y gerentes (Punto de saturación)	"Creo que es por la gestión [...] no hacen el mayor esfuerzo para retener al personal. Por ejemplo si yo presento mi carta de renuncia el supervisor dice "ya ok, no hay problema" y no dicen "¿qué pasó?", "tómame unos días", "resuelve tu tema y regresas"" (Coronado, 2023)	Según Coronado, la gestión de la empresa no hace el mayor esfuerzo para retener al personal. Menciona un ejemplo en el que, al presentar una carta de renuncia, el supervisor no muestra interés en retener al colaborador ofreciéndole opciones o apoyo. Esto sugiere que la falta de esfuerzo y atención por parte de la gestión puede contribuir a la rotación de personal. A pesar de no sentir apoyo de la empresa, sí existe supervisión y apoyo constante de los supervisores. Coronado menciona que el personal siempre trabaja bajo la supervisión de alguien de manera inmediata. Destaca que este estilo de supervisión puede influir en la capacidad de adaptación de los trabajadores al trabajo. Esto sugiere
			"Los trabajadores tienen una lista con los teléfonos de los gerentes y jefes por si desean comunicarse directamente" (Ascanio, 2023).	
			"Nuestro personal no trabaja solo, siempre trabaja bajo la supervisión de alguien de manera inmediata. Siempre tienen a alguien in situ que los está monitoreando y muchas veces ese estilo influye en qué tanto puedes adaptarte al trabajo como tal. Por eso digo que los líderes y las cabezas influyen mucho en el tema laboral." (Coronado, 2023)	

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
				<p>que la calidad de los líderes y la forma en que supervisan y guían al personal pueden tener un impacto significativo en el ambiente laboral y la retención de trabajadores.</p> <p>Por otro lado, Ascanio menciona que los trabajadores tienen una lista con los teléfonos de los gerentes y jefes, lo que implica que existe una comunicación directa entre los trabajadores y los líderes de la empresa. Esta práctica puede facilitar la comunicación y permitir a los trabajadores plantear inquietudes o problemas directamente a los responsables.</p> <p>Estos aspectos resaltan la necesidad de una gestión efectiva y una comunicación abierta para mejorar la retención de personal y crear un entorno laboral satisfactorio.</p>
		Cultura local	<p>"Lo que pasa es que eso acá en la ciudad de Ica nos afecta bastante sobre todo en los meses de julio y diciembre por renuncias voluntarias, por la idiosincrasia de la zona, esa es una de las causas. Cobran gratificación, cobran sueldo, más su liquidación y se van con un poco de dinero y lo utilizan para cosas personales que tienen. Y vuelven a los dos meses, los tres meses" (Melo, 2023)</p>	<p>La idiosincrasia y las prácticas laborales en las ciudades de Ica y Pisco influyen en la rotación de personal. Los trabajadores tienden a renunciar rápidamente durante los meses de julio y diciembre, aprovechando los beneficios económicos disponibles en esos momentos. Además, existe una historia de</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>"La idiosincrasia acá en Pisco e Ica, la gente nueva rota muy rápido, si usted comienza revisar su currículum le encuentra que ha pasado por 15 o 20 empresas de seguridad. Entonces están acostumbrados a trabajar un año, año y medio, hasta máximo dos años en una empresa y luego se retiran. Pero los meses que se van, como le decía al principio, son entre julio y diciembre donde se aumentan las renunciaciones voluntarias." (Melo, 2023)</p>	<p>rotación frecuente entre diferentes empresas de seguridad en estas zonas. Estos aspectos reflejan la importancia de comprender la cultura y los comportamientos laborales locales al abordar la retención de personal y la planificación de recursos humanos en estas regiones específicas.</p>
		Gestión de Recursos Humanos	<p>"La gestión como tal, la gestión operativa. Considero que de repente todavía tenemos muchos procesos de manera manual. No tenemos RPs que nos permitan después tener un mayor control del personal y eso hace que a veces la operación tenga personal en puestos que no deberían" (Coronado, 2023)</p>	<p>Coronado menciona que la gestión operativa de la empresa todavía tiene muchos procesos manuales. La falta de sistemas de Recursos Humanos (RPs) podría limitar el control y la capacidad de seguimiento del personal en la empresa.</p> <p>La gestión operativa de la empresa puede tener procesos manuales y carecer de sistemas de Recursos Humanos que permitan un mayor control del personal. Estos aspectos relacionados al trabajo pueden afectar la retención de trabajadores y requerir atención por parte de la empresa para mejorar las condiciones laborales y optimizar los procesos de gestión.</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
Retención para Liderman	Clases / Tipo	Retención temprana	<p>"Dentro del proceso de retención realizamos dos clases de retención: Primero, retención temprana se hace a todos los nuevos trabajadores en los primeros tres días, el equipo de selección se encarga de llamar a los trabajadores y preguntarles si ya están asignados a sus puestos, si ya cuentan con el uniforme o si han tenido alguna dificultad [...] La segunda retención se hace a través del zonal, la mayor parte de rotación el 70 % - 80% es por renuncia se hace con el líder zonal, se le pregunta por qué es el motivo, si es por distancia para así colocarlo en otra unidad, si es por un tema de permiso para poder darle el cese con goce o sin goce, si es un tema económico brindarle algún préstamo" (Uceda, 2023).</p>	<p>La empresa realiza una retención temprana dirigida a los nuevos trabajadores durante los primeros tres días. El equipo de selección se encarga de comunicarse con los trabajadores para verificar si han sido asignados a sus puestos, si tienen el uniforme necesario y si han enfrentado alguna dificultad inicial. Esta iniciativa muestra un enfoque proactivo para garantizar que los nuevos empleados se sientan bienvenidos y tengan una transición fluida en sus primeros días. Por otro lado, la segunda forma de retención se lleva a cabo mediante el líder zonal. Se menciona que la mayoría de la rotación, que representa entre el 70% y el 80%, se debe a renuncias. En este caso, el líder zonal se involucra en el proceso, entrevistando al empleado que desea renunciar para identificar los motivos detrás de su decisión. Dependiendo del motivo, se toman medidas para retener al empleado, como reasignarlo a otra unidad en caso de problemas de distancia, otorgar permisos o brindar préstamos si es un problema económico.</p> <p>Estos comentarios resaltan la importancia que la empresa otorga a la retención de personal y muestran la implementación de estrategias específicas para</p>
		Retención del líder zonal		

