



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“FACTORES MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN
DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SEGURIDAD QUE
OPERA EN LA UNIDAD MINERA DE LA LIBERTAD Y PROPUESTA DE
PLAN DE MEJORA PARA SU REDUCCIÓN”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por
Sofia Florencia Gavancho Sanchez
Ruth Milagros Gonzales Madrid
Sadith Geraldine Lopez Escate
Loani Zenayda Mandujano Arias**

Asesor: Daniel Soto Torres

[0000-0003-1739-8740](tel:0000-0003-1739-8740)

Lima, 2025



Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **DANIEL SOTO TORRES** deja constancia que el trabajo de investigación titulado "FACTORES MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SEGURIDAD QUE OPERA EN LA UNIDAD MINERA DE LA LIBERTAD Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA SU REDUCCIÓN", presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Sofia Florencia Gavancho Sanchez
2	Ruth Milagros Gonzales Madrid
3	Sadith Geraldine Lopez Escate
4	Loani Zenayda Mandujano Arias

para optar al Grado de Maestro en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 7 de mayo de 2026 dando el siguiente resultado:

Feedback Studio - Google Chrome

evturnitin.com/app/carta/es/?ro=103&u=1155955651&o=2878380376&lang=es&s=1

turnitin Ir a Vista nueva SOFIA GAVANCHO SANCHEZ Tesis Sofia Ga... 1 de 2

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

"FACTORES MOTIVACIONALES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE SEGURIDAD QUE OPERA EN LA UNIDAD MINERA DE LA LIBERTAD Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA SU REDUCCIÓN"

Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas

Presentado por:
Sofia Florencia Gavancho Sanchez
Ruth Milagros Gonzales Madrid
Sadith Geraldine Lopez Escate
Loani Zenayda Mandujano Arias

Asesor: Profesora Daniel Soto Torres

Página: 1 de 87 Número de palabras: 22459 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

Resumen de coincidencias

18 %

1 hdl.handle.net Fuente de Internet 2 %

2 repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet 2 %

3 www.coursehero.com Fuente de Internet 1 %

4 Entregado a Universidad Trabajo del estudiante 1 %

5 Checcori Huarhua, Jua. Publicación <1 %

6 Entregado a Universidad Trabajo del estudiante <1 %

7 library.co Fuente de Internet <1 %

Daniel Soto Torres
ID de ORCID: 0000-0003-1739-8740

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional, a nuestro asesor por su valiosa guía y a cada integrante del equipo por su esfuerzo y compromiso.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis tiene como propósito diagnosticar las causas de la alta rotación de personal de la sede de La Libertad en la empresa de seguridad High Power, ubicada en un entorno minero con condiciones laborales exigentes. A través de un enfoque mixto, se recolectó información de 178 trabajadores mediante encuestas tipo Likert y entrevistas a agentes y personal administrativo. El análisis reveló que la rotación se debe a una combinación de factores: escasas oportunidades de desarrollo profesional, liderazgo inadecuado, deficiente reconocimiento, y desgaste físico y emocional producto del régimen atípico de trabajo.

Entre los hallazgos más relevantes, se destaca una intención de retiro elevada, una percepción generalizada de esfuerzo excesivo y una baja satisfacción con las posibilidades de ascenso y con la supervisión recibida. A nivel cualitativo, los trabajadores expresaron propuestas orientadas a fortalecer la comunicación, ofrecer rutas de crecimiento claras y mejorar las condiciones de descanso y reconocimiento.

En respuesta, se elaboró una propuesta de consultoría estructurada en cuatro frentes de intervención e incluye cronograma, indicadores de seguimiento, presupuesto y acciones progresivas, comenzando por el fortalecimiento del área de Recursos Humanos. El proyecto busca mejorar la retención, fortalecer la cultura organizacional y asegurar la sostenibilidad del negocio.

ABSTRACT

This thesis aims to diagnose the causes of high employee turnover at the La Libertad branch of the High Power security company, located in a mining environment with demanding working conditions. Using a mixed-methods approach, data was collected from 178 workers through Likert-scale surveys and interviews with security guards and administrative staff. The analysis revealed that turnover is due to a combination of factors: limited opportunities for professional development, inadequate leadership, poor recognition, and physical and emotional burnout resulting from the atypical work schedule.

Among the most relevant findings, there was a high intention to quit, a generalized perception of excessive effort, and low satisfaction with promotion opportunities and the supervision received. On a qualitative level, workers expressed suggestions focused on strengthening communication, offering clear career paths, and improving rest and recognition conditions.

In response, a consulting proposal was developed, structured around four intervention areas and including a timeline, tracking indicators, a budget, and progressive actions, starting with strengthening the Human Resources department. The project seeks to improve retention, strengthen the organizational culture, and ensure business sustainability.

TABLA DE CONTENIDOS

Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	ix
Índice de Anexos.....	x
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I. RELACIÓN Y ACUERDOS ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE	3
1.1 Perfil competitivo de la empresa.....	3
1.1.1 La empresa	3
1.1.2 Sector en el que participa	4
1.1.3 Producto o servicio específico que genera	5
1.1.4 Propuesta de valor	5
1.1.5 Principales competidores	5
1.1.6 Desafíos estratégicos que enfrenta HIGH POWER.....	6
1.1.7 Modelo del negocio	6
1.2 Identificación inicial del problema y de la oportunidad.....	7
1.2.1 Problema	7
1.3 Propuesta y alcance de presentación de servicios de consultoría	9
1.3.1 Impacto en los beneficiarios de la propuesta	9
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Renuncia voluntaria y su relación con la rotación	11
2.2 ¿Qué es la rotación?	11
2.3 Causas de rotación	11
2.3.1 Modelos de decisión de rotación.....	12
2.3.2 Impacto de Rotación en la organización:.....	15
2.3.3 El liderazgo y su influencia en el comportamiento organizacional:	15
2.4 Propuesta de valor de cara al colaborador y su relación con la retención (elementos).....	17

2.4.1	Propuesta de valor al empleado	17
2.4.2	Estrategias de retención	17
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL		20
3.1	Análisis PESTEL	20
3.1.1	Entorno Político	20
3.1.2	Entorno Económico	20
3.1.3	Entorno Social.....	21
3.1.4	Entorno Tecnológico.....	22
3.1.5	Entorno Ecológico	22
3.1.6	Entorno Legal.....	22
3.2	Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter).....	23
3.2.1	Poder de Negociación de los Proveedores	23
3.2.2	Poder de Negociación de los clientes.....	24
3.2.3	Amenaza de Nuevos Entrantes	24
3.2.4	Amenaza de Productos Sustitutos.....	24
3.2.5	Rivalidad entre Competidores Existentes	25
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN		26
4.1	Modelo de negocio.....	26
4.2	Estructura organizacional.....	26
4.3	Recursos Humanos.....	26
4.4	Gestión comercial	27
4.5	Tecnología.....	27
4.6	Sistemas de Gestión	28
4.7	Cadena de valor.....	28
4.8	Análisis VRIO (Valioso, Raro, Imitable y Organizado).....	28
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.....		30
5.1	Finalidad del diagnóstico	30
5.1.1	Objetivo general del diagnóstico	30
5.1.2	Objetivos específicos del diagnóstico	30
5.2	Preguntas diagnósticas	31
5.3	Relación del problema y los factores a analizar.....	31

5.4	Metodología del diagnóstico.....	31
5.5	Instrumento	31
5.6	Población y muestra	32
5.7	Guía de entrevistas	32
5.8	Resultados del diagnóstico.....	32
5.8.1	Cuantitativo.....	32
5.8.2	Cualitativo.....	36
5.9	Conclusiones del Diagnóstico.....	42
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE CONSULTORÍA		46
6.1	Aportes y propuestas de los trabajadores.....	46
6.2	Propósito de la propuesta	47
6.2.1	Propósito general	47
6.2.2	Propósitos específicos	48
6.3	Propuesta de mejora	48
6.4	Descripción de la propuesta	49
6.4.1	Liderazgo y Gestión de Personas:.....	49
6.4.2	Desarrollo profesional y línea de carrera	50
6.4.3	Bienestar integral y condiciones de trabajo	51
6.4.4	Reconocimiento y recompensas.....	52
6.5	Indicadores de Medición.....	53
6.5.1	Indicadores de seguimiento.....	53
6.5.2	Indicadores de Impacto en la organización.....	54
6.6	Cronograma.....	55
6.7	Presupuesto de la consultoría.....	55
Conclusiones y Recomendaciones		58
Referencias Bibliográficas		60
Anexos		64

Índice de Tablas

Tabla 1 Aspectos positivos y limitaciones de las características predominantes en el modo de trabajo de las fuerzas armadas	16
Tabla 2 Estadísticos	34
Tabla 3 Correlaciones	35
Tabla 4 Análisis comparativo de percepciones.....	42
Tabla 5 Indicadores de seguimiento	53
Tabla 6 Indicadores de Impacto en la organización.....	55
Tabla 7 Presupuesto de la propuesta de consultoría	56

Índice de Figuras

Figura 1 Tamaño de empresas según la cantidad de trabajadores registrados en planilla.....	4
Figura 2 Resultado anual de utilidades	7
Figura 3 Índice de Rotación 2023	8
Figura 4 Predictores principales de la intención de rotación	13
Figura 5 Influencia de la supervisión abusiva en la intención de rotación	13

Índice de Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio de High Power	65
Anexo 2. Impacto en los beneficiarios de la propuesta	66
Anexo 3. Organigrama HIGH POWER.....	67
Anexo 4. Cadena de Valor	68
Anexo 5. Análisis VRIO	69
Anexo 6. Instrumento.....	70
Anexo 7. Guía de preguntas para entrevistas	72
Anexo 8. Línea de Tiempo de los Principales Hechos de Violencia e Inseguridad en la Provincia de Pataz (2024–2025)	73
Anexo 9 Matriz de la propuesta de consultoría	75
Anexo 10 Diagrama de Gantt del Proyecto	77

INTRODUCCION

La rotación de personal constituye uno de los principales desafíos para las organizaciones del sector de seguridad privada, especialmente en contextos de alta exigencia física, emocional y operativa, como es el caso del servicio en zonas mineras. En dichos entornos, las condiciones laborales atípicas —caracterizadas por turnos prolongados, aislamiento geográfico, clima extremo y contacto limitado con redes de apoyo familiar— generan un desgaste progresivo que puede incidir directamente en la motivación, permanencia y desempeño de los trabajadores. En este escenario se sitúa la empresa High Power, cuya operación en campamentos mineros ha estado marcada en los últimos años por un alto índice de rotación del personal operativo, con efectos significativos tanto en la calidad del servicio ofrecido como en la sostenibilidad de su modelo de gestión.

El problema de la rotación no solo representa un costo económico elevado por los procesos constantes de selección, inducción y reemplazo, sino que también impacta negativamente en la cohesión de los equipos, la moral organizacional y la confianza de los clientes. A pesar de los esfuerzos realizados por la empresa, incluyendo ajustes operativos y acciones puntuales desde el área de Recursos Humanos, los datos internos muestran que la rotación se mantiene en niveles elevados. En particular, se ha identificado como patrón que: una alta proporción de trabajadores abandona el puesto dentro de los primeros seis meses de ingreso, lo que refleja una desconexión entre las expectativas iniciales y la experiencia real vivida en el trabajo.

Ante esta situación, la presente tesis tiene como finalidad comprender en profundidad las causas estructurales y percepciones individuales que dan origen a la rotación de personal en High Power, para luego proponer un plan de intervención ajustado al contexto organizacional. Para ello, se ha optado por un enfoque metodológico mixto, que combina el análisis cuantitativo de datos recogidos a través de encuestas estructuradas, con un análisis cualitativo basado en entrevistas en profundidad a agentes de seguridad y personal administrativo. Esta estrategia permitió capturar no solo indicadores objetivos de satisfacción, esfuerzo y recompensa, sino también narrativas que evidencian frustraciones, expectativas incumplidas, formas de liderazgo y propuestas concretas de mejora.

Los hallazgos obtenidos revelan que la decisión de renunciar no responde únicamente a un factor aislado, sino a una combinación de variables interrelacionadas, entre ellas la escasa posibilidad de desarrollo profesional, la falta de reconocimiento al desempeño, el estilo de liderazgo percibido como distante o autoritario, y el desgaste físico y emocional acumulado. Estas dimensiones son clave para entender no solo los motivos de salida, sino también las barreras para la permanencia y el compromiso sostenido.

En respuesta a este diagnóstico, se presenta una propuesta de consultoría dividida en cuatro frentes de intervención: liderazgo y gestión de personas, desarrollo profesional y línea de carrera, reconocimiento y recompensas, y bienestar integral y condiciones de trabajo. Esta propuesta tiene como objetivo generar transformaciones sostenibles en la cultura interna. Se plantea además una implementación progresiva, iniciando con el fortalecimiento del equipo de Recursos Humanos, como pilar fundamental para acompañar el cambio organizacional.

Este trabajo busca no solo aportar soluciones viables para la empresa en estudio, sino también contribuir a la reflexión sobre los retos estructurales que enfrentan las organizaciones de seguridad en contextos mineros, donde el equilibrio entre exigencia operativa y bienestar del trabajador resulta clave para el éxito sostenido.

CAPÍTULO I. RELACIÓN Y ACUERDOS ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE

1.1 Perfil competitivo de la empresa

1.1.1 La empresa

HIGH POWER S.A., fundada en 1997, pertenece al rubro de seguridad privada. A lo largo de los años ha consolidado una sólida experiencia que le permite ofrecer un servicio de alta calidad, posicionándose como una de las organizaciones más prestigiosas y eficientes del país, con una visión clara sobre la seguridad integral.

HIGH POWER S.A. posee diversos permisos y certificaciones que respaldan el cumplimiento de sus actividades de acuerdo con la legislación vigente:

- Está inscrita en el Registro Nacional de Empresas y Entidades que llevan a cabo labores de intermediación laboral, desde el 10 de julio de 2012.
- Cuenta con la autorización de la SUCAMEC (Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil) para llevar a cabo actividades de vigilancia privada, desde el 21 de junio de 2012.
- Está registrada en la lista de empresas autorizadas por la Autoridad Marítima para realizar actividades de vigilancia a bordo y otras similares.

La empresa se distingue por ofrecer un servicio altamente personalizado, sustentado en políticas que promueven un entorno de seguridad y confianza para sus clientes. Su flexibilidad le permite adaptarse a las demandas del mercado, manteniendo un alto ritmo de trabajo. Esta capacidad operativa está alineada con su misión: brindar un servicio integral de seguridad privada que supere las expectativas, con el respaldo de un equipo capacitado, responsable e innovador.

Así también, la visión actual de la empresa se centra en tener una participación importante en el desarrollo de la actividad económica, logrando consolidarse en el mercado nacional e internacional, sin descuidar la formación y capacitación de su personal. Sin embargo, al revisar este concepto, se identifica la oportunidad de fortalecer y optimizar esta visión para alinearse más eficazmente con los objetivos y desafíos específicos de High Power y el rubro donde pertenece.

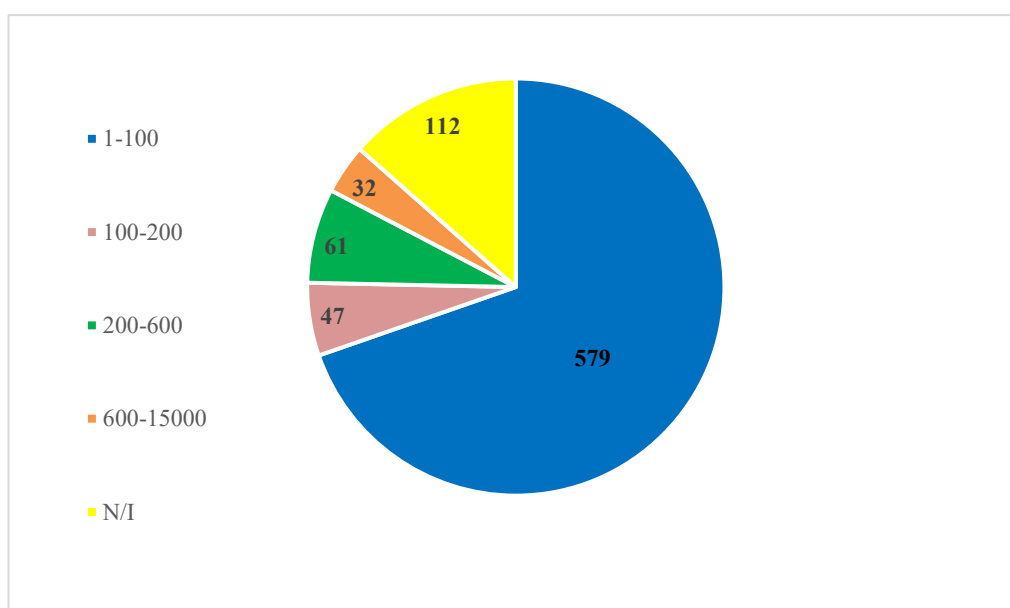
1.1.2 Sector en el que participa

HIGH POWER, se encuentra dentro del rubro de seguridad privada, sus principales clientes son empresas, así como personas naturales.

En la actualidad, la data del rubro no está actualizada, lo cual no nos permite ver una evolución en el mercado peruano o tener estadísticas claras del sector económicamente. Sin embargo, es importante resaltar que según El Comercio (2015) el mercado de seguridad privada movía más de 3,000 millones de soles hasta el 2014 y el 50% de esta facturación se debía a la participación de grandes empresas como G4S, Seguroc, JV Resguardos, Securitas, Prosegur y Hermes; las cuales destinan un gran porcentaje en sus ingresos para invertir en nuevos rubros, tecnologías y plantas.

Según la SUCAMEC, al 2024 se cuenta con 831 empresas formales registradas y habilitadas en el Perú. High Power se encuentra en el grupo de 61 empresas que tienen registrados entre 200 a 600 trabajadores en planilla, y estos representan el 7% del mercado de seguridad privada.

Figura 1 Tamaño de empresas según la cantidad de trabajadores registrados en planilla



Distintos estudios indican que la oferta de seguridad privada ha aumentado en los últimos años (López, 2023), como respuesta al incremento de la inseguridad ciudadana, la cual se ha posicionado entre las principales preocupaciones de la población peruana, junto a temas como la corrupción, los bajos salarios y la inflación (INEI, 2022).

En el caso del principal rubro de clientes de HIGH POWER, la minería, recientes incidentes ocurridos en diversas operaciones en el país evidencian un aumento de la inseguridad y delincuencia. Esto exige a la empresa revisar sus procesos internos y adecuar el perfil de sus agentes para responder a nuevas exigencias del sector.

1.1.3 Producto o servicio específico que genera

HIGH POWER, tiene dentro de su portafolio los siguientes servicios para ofrecer a sus clientes:

- Seguridad de instalaciones, que consiste en la asignación de personal presencial para labores de vigilancia. Este servicio está orientado a residencias, oficinas, operaciones mineras y fundos agrícolas.
- El servicio de asesoramiento en seguridad incluye la elaboración de informes técnicos sobre terrenos, oficinas y domicilios, con el fin de identificar necesidades específicas en equipamiento tecnológico o presencia de personal de vigilancia.

1.1.4 Propuesta de valor

HIGH POWER estructura su propuesta de valor en torno a dos frentes clave: los clientes externos y su propio equipo interno. Para los primeros, busca minimizar riesgos mediante evaluaciones gratuitas de seguridad, brindando un servicio de asesoramiento detallado que maximiza la relación costo-beneficio. De cara a sus colaboradores, asume los costos del trámite de la licencia SUCAMEC (formación para uso de armas de fuego), así como todas las certificaciones y/o capacitaciones requeridas para el uso de las herramientas en su área de trabajo, con la finalidad de crear una ventaja competitiva en la captación de mano de obra y como beneficio económico para los mismos, a diferencia de la competencia.

1.1.5 Principales competidores

Los principales competidores de HIGH POWER S.A en el país son los siguientes:

- V13 SAC: Empresa peruana con más de 20 años en el mercado, proveedor de las principales cadenas de supermercados y sector retail. Brinda servicios de seguridad privada, seguridad electrónica y seguridad para eventos.
- SEGUROC S.A: Empresa peruana con 30 años en el mercado brinda servicios de seguridad física, seguridad electrónica y servicios especiales a nivel nacional.

Cuentan con un aplicativo para el registro de visitas, incidentes, control de rondas, etc.

- POLICE ACTION SECURITY SERVICES S.A.C: Empresa peruana con 10 años en el mercado, brinda servicios de seguridad y resguardo, seguridad en eventos, sus principales clientes son instituciones educativas y universidades, crearon un servicio especial de control de tránsito para la protección de alumnos.
- HUAYNA S.A.C: Empresa peruana con 15 años en el mercado, brinda servicios de seguridad minera, seguridad física, resguardo personal, resguardo de mercadería en tránsito y consultoría.

Con 27 años en el mercado peruano y una plantilla actual de 487 trabajadores, HIGH POWER se diferencia por sus alianzas estratégicas con entidades policiales, lo que le permite atender emergencias operativas en tiempos reducidos. No obstante, presenta una debilidad en el uso de tecnología en sus operaciones, lo que representa una desventaja en el contexto actual, donde la digitalización es clave para la sostenibilidad organizacional.

1.1.6 Desafíos estratégicos que enfrenta HIGH POWER

- Crecimiento estancado, no hay captación de nuevos clientes
- Creación de nuevas unidades de negocio acorde al mercado y servicios ofrecidos por la competencia
- Implementar tecnologías para mejora de procesos internos
- Se identificó la necesidad de desarrollar planes de acción orientados a mejorar el resultado del EBITDA, que ha mostrado una tendencia decreciente entre 2021 (7%) y 2022 (5%).

1.1.7 Modelo del negocio

El modelo de negocio de HIGH POWER se basa en la creación de vínculos sólidos con sus clientes internos y externos, sustentados en una política de formación continua. Este enfoque busca garantizar la excelencia en la calidad del servicio, aspecto fundamental para la prevención de riesgos en el sector de seguridad (ver Anexo 1).

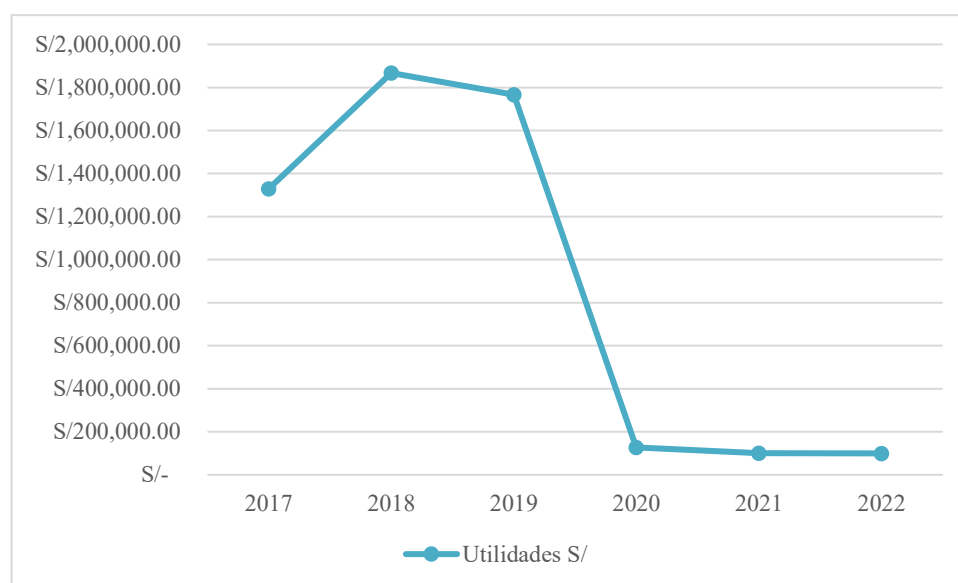
1.2 Identificación inicial del problema y de la oportunidad

1.2.1 Problema

Hasta el año 2019, HIGH POWER experimentó un crecimiento progresivo que le permitió posicionarse como una de las empresas más destacadas del sector seguridad. Durante ese período obtuvo certificaciones internacionales como la ISO 9001, ABE (Asociación de Buenos Empleadores) y BASC (Sistema de Seguridad y Control), lo que reforzó su atractivo ante nuevos clientes.

Sin embargo, a mediados de 2019, la empresa enfrentó desafíos importantes. Cambios regulatorios impuestos por el Ministerio del Interior y la SUCAMEC obligaron a un incremento de precios, intensificando la competencia y resultando en la pérdida de contratos con clientes. A esta situación se sumó el impacto de la pandemia de COVID-19 y las restricciones gubernamentales, que llevaron a uno de sus principales clientes del sector minero a reducir los pagos de facturación, afectando negativamente los resultados económicos de la organización (ver Figura 2).

Figura 2 Resultado anual de utilidades

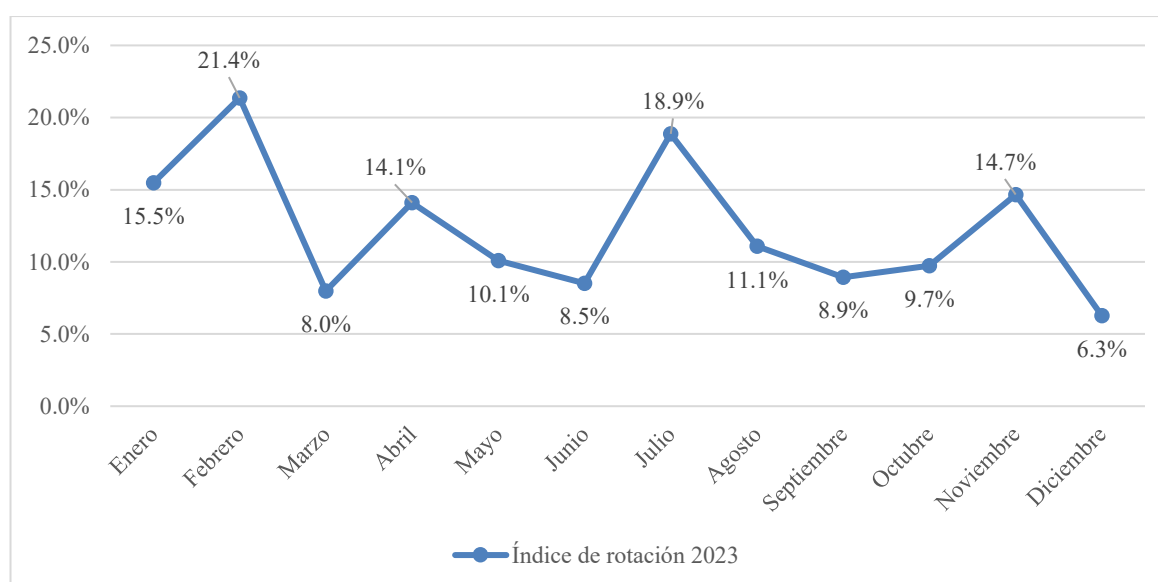


Con relación a la fuerza laboral, los estudios internos revelaron que, a partir del año 2020, la rotación de personal en esta unidad comenzó a incrementarse de forma sostenida. Desde entonces, la empresa ha implementado diversas acciones y planes para abordar este inconveniente; sin embargo, hasta la fecha no se ha logrado un cambio significativo, lo que ha dificultado cubrir de manera estable la cantidad de puestos requeridos por los clientes.

Durante el año 2023, la sede de La Libertad mantuvo un nivel de rotación mensual promedio cercano al 12%, con un pico máximo del 21% en el mes de febrero. El total de 229 salidas registradas ese año, frente a una dotación promedio de aproximadamente 155 trabajadores, refleja una rotación anual del 147%, lo que indica que esta sede prácticamente reemplazó 1,5 veces a su dotación promedio en un solo año.

Un indicador que evidencia la magnitud del problema es que el 58% de las bajas registradas en el 2023 correspondió a trabajadores que permanecieron menos de seis meses en el puesto, y esta cifra se elevó al 61% en el año 2024. Esto muestra una tendencia preocupante hacia la corta permanencia y el rápido abandono del empleo por parte del personal nuevo.

Figura 3 Índice de Rotación 2023



El incumplimiento en la provisión oportuna de servicios se agudizó en el último trimestre de 2023, resultando en la falta de cobertura de 990 puestos anuales en esta unidad. Solo en la última quincena de diciembre, esto implicó una pérdida de facturación de S/ 1,070,660.00.

Las reuniones con la gerencia de Minas también revelaron un síntoma alarmante: durante el último semestre de 2023, no solo aumentaron los incidentes laborales, sino que la empresa registró, por primera vez, un accidente mortal. Cabe destacar que el trabajador involucrado tenía menos de un mes en su puesto, y las investigaciones de SUNAFIL aún están en curso.

Es crucial destacar que, para el puesto de vigilancia en la unidad minera, la experiencia previa y la permanencia en la organización son requisitos sumamente importantes, dada la magnitud de la actividad. No obstante, la elevada rotación de personal ha impedido a la empresa encontrar y retener los perfiles adecuados para estas posiciones.

Con base en lo expuesto, las autoras de esta investigación identifican el problema a resolver en HIGH POWER como la considerable rotación de personal en su unidad minera localizada en la provincia de La Libertad. Dicha situación se mantiene, pese a que las iniciativas de mejora implementadas por la compañía no han producido los resultados esperados.

1.3 Propuesta y alcance de presentación de servicios de consultoría

Nuestra propuesta tiene como propósito evaluar los factores motivacionales y organizacionales del personal de HIGH POWER con la finalidad de determinar las posibles causas de la alta rotación. Esto nos permitirá elaborar un plan de acción enfocado en el área específica que necesita acompañamiento y se desarrollarán estrategias para que los colaboradores tengan una permanencia mayor en la organización, lo cual ayudará a reducir las pérdidas económicas originadas por tal motivo.

El presente estudio se divide en dos fases principales. La primera corresponde al diagnóstico, en la cual se emplearán herramientas cualitativas —como entrevistas a profundidad y grupos focales—, y cuantitativas mediante encuestas aplicadas al personal operativo de la unidad minera de La Libertad. La segunda fase consiste en la elaboración de una propuesta de plan de acción orientada a fortalecer los factores que favorecen la permanencia laboral y disminuir la renuncia voluntaria.

1.3.1 Impacto en los beneficiarios de la propuesta

La propuesta desarrollada en esta investigación busca generar beneficios significativos tanto para los colaboradores como para la organización. Su impacto se refleja en aspectos como la estabilidad del personal, la mejora del clima laboral y la optimización de los recursos humanos. Para mayor detalle, se puede consultar el Anexo 2.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Proponer un plan de acción orientado a la retención del personal de la unidad minera de La Libertad basado en un diagnóstico participativo de los empleados, y que reduzca la rotación para apoyar los objetivos estratégicos financieros y el crecimiento en el sector de seguridad de HIGH POWER.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los principales actores facilitadores, de la permanencia laboral y reductores de la renuncia voluntaria, según evidencias nacionales e internacionales.
- Identificar las principales causas de la fuga del personal de seguridad en la unidad minera de La Libertad.
- Describir el perfil de los agentes de vigilancia que tienen una permanencia mínima de 3 años en la empresa.
- Recopilar información mediante herramientas que nos permita conocer los aspectos más valorados por los agentes de vigilancia, así como sus propuestas de mejoramiento de la situación de rotación descrita.
- Analizar el resultado obtenido de las herramientas utilizadas para la evaluación de los objetivos antes mencionados.
- Diseñar el plan de acción que detalle las actividades a ejecutar para la reducción de la rotación del personal.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Renuncia voluntaria y su relación con la rotación

La rotación de personal desempeña un papel crucial en la configuración del éxito y la estabilidad de una empresa. En este trabajo de investigación, exploraremos las diversas facetas de la rotación de personal, desde su concepto, causas, factores motivacionales, consecuencias hasta las teorías que intentan explicar este fenómeno en constante evolución.

2.2 ¿Qué es la rotación?

Se refiere al movimiento de empleados que entran y salen de una organización en un periodo de tiempo dado. La rotación de personal de acuerdo con Chiavenato (1998), define lo siguiente: “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; lo que significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”. Del mismo modo, Agustín Reyes Ponce define la rotación laboral como «el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto» (1986). Por otro lado, se define a la rotación como el desplazamiento o intercambio de personas entre la organización y el ambiente; la cual se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Zaballa et al, 2021).

Podemos encontrar también, definiciones más detalladas como la citada por Regts & Molleman (2012), que define la intención de rotación o turnover intentions, como se conoce en inglés, como la voluntad que tienen los colaboradores de salir de una organización a la que pertenecen, abandonarla o renunciar a pesar de tener la oportunidad de quedarse.

2.3 Causas de rotación

En la actualidad, conocer cuáles son los factores que motivan a un colaborador mantenerse en un solo puesto de trabajo podría abordarse desde diversas perspectivas más aun, a raíz de la pandemia del COVID19, el entorno social, o las teorías de motivación en el ámbito laboral, para ello relacionaremos algunos conceptos revisados.

Identificar las razones que motivan a los trabajadores, permite a los líderes tomar medidas para mejorar el rendimiento laboral en el entorno de trabajo Hitka et al. (2021). Si tenemos en cuenta que la motivación y la satisfacción de los empleados inciden directamente en la tasa de rotación del personal, la gestión de la organización debería orientarse hacia el

logro de los objetivos corporativos (Hitka et al, 2021). El sistema de motivación debe ser diseñado para satisfacer tanto las necesidades económicas como psicológicas de los empleados, con el fin de mejorar su motivación en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales (Lorincova, 2019).

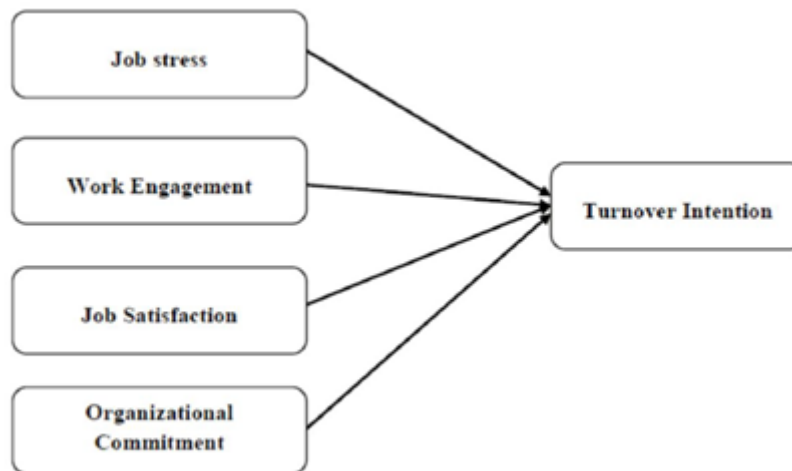
2.3.1 Modelos de decisión de rotación

Existen diversos modelos que buscan explicar las principales causas de rotación laboral, y algunos de ellos proponen pasos o etapas que ilustran la intención de rotación de las personas, demostrando que esta es la decisión que se desarrolla en fases.

En un estudio realizado el por Ezaili et al. (2018), se subraya la importancia de que las organizaciones aborden la intención de rotación entre sus empleados, a fin de preservar su reputación y evitar la pérdida de talento, lo cual puede impactar negativamente en la moral y productividad. Para ello, el estudio construyó un modelo basado en los siguientes conceptos.