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
				abordar la rotación. La retención temprana se enfoca en establecer una comunicación efectiva con los nuevos empleados y resolver cualquier problema inicial. La retención a través del líder zonal muestra un enfoque personalizado en el que se investigan las razones detrás de las renuncias y se toman medidas para abordarlas. Estas prácticas demuestran un compromiso con la retención y el bienestar de los empleados.
	Estrategias de retención	Impacto de las estrategias	"Las estrategias implementadas sí y no tienen buenos resultados. Sí funciona para el personal que está más cercano a la filial, o sea, en Lima, y no funciona tanto con personal que está más en lugares remoto, que trabaja bajo régimen, ahí no funciona tanto." (Coronado, 2023)	Las estrategias implementadas en la empresa tienen resultados mixtos y pueden variar en su efectividad según la ubicación geográfica y las condiciones del trabajo. Mientras que las estrategias funcionan mejor para el personal cercano a la sede central, pueden no ser tan efectivas para el personal en lugares remotos o bajo régimen. Sin embargo, en términos generales, las estrategias implementadas han tenido un impacto favorable en la empresa, posicionándola como líder en la industria de seguridad y evitando conflictos laborales relacionados con negociación colectiva y sindicatos. La empresa debe considerar la necesidad de adaptar las estrategias a los diferentes contextos laborales y
			" Sí, por supuesto tiene un impacto favorable. Uno de los resultados positivos que es palpable es que en la industria del sector de seguridad somos la empresa N° 1, no tenemos negociación colectiva, no tenemos sindicato" (Uceda, 2023)	

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
				abordar las necesidades y desafíos específicos de cada ubicación geográfica y condición de trabajo para lograr una mayor efectividad y satisfacción laboral en toda la organización.
	Importancia	NA	<p>"La retención es importante primero por un tema de costos, el hecho de que ingrese un nuevo trabajador implica darle uniformes, pasar por capacitaciones, entrevistas" (Uceda, 2023)</p> <p>"La salida de los trabajadores afecta a la productividad de la empresa" (Kelly, 2023)</p> <p>"El punto más importante de la salida de trabajadores es el doble esfuerzo de trabajo que genera volver a capacitarlos, enseñarles todo lo necesario y lograr que agarren el ritmo y se adapten" (Kelly, 2023)</p> <p>"El impacto siempre afecta, siempre es negativo para nosotros, el tema de la rotación tratamos de manejarlo de la mejor manera posible, tratamos de que no ocurra tanta rotación porque los más afectados son los clientes y empiezan a presentar quejas" (Ascanio, 2023)</p> <p>"Considero que es súper importante tener bien claras las estrategias que te van a permitir retener al colaborador por varios aspectos, desde costos hasta el impacto que tienen el servicio como tal." (Coronado, 2023)</p>	<p>Liderman considera que es importante la retención laboral, puesto que esta tiene un fuerte impacto en la empresa en diversos aspectos, por ejemplo, impacta económicamente por el tema de costos que implica un nuevo proceso de selección y formación del personal; además, tiene un impacto en la productividad de Liderman, ya que ello comprende volver a capacitarlos y enseñarles todo lo necesario para el puesto de trabajo, lo cual hasta que el nuevo trabajador se adapte tomará tiempo e implica un doble esfuerzo.</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
	Factores que retienen a los trabajadores	Cultura	<p>"Si tú le preguntas a alguien dentro de la empresa ¿Qué hacen para retener el personal? Lo que te van a decir es que trabajamos mucho la cultura [...] Se basa en el trato que recibe el personal; que esté con todos los beneficios, al menos de acuerdo a ley; que tenga todo; y, adicional a eso, que perciba remuneraciones, incluso días antes de las fechas pactadas." (Coronado, 2023)</p> <p>"Tenemos una cultura de puertas abiertas, eso le permite al Liderman tener contacto con la misma gerente general si es que tiene algún tema." (Coronado, 2023)</p> <p>"Manejamos la cultura Liderman que son los 5 pilares: sentido de propósito, misión, visión, valores, consignas permanentes y lo que no perdona el cliente. Esta cultura está en el programa Lidermanía, ese es nuestro único factor y eso le ha permitido ser líder en el sector" (Uceda, 2023).</p> <p>"Es parte de nuestra cultura Liderman, les damos capacitaciones, opciones para que puedan estudiar, capacitarse, préstamos, una serie de beneficios y también para que pueda hacer línea de carrera en seguridad" (Ascanio, 2023).</p> <p>"El buen trato, el pago y acá la comunicación es abierta. Nadie nos sentimos mal si mañana mi agente llama al gerente" (Melo, 2023)</p>	<p>La cultura organizacional de Liderman es un punto bastante resaltante, la cual se basa en los 5 pilares de la empresa; es decir, sentido de propósito, misión, visión, valores, consignas permanentes y "lo que no perdona el cliente". Además el buen trato al personal y una serie de beneficios para los trabajadores. Por otro lado, esta cultura incluye una cultura de "puertas abiertas" la cual significa que existe una relación horizontal en Liderman. Esto permite tener una comunicación abierta para abordar cualquier tema o inquietud que puedan tener los trabajadores.</p> <p>En general, estos elementos de la cultura organizacional de Liderman contribuyen a la satisfacción y sentido de permanencia de los empleados, lo que ayuda a retenerlos en la empresa.</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			"la camaradería siempre ha sido una base principal en Liderman, nos conocemos todos y entrelazar relaciones y ayudarnos mutuamente, conocernos, sobre todo." (Melo, 2023)	
			"El ambiente de trabajo también es muy bueno, los jefes son amables" (Kelly, 2023)	
		Remuneración y beneficios (Punto de saturación)	"Liderman, el agente como tal, recibe tres veces remuneración en un mes. Entonces tiene tres fechas de pago, fechas que le van a permitir, de repente, ajustar un poco su economía, tener el dinero asegurado cuando tenga algún gasto ya establecido." (Coronado,2023)	Se refleja una combinación de prácticas de remuneración justa, beneficios adicionales y apoyo financiero que contribuyen a la retención del personal en Liderman. La puntualidad en los pagos y el trato amable y respetuoso también son aspectos que generan satisfacción entre los empleados. Liderman se destaca por realizar pagos en días fijos o incluso antes de la fecha prevista. El adelanto de los pagos permite a los empleados ajustar su economía y manejar mejor sus gastos. Cabe mencionar que la remuneración varía según los puestos y los clientes. Algunos empleados reciben salarios adecuados, incluso por encima del mercado, lo que puede ser un atractivo para permanecer en la empresa. Sin embargo, también se indica que hay clientes cuyas remuneraciones están por debajo del mercado, lo que podría ser un punto de mejora.
			"Una fortaleza son los pagos puntuales en el sector. En los 33 años que tiene la compañía, se paga en días fijos o incluso antes de la fecha prevista si esta cae fin de semana, nunca un día después" (Uceda, 2023).	
			"La remuneración en algunos puestos es adecuada y en otros puestos no [...] tenemos clientes que tienen remuneraciones incluso por encima del mercado, tenemos clientes que tienen remuneraciones dentro del mercado y tenemos que clientes que están un poco por debajo del mercado." (Coronado, 2023)	
			"Ellos ganan de acuerdo a la estructura en la que están con el cliente, sueldo básico, horas extras, asignaciones familiares, en promedio un agente gana entre 1500-1800 soles. Algunos ganan más que otros	

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			porque están asignados a clientes distintos [...] los trabajadores de mina ganan más" (Uceda, 2023)	<p>Así mismo, Liderman ofrece una variedad de beneficios adicionales a sus empleados, como seguro de salud (ESSALUD), seguro de vida, SCTR (Seguro contra trabajo de riesgo) y la posibilidad de afiliarse a diversas clínicas. Estos beneficios brindan seguridad y respaldo a los empleados y sus familias, lo cual es valorado por ellos. Otro de los beneficios de la empresa es que brinda préstamos y facilidades a sus empleados, lo cual demuestra un compromiso en ayudarles en situaciones de necesidad. Esta medida puede tener un impacto positivo en la retención del personal, ya que proporciona una red de seguridad económica. En este sentido, la empresa garantiza la estabilidad económica y laboral de sus empleados y sus familias. Este aspecto es valorado y contribuye a que los empleados se sientan seguros y satisfechos en la empresa.</p> <p>Por último, Liderman ofrece programas que ayudan a los empleados en diversos aspectos de su vida, como mejoras en la vivienda, préstamos para celulares, entre otros. Además, se menciona que se realizan visitas para estar en contacto con los empleados y brindarles apoyo. Estas iniciativas demuestran un</p>
			"El tema de los pagos que son adelantados y puntuales los motiva a quedarse" (Ascanio, 2023)	
			"[...] o cuentan con EPS porque tendrían que pagar alrededor de 180 soles mensuales, pero cuentan con seguro de ESSALUD, cuentan con seguro de vida y SCTR (Seguro contra trabajo de riesgo). Tienen la opción de poder afiliarse a diversas clínicas y se les descuenta del sueldo" (Uceda, 2023)	
			"Liderman siempre los ayuda ya sea con préstamos o facilidades" (Ascanio, 2023)	
			"Considero que una medida importante para que los trabajadores no quieran irse son los beneficios que da la empresa, el apoyo, involucra también las visitas que realizamos para estar siempre con ellos, la flexibilidad, etc. Por ejemplo, la Lidermanía es algo que todos rescatan, ya que no solo son beneficios directamente para los trabajadores sino también incluye a sus familiares y hogares, entonces los agentes de seguridad están a gusto" (Kelly, 2023).	
			"Brindamos 18 beneficios adicionales lo cual da un valor agregado a las empresas y que no muchas empresas del rubro brindan" (Uceda, 2023).	

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>"Se quedan por la estabilidad laboral. Esta empresa es una empresa que te garantiza la estabilidad tanto económica como de tu familia." (Huaman, 2023)</p>	<p>compromiso con el bienestar y la satisfacción de los trabajadores.</p> <p>En conclusión, estas prácticas demuestran un enfoque centrado en el bienestar y la estabilidad de los trabajadores, lo que puede tener un impacto positivo en la retención laboral de la empresa.</p>
			<p>"Nosotros tenemos programas en Liderman, programas que nos ayudan bastante: mejorando mi casa, mejorando mi baño, préstamos celulares. " (Melo, 2023)</p>	
			<p>"Tengo a varias personas que no se van porque el pago todo es puntual en Liderman y ellos se sienten a gusto por el trato que le dan. " (Melo, 2023)</p>	
		Oportunidades de desarrollo profesional	<p>"Nosotros tenemos proyectos en donde los trabajadores participan. Por ejemplo ahora último tenemos un proyecto para tener agentes disponibles pero con un perfil mucho más TOP, es decir, con mayor experiencia con mayor conocimiento en temas de seguridad y a eso le hemos denominado "agente élite" y sale del mismo personal. " (Coronado, 2023)</p>	<p>Existe una situación mixta en cuanto a las oportunidades de crecimiento y la línea de carrera en la empresa. Algunos comentarios resaltan la existencia de proyectos y programas de crecimiento en los que los empleados pueden participar y asumir roles de mayor responsabilidad. Sin embargo, también se menciona que no hay una línea de carrera establecida en términos de ascensos predefinidos basados en la antigüedad o el puesto actual.</p> <p>Por un lado, se destaca la implementación de proyectos en los que los trabajadores pueden participar, como el proyecto de los "agentes élite", lo</p>
			<p>"¿Tienen posibilidades de crecimiento? Si tienen posibilidades de crecimiento. ¿Hay una línea de carrera establecida? No hay una línea de carrera establecida ... Lo que ocurre es que se lanzan las convocatorias internas y todos los que deseen participar y cumplan con el perfil lo pueden hacer." (Coronado, 2023)</p>	
			<p>"No hay una línea de carrera como tal que diga que después de tantos años y en tal puesto le tocaría ascender, pero sí hay un</p>	