- Estrés laboral: se produce cuando el empleado no logra responder a las exigencias del trabajo, lo que genera una condición física y psicológica caracterizada por altos niveles de presión.
- Engagement: grado de compromiso emocional y mental que un empleado tiene hacia el trabajo y su organización.
- Satisfacción laboral: nivel de contento y bienestar que experimenta un empleado respecto a su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como las tareas asignadas, el ambiente laboral, la remuneración y las relaciones interpersonales. Esta satisfacción incide directamente en su motivación, productividad y permanencia en la organización.
- Compromiso organizacional: es el vínculo emocional y psicológico que un empleado tiene con su organización, reflejando su lealtad y disposición a contribuir al éxito de la empresa.

Figura 4 Predictores principales de la intención de rotación

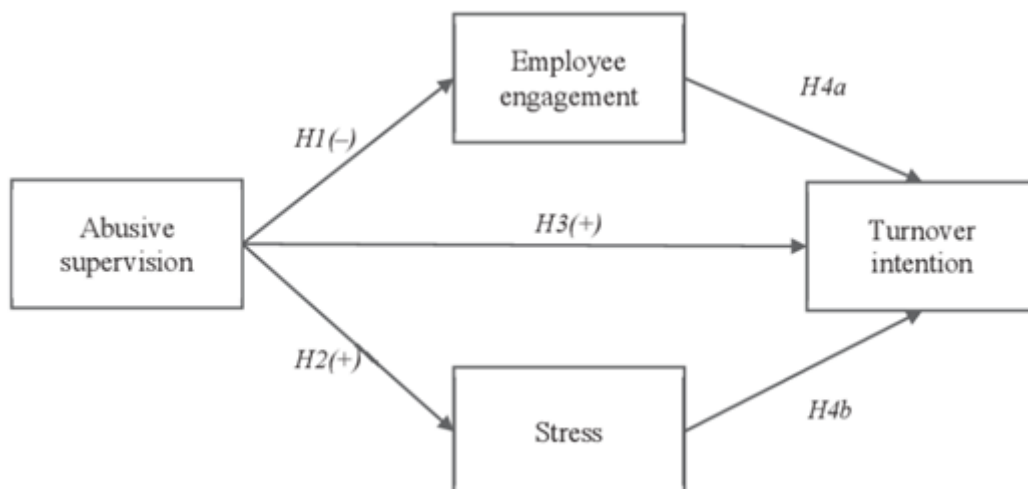


Nota: La figura representa los cuatro predictores principales de la investigación y su influencia en la intención de rotación de los empleados.

Finalmente, el modelo sugiere que las organizaciones ofrezcan un trabajo desafiante y significativo, que promueva el equilibrio entre la vida personal y laboral, un ambiente laboral saludable y una comunicación abierta y bidireccional entre empleados y la dirección.

Según Oliveira, LB y Najnudel, PS (2022) la influencia de la supervisión abusiva tiene amplia implicancia en el compromiso laboral y el estrés, esto conlleva a que se genere una mayor intención de rotación en los trabajadores, para entender mejor esta influencia, desarrollo el siguiente modelo:

Figura 5 Influencia de la supervisión abusiva en la intención de rotación



Nota: La figura representa las tres variables que de la investigación y su influencia en la intención de rotación de los empleados.

Este modelo, pone en evidencia el cómo, una supervisión abusiva, se correlaciona negativamente con el compromiso laboral y positivamente con el estrés y la intención de rotación.

Se concluye así, que la supervisión abusiva en el trabajo puede generar estrés entre los empleados y aumentar su deseo de dejar el empleo. Además, sugiere que el compromiso laboral actúa como un factor que reduce el impacto de esta supervisión abusiva en la intención de rotación de los empleados. Por lo tanto, se sugiere que las organizaciones tomen medidas para seleccionar y capacitar a líderes efectivos, promover un ambiente laboral que fomente valores como la colaboración, la coherencia, la transparencia, el respeto y la ética. Esto ayudaría a reducir el riesgo de pérdida de empleados y mejorar la retención del talento dentro de la organización.

Deloitte (2020) señala que un liderazgo sólido puede marcar la diferencia entre un empleado comprometido con su puesto actual y otro que se encuentra constantemente en búsqueda de nuevas oportunidades.

Adicionalmente según Nippun (s.f), las principales causas de rotación en los guardias de seguridad se deben a:

- Salarios bajos: La falta de compensación adecuada es una razón importante detrás de la alta rotación de los guardias de seguridad.
- Falta de formación y apoyo: A diferencia de otras profesiones como paramédicos, cuidadores o cosmetólogos, la capacitación formal para el personal de seguridad privada suele ser limitada o inexistente, lo cual afecta su desempeño y permanencia en el sector.
- Altos riesgos: Las labores del personal de seguridad implican diversos riesgos, entre los que destacan la violencia laboral, el manejo de armas, la exposición a agentes físicos o radiación, el estrés psicosocial y factores de riesgo organizacionales que afectan directamente su bienestar.

2.3.2 Impacto de Rotación en la organización:

La rotación de personal conlleva diversas consecuencias para una organización.

Desde el punto de vista técnico, la rotación afecta la productividad por el tiempo requerido para seleccionar y capacitar a nuevos empleados, proceso que puede demorar días o incluso semanas. Serenko y Bontis (2016) señalan que la dificultad para codificar y transferir conocimiento eleva el riesgo operativo. Por su parte, Durst y Zieba (2019) advierten que la ausencia de estructuras para compartir información agrava este escenario, afectando la capacidad de la empresa para sostener altos estándares de seguridad. Esto prolonga la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores.

Por otro lado, los clientes valoran la consistencia y la confianza en los servicios prestados, y la rotación frecuente de empleados puede socavar estas expectativas. Como destaca Campbell y Campbell (2008), "la alta rotación de personal puede erosionar la confianza del cliente y disminuir la calidad percibida del servicio, afectando la lealtad del cliente y la reputación de la empresa".

La alta rotación de personal en empresas de seguridad privada puede desestabilizar la cultura organizacional, deteriorando los valores y normas compartidas. Según Chatman y O'Reilly (2016), la rotación puede alterar las dinámicas culturales y dificultar la adaptación de nuevos empleados. Para Carmeli y Schaubroeck (2005) la continuidad del personal es crucial si deseamos mantener una cultura fuerte, y su ausencia puede generar incertidumbre y falta de compromiso. Estos efectos combinados dificultan la creación de un entorno de trabajo cohesionado y eficiente.

Desde el punto de vista financiero, los costos asociados con la alta rotación son significativos, incluyendo el gasto en reclutamiento, selección, capacitación y tiempo invertido por la empresa. En resumen, la rotación laboral impacta en la productividad, los costos y las dinámicas organizacionales, requiriendo adaptación y tiempo para su gestión.

2.3.3 El liderazgo y su influencia en el comportamiento organizacional:

Según lo señalado por Peiró y Rodríguez (2008) entender el liderazgo es crucial en el ámbito laboral y organizacional, pues ha sido frecuentemente asociado con la dirección y la estructura jerárquica dentro de las empresas. Los directivos, especialmente aquellos que ocupan roles de liderazgo, desempeñan un papel central y tienen una influencia significativa

en las conductas y el bienestar tanto de la organización como de sus seguidores (Britt, Davison, Bliese y Castro, 2004).

Es común que el personal de empresas de seguridad provenga de instituciones armadas, donde se inculcan valores de disciplina, orden y puntualidad (Calle, 2017). Estos atributos son esenciales para el funcionamiento efectivo de las empresas de seguridad, pero el liderazgo va más allá de la mera gestión operativa (Yukl, 2013).

A continuación, se presentan las características más relevantes del modelo de trabajo de las fuerzas armadas, lo cual permite comprender mejor el entorno laboral al que pueden enfrentarse los colaboradores de una empresa de seguridad privada.

Tabla 1 Aspectos positivos y limitaciones de las características predominantes en el modo de trabajo de las fuerzas armadas

Aspectos positivos	Descripción
Disciplina y estricta adherencia a protocolos	Fomenta un entorno donde se respetan y siguen las reglas y procedimientos, esencial en cualquier operación de seguridad.
Entrenamiento riguroso y continuo	Desarrolla habilidades críticas que pueden ser transferidas a la seguridad privada, mejorando la competencia y la capacidad de respuesta.
Enfoque en la coordinación y el trabajo en equipo	Esenciales para manejar situaciones complejas y garantizar una respuesta unificada y efectiva.
Adaptabilidad y resiliencia	Cualidades clave desarrolladas en el entorno militar, beneficiosas en cualquier situación de crisis en la seguridad privada.
Limitaciones	Descripción
Rigidez estructural y jerárquica	Limita la capacidad de respuesta rápida a cambios en la demanda del cliente o en las condiciones del mercado.
Adaptación cultural y comportamental	Pueden llevar a conflictos y malentendidos, afectando la cohesión del equipo y la moral en un entorno de alta rotación de personal.
Entrenamiento y flexibilidad operativa	El enfoque en procedimientos estandarizados puede limitar la flexibilidad y la capacidad de los empleados para improvisar y adaptarse a situaciones específicas del cliente.
Enfoque en la disciplina sobre la innovación	Un enfoque excesivo en la disciplina puede desalentar a los empleados a proponer mejoras y soluciones creativas

Nota: Elaboración propia basada en lo tratado por Wong, et al. (2003) y Hollenbeck, et al. (2002).

Por último, un liderazgo efectivo en estas empresas se refleja en altos niveles de satisfacción del cliente. Las organizaciones que cuentan con supervisores líderes, en lugar de

supervisores jefes, ofrecen un servicio superior (Calle, 2017). La capacidad de un supervisor para motivar y guiar a su equipo tiene un impacto directo en la calidad del servicio ofrecido (Bass & Bass, 2008).

2.4 Propuesta de valor de cara al colaborador y su relación con la retención (elementos)

2.4.1 Propuesta de valor al empleado

Podemos definirla como “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada” (Aguado, 2012). Esta descripción se ha de realizar teniendo en cuenta diversos aspectos:

- Quiénes somos como compañía, a dónde queremos llegar, qué nos importa
- Cómo son nuestros empleados clave, cuáles son sus prioridades y motivaciones
- Qué podemos ofrecerles realmente
- Qué nos hace diferentes y nos es propio como compañía

Para Gómez (2021) la propuesta de valor al empleado comprende los elementos tangibles e intangibles que una organización ofrece a sus colaboradores como retribución por el valor que generan a través de sus habilidades, capacidades y experiencia.

La propuesta de valor al empleado debería dar respuesta a estas cuatro preguntas:

- ¿Por qué debería incorporarme?
- ¿Por qué debería quedarme?
- ¿Por qué debería dar lo mejor de mí?
- ¿Por qué debería recomendar esta empresa para trabajar?

2.4.2 Estrategias de retención

Las estrategias de retención están directamente vinculadas con la propuesta de valor al empleado. Según Messmer (2006), para retener al talento clave, las organizaciones deben centrarse en cinco aspectos fundamentales:

a) Remuneración y beneficios

Aunque el dinero no es un factor clave para determinar la satisfacción laboral, es la forma más común de atraer y retener a los mejores empleados. Es importante indagar

información del sector y de consultoras sobre los niveles de compensación y las ofertas de beneficios a través de guías salariales anuales. Los empleadores deben evaluar si los beneficios que ofrecen son tan atractivos como los que ofrecen los competidores.

b) Ambiente de trabajo

Para los trabajadores es importante contar con un lugar de trabajo positivo y de apoyo, es de los principales atributos que eligen los empleados al calificar una empresa. Asimismo, las personas necesitan que se les escuche y reconozca por sus contribuciones. Las empresas de éxito alientan a los empleados de todos los niveles a desarrollar nuevas ideas y experimentar con ellas. Busque activamente la participación de su personal en la resolución de los problemas a los que se enfrenta su departamento o empresa.

c) Desarrollo y crecimiento profesional

Para muchos colaboradores la oportunidad de contar con formación continua influye mucho en su decisión de aceptar o permanecer en un puesto. Como resultado, los empleadores hacen cada vez más hincapié en las actividades de desarrollo profesional y contemplan subsidios de formación y montos de reembolso para la capacitación profesional.

d) Balance entre el trabajo y la vida.

Muchos colaboradores sufren por encontrar un equilibrio saludable entre las responsabilidades personales y profesionales. De hecho, los horarios flexibles son el beneficio que más valoran los empleados. En el entorno actual, es importante que las empresas ofrezcan este beneficio, estableciendo políticas claras y que se ajusten a la naturaleza y a las exigencias de la empresa y del personal.

e) Nuevos modelos de liderazgo

Por otro lado, Deloitte sugiere cambiar las metodologías probadas por los líderes en el pasado y diferentes técnicas de gestión, ya que, pese a obtener resultados en ese periodo, actualmente se cuestionan (2023). La gestión efectiva de la rotación y la implementación de estrategias de liderazgo pueden reducir la necesidad de constantes procesos de selección, mejorando así la rentabilidad y la estabilidad organizacional (Kotter, 1996).

La mayoría de las empresas de seguridad se enfocan en los resultados numéricos, descuidando el bienestar del personal. Sin embargo, una mayor rotación de personal no solo

reduce la utilidad, sino que también incrementa la insatisfacción de los clientes (Calle, 2017). Para ser rentables, estas empresas deben contar con líderes capacitados, que puedan enseñar, acompañar y motivar a su equipo, mejorando la calidad del servicio y la rentabilidad (Senge, 1990).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 Análisis PESTEL

3.1.1 Entorno Político

La inestabilidad política en Perú se ha intensificado en los últimos años debido a la frecuente rotación de presidentes y los enfrentamientos entre el Congreso y el Ejecutivo, lo que ha debilitado la gobernabilidad. Desde la vacancia de Pedro Castillo en diciembre de 2022, la crisis institucional se profundizó, evidenciada por la represión de las protestas. Este conflicto dejó más de 60 personas fallecidas y alimentó la desconfianza ciudadana en las instituciones democráticas (OHCHR, 2023).

La disfunción estructural en el sistema político del país, marcada por la polarización extrema y la fragmentación del Congreso, ha exacerbado esta situación. Esta volatilidad ha generado un entorno de incertidumbre que afecta la confianza de los actores económicos y eleva el riesgo de inversión, ya que las constantes crisis dificultan la implementación de políticas públicas y la estabilidad económica (Crisis Group, 2024)

El 14 de febrero de 2024, el gobierno peruano declaró el estado de emergencia en las provincias de Pataz y Trujillo, La Libertad, debido a la creciente criminalidad y violencia causada por más de 20 grupos delictivos organizados, muchos de ellos relacionados con la minería ilegal. Esta medida implica la intervención de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú para restablecer el orden, con la suspensión de ciertos derechos constitucionales como la libertad de tránsito y la inviolabilidad de domicilio. La situación política en la región podría afectar la inversión y las operaciones empresariales, especialmente en sectores como la minería, donde la seguridad es fundamental.

3.1.2 Entorno Económico

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de Perú proyecta un crecimiento del PBI de 3.1% para 2024, impulsado por el aumento de exportaciones, inversión privada, y consumo. La inversión privada, particularmente en minería e infraestructura, se espera que crezca 2.4%, mientras que las exportaciones aumentarían 4.5% gracias a productos como cobre y harina de pescado. Para 2024-2027, el crecimiento promedio del PBI sería del 3%, uno de los más altos en la región. El déficit fiscal se reducirá gradualmente, favoreciendo la sostenibilidad económica. (2024, 30 de abril)

Inversión en el sector minero: Se proyecta que la inversión en el sector minero en Perú alcanzará los 5,000 millones de dólares en 2024, impulsada por proyectos importantes en la región. Sin embargo, el aumento de la delincuencia en áreas como Trujillo está teniendo un impacto negativo en la economía local, afectando el comercio y aumentando los costos de operación para las empresas.

Industria minera mundial: En 2023, las 40 principales empresas mineras a nivel mundial experimentaron una caída de más del 7% en sus ingresos debido a la disminución de los precios de las materias primas y el aumento de los costos operativos, a pesar de un aumento en la producción de materias primas clave. Estos desafíos económicos globales pueden afectar las inversiones mineras en Perú.

3.1.3 Entorno Social

El análisis del entorno social revela cómo factores económicos, culturales y sociales afectan los patrones de consumo y comportamiento de los trabajadores de seguridad privada en el sector minero. Estos trabajadores, que provienen mayormente de sectores socioeconómicos bajos o medios, concentran sus gastos en necesidades básicas como vivienda, alimentación y educación familiar, lo que evidencia una fuerte orientación hacia el bienestar y la estabilidad familiar. Además, la tecnología y la comunicación desempeñan un papel clave, ya que la naturaleza del trabajo en zonas remotas y los largos períodos lejos de casa hacen que los trabajadores inviertan en dispositivos que les permitan mantenerse en contacto con sus seres queridos.

La estabilidad laboral es fundamental para este grupo, y en muchos casos, la sindicalización se vuelve un mecanismo crucial para garantizar la protección de sus derechos laborales y mejorar sus condiciones de trabajo. Los factores económicos y culturales de las comunidades cercanas también influyen en su comportamiento, lo que genera un perfil de consumo enfocado en la responsabilidad familiar y la búsqueda de seguridad económica.

No obstante, la creciente inseguridad y criminalidad en la región, como lo demuestra el ataque a la Minera Poderosa, donde un grupo armado tomó una bocamina e hirió a varios trabajadores, tiene un impacto directo sobre la percepción de seguridad del personal. Estos eventos generan un clima de miedo e incertidumbre, lo que afecta la moral de los trabajadores y su disposición a seguir laborando en condiciones peligrosas.

En conclusión, la interacción entre las condiciones laborales, la cultura del ahorro y la inseguridad en la región crea un panorama complejo y estos factores nos ayudan a entender mejor cómo los eventos externos y las dinámicas internas pueden impactar su bienestar y productividad.

3.1.4 Entorno Tecnológico

Innovación tecnológica en Perú: Perú está avanzando en iniciativas de ciencia y tecnología para promover un desarrollo sostenible, aunque aún enfrenta desafíos en términos de inversión y adopción tecnológica.

Tecnología en seguridad privada: El uso de tecnología avanzada en seguridad privada está mejorando la protección de empresas y comunidades. Esto incluye sistemas de monitoreo y vigilancia que ayudan a mitigar riesgos y a responder de manera más efectiva a incidentes.