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>programa de crecimiento en el cual evalúan tu rendimiento, desempeño y te proponen un mejor cargo, más responsabilidades que claro implica un mejor sueldo" (Kelly, 2023).</p>	<p>que indica una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa.</p>
			<p>"...que vean que si es posible hacer una línea de carrera y crecer en este rubro dentro de la empresa, se les ofrece que con el pasar de los años no se van a quedar solo como agente de seguridad, sino que pueden mejorar su puesto y situación económica" (Ascanio, 2023).</p>	<p>Por otro lado, se reconoce que no existe una política específica que determine cuándo ocurrirán los ascensos, lo que puede generar cierta incertidumbre en los empleados en cuanto a sus perspectivas de crecimiento a largo plazo. Algunos empleados expresan el deseo de una línea de carrera más clara y una estructura que les permita ascender después de cierto tiempo o en función de sus habilidades y logros.</p>
			<p>"Hay una línea de carrera, pero no se puede decir de aquí a tantos años va a ascender, no hay esa política tal cual" (Uceda, 2023)</p>	<p>En general, se evidencia una necesidad de mayor claridad y transparencia en cuanto a las oportunidades de crecimiento y ascenso dentro de la empresa. Sería beneficioso para Liderman establecer políticas más definidas y comunicarlas de manera efectiva a los empleados, de manera que puedan tener una visión</p>
			<p>"Una debilidad podría ser la línea de carrera, como muchas empresas tienen un tipo de pirámide. Hay trabajadores que tienen más de 3 años, ya quieren ser promovidos y ganar más" (Uceda, 2023)</p>	<p>más clara de sus perspectivas de desarrollo profesional y se sientan motivados a alcanzar metas más altas.</p>
			<p>" Liderman tiene cursos de supervisores, tenemos capacitaciones mensuales. No es un problema para nosotros para que la gente se desarrolle y sobre todo que siempre que necesitamos personal para supervisor o puestos que son claves, siempre sacamos de nuestra gente que tenemos dentro de la organización. Tratamos de que no sean externos y manejamos la misma gente que tenemos dentro de la empresa." (Melo, 2023)</p>	

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>"No. Tenemos cursos pero no, nosotros somos como mandos medios por decirle pero no nos capacitan como quisiéramos que nos capaciten. Yo quiero ser jefe de operaciones pero yo vengo de ... yo he sido retirado del ejército. [...] La empresa me ha surtido pero no te capacita. Como sí lo hacen en otras áreas." (Huaman, 2023)</p> <p>"Quisiera que nos capaciten recibiendo cursos de la universidad. Yo no me siento menos por poder estudiar derecho, de repente ingeniería industrial, una carrera así con mi trabajo. En este caso podría ser derecho laboral o, que le digo, ingeniería industrial para abarcar todo. Nosotros podemos estudiar en las noches porque hay convenios. Pero no hay." (Huaman, 2023)</p> <p>"Nosotros quisiéramos hacer una línea de carrera." (Huaman, 2023)</p>	
		Equilibrio vida - trabajo	<p>"Después del covid, hemos retomado las visitas con el guardián de la cultura, el cual hace que todos los programas y cultura de la empresa continúen. Ahora nuevamente hacemos desayunos, reuniones, sorteos de canastas Liderman, sorteos para las esposas de los agentes de seguridad, almuerzos de camaradería, etc. También dentro de los beneficios, se les ofrece préstamos, facilidades para comprarse una bicicleta" (Ascanio, 2023)</p> <p>"Se realizan varias actividades de integración, por ejemplo, se hacen actividades deportivas, campeonatos de fútbol para conocerlos mejor y desestresarnos, estas lo hacemos en varias fechas; es decir, en grupos para así todos puedan participar por los horarios laborales.</p>	<p>Como parte de la cultura organizacional de Liderman, se centran en que los trabajadores se sientan a gusto y tengan un equilibrio entre vida-trabajo. Para ello, cuentan con una serie de programas que permiten la integración de los trabajadores, por ejemplo, se ha retomado las visitas del guardián de la cultura, desayunos de confraternidad, reuniones, sorteos de canasta, almuerzos de camaradería, etc. Además, se realizan actividades deportivas con el objetivo de que los trabajadores tengan un tiempo de ocio y se conozcan más. Por último, también se realizan</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			Otros programas o actividades sería que para fechas especiales les brindamos un detalle para celebrar como es por ejemplo el Día del Vigilante, aniversario de trabajo, Navidad y el Día del Padre / Madre" (Kelly, 2023)	actividades para celebrar fechas importantes como por ejemplo el Día del Vigilante, aniversario de trabajo, Navidad y el Día del Padre / Madre.
			"Hacemos un cuadro de buenas acciones por zonas, cada buena acción que hay lo reportamos a la Gerencia de Operaciones y luego lo visitamos a él para resaltar esa buena acción, se le da un diploma firmado por la gerencia el cual les va a valer para su CV y futuros trabajos, les regalamos souvenirs y lo resaltamos en las reuniones. También les llevamos canastas de víveres y de esa forma los felicitamos" (Ascanio, 2023).	Liderman se preocupa por implementar estrategias de reconocimiento y retención de empleados para mantener su satisfacción laboral y promover su desarrollo profesional. Algunas de estas estrategias incluyen reconocimientos públicos, premios, incentivos y oportunidades de crecimiento dentro de la organización. El reconocimiento de buenas acciones y el otorgamiento de premios, diplomas y regalos demuestran que la empresa valora y aprecia el esfuerzo y el desempeño de sus empleados. Además, la posibilidad de estudiar para ascender a un puesto o grado más alto muestra que la empresa se preocupa por el crecimiento profesional de sus empleados y les brinda oportunidades de desarrollo. Es importante destacar que algunos comentarios mencionan que las estrategias implementadas pueden tener un impacto limitado en el personal que trabaja
		<u>Reconocimiento</u> (Punto de saturación)	"Las medidas que se toman para retener son los incentivos, los premiamos, les damos premios por una buena acción, diploma o víveres, o en todo caso le hacemos que estudie para que suba a un puesto o grado más." (Huaman, 2023)	
			" Las estrategias implementadas no funcionan tanto con personal que está más en lugares remotos ... cuando hacen una premiación por alguna acción destacada lo hacen más en clientes que están en la misma ciudad, son pocas las veces que se hace en clientes [...] mineros. Por eso es que no tienen el mismo impacto." (Coronado, 2023)	

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>"Cuando hay estos logros hay diplomas hay premios para los líderes que están desempeñando esa función. Tenemos reconocimiento para ellos para que ellos se sientan, se integren." (Melo, 2023)</p>	<p>en lugares remotos o con clientes específicos. Esto resalta la importancia de adaptar las estrategias de reconocimiento y retención para satisfacer las necesidades y circunstancias particulares de diferentes grupos de empleados.</p> <p>En general, las estrategias de reconocimiento y retención mencionadas en los comentarios reflejan la intención de la empresa de construir una cultura organizacional sólida basada en el reconocimiento y el crecimiento profesional.</p>
			<p>"Mensualmente tenemos el trabajador del mes. En algunos casos detectan personal que está trabajando sin sus equipos de protección y todo eso se va reportando al cliente, entonces eso va haciendo una acumulación de buenas acciones para hacerles el reconocimiento. [...] El reconocimiento es por unidades, no es todo el departamento, es por unidades" (Melo, 2023)</p>	
			<p>"Incentivos, los premiamos, les damos premios por una buena acción, diploma o víveres, o en todo caso le hacemos que estudie para que suba a un puesto o grado más." (Huaman, 2023)</p>	
		Trato especial	<p>"Nosotros tenemos a veces 4 visitas al mes a las unidades. A veces los señores nos piden permiso, nos piden cierta ayuda o una orientación. Dándole su dotación y uniforme como debe de ser. Viendo sus reclamos en cuanto a planillas de pagos. De repente ha habido un descuento indebido, averiguando por qué le están descontando." (Huaman, 2023)</p>	<p>La empresa realiza visitas a las unidades donde trabajan los trabajadores, lo cual permite establecer un contacto directo con ellos. Durante estas visitas, se brinda orientación, se atienden solicitudes y se resuelven problemas relacionados con la dotación, el uniforme y las planillas de pagos. Además, el trato</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>"El trato, el trato de nosotros hacia los trabajadores es de amigo, de buen trato, de que ellos se sientan que están en casa, que sientan que sí los queremos, que sí nos preocupamos por ellos [...] Entonces eso hace que la gente no se vaya y lo quiera usted al final, yo siento que ellos a las finales te quieren y no se quieren ir de la empresa o están en él o está la organización que comanda esto es la gerencia que los empuja que estemos con la gente." (Melo, 2023)</p>	<p>hacia los trabajadores es amigable, bueno y de cercanía. Se busca que los empleados se sientan como en casa y que perciban el interés por parte de la empresa hacia ellos.</p> <p>Es importante que los trabajadores se sientan queridos y que la empresa se preocupe por ellos. Esta preocupación puede manifestarse en acciones concretas, como atender sus necesidades, resolver problemas y brindar apoyo en situaciones difíciles.</p> <p>Para esto, la gerencia tiene un papel fundamental en promover un trato cercano y amigable hacia los trabajadores. La actitud y el liderazgo de la gerencia influyen en la relación que se establece con los empleados. Si la gerencia impulsa y respalda la importancia de estar con la gente, esto contribuye a fortalecer los lazos entre la empresa y sus empleados.</p> <p>En resumen, estos comentarios resaltan la relevancia del trato amigable, el apoyo personalizado, la preocupación por los empleados y la influencia de la gerencia en la retención del personal. Estas prácticas crean un ambiente laboral positivo, generan un sentido de pertenencia y fomentan la lealtad de los empleados hacia la empresa.</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
Agente de seguridad en Liderman	Perfil del trabajador	N/A	"El perfil de un agente de seguridad es básico, nosotros pedimos secundaria completa y que tengan cursos en SUCAMEC, luego muchos empiezan a estudiar una carrera técnica y comienzan a postular a otros puestos, en el cual tal vez ganen igual que aquí pero ya tienen un mejor puesto y comodidades" (Uceda, 2023).	De acuerdo al área de Recursos Humanos en Liderman, el perfil de los agentes de seguridad es básico, puesto que solo solicitan como requisito que cuenten con secundaria completa y hayan realizado cursos en SUCAMEC. Además, se puede requerir que cuenten con experiencia previa en el rubro.
			"La mayoría de nuestros trabajadores solo cuenta con secundaria completa y están en constante búsqueda de un trabajo que les permita obtener un mejor sueldo" (Uceda, 2023).	
	Régimen del trabajador	N/A	"Los agentes de seguridad se encuentran trabajando bajo régimen privado, contrato fijo, renovación cada 4 meses. El 50% de los trabajadores está a plazo fijo y el restante a plazo indefinido; es decir, tiene más de 3 años en la compañía" (Uceda, 2023).	Los agentes de seguridad en Liderman están divididos de acuerdo a regímenes de trabajo, de los cuales el 50% está a plazo fijo y el otro 50% a plazo indefinido; es decir, tienen más de 3 años trabajando en la empresa.
	Percepción del trabajo	N/A	"Porque el puesto de agente de seguridad, al menos acá en Perú, no es visto como un lugar donde la mayoría de nuestros trabajadores se vean proyectados y jubilándose. Lo ven algo temporal, algo que les va a permitir alcanzar otra cosa." (Coronado, 2023)	Generalmente, se tiene una percepción negativa sobre el trabajo de agente de seguridad, puesto que se considera que no es el trabajo deseado, sino es un trabajo temporal que les permitirá alcanzar nuevas oportunidades laborales y en general.
Ajuste salarial en Liderman	N/A	"Si un trabajador pide un ajuste salarial, sí se le da depende del desempeño del trabajador también, por ejemplo si piden un ajuste salarial y vienen trabajando muy bien entonces se les ofrece cambiarlos a otro centro de trabajo o cliente en el cual pagan un poco más [...] están gastando mucho dinero en pasajes y no les resulta a	Los líderes zonales mencionan que es frecuente que los agentes de seguridad solicitan un aumento de sueldo; sin embargo, estos no se dan directamente, sino que de acuerdo al desempeño y resultados se les brinda facilidades que les permitan percibir un mejor	