3.1.5 Entorno Ecológico

Desafíos ambientales: Perú se enfrenta a desafíos ambientales críticos, entre ellos la deforestación, la contaminación y la minería ilegal. Estos problemas requieren atención inmediata para asegurar la conservación del entorno natural.

Impacto del Fenómeno del Niño: Este fenómeno climático causa lluvias intensas que afectan significativamente al sector minero, interrumpiendo las operaciones y causando pérdidas económicas. Las empresas deben desarrollar estrategias de mitigación para minimizar estos impactos.

3.1.6 Entorno Legal

En el contexto minero peruano, las empresas de seguridad privada que operan en minas están sujetas a un marco normativo amplio y riguroso que garantiza el cumplimiento de estándares legales, laborales y de seguridad. Estas regulaciones tienen como objetivo proteger tanto a los trabajadores como a la operación minera, asegurando que las actividades de seguridad se desarrollen dentro de un entorno legal adecuado y alineado con los derechos de los empleados y las exigencias del sector.

- **Ley N.º 28879 - Ley de Servicios de Seguridad Privada:** Regula la operación de empresas de seguridad privada, exigiendo autorización y capacitación obligatoria para el personal.

- **Decreto Supremo N.º 003-2011-IN - Reglamento de la Ley de Seguridad Privada:** Establece requisitos operativos, licencias y plan de seguridad obligatorio para las empresas de seguridad privada.
- **Ley N.º 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo:** Obliga a las empresas a garantizar la seguridad laboral y la capacitación en prevención de riesgos para los trabajadores.
- **Decreto Supremo N.º 024-2016-EM - Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería:** Establece medidas de seguridad específicas en la minería, aplicables también al personal de seguridad privada.
- **Ley N.º 30299 - Ley de Control y Uso de Armas de Fuego:** Regula la posesión, uso y control de armas por parte de las empresas de seguridad privada y sus empleados.
- **Normas laborales generales:** Las empresas deben garantizar la formalidad laboral, pago de beneficios sociales y cumplimiento de la jornada laboral.

Por otro lado, SUCAMEC (Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil) enfrenta dificultades para actualizar las normativas de las empresas de seguridad privada en Perú debido a la desactualización de las regulaciones y la falta de recursos tecnológicos y administrativos que ralentizan los procesos. Además, hay resistencia del sector privado ante nuevas normativas debido a los costos operativos adicionales que implicarían, mientras que la burocracia interna genera demoras en la emisión de permisos y renovaciones, afectando la operatividad del sector.

3.2 Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)

3.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores

HIGH POWER es una empresa dedicada a la seguridad privada. Para la prestación de sus servicios, requiere de diversos proveedores, como aquellos que suministran uniformes, equipos de protección personal, tecnología, armamento y municiones. En el mercado nacional existen múltiples alternativas, lo que otorga a HIGH POWER un alto poder de negociación, ya que puede reemplazar rápidamente a cualquier proveedor que no cumpla con los estándares requeridos. Asimismo, un proveedor clave es el sector financiero, encargado de facilitar líneas de crédito, seguros y garantías para la ejecución de los servicios.

Dada la situación financiera de la empresa, ésta ha perdido poder de negociación con sus proveedores financieros.

Los trabajadores constituyen uno de los recursos más valiosos en el sector de seguridad. Debido a la alta demanda de personal capacitado, los colaboradores tienen un poder de negociación significativo. Consciente de ello, HIGH POWER ofrece cursos gratuitos de formación acreditados por SUCAMEC y sueldos competitivos, en un esfuerzo por atraer y retener talento calificado.

3.2.2 Poder de Negociación de los clientes

Los clientes de HIGH POWER, en especial empresas del sector minero y pesquero, ejercen un alto poder de negociación. Esto se debe a que la organización cuenta con una cartera relativamente reducida de clientes y opera en un mercado con múltiples proveedores. En este contexto, los clientes pueden negociar reajustes de precios, exigir servicios adicionales o cambiar de proveedor con facilidad en caso de no estar satisfechos.

3.2.3 Amenaza de Nuevos Entrantes

Las barreras de entrada al mercado peruano de seguridad incluyen regulaciones estrictas, licencias específicas y la necesidad de gestionar fuerzas laborales dispersas a nivel nacional. Sin embargo, la creciente demanda de servicios de vigilancia puede atraer nuevos competidores, especialmente aquellos que busquen atender nichos específicos dentro del sector.

Por otro lado, HIGH POWER cuenta con una presencia consolidada a nivel nacional y una reputación favorable, lo cual podría dificultar la entrada de nuevos competidores. Esta ventaja competitiva se sustenta en la preferencia de los clientes por trabajar con proveedores que ofrezcan respuestas inmediatas y experiencia comprobada.

3.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos

El sector de seguridad privada sigue siendo tradicional; sin embargo, la aparición de nuevas tecnologías representa un desafío estratégico. Sistemas automatizados, cámaras inteligentes, drones y software de vigilancia emergen como alternativas que podrían reemplazar, en parte, los servicios que ofrece HIGH POWER, ya que implican menores costos operativos y reducen la dependencia de la mano de obra.

A medida que los clientes reconozcan las ventajas de los sistemas tecnológicos, es probable que opten por estas soluciones en lugar de los métodos convencionales, lo que podría reducir la demanda de servicios de vigilancia tradicional.

3.2.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

El mercado de vigilancia privada en Perú es altamente competitivo, con múltiples empresas operando a nivel nacional. Las grandes firmas transnacionales dominan el sector, ofreciendo una amplia gama de servicios que abarcan desde vigilancia física hasta soluciones de seguridad electrónica. La competencia se centra principalmente en la calidad del servicio, la cobertura geográfica, la incorporación de tecnología y, especialmente, los precios.

HIGH POWER ha logrado diferenciarse mediante la capacitación especializada de su personal y el cumplimiento riguroso de las normativas legales y los estándares exigidos por sus clientes. No obstante, la diferenciación en el sector sigue siendo un desafío, ya que muchas empresas ofrecen servicios similares en condiciones comparables.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Modelo de negocio

HIGH POWER se dedica a la prestación de servicios de vigilancia privada a nivel nacional, ajustándose a los requerimientos específicos de cada cliente. Ofrece un servicio altamente personalizado, adaptado a las necesidades de sus usuarios. La captación de nuevos contratos se realiza mediante recomendaciones de clientes actuales y a través del área comercial, que orienta sus propuestas exclusivamente a empresas privadas de gran envergadura.

4.2 Estructura organizacional

Actualmente, la organización está liderada por el presidente del directorio, quien supervisa directamente al director comercial y al gerente general. Bajo la gerencia general se estructura el resto de la organización, tal como se detalla en el anexo 3.

- El Gerente General tiene a su cargo distintas áreas funcionales, entre ellas la Gerencia de Operaciones, que agrupa a las gerencias regionales responsables del proceso operativo de la empresa, como las de Provincias, Lima, Norte y Minas.
- El Director Comercial es responsable de captar nuevos clientes y dar seguimiento a las propuestas comerciales hasta la firma de contratos. Asimismo, brinda apoyo al área de Administración y Finanzas.
- La Gerencia de Administración y Finanzas gestiona los procesos de soporte de la empresa, incluyendo logística, compras y contabilidad.
- La Gerencia de Recursos Humanos se encarga de gestionar el proceso completo del ciclo laboral, desde la captación del personal hasta su desvinculación. Asimismo, es responsable de la administración de planillas y remuneraciones.

4.3 Recursos Humanos

Esta área está conformada por cinco colaboradores y liderada por un gerente con aproximadamente quince años de trayectoria en la organización. Reporta directamente al gerente general y mantiene una coordinación constante con el asesor legal. Las funciones del área se agrupan en tres bloques:

- Relaciones laborales. Está a cargo de un jefe de planillas, responsable de tareas como la administración de planillas y el pago de haberes al personal.
- Desarrollo. A cargo del asistente de la Gerencia de Recursos Humanos, quien administra los procesos de selección de personal, coordina y ejecuta actividades de capacitación, y colabora con las acciones de bienestar laboral, entre otras funciones.
- Seguridad y Salud en el trabajo. Este bloque está liderado por el gerente de Recursos Humanos, quien realiza un seguimiento constante a todas las áreas para asegurar el cumplimiento de la normativa legal vigente.

Todas las actividades principales del área de Recursos Humanos —como la selección, capacitación, inducción, evaluación de desempeño y desvinculación del personal— se encuentran estandarizadas bajo el sistema BASC desde el año 2010.

Dado que se trata de un área con un equipo reducido en relación con las necesidades actuales, y considerando la implementación del presente proyecto, resulta recomendable evaluar la expansión del área. El equipo actual no está en capacidad de abordar procesos relacionados con el Desarrollo Organizacional.

4.4 Gestión comercial

El director comercial lidera el área encargada de las estrategias de ventas y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Esta gestión incluye el manejo de las relaciones con los clientes actuales, la negociación de contratos y el cierre de ventas, con el apoyo del área legal.

Enfocada específicamente en la relación con el cliente, una sólida gestión comercial se traduce en vínculos robustos con estos. Esto abarca desde la administración de sus expectativas y el aseguramiento de su nivel de satisfacción, hasta el manejo eficiente de quejas o problemas. En HIGH POWER S.A., se valora enormemente un enfoque centrado en el cliente.

4.5 Tecnología

Esta área es responsable del desarrollo y control de los servicios digitales que ofrece la empresa, incluyendo software de videovigilancia, control de reconocimiento facial y control por GPS.

Fundada hace menos de un año, esta nueva área busca innovar para los clientes, con la visión de desarrollar una futura línea de negocio que complemente la vigilancia física.

Actualmente, HIGH POWER está desarrollando estas aplicaciones como un valor agregado para sus clientes con vínculos contractuales existentes.

4.6 Sistemas de Gestión

HIGH POWER opera bajo un sistema integrado de gestión que cumple con la norma internacional BASC (SGSC) y la Ley 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo. El alcance de estos sistemas abarca la prestación de servicios de vigilancia privada, armada y sin armamento, a nivel nacional.

La implementación del sistema de gestión de seguridad y control BASC ha sido fundamental para que la empresa pueda ofrecer servicios a clientes vinculados con el comercio exterior y el sector portuario. Este sistema garantiza que todos sus procesos cumplan con la legislación vigente y los estándares internacionales para un comercio seguro, previniendo exposiciones a contrabando o actos ilícitos como el lavado de activos o el narcotráfico.

4.7 Cadena de valor

La cadena de valor (Porter, 1985), que representa el modelo de negocio de HIGH POWER, se estructura en torno a actividades principales que incluyen: la tecnología, donde se desarrollan nuevos software para el monitoreo del servicio; la adquisición de recursos, para la compra y mantenimiento de los equipos necesarios; la operación de los servicios, que abarca el monitoreo en tiempo real, la supervisión continua (vía cámaras o GPS) y el tiempo de respuesta a incidentes; el mantenimiento y soporte, para cuando se presenten dificultades con los equipos de vigilancia; y la atención y resolución de problemas, para garantizar la satisfacción del cliente.

Las actividades de apoyo, por su parte, comprenden la infraestructura de la empresa, la planificación estratégica y administración, los recursos financieros, y la gestión de recursos humanos. Esta última incluye procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal de seguridad, así como la gestión del desempeño (Ver Anexo 4).

4.8 Análisis VRIO (Valioso, Raro, Imitable y Organizado)

El Análisis VRIO es un marco de evaluación estratégica que ayuda a las empresas a identificar y evaluar sus recursos y capacidades internas para determinar si poseen una ventaja competitiva sostenible. Fue desarrollado por Jay B. Barney en la década de 1990. El análisis se centró en cuatro dimensiones fundamentales: **Valor, Rareza, Imitabilidad y**

Organización. Los resultados muestran que la empresa cuenta con recursos valiosos como su **experiencia de más de dos décadas en el mercado**, la **cobertura geográfica** que le permite atender tanto en Lima como en provincias, y la **reputación positiva entre colaboradores y clientes**, elementos que fortalecen su posición competitiva.

Asimismo, la integración de servicios de **seguridad electrónica junto con vigilancia física** constituye un factor diferenciador, pues responde a la demanda de soluciones integrales. No obstante, se identificó que aspectos como las **certificaciones internacionales** o la formalización de procesos bajo estándares reconocidos aún pueden desarrollarse para reforzar la sostenibilidad de su ventaja frente a competidores de mayor tamaño.

En síntesis, High Power S.A. posee recursos que cumplen con varios de los criterios VRIO, especialmente en cuanto a valor, reputación y organización interna. Esto le otorga una **ventaja competitiva sostenible moderada**, la cual puede consolidarse mediante una gestión orientada a la innovación y la obtención de certificaciones de calidad. El gráfico con el análisis VRIO de High Power se presenta en el Anexo 5.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

5.1 Finalidad del diagnóstico

El presente diagnóstico tiene como propósito identificar y comprender los factores que inciden en la alta rotación del personal operativo en High Power. A través de este proceso se busca establecer una visión integral de las condiciones laborales, las percepciones del personal y las dinámicas organizacionales que afectan su permanencia dentro de la institución.

La finalidad de este ejercicio diagnóstico no es únicamente describir la situación actual, sino también generar insumos relevantes que orienten la formulación de estrategias de intervención. Para ello, se han considerado tanto elementos cuantitativos —como encuestas aplicadas al personal— como insumos cualitativos derivados de entrevistas, lo que permite captar no solo datos, sino también significados, percepciones y experiencias subjetivas de los trabajadores.

Este diagnóstico permite, además, establecer una línea base desde la cual será posible evaluar futuras acciones de mejora. Comprender las causas profundas de la rotación, así como las brechas entre las expectativas del personal y las condiciones estructurales de la organización, es esencial para construir propuestas sostenibles orientadas al desarrollo del talento humano y la consolidación de un entorno laboral más estable.

5.1.1 Objetivo general del diagnóstico

Analizar los factores que inciden en la rotación del personal operativo en la empresa de seguridad High Power, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que contribuyan a la permanencia y desarrollo del talento humano.

5.1.2 Objetivos específicos del diagnóstico

- Identificar las percepciones del personal operativo respecto a la propuesta de valor y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- Evaluar los resultados de la encuesta aplicada al personal en relación con aspectos como satisfacción laboral, percepción de recompensa y clima organizacional.
- Explorar los motivos que han llevado a trabajadores a renunciar o considerar la renuncia, a partir del análisis de entrevistas y otras fuentes cualitativas.

- Proponer líneas de intervención que contribuyan a reducir la rotación del personal operativo y fortalezcan la gestión del talento en contextos laborales exigentes.

5.2 Preguntas diagnósticas

Para asegurar que se cubran todos los aspectos deseados, las preguntas guía organizan la información que se recolectará a través de herramientas como entrevistas y cuestionarios.

- ¿Qué motiva a los agentes de seguridad a tomar la decisión de renunciar a la empresa?
- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la decisión de renunciar?
- ¿Qué estrategias puede implementar High Power para fortalecer su atractivo organizacional e incrementar la permanencia de su personal?

5.3 Relación del problema y los factores a analizar

De acuerdo con los objetivos del diagnóstico y el marco conceptual del Capítulo II que aborda la rotación laboral, se propone investigar los niveles de satisfacción en sus componentes de supervisión, posibilidades de ascenso y relaciones laborales. Adicionalmente, se pretende conocer qué factores, influyen en su decisión de renunciar o de permanecer en la empresa y qué otros aspectos considerarían valiosos los agentes de seguridad para fortalecer la oferta de valor de la compañía.

5.4 Metodología del diagnóstico

La presente consultoría recabará datos a través de un estudio no experimental de enfoque mixto, con un diseño transversal y carácter correlacional. Se emplearán herramientas tanto cuantitativas como cualitativas para comprender la percepción de los agentes de seguridad en relación con su deseo de permanencia. Esto nos permitirá identificar y analizar los factores que más inciden en su elección de continuar o dejar la empresa.

5.5 Instrumento

Para esta investigación, el instrumento de medición fue construido y adaptado a partir del trabajo de Quintero (2009), quien desarrolló y aplicó una propuesta para evaluar la satisfacción laboral en contextos organizacionales. Dicha adaptación se realizó siguiendo el enfoque metodológico de Giles y Feild (1978), particularmente en lo relacionado con la estructura, formato y disposición de los ítems, con el objetivo de minimizar posibles sesgos de respuesta. Asimismo, se incorporaron los fundamentos teóricos del modelo de desbalance esfuerzo-recompensa de Siegrist (2002), lo cual permitió integrar dimensiones vinculadas a

las exigencias del trabajo y las recompensas percibidas. La metodología empleada fue revisada y validada por expertos en el área, asimismo, su aplicación empírica previa nos proporciona una base sólida y una confirmación de la adecuada validez de contenido del instrumento. El cuestionario final consta de 32 ítems distribuidos en 7 dimensiones, las cuales se detallan en el Anexo 6.

5.6 Población y muestra

El universo de este estudio abarcó a 190 agentes de seguridad en Trujillo, quienes el 100% son personal armado. Para la recolección de datos mediante encuestas, se implementó una muestra censal no probabilística. Se contó con la colaboración del equipo de supervisores para maximizar la participación, logrando que 178 agentes respondieran, lo que equivale al 94% de la población total.

Para las entrevistas, se seleccionó intencionadamente una muestra no probabilística de 12 colaboradores operativos. Todos ellos contaban con más de 3 meses en la organización y representaban diversos grupos etarios.

5.7 Guía de entrevistas

Las entrevistas con agentes de seguridad tuvieron como objetivo principal identificar tanto los motivadores clave para su permanencia como los factores que los impulsan a renunciar. Además, permitieron evaluar la percepción actual sobre la propuesta de valor de la empresa y detectar oportunidades para mejorarla, buscando así reducir la rotación de personal. Las preguntas se centraron en explorar cómo la intención de rotación se vincula con las condiciones de la organización, las relaciones con clientes, usuarios y supervisores directos, y otros aspectos relevantes del sector de seguridad.