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>cuenta, entonces buscamos también cambiarlos a un centro de trabajo que les quede más cerca y así gastan menos pasaje para trasladarse" (Kelly, 2023)</p> <p>"Si piden un aumento, no se les da el aumento por parte de Liderman, pero se apoya de otra manera, por ejemplo, se los reubica en un mejor cliente [...] nosotros podemos buscarle un mejor cliente donde también se les reconozca otros beneficios como el almuerzo" (Ascanio, 2023)</p>	<p>suelo o beneficios, por ejemplo, pueden ser cambiados a otros centros de trabajo en los cuales los clientes paguen más o a uno que sea más cerca a sus hogares para así no gasten tanto en pasajes o, finalmente, puede ser a centros de trabajo donde les den alimentación gratuita.</p>
Procesos en Liderman	Reclutamiento y selección de personal	N/A	<p>"La empresa pedía más pero no se podía porque no hay. De dónde se saca personal si no tenemos, si no tenemos el soporte y a parte estudian. Nosotros estamos en el campo, ustedes están en sus casas." (Huaman, 2023)</p> <p>"Nos crearon un área de selección, ahora tenemos un área de selección de personal donde ellos nos dan el soporte. Nos estaban complicando las operaciones por la rotación laboral." (Melo, 2023)</p> <p>"Ya tenemos tres años con un área de selección de personal. Antes nosotros como zonales éramos los encargados de recibir personal, entrevistar y, digamos, incrementando la planilla de acuerdo a la necesidad del mercado que teníamos, pero ya nos comenzó a sobrepasar porque era difícil conseguir personal. A raíz de esto, Liderman crea un área de selección donde el área de selección nos da soporte con el personal. Este ha sido el desafío de Liderman de</p>	<p>Liderman enfrentaba dificultades para encontrar personal debido a la falta de disponibilidad y apoyo en el reclutamiento ya que antes lo realizaban los supervisores. Ante la dificultad de reclutamiento y la complicación de las operaciones debido a la rotación laboral, la empresa decidió crear un área dedicada específicamente a la selección de personal. Esta área brinda soporte en el proceso de reclutamiento y selección, con el objetivo de cubrir las necesidades de personal de la organización.</p> <p>Algunos comentarios señalan que, debido a la externalización del proceso de selección, puede haber dificultades para encontrar personal con el perfil adecuado. Se menciona que en ocasiones se contrata</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>que selección nos cubra las necesidades que teníamos nosotros." (Melo, 2023)</p>	<p>a personas sin experiencia, lo que no cumple con los requisitos exigidos por los clientes. Esto plantea un desafío para los zonales, ya que deben capacitar a personal sin experiencia previa. Además, se menciona que algunos empleados también están estudiando, lo</p>
			<p>"Difícil para nosotros es que la selección de personal antes la hacíamos nosotros porque estudiábamos al personal directamente y veíamos el perfil. Ahora lo hace un grupo de selección chica que de repente por cumplir con su meta y cubrir la vacante que uno pide, mete a personal sin experiencia. Entonces yo no puedo competir con un personal sin experiencia de seguridad ya que el cliente es el que me exige que tenga cierto perfil mi agente. Pero me mandan a cada persona que uno debe capacitar cuando yo pido personas capacitadas." (Huaman, 2023)</p>	<p>que limita aún más la disponibilidad de recursos humanos Uno de los comentarios destaca la importancia de tener una gestión adecuada del personal y un proceso de selección efectivo. Se reconoce que la rotación laboral puede ser un factor relevante, pero se enfatiza que es fundamental contar con un proceso de selección sólido y una buena administración del personal para asegurar la calidad y el cumplimiento de los perfiles requeridos por los clientes.</p>
			<p>"Es súper importante la rotación, pero más importante que la rotación como tal, es tener una adecuada gestión de la administración del personal y un adecuado proceso de selección." (Coronado, 2023)</p>	<p>En resumen, estos comentarios señalan la importancia y los desafíos relacionados con el reclutamiento y la selección de personal en la empresa. Se destaca la mejora en el área de selección para abordar estas dificultades sobre la contratación de personal sin experiencia adecuada. La gestión adecuada del personal y un proceso de selección sólido se consideran fundamentales para garantizar la</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
				calidad y la adecuación de los empleados a los perfiles requeridos.
	Pre y post pandemia	N/A	"Antes nosotros... yo tenía la potestad de realizar el desayuno. [...] teníamos una caja chica, ahora ya no. Entonces yo no le puedo invitar a mi gente. Lo que sí salgo, pero sale de mi peculio [...] yo le quiero dar a mi gente protector solar o de repente guantes o repelentes para ahora que está el dengue y me dicen "No, no hay, no se puede, el contrato no lo dice que le tengo que dar repelente" Entonces con qué ganas a mí me queda pedir bienestar para mi gente." (Huaman, 2023)	Antes de la pandemia, se menciona la existencia de una caja chica que permitía realizar actividades como desayunos y brindar ciertos elementos de protección a los empleados. Sin embargo, debido a la situación actual, se indica que ya no cuentan con esa caja chica y hay limitaciones para brindar estos beneficios adicionales a los agentes de seguridad. Además, antes de la pandemia, se llevaban a cabo diversos programas y actividades sociales, como programas de radio, celebración de cumpleaños y eventos deportivos, que ayudaban a mantener un ambiente unido y a conocerse mejor entre los empleados. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 interrumpió estas actividades y se está retomando poco a poco su implementación recién en este momento. Por otro lado, se menciona que debido a la implementación de tecnología, como sistemas de seguridad virtual y cámaras, ha habido recortes de personal en el área de seguridad. Los clientes prefieren contratar menos horas a un agente de seguridad y poner en el horario nocturno cámaras. A
"Antes de la pandemia nosotros hemos tenido programas, radios, celebración de cumpleaños, campeonato de fulbito, mañana deportiva donde era una satisfacción y nos mantenía unidos y nos conocíamos todos al final, porque venían de todas las ciudades (Ica, Pisco). Pero la pandemia del covid, lamentablemente, nos ha dejado y se está retomando nuevamente ahora."				
"Todo requiere tiempo y dinero y para eso tendría que contar con mi gerencia, que me apoye para que mi gente se capacite y darle un poco más de bienestar a mi personal. Pero ahorita la situación está un poco crítica." (Huaman, 2023)				
"Ahorita ya no existen esos programas. Para eso hay que tener cierta cantidad de personal que solicite. Todo el personal está gastado,				