Las entrevistas a ejecutivos, por su parte, se enfocaron en comprender sus principales inquietudes acerca del problema de la rotación actual, así como su impacto en los resultados del servicio y la estrategia general de la organización. La guía de preguntas se encuentra en el anexo 7.

5.8 Resultados del diagnóstico

5.8.1 Cuantitativo

El análisis cuantitativo se llevó a cabo buscando la mayor participación posible para asegurar la adecuada representación de la población de estudio respecto a los temas evaluados.

Se administró un formulario de preguntas a una población de 190 colaboradores ubicados en la ciudad de Trujillo, empleando canales de difusión como WhatsApp y la interacción presencial. La iniciativa culminó con una tasa de participación del 94% quienes aceptaron voluntariamente y de forma anónima.

El puesto de agente de seguridad está representado en un 100% por personal masculino.

Respecto a la antigüedad de los empleados, se observa que la gran mayoría, un 78%, lleva hasta un año en la organización. Un 19% adicional tiene una permanencia de entre 2 y 4 años, mientras que solo un 3% supera los 5 años de servicio.

Analizando la carga familiar de los encuestados, se encontró que la mayoría, el 96.1%, se declara soltera, frente a un 3.9% de participantes casados. Adicionalmente, el 35.4% de ellos reporta tener al menos un hijo, y el 64.6% que no tiene hijos.

Respecto al tipo de contrato, el 93.8% tiene contrato a plazo fijo y el 6.2% a plazo indeterminado.

Todo el personal cuenta con armamento y opera bajo un régimen atípico de 42x14 horas, con jornadas de 12 horas diarias que incluyen una hora de refrigerio, en turnos rotativos diurnos y nocturnos.

La herramienta cuenta con 32 preguntas las cuales se dividen en dos bloques. El primer bloque mide el nivel de satisfacción en el trabajo con 13 preguntas distribuidas en tres dimensiones (Supervisión, Posibilidades de Ascenso y Relación con Compañeros), arrojó datos importantes de los 178 participantes. Se observó que el 66% de los encuestados reportó un alto nivel de insatisfacción con la supervisión recibida. En cuanto a las posibilidades de ascenso, la insatisfacción fue mayor, llegando al 77%. Por otro lado, la dimensión de relación con los compañeros mostró un panorama diferente: el 42% expresó insatisfacción, pero un 40% se manifestó satisfecho, y el 18% restante se mantuvo indiferente. Finalmente, un 6% del total de participantes expresó una percepción general de satisfacción con su trabajo.

El segundo bloque consta de 19 preguntas distribuidas en tres dimensiones (Escala de Esfuerzo, Escala de Recompensa e Intención de Retiro). Tras el análisis estadístico, se identificó que el 66% de los participantes percibe un nivel considerable de esfuerzo excesivo. En cuanto a la segunda dimensión, un 64% de ellos discrepa con la idea de que su esfuerzo sea reconocido y valorado en la organización. Un dato importante es que el 86% de los

participantes mostró una clara intención de dejar la empresa. Cabe considerar que estos resultados podrían estar influenciados por el contexto particular de la actividad minera en la región de La Libertad, donde las condiciones sociales y episodios violentos representaron desafíos adicionales para el personal operativo. Esta información contextual se presenta con mayor detalle en el Anexo 8.

La siguiente tabla presenta los estadísticos descriptivos derivados de las encuestas realizadas.

Tabla 2 Estadísticos

		Edad	Factor supervisión	Factor posibilidad de ascenso	Factor relación con compañeros	Factor de escala de esfuerzo	Factor de escala de recompensa	Factor intención de retiro
N	Válidos	178	178	178	178	178	178	178
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		27.58	2.1114	1.8567	2.9775	2.1760	2.9959	2.6882
Mediana		26.00	2.0000	1.7500	3.0000	2.1667	3.0000	2.5000
Moda		22	1,83 ^a	1.75	3.00	2.17	3.00	3.00
Desv. típ.		6.646	.54598	.64483	1.02072	.43818	.32768	.53649
Asimetría		1.642	1.151	2.210	-.084	.316	-.230	-.882
Error típ. de asimetría		.182	.182	.182	.182	.182	.182	.182
Curtosis		2.553	1.800	6.053	-.585	.139	-.356	1.037
Error típ. de curtosis		.362	.362	.362	.362	.362	.362	.362
Mínimo		21	1.00	1.00	1.00	1.17	2.09	1.00
Máximo		53	4.17	4.75	5.00	3.50	3.64	3.50

Del estudio de correlación entre variables, los datos sugieren que el tipo de contrato y el estado civil son factores significativos que influyen en las percepciones de los empleados sobre las oportunidades de ascenso, la supervisión y el sistema de recompensas. En particular, aquellos con contratos indefinidos tienen una visión más positiva de la supervisión y el ascenso, mientras que aquellos con contratos a plazo fijo podrían percibir el sistema de recompensas como más favorable.

El coeficiente de correlación entre la satisfacción con la supervisión y la percepción de las posibilidades de ascenso $r=0.357$, con una significancia de $p<0.001$. Esto revela una asociación directa de fuerza moderada y muy significativa estadísticamente. En términos prácticos, cuando los empleados están más satisfechos con la gestión de sus supervisores,

también tienden a percibir de manera más favorable sus oportunidades de progresar y ascender en la empresa.

Se encontró una correlación de Pearson entre relaciones con los compañeros y la percepción de esfuerzo en el trabajo ($r=-0.174$, $p=0.020$). Este resultado indica una correlación negativa débil, pero estadísticamente significativa, entre la calidad de las relaciones con los compañeros y la percepción de esfuerzo en el trabajo. Sugiere que, a medida que las relaciones entre compañeros se deterioran, la percepción de esfuerzo excesivo tiende a aumentar. Esto podría atribuirse a una menor disponibilidad de apoyo, la necesidad de asumir cargas adicionales o un incremento en el estrés derivado del ambiente laboral.

Tabla 3 Correlaciones

		Factor supervisión	Factor posibilidad es de ascenso	Factor relación con compañero s	Factor de escala de esfuerzo	Factor de escala de recompens a	Factor intención de retiro
Factor supervisión	Correlación de Pearson	1	.357**	-.050	.070	-.046	-.088
	Sig. (bilateral)		.000	.504	.350	.544	.242
	N	178	178	178	178	178	178
Factor posibilidades de ascenso	Correlación de Pearson	.357**	1	.008	.087	-.201**	-.095
	Sig. (bilateral)	.000		.916	.247	.007	.206
	N	178	178	178	178	178	178
Factor relación con compañeros	Correlación de Pearson	-.050	.008	1	-.174*	.065	-.008
	Sig. (bilateral)	.504	.916		.020	.389	.919
	N	178	178	178	178	178	178
Factor de escala de esfuerzo	Correlación de Pearson	.070	.087	-.174*	1	-.028	-.046
	Sig. (bilateral)	.350	.247	.020		.707	.546
	N	178	178	178	178	178	178
Factor de escala de recompensa	Correlación de Pearson	-.046	-.201**	.065	-.028	1	.142
	Sig. (bilateral)	.544	.007	.389	.707		.059
	N	178	178	178	178	178	178
Factor intención de retiro	Correlación de Pearson	-.088	-.095	-.008	-.046	.142	1
	Sig. (bilateral)	.242	.206	.919	.546	.059	
	N	178	178	178	178	178	178

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

5.8.2 Cualitativo

Para el análisis cualitativo se realizaron entrevistas de manera individual a 12 trabajadores del área operativa, en espacios previamente habilitados para asegurar la privacidad y evitar distracciones visuales o auditivas. La participación fue voluntaria, y todos los entrevistados fueron informados sobre el objetivo del estudio. Se buscó contar con una muestra por conveniencia en cuanto a antigüedad en la empresa y edad, con el fin de representar distintas trayectorias laborales dentro de la organización con el fin de dar respuesta a los objetivos de la fase diagnóstica. Además, se contó con el apoyo y la coordinación de algunos supervisores para facilitar el contacto con los agentes y asegurar un ambiente de confianza durante el proceso.

El análisis cualitativo buscó explorar las percepciones, motivaciones y experiencias de los trabajadores operativos respecto a su permanencia en High Power. Considerando el contexto particular de esta organización, resulta valioso comprender cómo se construyen las decisiones individuales en torno a la continuidad o abandono del puesto de trabajo.

Con el objetivo de enriquecer la comprensión desde una mirada más integral, se incluyeron también entrevistas a dos colaboradores de las áreas administrativas de la empresa. Estas entrevistas permitieron contrastar y complementar la perspectiva del personal operativo con la visión de quienes gestionan procesos internos, como recursos humanos y planificación.

Como resultado del análisis cualitativo, se identificaron 4 categorías importantes que describen la cultura en High Power, así como oportunidades de mejora.

- **Estabilidad laboral**

El análisis de las entrevistas realizadas a los agentes de seguridad revela que la estabilidad laboral no se limita a contar con un contrato vigente, sino que implica un conjunto de elementos interrelacionados: la percepción de continuidad en el empleo, la proyección a futuro dentro de la organización, la relación con la jefatura inmediata y el balance entre las exigencias del puesto y el reconocimiento recibido.

En primer lugar, varios colaboradores mencionan que la seguridad económica es un factor clave, especialmente para quienes tienen responsabilidades familiares: “A mi edad y con

hijos, necesito un ingreso fijo y seguro” (Agente 1 – 45 años), “Me motiva principalmente la estabilidad laboral y el sueldo” (Agente 6 – 45 años). Sin embargo, esta estabilidad es percibida como incompleta si no está acompañada por oportunidades de desarrollo profesional: “Varios compañeros... sentían que no tenían futuro aquí, como que siempre iban a estar en lo mismo” (Agente 5 – 34 años). Esto muestra que la estabilidad es vivida como una experiencia dinámica y relacional, no como un estado fijo: se mantiene en tanto el colaborador perciba progresión, valoración y trato justo.

Asimismo, la mayoría coincide en que el estilo de liderazgo impacta directamente en su decisión de permanecer o no en la empresa: “Mi relación con el jefe es buena, eso me ayuda a sentirme valorado. Si tuviera una mala relación, ya me habría ido” (Agente 1 – 45 años), “Cuando tienes un jefe que te escucha o te respeta... uno aguanta. Cuando no hay buena relación, se vuelve insostenible” (Agente 7 – 28 años). Este hallazgo es coherente con lo indicado por un miembro del área administrativa, quien sostiene que un liderazgo basado en la comunicación, respeto y cercanía es clave para mantener la estabilidad del personal.

En tercer lugar, el régimen de trabajo (42x14), el clima extremo y el aislamiento geográfico representan un reto constante para la permanencia. Aunque no todos lo nombran directamente como causa de renuncia, es una condición estructural que pone en tensión la idea de estabilidad: “El régimen 42x14 es muy duro... el clima también desgasta mucho” (Agente 6 – 45 años), “Si no fuera tan exigente en clima y tiempo de trabajo, me quedaría sin dudar” (Agente 6 – 45 años). En este contexto, la estabilidad se vuelve frágil, especialmente cuando no hay una percepción de apoyo institucional ni caminos de crecimiento claros. Además, como se advierte desde el área administrativa, las condiciones climáticas pesan más que el salario en la rotación del personal operativo.

Por último, el sentido de “tener un lugar” en la organización aparece como un símbolo de estabilidad especialmente para los trabajadores con mayor antigüedad, quienes valoran no solo el tiempo acumulado, sino también el conocimiento adquirido sobre la dinámica interna, las reglas implícitas y las relaciones construidas con sus compañeros y superiores. Este “lugar” implica sentir que se es parte reconocida de la estructura, donde la experiencia suma valor: “Conozco el sistema, me respetan, y tengo cierta estabilidad” (Agente 4 – 48 años). Sin embargo, esta misma posición puede volverse una fuente de estancamiento si no va

acompañada de mecanismos formales de reconocimiento, beneficios concretos por antigüedad o espacios donde su voz pueda influir en decisiones estratégicas. En ese escenario, el “lugar” deja de ser un espacio de crecimiento para convertirse en rutina o simple inercia organizacional: “Hay que hacer sentir a todos importantes, no solo a los nuevos. Darles un camino claro de desarrollo” (Agente 4 – 48 años). Este contraste muestra cómo la estabilidad basada exclusivamente en la permanencia o en la costumbre puede ser insuficiente para sostener la motivación a largo plazo, especialmente en un entorno exigente como el de la seguridad en unidades mineras. La estabilidad auténtica requiere que la organización reafirme, de forma explícita y continua, el valor del trabajador más allá del simple tiempo de servicio.

En síntesis, la estabilidad laboral, tal como la viven los trabajadores de la unidad minera, trasciende el contrato firmado: se construye en función del estilo de liderazgo, las posibilidades de crecimiento, la valoración del esfuerzo en condiciones extremas, y la cimentación de un entorno donde la permanencia tenga sentido personal y profesional. Su ausencia, aun cuando el salario sea competitivo, incrementa significativamente la probabilidad de rotación.

- **Desgaste físico y emocional**

El relato de los agentes de seguridad describe una rutina exigente. En este escenario, el tiempo, el aislamiento y las condiciones ambientales parecen entrelazarse con las emociones de quienes desempeñan sus funciones en terreno. Algunos trabajadores narran cómo, al principio, es posible adaptarse, pero conforme avanzan las semanas, el cansancio se haría más evidente. “El régimen 42x14 es muy duro. Con el tiempo el cansancio se acumula”, (Agente 6 – 45 años) comentó uno de ellos, reflejando un malestar que no solo sería físico, sino también emocional.

Otros relatos apuntan al impacto que tiene la distancia con sus familias. Para varios entrevistados, la desconexión afectiva y la sensación de aislamiento podrían tornarse una carga difícil de sobrellevar. “Uno se enferma seguido o no soporta la lejanía de la familia” (Agente 8 – 45 años), expresó otro agente. Aunque algunos manifestaron sentirse satisfechos en general, también reconocen que el esfuerzo acumulado deja huella: “En general estoy satisfecho, aunque el tema del descanso se hace cada vez más pesado” (Agente 6 – 45 años)

Este desgaste no sería solo una experiencia individual; también podría asociarse a la alta rotación de personal. Según relató un agente, muchas personas deciden marcharse: “La

mayoría se va porque no aguantan el régimen o tienen mejores oportunidades en otras empresas que ofrecen 14x7 o incluso 7x7” (Agente 7 – 28 años). Estas salidas no siempre responderían a conflictos laborales directos, sino a una búsqueda de mejores condiciones físicas y emocionales. Frente a esta realidad, surgen opiniones que apuntan al cambio. Algunos trabajadores han planteado ideas que podrían mejorar su calidad de vida y, eventualmente, su permanencia en la empresa. “Podrían implementar descansos más prolongados o flexibles, mejorar el alojamiento y dar más apoyo psicológico” (Agente 1 – 45 años), sugirió uno de ellos. Estas propuestas, nacidas desde la experiencia cotidiana, revelarían el anhelo de un entorno más adecuado y acompañado con medidas concretas de bienestar.

- **Desarrollo profesional y percepción de estancamiento**

Si bien varios trabajadores manifestaron valorar la estabilidad laboral, el ambiente de respeto y la puntualidad en los pagos, también se percibe en sus relatos una sensación de estancamiento. La ausencia de rutas claras de crecimiento dentro de la empresa podría generar frustración, especialmente entre quienes aún conservan aspiraciones de desarrollo profesional. Uno de los trabajadores con 16 años en la organización relató: “Conozco el sistema, me respetan, y tengo cierta estabilidad. Estoy satisfecho, pero creo que a estas alturas uno espera más reconocimiento” (agente 4, 48 años). Su testimonio sugiere que, a pesar del tiempo dedicado y del conocimiento acumulado, la percepción de estancamiento podría aparecer cuando no se vislumbran nuevas metas por alcanzar.

Esta percepción no sería exclusiva de los agentes antiguos. Un agente con tres años en la empresa compartió: “Uno hace bien su trabajo, pero rara vez se valora. También hay poca oportunidad de ascenso o capacitación” (agente 7, 28 años). La falta de mecanismos visibles para el desarrollo profesional podría estar generando desmotivación, especialmente entre quienes aún tienen expectativas de crecimiento profesional.

Del mismo modo, un agente que lleva cuatro años en la compañía expresó: “Me motivó entrar porque era una buena oportunidad. Con los años he aprendido mucho y valoro el equipo que tenemos. Estoy satisfecho, aunque sí me gustaría avanzar más” (agente 5, 34 años). Este testimonio sugiere que, si bien existe una valoración positiva del ambiente laboral, también podría haber un anhelo por avanzar hacia nuevos desafíos. En esa línea, otro trabajador expresó su inquietud con claridad: “Si los jefes supieran lo que podemos aportar, nos darían más oportunidades” (agente 9 – 37 años).

Una parte del personal podría estar experimentando una desconexión entre sus expectativas de desarrollo y las posibilidades reales que perciben dentro de la empresa. Para algunos, la resignación parece haber reemplazado las aspiraciones: “Yo ya sé que aquí no hay mucho más, pero al menos me pagan puntual”, dijo un agente con franqueza (Agente 6 – 45 años). Este tipo de afirmaciones podrían ser señales de alerta para la organización, ya que la permanencia no necesariamente implica compromiso activo.

En este escenario, algunos trabajadores también propusieron alternativas de desarrollo profesional. “Dar más oportunidades de capacitación y promoción interna. Que uno vea que puede crecer” (agente 5, 34 años), sugirió un agente. Estas propuestas invitan a reflexionar que el desarrollo profesional no solo es un incentivo individual, sino también una herramienta estratégica que la empresa podría aprovechar para fortalecer la retención del talento. En esa misma línea, desde el nivel directivo se plantearon medidas complementarias: se sugirió implementar “bonos, incentivos económicos, servicios especiales y reconocimiento constante” como mecanismos que podrían potenciar el compromiso del personal y aportar al desarrollo de una cultura organizacional más motivadora.