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>todo el personal casi ya no tiene por esto mismo de la pandemia." (Huaman, 2023)</p> <p>"Inclusive ahora tengo recorte de agente por seguridad virtual, cámaras. [...] Por la tecnología. "Yo no quiero tener un agente de 24 horas, quiero tener uno de 12 y en la noche cámaras". Pero la cámara no es lo mismo que una persona, cuando se mete se mete, el único que puede impedir ahí es una persona no una cámara." (Huaman, 2023)</p>	<p>lo que, un supervisor expresa su preocupación y menciona de que las cámaras no podrán reemplazar la presencia de una persona para garantizar la seguridad de manera efectiva.</p> <p>En general, estos comentarios sugieren que la situación pre pandemia en Liderman era más favorable en términos de beneficios y actividades sociales para los empleados. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 ha llevado a limitaciones y recortes en recursos y personal, lo que ha impactado en la capacidad de brindar ciertos beneficios y mantener programas sociales.</p>
Evaluación y monitoreo en Liderman	Monitoreos a trabajadores	Monitoreo de desempeño	<p>"tenemos este un programa de una evaluación de desempeño que hacemos por unidades y por personas, tal es así, que la gerencia también nos evalúa a nosotros como líderes zonales y estamos cumpliendo con los objetivos que tiene la empresa." (Melo, 2023)</p> <p>"Nos dan para hacer las evaluaciones de desempeño del personal que tenemos a nuestro cargo. Son anuales todos son anuales." (Melo, 2023)</p>	<p>Por un lado, la empresa lleva a cabo un programa de evaluación de desempeño tanto a nivel de unidades como a nivel individual. Esto implica que se evalúa el rendimiento de cada empleado y también se realiza una evaluación global de cada unidad. La evaluación de desempeño permite medir el rendimiento de los empleados. Las evaluaciones de desempeño se</p>

División	Variable	Sub-variable	Unidad de análisis	Hallazgos
			<p>"Nosotros medimos el trabajo de nuestro equipo a través de las visitas las cuales son obligatorias, está dentro de las funciones de cada Jefe zonal, visitar a los clientes 4 veces al mes a veces es un poco más por auditorías que debemos entregar equipos. Entonces, ahí nos sentamos con los clientes y medimos porque ellos mismos nos exigen, nos piden algún cambio, a veces piden felicitarlos, nos comentan cosas buenas de ellos. También nos indican qué falta reforzar o que tal agente no encaja con el equipo, no cumple con el perfil y buscamos uno que sí calce. Por eso son importantes y obligatorias las visitas, vamos los líderes zonales y los jefes de operaciones también, ellos también se comunican con los clientes y miden su labor, a todos nos miden para tener una mejora continua y saber en qué estamos fallando. Estas reuniones son 4-6 veces al mes, 1 vez por semana más o menos" (Ascanio, 2023)</p>	<p>realizan de forma anual. Esto implica que se lleva a cabo un proceso de evaluación periódico que permite identificar fortalezas, áreas de mejora y establecer metas para el desarrollo profesional de los empleados. Por otro lado, se realizan encuestas a los empleados, donde se les consulta sobre su bienestar laboral, cómo son tratados y cómo les va en el trabajo. Además, también se menciona que se contacta a los clientes para medir la calidad del trabajo realizado por los líderes y los empleados. Estas encuestas proporcionan una retroalimentación valiosa sobre la percepción de los empleados y la satisfacción de los clientes, lo cual ayuda a evaluar y mejorar el desempeño de la empresa.</p>
		Monitoreo de satisfacción	<p>"Ellos hacen sus encuestas, los llaman a los agentes. Los llaman telefónicamente y les dicen "¿Cómo están?, ¿Cómo es el personal?, ¿Cómo te tratan? ¿Cómo te va?" y eso es lo que hacen su declaración. Y de acuerdo a eso ellos nos miden a nosotros también. Y llaman también a los clientes para medir nuestro trabajo." (Huaman, 2023)</p>	<p>En general, se recopila información a través de encuestas a empleados y clientes, y se utilizan estos resultados para medir el desempeño de los líderes y los empleados y la satisfacción de estos.</p>

ANEXO G: Análisis de Fiabilidad por variable

Figura G1: Variable R (Remuneración)

Análisis de Fiabilidad

Estadísticas de Fiabilidad de Escala

Alfa de Cronbach	
escala	0.926

[3]

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento

Si se descarta el elemento	
Alfa de Cronbach	
R1	0.910
R2	0.886
R3	0.904
R4	0.911

Figura G2: Variable FD (Formación y Desarrollo)

Análisis de Fiabilidad

Estadísticas de Fiabilidad de Escala

Alfa de Cronbach	
escala	0.870

[3]

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento

Si se descarta el elemento	
Alfa de Cronbach	
FD1	0.900
FD2	0.768
FD3	0.783

Figura G3: Variable O (Oportunidades de desarrollo profesional)

Análisis de Fiabilidad

Estadísticas de Fiabilidad de Escala

Alfa de Cronbach	
escala	0.910

[3]

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento

Si se descarta el elemento	
Alfa de Cronbach	
OD1	0.870
OD2	0.847
OD3	0.896

Figura G4: Variable EQV (Equilibrio de vida y trabajo)

Análisis de Fiabilidad

Estadísticas de Fiabilidad de Escala

Alfa de Cronbach	
escala	0.871

[3]

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento

Si se descarta el elemento	
Alfa de Cronbach	
EQV1	0.793
EQV2	0.796
EQV3	0.871

Figura G5: Variable V (Alineamiento de valores de la empresa con los empleados)

Análisis de Fiabilidad

Estadísticas de Fiabilidad de Escala

Alfa de Cronbach	
escala	0.963

[3]

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento

Si se descarta el elemento	
Alfa de Cronbach	
V1	0.956
V2	0.958
V3	0.961
V4	0.957
V5	0.955
V6	0.954
V7	0.958

Figura G6: Variable T (Retención laboral)

Análisis de Fiabilidad

Estadísticas de Fiabilidad de Escala

Alfa de Cronbach	
escala	0.885

[3]

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento

Si se descarta el elemento	
Alfa de Cronbach	
T1	0.834
T2	0.824
T3	0.853

ANEXO H: Análisis Factorial Confirmatorio – previa eliminación de variables

Figura H1: Ajuste del Modelo

Ajuste del Modelo

Prueba Para un Ajuste Exacto

χ^2	gl	p
883	215	< .001

Medidas de Ajuste

CFI	TLI	RMSEA	IC 90% del RMSEA	
			Inferior	Superior
0.924	0.910	0.0896	0.0835	0.0958



Figura H2: Índice de Modificación

Índices de Modificación

Cargas de los Factores - Índices de Modificación

	R	FD	OD	EQV	V	T
R1		2.86e-6	3.446	0.1406	0.2024	7.63959
R2		0.16446	2.935	7.2768	0.0166	0.10201
R3		1.99024	0.194	0.6213	3.0525	7.70506
R4		3.91223	13.391	20.1763	1.3776	0.12119
FD1	42.7717		9.391	40.5170	15.6323	13.80288
FD2	2.4807		1.238	1.4311	4.8558	1.51777
FD3	8.2460		10.643	9.9612	0.6106	1.65494
OD1	3.0464	0.30957		6.5437	4.7501	0.62010
OD2	6.8942	0.97407		0.3584	1.2344	2.42295
OD3	22.7192	2.94710		11.0013	12.8250	6.89176
EQV1	1.4120	0.00663	0.367		4.1005	1.35895
EQV2	7.1846	0.01321	1.764		2.4404	8.36615
EQV3	17.6730	0.00131	4.700		17.0880	21.50601
V1	0.4763	6.35758	1.219	0.3441		0.32463
V2	0.2247	1.46792	0.531	0.0303		5.91805
V3	6.9882	1.52857	8.540	17.1080		1.10538
V4	2.6068	5.09457	8.614	0.3521		1.15102
V5	14.4170	13.97795	25.542	11.0673		0.00147
V6	0.2157	0.07230	0.422	2.6377		0.02222
V7	0.5619	1.56712	9.445	1.5804		1.47689
T1	5.1569	0.21029	0.839	3.9918	0.0994	
T2	4.4467	3.58458	3.304	2.4214	0.7558	
T3	0.0489	2.32924	0.890	0.2706	0.3360	

Activar Window
Ver Configuración



ANEXO I: Análisis Factorial Confirmatorio – luego de la eliminación de variables

Figura I1: Ajuste del Modelo

Ajuste del Modelo

Prueba Para un Ajuste Exacto

χ^2	gl	p
531	155	< .001

Medidas de Ajuste

CFI	TLI	RMSEA	IC 90% del RMSEA	
			Inferior	Superior
0.948	0.936	0.0792	0.0719	0.0866



Figura I2: Índices de Modificación**Índices de Modificación**

Cargas de los Factores - Índices de Modificación

	R	FD	OD	EQV	V	T
R1		0.01066	2.856	0.14585	0.116	7.5486
R2		0.21710	4.055	7.61347	4.53e-5	0.1096
R3		0.62930	0.453	0.56814	2.333	7.6199
R4		2.33669	13.219	20.67227	1.483	0.1316
FD2	0.09347		10.162	0.66391	11.159	0.4512
FD3	0.09343		10.161	0.66379	11.159	0.4513
OD1	0.94415	0.28481		0.75220	0.453	0.4459
OD2	0.94423	0.28477		0.75211	0.453	0.4459
EQV1	1.84022	0.03221	0.956		4.094	1.5719
EQV2	6.20170	0.03285	0.665		1.617	7.5798
EQV3	17.42826	1.55e-5	4.095		14.311	20.7584
V1	0.09884	1.13497	5.303	0.10546		0.8406
V2	1.57909	2.21753	1.983	0.74692		6.8955
V3	5.24365	7.87144	6.235	15.27952		1.5510
V4	0.90195	3.87090	3.520	0.00193		1.4024
V6	1.23101	0.00795	3.069	4.84701		0.0307
V7	0.00294	0.30604	3.783	0.27747		1.2702
T1	5.19021	0.02846	0.683	4.06277	0.146	
T2	4.36881	3.33234	2.869	2.36923	0.936	
T3	0.06165	3.14450	0.825	0.31032	0.373	

Activar Winc
Ver Configuración