- **Liderazgo como elemento crítico de retención**

Los relatos brindados por los agentes de seguridad sugieren que la calidad del liderazgo ejercido en el día a día podría tener relación con su decisión de permanecer o no en la empresa. A pesar de las condiciones de trabajo, el trato recibido por parte de sus jefaturas marcaría una diferencia en la experiencia del trabajador.

Uno de los agentes (Agente 1 – 45 años) expresó: “Si tuviera una mala relación, ya me hubiera ido” o “que cuando te respetan, uno aguanta más”. Asimismo, la percepción de que los jefes no están abiertos a propuestas o cambios es vista como un obstáculo para la retención. Otro entrevistado, (Agente 3 – 35 años) comentó “Si hubiera maltrato o favoritismo, me lo pensaría. Mientras me respeten y dejen trabajar tranquilo, todo bien”. Ambos relatos nos muestran cómo, en ambientes laborales exigentes como el de los agentes de vigilancia en zonas mineras, un liderazgo basado en el respeto generaría un sentido de pertenencia y lealtad. No se trata solo de dirigir tareas, sino de desarrollar confianza, respeto y sentido de pertenencia en condiciones muchas veces extremas.

No todos los estilos de liderazgo serían percibidos de manera positiva. Algunos entrevistados señalaron que, en ciertos casos, el liderazgo podría confundirse con actitudes autoritarias o incluso agresivas: (Agente 7 – 28 años) nos dice, “Algunos jefes creen que liderar es gritar. Eso cansa más que el turno”. Esta percepción refuerza la idea de que el clima laboral estaría vinculado al estilo de liderazgo de los mandos intermedios y pudiese estar asociado al liderazgo como elemento crítico de retención.

También se reconocen ejemplos positivos. (Agente 6 – 45 años) manifestó: “Tengo buena relación con mi jefe directo, eso ayuda bastante. Si tuviera un jefe autoritario o desorganizado, probablemente ya me habría ido”. Este tipo de vínculo podría considerarse un factor de retención, especialmente en un entorno laboral con condiciones físicas y emocionales desafiantes.

Otro de los principales hallazgos es que la relación con la jefatura directa influye profundamente en la decisión de continuidad. Entrevistados de mandos medios, destacaron que contar con un superior que escucha, respeta y brinda respaldo permite afrontar con mayor solvencia los retos del trabajo. En ese sentido, el liderazgo se percibe como un vínculo de confianza que sostiene emocionalmente al personal, más allá de las condiciones estructurales.

Desde la mirada de los propios trabajadores, se plantean sugerencias que podrían mejorar la relación entre líderes y equipos. (Agente 2 – 25 años) expresó: “Me gustaría más comunicación. Uno se motiva más cuando siente que lo toman en cuenta”. (Agente 5 – 34 años) propuso: “Hacer reuniones donde podamos hablar sin miedo a represalias”. Estas ideas sugieren una necesidad de generar espacios seguros para el diálogo y fomentar una cultura organizacional con mayor participación del personal operativo.

5.8.3. Clasificación de puntos de vista

Con la finalidad de sintetizar las percepciones recogidas en las entrevistas realizadas a agentes de seguridad y personal administrativo de la empresa, se elaboró la siguiente tabla comparativa según temáticas recurrentes. Este cuadro permite contrastar los enfoques y experiencias de ambos grupos en torno a su permanencia en la organización, considerando aspectos como motivaciones, causas de rotación, liderazgo, propuestas de mejora y

reconocimiento institucional. Cabe señalar que, las propuestas de mejora brindadas por ambos grupos serán desarrolladas con mayor detalle en el capítulo siguiente.

Tabla 4 Análisis comparativo de percepciones

Temática	Personal Operativo	Personal Administrativo
Motivación principal	Estabilidad, pertenencia	Buen ambiente, cumplimiento, calidad, trayectoria y crecimiento
Causa principal de rotación	Régimen, clima, falta de reconocimiento	Régimen, clima, distancia y altura geográfica
Liderazgo como factor clave	Sí, especialmente mandos intermedios	Sí se valora liderazgo cercano
Visión sobre mejoras necesarias	Capacitación, reconocimiento, clima laboral	Infraestructura básica; tecnología, bonos e incentivos
Reconocimiento institucional	Bajo y necesario	Reconocido como clave

El análisis transversal muestra una diferencia en las percepciones entre el personal operativo y los niveles administrativos. Mientras los agentes de seguridad expresan necesidades relacionadas con la estabilidad laboral, el reconocimiento y un liderazgo cercano, desde la administración requieren mayor énfasis en aspectos formales como el cumplimiento de beneficios, la infraestructura y las oportunidades estructurales de crecimiento. Esta diferencia de enfoque sugiere una posible desconexión entre quienes diseñan o supervisan las condiciones laborales y quienes las experimentan cotidianamente, lo que representa fortalecer los canales de comunicación y retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos. Asimismo, se vuelve prioritario incorporar de forma activa la voz del trabajador operativo en los procesos de toma de decisiones, especialmente en aquellos ámbitos que inciden directamente en la motivación, el compromiso y la retención del talento.

5.9 Conclusiones del Diagnóstico

El desarrollo de este capítulo permitió comprender, desde una mirada integral, los factores que inciden en la rotación del personal operativo que labora en un contexto particularmente exigente: condiciones climáticas adversas, un régimen laboral atípico y funciones de alta carga física. A través de un enfoque mixto, que combinó el análisis cuantitativo de encuestas con el análisis cualitativo de entrevistas y testimonios de líderes, se logró identificar motivaciones y percepciones que contribuyen al incremento de la rotación.

Desde el enfoque cuantitativo, uno de los hallazgos más relevantes corresponde a la **dimensión de supervisión**, donde una proporción significativa de trabajadores manifestó insatisfacción con el estilo de liderazgo recibido. Esta situación se agrava al observar la

percepción en torno a las **posibilidades de ascenso**, que se posiciona como la dimensión con mayor nivel de insatisfacción. La ausencia de expectativas claras de crecimiento profesional parece estar afectando la motivación y el compromiso del personal, en especial entre quienes ocupan cargos operativos y no perciben oportunidades concretas de desarrollo dentro de la organización.

Por otro lado, el análisis también permitió identificar la relación con los compañeros de trabajo, que aparece como un factor relativamente más equilibrado. Aunque existe un porcentaje relevante de trabajadores insatisfechos en esta dimensión, también se reportan niveles de satisfacción destacables. **Esta red de vínculos entre compañeros parece jugar un rol de contención emocional** y operativa frente a las condiciones del entorno laboral.

En cuanto a los aspectos relacionados con el esfuerzo percibido, las recompensas y la intención de permanencia, los resultados refuerzan la idea de un **desequilibrio crítico entre las exigencias del puesto y los beneficios obtenidos**. La mayoría de los trabajadores siente que realiza un esfuerzo considerable que no es adecuadamente reconocido ni recompensado, lo cual impacta directamente en su disposición a continuar en la empresa. La elevada intención de abandono reportada por los participantes constituye un indicador de alerta que debería ser atendido con urgencia desde una perspectiva organizacional.

Los análisis de correlación aportaron información relevante sobre las relaciones entre variables clave. **Se encontró una asociación directa entre la satisfacción con la supervisión y la percepción de posibilidades de ascenso**, lo que sugiere que un liderazgo más efectivo y cercano puede tener un impacto positivo en las expectativas de desarrollo profesional. Asimismo, se identificó una relación inversa entre la calidad de las relaciones entre compañeros y la percepción de esfuerzo excesivo, lo que indica que **los vínculos interpersonales cumplen una función amortiguadora frente al desgaste laboral**.

Las variables sociodemográficas como el tipo de contrato y el estado civil también se mostraron relevantes en la manera en que los trabajadores interpretan su entorno laboral. Por ejemplo, aquellos con contratos indefinidos tienden a mostrar una percepción más favorable respecto a la supervisión y las posibilidades de ascenso, mientras que los trabajadores con contratos a plazo fijo podrían valorar más el sistema de recompensas, posiblemente por la incertidumbre asociada a la temporalidad. Asimismo, los trabajadores casados o con responsabilidades familiares parecerían tener una mirada distinta sobre la estabilidad y el

crecimiento profesional en comparación con los solteros. Estos hallazgos **sugieren la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas** según las características de los grupos de trabajadores, reconociendo que no todos enfrentan las mismas condiciones ni construyen sus expectativas de la misma manera. Comprender estas diferencias permitiría a la organización adoptar medidas más específicas y eficaces en la gestión del talento y la retención.

Por su parte, el análisis cualitativo, evidencia una brecha persistente entre las **expectativas de desarrollo profesional y las oportunidades reales de crecimiento dentro de la empresa**. Los trabajadores, especialmente los más jóvenes, manifiestan una alta motivación inicial, pero esta se ve rápidamente debilitada ante la ausencia de rutas claras de ascenso, movilidad interna o formación continua. Por su parte, los colaboradores con mayor antigüedad expresan frustración y resignación, lo que contribuye a un ambiente generalizado de estancamiento.

Asimismo, **el liderazgo inmediato emerge como un factor determinante** en la experiencia diaria de los agentes. La forma en que los jefes se comunican, reconocen el esfuerzo y gestionan los equipos tiene un impacto directo en la decisión de permanecer o buscar nuevas oportunidades. Se valoran los liderazgos cercanos, respetuosos y justos, mientras que los estilos autoritarios o indiferentes generan un mayor desgaste emocional que, en muchos casos, supera las propias dificultades físicas del trabajo.

El análisis también revela que las condiciones laborales exigentes, propias del entorno minero y del régimen atípico de turnos, no son por sí solas el principal motivo de renuncia. En cambio, es la combinación de estas condiciones con **la falta de reconocimiento**, la ausencia de perspectivas de crecimiento y un clima organizacional percibido como distante lo que termina motivando el abandono del puesto.

La inclusión de entrevistas a miembros del personal administrativo permitió visualizar la existencia de **una cierta desconexión entre las decisiones estratégicas y la realidad operativa**, así como la percepción de que algunas limitaciones estructurales impiden ofrecer mejores condiciones al personal de campo. Esta distancia refuerza la importancia de generar espacios de diálogo y retroalimentación entre niveles jerárquicos, para construir soluciones más alineadas a las necesidades reales del personal.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten concluir que la rotación del personal no obedece exclusivamente a las condiciones del entorno físico o a factores individuales, sino que

responde a una combinación de carencias estructurales, liderazgo deficitario, ausencia de políticas de desarrollo profesional y una baja percepción de recompensa. La decisión de renunciar, por tanto, se construye a lo largo del tiempo, alimentada por un clima organizacional poco estimulante, la falta de reconocimiento y la ausencia de un horizonte de proyección laboral. **No obstante, esta combinación de factores también admite posibles vías de mitigación, especialmente a través del fortalecimiento de los vínculos entre líderes y sus equipos, así como de las relaciones entre pares.** Una cultura organizacional basada en el respeto, la comunicación y el apoyo mutuo podría amortiguar los efectos negativos de las condiciones adversas y contribuir a generar un entorno más sostenible para la permanencia del personal.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE CONSULTORÍA

6.1 Aportes y propuestas de los trabajadores

Como parte del proceso de diagnóstico, se recogieron valiosas sugerencias de los trabajadores que participaron en las entrevistas. Estos aportes no solo evidencian su compromiso con la mejora de la organización, sino que también reflejan una comprensión de las necesidades del entorno laboral y de las posibles soluciones desde su experiencia directa. Las propuestas presentadas a continuación han sido consideradas como insumos relevantes para el diseño de los ejes de intervención de la presente consultoría, y refuerzan la necesidad de generar estrategias centradas en las personas, contextualizadas y sostenibles.

Uno de los pedidos más reiterados por parte de los trabajadores es la necesidad de contar con rutas claras de desarrollo profesional dentro de la empresa. Los colaboradores más jóvenes, especialmente, expresan frustración ante la falta de oportunidades para ascender o diversificar sus funciones: “Crear planes de carrera y entrenamientos para que podamos crecer” (Agente 2, 25 años). En esa misma línea, se plantea que la capacitación no debería limitarse a aspectos técnicos, sino incorporar también habilidades blandas y formación en liderazgo operativo, preparando así a los agentes para asumir futuras responsabilidades con una mirada integral del rol.

La relación con la jefatura es mencionada como un factor para la permanencia o la renuncia. Existe una demanda por mejorar la comunicación entre niveles jerárquicos, fomentar espacios de escucha activa y evitar estilos de liderazgo autoritarios o distantes: “Me gustaría más comunicación. Uno se motiva más cuando siente que lo toman en cuenta” (Agente 2, 25 años); “Hacer reuniones donde podamos hablar sin miedo a represalias” (Agente 5, 34 años). Desde el ámbito administrativo, también se destaca la necesidad de fortalecer la coordinación institucional y la empatía entre áreas: “Aunque una buena relación ayuda, el crecimiento personal y económico pesa más; pero sin comunicación se rompe el vínculo” (Trabajador administrativo, 4 años en la empresa).

Las condiciones extremas en el lugar de trabajo son señaladas como una fuente de desgaste físico y emocional. Por ello, se proponen medidas específicas como descansos más prolongados, mejoras en la infraestructura de los campamentos y acompañamiento psicológico para el personal: “Podrían implementar descansos más prolongados o flexibles, mejorar el

alojamiento y dar más apoyo psicológico” (Agente 1, 45 años); “El régimen 42x14 es muy duro. Con el tiempo el cansancio se acumula” (Agente 6 – 45 años). En sintonía con esta preocupación, desde la jefatura también se reconocen estos desafíos. El Gerente de Operaciones señaló: “Se necesitan bonos, incentivos económicos, servicios especiales y reconocimiento constante” (Miguel, Gerente de Operaciones).

Por último, los trabajadores con mayor permanencia en la empresa manifiestan que su trayectoria no siempre se ve reflejada en beneficios diferenciados. En este sentido, solicitan que se institucionalicen mecanismos de reconocimiento vinculados a la antigüedad, más allá de la estabilidad contractual: “Mejorar el reconocimiento a la antigüedad. No solo con palabras, sino con beneficios reales” (Agente 4, 16 años en la empresa). Asimismo, se sugiere implementar un sistema más equitativo de valoración del desempeño individual: “Dar más reconocimiento a los buenos trabajadores, no solo exigir” (Agente 3, 35 años).

6.2 Propósito de la propuesta

Esta propuesta de consultoría tiene como finalidad brindar a la empresa High Power una serie de recomendaciones y acciones concretas orientadas a mitigar la alta rotación del personal operativo, fenómeno identificado como uno de los principales desafíos de la organización. A partir del diagnóstico realizado —que combinó análisis cuantitativo y cualitativo—, se ha evidenciado que la rotación responde a múltiples factores interrelacionados, entre los que destacan: la percepción de estancamiento profesional, el desequilibrio entre esfuerzo y recompensa, las carencias en los estilos de liderazgo, y la falta de reconocimiento del trabajo desempeñado.

Por ello, esta propuesta busca ofrecer soluciones viables y contextualizadas, que permitan mejorar la vida laboral de los agentes de seguridad, fortalecer su sentido de pertenencia y aumentar su permanencia en la empresa, con un enfoque de gestión humana que equilibre las exigencias operativas con el bienestar del trabajador.

6.2.1 Propósito general

Diseñar e implementar una propuesta de mejora organizacional que contribuya a reducir la rotación del personal operativo mediante estrategias centradas en mejorar la propuesta de valor de la compañía, enfocada en el desarrollo profesional, el fortalecimiento del liderazgo y la mejora de las condiciones laborales y relacionales.

6.2.2 Propósitos específicos

- Proponer acciones orientadas al fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de mandos medios, con énfasis en la comunicación, el trato humano y la gestión del equipo.
- Diseñar mecanismos que permitan mejorar la percepción de recompensa y reconocimiento, tanto económica como simbólicamente.
- Establecer rutas de desarrollo y formación profesional que generen perspectivas de crecimiento interno para el personal operativo.
- Recomendar intervenciones que promuevan relaciones laborales más colaborativas, respetuosas y alineadas con los principios organizacionales de seguridad, confianza y eficiencia.

6.3 Propuesta de mejora

La propuesta de mejora se estructura en torno a cuatro ejes estratégicos, alineados con los hallazgos del diagnóstico y con las necesidades expresadas por el personal operativo y administrativo. Estos ejes son: **(1) liderazgo y gestión de personas, (2) desarrollo profesional y línea de carrera, (3) bienestar integral y condiciones de trabajo, y (4) reconocimiento y recompensas.** Si bien se presenta un plan integral, se plantea su ejecución de manera progresiva, priorizando como primer paso el fortalecimiento del área de Recursos Humanos, cuya participación activa será clave para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones. Esta secuencia permitirá construir las capacidades internas necesarias antes de avanzar hacia procesos más amplios de transformación organizacional.

Cada eje incluye un conjunto de acciones específicas, responsables sugeridos, cronograma tentativo e identificación de recursos mínimos para su puesta en marcha, con el fin de asegurar su viabilidad, adaptabilidad y coherencia con el contexto operativo de la empresa. La matriz detallada con la propuesta para cada eje de intervención se encuentra en el Anexo 9.

Para el diseño de esta propuesta de consultoría se ha tomado como marco conceptual el Modelo de Diagnóstico Organizacional de Burke y Litwin, el cual permite comprender las relaciones dinámicas entre los distintos niveles de la organización y su impacto en el desempeño individual y colectivo. Este modelo diferencia entre factores transformacionales, que inciden en cambios profundos en la cultura y el comportamiento organizacional (como el

liderazgo, la misión y el clima), y factores transaccionales, que se relacionan con la estructura, los sistemas, las recompensas y las prácticas cotidianas. A partir de este enfoque, los cuatro ejes estratégicos abordan tanto aspectos estructurales como culturales, con el objetivo de generar un cambio positivo que contribuya a disminuir la rotación del personal operativo. El uso de este modelo garantiza una intervención sistémica, capaz de alinear los procesos internos con los valores organizacionales, y de responder con coherencia a las expectativas del personal y los desafíos específicos del entorno donde la empresa opera.

6.4 Descripción de la propuesta

6.4.1 Liderazgo y Gestión de Personas:

Este frente busca transformar el estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios, supervisores y jefes de turno promoviendo una gestión más humana, empática y formativa. El liderazgo ha sido identificado como un factor crítico de permanencia o salida por parte del personal operativo. Cambiar la forma en que se lideran los equipos permitirá mejorar el clima laboral, aumentar el compromiso del personal y alinear las prácticas de gestión con la misión de excelencia y servicio de High Power.

Objetivo: Desarrollar competencias de liderazgo basadas en el respeto, la comunicación efectiva y el acompañamiento al personal, a fin de mejorar la calidad de la supervisión y reducir su impacto negativo en la rotación.

Resultado esperado: Contar con supervisores y jefes con habilidades fortalecidas en liderazgo, capaces de gestionar personas con criterio, empatía y orientación al desarrollo, generando un entorno de mayor confianza y cohesión en los equipos.

Descripción de actividades:

- Programa de formación en liderazgo transformacional para mandos medios (incluye talleres, estudio de casos reales del sector, role playing y coaching individual para reforzar aprendizajes clave).
- Implementación gradual de sesiones de retroalimentación 360° y acompañado de planes de desarrollo personalizados para supervisores, orientado a fortalecer habilidades.
- Creación de espacios mensuales de “diálogo abierto” entre líderes y equipos operativos. Estos encuentros tendrán el respaldo de RRHH para moderar.

- Inclusión de indicadores conductuales de liderazgo en las evaluaciones de desempeño y clima organizacional.

Producto: Modelo de liderazgo High Power, plan de capacitación en liderazgo, actualización de sistemas de medición de desempeño y clima laboral con indicadores de liderazgo

Público objetivo: Gerente Operaciones, Supervisores, y jefes de grupo.

Responsables: Área de Recursos Humanos (formación y seguimiento), Gerencia de Operaciones (validación de aplicación en terreno), consultor externo (diseño del programa de liderazgo). Soporte: Supervisores y jefes in site.

6.4.2 Desarrollo profesional y línea de carrera

Este frente aborda la necesidad de crear oportunidades reales y visibles de crecimiento para el personal operativo. El rubro de vigilancia en contextos mineros exige alta orientación a resultados, lo que ha llevado a que los esfuerzos se concentren principalmente en el cumplimiento operativo, dejando en segundo plano aspectos clave del desarrollo humano. En el caso de High Power, el involucramiento del equipo de Recursos Humanos ha sido limitado y centrado en funciones administrativas, lo que restringe su capacidad para implementar estrategias de crecimiento profesional sostenido. Este frente propone construir un sistema estructurado de desarrollo profesional, alineado con las competencias requeridas y los objetivos estratégicos de la empresa.

Objetivo: Diseñar e implementar rutas de desarrollo y mecanismos de movilidad interna que generen perspectivas de crecimiento y mejoren la retención del talento.

Resultado esperado: Trabajadores con mayor claridad sobre sus posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, acceso a procesos de formación técnica y oportunidades de promoción interna, lo que disminuye la percepción de estancamiento y refuerza el compromiso con la organización.

Descripción de actividades:

- Diseño de un mapa de carrera para personal operativo, que incluya criterios de ascenso y perfiles de puesto con el apoyo de los supervisores.

- Implementación de un sistema de postulación interna transparente para cubrir vacantes, priorizando al personal con mayor experiencia y antigüedad en la empresa
- Creación de un programa anual de capacitación técnica y formativa, con módulos en seguridad avanzada, manejo de situaciones críticas, liderazgo y atención al cliente.
- Incluir en el plan de comunicación información clara sobre las oportunidades de desarrollo mediante boletines y reuniones informativas.

Producto: Plan de desarrollo profesional y ruta de carrera. Perfiles de puestos

Público objetivo: Agentes de seguridad en funciones operativas, personal técnico de base, nuevos ingresos y colaboradores con potencial de desarrollo.

Responsables: Área de Recursos Humanos, Jefatura de Operaciones (identificación de perfiles y validación de rutas de desarrollo), Comité de Desarrollo, Supervisores.

6.4.3 Bienestar integral y condiciones de trabajo

Este frente atiende directamente el impacto físico, emocional y psicológico que genera el contexto laboral en zona minera, especialmente bajo el régimen atípico de 42 días de trabajo por 14 de descanso. A esto se suma que la mayoría de los trabajadores proviene de ciudades alejadas al campamento, lo cual incrementa el impacto físico y emocional del desplazamiento y la lejanía familiar. Este frente busca responder a esas necesidades mediante acciones que promuevan el bienestar integral y reduzcan los factores de riesgo asociados a la rotación.

Objetivo: Disminuir la percepción de esfuerzo excesivo y mejorar la salud física, emocional y social del personal operativo mediante intervenciones concretas de bienestar y ergonomía laboral.

Resultado esperado: Personal con mayor capacidad de recuperación física y emocional, mejor adaptación al régimen laboral y percepción positiva de cuidado organizacional, contribuyendo a la permanencia en la empresa.

Descripción de actividades:

- Revisión de la carga operativa, incluyendo turnos, descansos, distribución de tareas y pausas activas, con asesoría en ergonomía y salud ocupacional.

- Implementación de un programa de salud y resiliencia, que contemple evaluaciones médicas periódicas, talleres de afrontamiento del estrés, atención psicológica remota y acompañamiento durante el turno.
- Recomendaciones de mejora de condiciones en campamentos: espacios de descanso, calidad alimentaria, higiene, recreación y conectividad con la familia.
- Activación de un canal de reporte anónimo de sobrecarga o fatiga, con protocolos de respuesta rápida desde el área de Recursos Humanos.

Producto: Informe de mejoras en condiciones de bienestar y salud ocupacional

Público objetivo: Principalmente agentes de seguridad que trabajan en campamentos mineros bajo régimen 42x14, pero extensible a todo el personal de zonas remotas.

Responsables: Área de Seguridad y Salud Ocupacional (revisión de condiciones y programa de salud), Recursos Humanos (acompañamiento psicosocial), Jefaturas en faena (monitoreo y aplicación en terreno), Comité de Bienestar (seguimiento y evaluación de impacto).

6.4.4 Reconocimiento y recompensas

Actualmente, el esquema de bonificaciones en High Power carece de lineamientos internos claros y estructurados, lo que limita su alcance como herramienta de reconocimiento e incentivo. Este frente propone el diseño e implementación de un sistema de recompensas transparente, coherente y alineado con los logros individuales y colectivos, integrando tanto aspectos económicos como no económicos, promoviendo una percepción de mayor equidad y orgullo por el trabajo realizado.

Objetivo: Implementar mecanismos de reconocimiento justos, visibles y coherentes con los valores de la organización, que refuercen la motivación y el sentido de pertenencia del personal operativo.

Resultado esperado: Una mejora sustancial en la percepción del sistema de recompensas, reflejada en mayores niveles de satisfacción laboral, identificación con la empresa y disposición a comprometerse con los objetivos organizacionales. Se espera además instalar una práctica sistemática de reconocimiento, tanto a nivel individual como grupal, con impacto positivo en el clima y la cohesión interna.

Descripción de actividades:

- Revisión participativa de la política del sistema de bonificaciones, incorporando criterios que reconozcan el desempeño, la actitud y la permanencia.
- Creación del programa “Orgullo High Power”, que destaque de forma trimestral a trabajadores por compromiso, puntualidad, buena conducta, trabajo en equipo, entre otros.
- Implementación de canales de visibilización de logros individuales y grupales (muro físico en campamentos, boletín interno, redes sociales institucionales).
- Diseño de eventos simbólicos (por ejemplo, reconocimiento mensual, entrega de diplomas, menciones honoríficas) con presencia de líderes.
- Recomendación a largo plazo: Aplicación semestral de una encuesta de clima laboral con resultados compartidos y planes de mejora comunicados públicamente.

Producto: Programa de incentivos y reconocimiento no monetario diseñado a partir de los valores y objetivos de la empresa con participación del personal.

Público objetivo: Todo el personal operativo y administrativo de la empresa, especialmente quienes desempeñan labores en régimen 42x14.

Responsables: Área de Recursos Humanos, Gerencia de operaciones, Consultor externo.

6.5 Indicadores de Medición

6.5.1 Indicadores de seguimiento

Se elaboró una tabla de indicadores que permite dar seguimiento y medir el avance de las acciones planteadas en cada uno de los frentes de intervención. Estos indicadores han sido definidos de forma específica, medible y coherente con los objetivos del proyecto, facilitando así el monitoreo del cumplimiento de actividades y la evaluación de resultados esperados. La incorporación de estos indicadores responde a la necesidad de garantizar una gestión basada en evidencia y orientada a la mejora continua, asegurando que los esfuerzos realizados generen cambios sostenibles tanto para los colaboradores como para la organización.

Tabla 5 Indicadores de seguimiento

Frente	Indicador	Fórmula	Fuente de verificación	Impacto en el negocio
--------	-----------	---------	------------------------	-----------------------

Liderazgo y Supervisión	% de actividades del frente ejecutadas según cronograma	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades cumplidas} / \text{Total de actividades planificadas}) \times 100$	Matriz de seguimiento de proyecto (Gantt)	Impacto positivo y sostenido en el desempeño general del negocio. Esta mejora en la experiencia del trabajador incide directamente en la calidad del servicio brindado al cliente, consolidando la reputación de High Power en el sector minero.
	% de supervisores capacitados en liderazgo	$(\text{N}^\circ \text{ de supervisores capacitados} / \text{Total de supervisores convocados}) \times 100$	Registros de asistencia a capacitaciones	
	Índice de satisfacción con la supervisión directa	$(\text{Suma de puntajes individuales} / \text{N}^\circ \text{ de encuestados})$	Encuesta de clima laboral	
	Nº de sesiones de retroalimentación realizadas	Conteo directo de sesiones registradas	Registro interno de RR.HH.	
Desarrollo Profesional y Gestión del Talento	% de actividades del frente ejecutadas según cronograma	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades cumplidas} / \text{Total de actividades planificadas}) \times 100$	Matriz de seguimiento de proyecto (Gantt)	
	Nº de promociones internas efectivas	Conteo directo de promociones registradas	Reportes de movimiento interno	
	% de trabajadores con plan de desarrollo individual activo	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores con plan activo} / \text{Total de trabajadores}) \times 100$	Base de datos de RR.HH.	
	Índice de percepción de oportunidades de desarrollo	$(\text{Suma de puntajes individuales} / \text{N}^\circ \text{ de encuestados})$	Encuesta de clima laboral	
	Nº de módulos de capacitación ejecutados	Conteo de módulos impartidos en el periodo	Registro de formación y asistencia	
Reconocimiento, Recompensas y Clima Laboral	% de actividades del frente ejecutadas según cronograma	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades cumplidas} / \text{Total de actividades planificadas}) \times 100$	Matriz de seguimiento de proyecto (Gantt)	
	% de colaboradores reconocidos formalmente cada trimestre	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores reconocidos} / \text{Total de trabajadores}) \times 100$	Registro del programa	
	Índice de percepción de equidad en recompensas	$(\text{Suma de puntajes individuales} / \text{N}^\circ \text{ de encuestados})$	Encuesta de clima laboral	
Bienestar Integral y Gestión del Esfuerzo	% de actividades del frente ejecutadas según cronograma	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades cumplidas} / \text{Total de actividades planificadas}) \times 100$	Matriz de seguimiento de proyecto (Gantt)	
	Índice de percepción de esfuerzo excesivo	$(\text{Suma de puntajes individuales} / \text{N}^\circ \text{ de encuestados})$	Encuesta de clima laboral	
	Nº de intervenciones de salud (médicas, psicosociales) realizadas	Conteo directo de acciones médicas o psicológicas	Registro del programa de bienestar	
	Nº de reportes atendidos por canal de sobrecarga/fatiga	Conteo de reportes gestionados en el periodo	Registro del programa de bienestar	

6.5.2 Indicadores de Impacto en la organización

La presente tabla de indicadores de impacto, nos permitirán evaluar los resultados a mediano y largo plazo de la propuesta de consultoría. Estos indicadores están alineados a los

objetivos estratégicos de la propuesta y permiten medir si se ha generado un cambio significativo en el bienestar, permanencia y desarrollo del personal operativo. Estos indicadores se revisarán al menos una vez al año, y se complementarán con evaluaciones cualitativas como entrevistas, focus groups y observaciones en terreno, para una mirada más integral del impacto de la propuesta.

Tabla 6 Indicadores de Impacto en la organización

Objetivo estratégico	Indicador de impacto	Meta
Mejorar la permanencia del personal operativo	Tasa de rotación anual	90%- 100%
Incrementar la motivación y el compromiso del personal	Índice general de satisfacción laboral	>= 75%
Consolidar procesos de desarrollo profesional	Nº de promociones internas respecto al año anterior	10%
Mejorar el clima laboral general	Índice de clima organizacional	>=80%
Mejorar la calidad del servicio percibida por el cliente	Índice de satisfacción del cliente con el servicio de seguridad	>=85%

6.6 Cronograma

La implementación de esta propuesta ha sido estructurada en tres fases distribuidas a lo largo de 12 meses, organizadas de manera progresiva para facilitar su ejecución de forma realista y adaptable a la capacidad operativa actual de la empresa. Si bien representa una intervención deseable en su conjunto, se plantea su despliegue gradual, priorizando en una primera etapa el fortalecimiento del equipo de Recursos Humanos como base para liderar y sostener el cambio. Esta planificación busca asegurar una transición ordenada, con tiempos razonables para la adaptación, participación activa del personal y evaluación intermedia de resultados. El cronograma propuesto también permitirá articular los esfuerzos entre las áreas clave —Recursos Humanos, Operaciones, Salud Ocupacional y Supervisores— y servirá como instrumento de supervisión continua. El detalle se encuentra graficado en el diagrama de Gantt presentado en el Anexo 10.

6.7 Presupuesto de la consultoría

Se desarrolló un presupuesto detallado para la implementación de la consultoría, considerando los recursos necesarios por cada frente de intervención.

Tabla 7 Presupuesto de la propuesta de consultoría

Frente/Eje	Actividades	Costo Total Anual
Liderazgo y Gestión de Personas	Programa de formación en liderazgo (Modulo presencial y virtual)	S/ 9,000.00
	Implementación proceso de retroalimentación 360°.	S/ 5,000.00
Desarrollo profesional y línea de carrera	Diseño de un mapa de carrera para personal operativo.	S/ 8,000.00
	Creación de un programa anual de capacitación.	S/ 15,000.00
Bienestar integral y condiciones de trabajo	Implementación de un programa de salud y resiliencia.	S/ 10,000.00
	Incorporación de actividades recreativas.	S/ 8,000.00
Reconocimiento y recompensas	Implementación participativa de la política del sistema de bonificaciones.	S/ 3,500.00
	Creación del programa “Orgullo High Power”	S/ 9,500.00
	Implementación de canales de visualización de logros.	S/ 2,500.00
	Diseño de eventos simbólicos.	S/ 3,200.00
	Recomendación a largo plazo: Aplicación semestral de una encuesta de clima laboral.	S/ 6,000.00
COSTO TOTAL		S/ 79,700.00

La ejecución de las acciones propuestas requiere una definición clara en cuanto a la gestión de recursos humanos que las movilizarán. En este sentido, se plantean dos alternativas viables: la primera consiste en la contratación de un especialista adicional en Desarrollo Organizacional y Capacitación, cuya incorporación permitiría centralizar la coordinación, seguimiento y evaluación de los programas planteados, garantizando así su sostenibilidad en el tiempo. La segunda opción considera la reorganización del actual equipo de cuatro colaboradores del área de Recursos Humanos, de modo que, además de las funciones administrativas que hoy desempeñan, asuman roles complementarios de apoyo en la implementación de capacitaciones, programas de reconocimiento, iniciativas de bienestar y procesos de comunicación interna. Esta alternativa, si bien no implica un costo fijo adicional en planilla, demanda la actualización de competencias del equipo y una planificación más

estructurada de cargas laborales, asegurando que las actividades estratégicas de gestión del talento no se vean relegadas por las tareas operativas.

Al implementar acciones concretas que apunten a disminuir dicha rotación se espera una reducción progresiva de los costos asociados a la rotación y una mayor estabilidad en los equipos de trabajo. Esto permitirá, en el mediano plazo, generar ahorros significativos que contribuirán a mitigar la caída de las utilidades, a la vez que se refuerzan los elementos clave para la fidelización de los clientes y la competitividad de la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

El estudio realizado permitió identificar múltiples factores que explican la alta rotación del personal operativo en la unidad minera atendida por High Power. Desde una perspectiva cuantitativa, se evidenció un panorama marcado por la insatisfacción en aspectos clave como la supervisión, las posibilidades de ascenso y el reconocimiento a los esfuerzos realizados. Las correlaciones halladas demuestran que una mala gestión de la supervisión incide negativamente en la percepción de desarrollo profesional, y que relaciones laborales debilitadas incrementan la sensación de esfuerzo excesivo.

Por otro lado, el análisis cualitativo enriqueció esta visión al poner en evidencia la vivencia subjetiva de los agentes de seguridad. Se constató que la estabilidad laboral no es entendida únicamente como la existencia de un contrato, sino como la posibilidad real de proyectarse dentro de la empresa. La falta de un camino claro de crecimiento profesional y la percepción de estancamiento se perfilan como motivos recurrentes en las decisiones de renuncia.

Asimismo, el liderazgo emergió como un factor crítico de retención. Las experiencias positivas con jefaturas cercanas y justas aumentan la motivación, mientras que los estilos autoritarios o distantes deterioran la moral del equipo. Los testimonios evidencian que el modo en que se ejerce la autoridad impacta tanto o más que las condiciones contractuales o económicas.

Los agentes expresaron una serie de propuestas de mejora que coinciden con los ejes abordados en la propuesta de consultoría: desarrollo profesional, comunicación interna, reconocimiento, condiciones laborales y bienestar físico y emocional. Estas iniciativas reflejan no solo necesidades operativas, sino también el deseo de construir una cultura organizacional más humana, justa y sostenible.

Como recomendaciones podemos sugerir, fortalecer el liderazgo intermedio a través de programas de formación continua en liderazgo transformacional. Un liderazgo positivo y empático puede actuar como modulador del malestar y contribuir directamente a la retención del personal.

Diseñar e implementar planes de desarrollo profesional, con rutas de carrera visibles y accesibles para los agentes de seguridad. La promoción interna, acompañada de formación técnica y habilidades blandas, generará sentido de pertenencia y reducirá la rotación voluntaria.

Institucionalizar programas de reconocimiento y beneficios por antigüedad y desempeño, que refuercen el valor de los colaboradores experimentados. El reconocimiento no debe limitarse a lo económico, sino incluir gestos simbólicos y oportunidades de visibilidad interna.

Revisar el régimen de trabajo y mejorar las condiciones de descanso en faena, considerando el desgaste físico y emocional acumulado. La empresa debe procurar un entorno que promueva el bienestar integral del trabajador.

Ampliar y fortalecer el área de Recursos Humanos, dotándola de personal y herramientas suficientes para acompañar procesos de desarrollo organizacional, seguimiento al clima laboral y atención de emergencias emocionales.

Monitorear de manera constante los indicadores de rotación, satisfacción y clima laboral, permitiendo una gestión basada en datos y una toma de decisiones oportuna que anticipe nuevas olas de desvinculación.

En conjunto, los hallazgos y la propuesta presentada no solo abordan la problemática actual, sino que proyectan una transformación organizacional orientada a la sostenibilidad y el desarrollo del talento en el sector de seguridad privada.

Referencias Bibliográficas

- Aguado Hernández, M., & Avilés Chingate, Y. (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. *MK - Marketing Más Ventas*, 26(277), 42–49.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4.^a ed.). New York: Free Press.
- Britt, T. W., Davison, J., Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2004). How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers. *Military Medicine*, 169(7), 541–545. <https://doi.org/10.7205/MILMED.169.7.541>
- Calle, C. (2017). *Liderazgo en empresas de seguridad privada* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
- Campbell, J. P., & Campbell, R. J. (2008). *Leadership and performance in organizations*. New York: Academic Press.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44(4), 391–412. <https://doi.org/10.1002/hrm.20081>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Chiavenato, I. (1998). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Crisis Group. (2024). *Keeping the peace in Peru: Political crisis and insecurity*. Brussels: International Crisis Group.
- Deloitte. (2020). *Global Human Capital Trends 2020: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>

- Durst, S., & Zieba, M. (2019). Mapping knowledge risks: Towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538603>
- El País. (2025, 4 de mayo). Asesinados en Perú 13 trabajadores de una mina. *El País*. <https://elpais.com/america/2025-05-04/asesinados-en-peru-13-trabajadores-de-una-mina.html>
- Alias, N. E., Rohmanan, N. H., Ismail, S., Koe, W.-L., & Othman, R. (2018). Factors influencing turnover intention in a Malaysian manufacturing company. *KnE Social Sciences*, 3(10), 57 – 65. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3171>
- Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2022). The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. *Revista de Gestão*, 29(2), 172–188. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0025>
- Giles, W. F., & Feild, H. S. (1978). Effects of amount, format, and location of demographic information on questionnaire return rate and response bias of sensitive and nonsensitive items. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 154–156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.154>
- Gómez, J. (2021). *Propuesta de valor al empleado: Conceptos y aplicaciones*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Hitka, M., Lorincová, S., & Caha, Z. (2021). Motivation and employee satisfaction as factors of employee retention. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 119–135. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.07>
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2002). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 27(4), 82–98. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7566075>
- INEI. (2022). *Perú: Compendio estadístico 2022*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Infobae. (2024, 14 de octubre). Los Buitres de Pataz: la oscura red de minería ilegal detrás del hallazgo de 12 cuerpos en una fosa común en La Libertad. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/10/14/los-buitres-de-pataz-la-oscura-red-de-mineria-ilegal-detras-del-hallazgo-de-12-cuerpos-en-una-fosa-comun-en-la-libertad>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lorincova, S. (2019). Employee motivation and performance in SMEs. *Journal of Competitiveness*, 11(1), 120–136. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.01.08>

- Messmer, M. (2006). Four keys to improved staff retention. *Strategic Finance*, 88(4), 13–26.
- Nippun. (s.f.). Causas de rotación en agentes de seguridad. Recuperado de <https://www.nippun.com>
- OHCHR. (2023). *Human rights report on the protests in Peru (Dec 2022–Mar 2023)*. United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights.
- Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2022). Abusive supervision and turnover intention: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 240–258. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1962303>
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y bienestar organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68–82.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Quintero, D. A. (2009). *Antecedentes de la intención de retiro en el contact center: Estudio de caso Liberty Seguros* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana].
- Regts, G., & Molleman, E. (2012). To leave or not to leave: When subordinates are inclined to quit. *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3458–3475. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639026>
- Reyes Ponce, A. (1986). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Reuters. (2025, 7 de mayo). La dolorosa matanza de mineros en Perú evoca la "maldición del oro" de los Andes. *Reuters*. <https://www.reuters.com/latam/negocio/B3YLBMSAPBNTVGM266HRMNZD4U-2025-05-07>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Historical and current perspectives on stress and health* (Vol. 2, pp. 261–291). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(02\)02007-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(02)02007-3)

- SUCAMEC. (2024). *Registro nacional de empresas de seguridad privada*. Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil.
- The Guardian. (2025, 5 de mayo). Peru suspends gold mining in north after 13 miners killed. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2025/may/05/peru-north-miners-killed>
- Wong, S. S., Hollenbeck, J. R., Moon, H., & Kerman, K. (2003). The importance of structural and process variables for team effectiveness. *Academy of Management Journal*, 46(1), 45–55. <https://doi.org/10.5465/30040625>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.^a ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zaballa, I., Martínez, C., & Herrera, J. (2021). Rotación de personal y retención en organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 85–94. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a7>
- Andina. (2025, 5 de junio). La Libertad: destruyen 27 labores mineras ilegales en Pataz. *Agencia Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-la-libertad-destruyen-27-labores-mineras-ilegales-pataz-980581.aspx>

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio de High Power

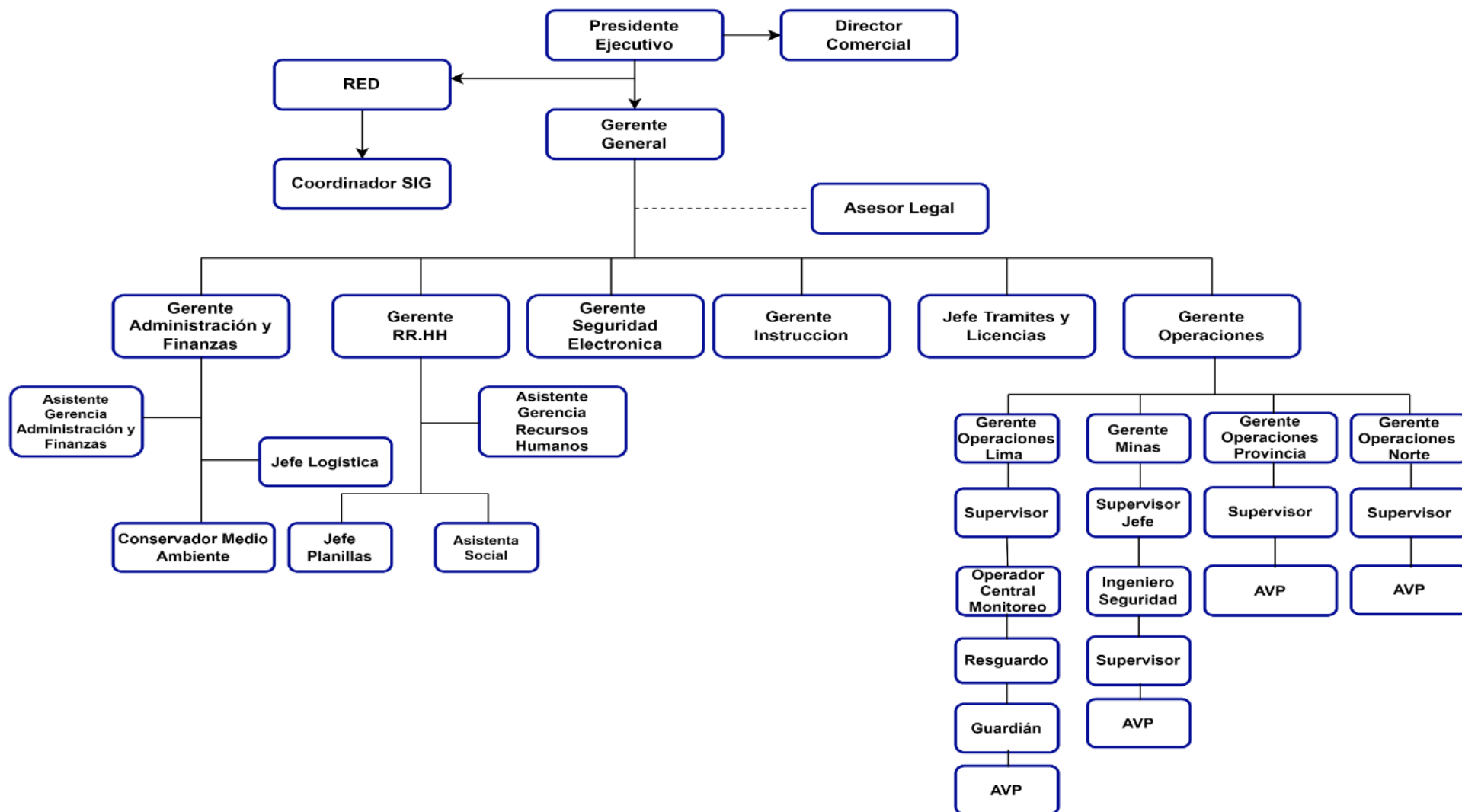
Modelo Canvas – High Power S.A



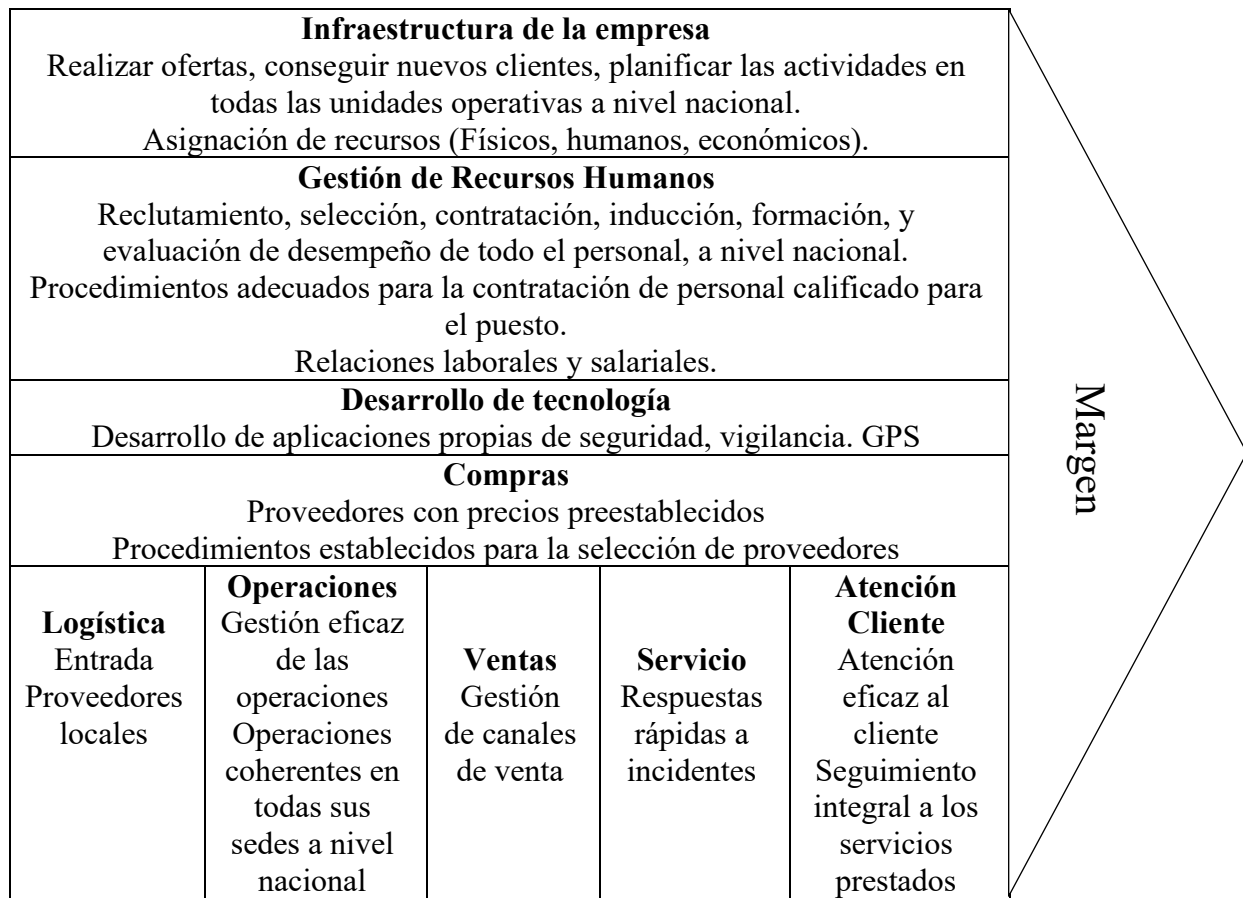
Anexo 2. Impacto en los beneficiarios de la propuesta

PARTES INTERESADAS INTERNAS	EXPECTATIVAS	BENEFICO PREVISTO SEGÚN HIGH POWER
Accionistas	- Rentabilidad suficiente. - Expansión comercial. - Fortalecimientos de líderes. - Mejora en los procesos.	- Reconocimiento y expansión comercial por la mejora de sus servicios en brindar servicios con seguridad. - Procesos más eficientes. - Negocio rentable - Buen desempeño de seguridad con personal que contribuya de mejor manera cumpliendo con la normatividad vigente y metas para mejora continua de la empresa.
Gerentes	- Información actualizada para la toma de decisiones. - Constate diálogo con las jefaturas - Menor tiempo de respuesta frente a las autorizaciones que deben emitir para dar cumplimiento a requerimientos de clientes.	- Mejorar la eficiencia en el manejo de recursos - Lograr que los objetivos estratégicos se cumplan - Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo - Cumplimiento efectivo de los planes operativos, de manera que exista coherencia entre lo planificado y ejecutado
Jefes	- Contar con los recursos para atender los requerimientos del personal y de los clientes - Mayor participación y apoyo en las actividades y decisiones que se realicen en la empresa	- Mejoras en el cumplimiento de las normas y/o procedimientos establecidos. - Mejorar la capacidad para liderar. - Prevención y corrección de los riesgos
Empleados	- Salarios acordes al mercado - Clima Laboral - Equipos e instalaciones en buen estado - Mayor participación y apoyo en las actividades de la empresa.	- Estabilidad - Motivación - Mejorar el ambiente laboral - Fortalecer los conocimientos del personal - Mejorar la experiencia laboral del colaborador

Anexo 3. Organigrama HIGH POWER



Anexo 4. Cadena de Valor



Anexo 5. Análisis VRIO

FACTORES	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZABLE	VENTAJA COMPETITIVA
Talentos					
Personal altamente capacitado	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva temporal
Tecnología avanzada	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva temporal
Conocimiento y cumplimiento de regulaciones	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva temporal
Respuesta rápida en gestión de crisis	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva sostenible
Procesos					
Proceso de monitoreo y vigilancia	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Proceso de capacitación y desarrollo del personal	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva temporal
Proceso de gestión de incidentes y respuesta a emergencias	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva sostenible
Recursos					
Relaciones sólidas con clientes y Stakeholders	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva sostenible
Conocimiento y cumplimiento de normativas	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva sostenible
Equipos de respuesta rápida	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva sostenible

Anexo 6. Instrumento

Dimensión	Ítems
Supervisión	1-6
Posibilidades de ascenso	7-10
Relación con compañeros	11-12
Satisfacción General	13
Escala de esfuerzo	14-19
Escala de recompensa	20-30
Intención de retiro	31-32

Parte 1

Totalmente Insatisfecho	1
Algo Insatisfecho	2
Indiferente	3
Algo Satisfecho	4
Totalmente satisfecho	5

"Qué tan satisfecho me siento con...?"

1	La manera en que mi jefe de área me supervisa.	1	2	3	4	5
2	Las comunicación entre los miembros de mi área y mi jefe de área.	1	2	3	4	5
3	El nivel de participación de los empleados en las decisiones de mi área.	1	2	3	4	5
4	El nivel en que mi jefe de área me ayuda a hacer un mejor trabajo.	1	2	3	4	5
5	La manera en que mi jefe fue elegido	1	2	3	4	5
6	La manera en que lo nuevos trabajadores fueron elegidos	1	2	3	4	5
7	La manera en la que se me asignan los horarios de trabajo	1	2	3	4	5
8	La manera en que se evalúan los asensos y cambios de puesto	1	2	3	4	5
9	Mis posibilidades de ascenso en la empresa	1	2	3	4	5
10	La información que me da la empresa para ascender	1	2	3	4	5
11	La actitud de mis compañeros para la ejecución de sus tareas.	1	2	3	4	5
12	Los vínculos con mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
13	En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con su trabajo.	1	2	3	4	5

Parte 2

Totalmente de acuerdo	1
Algo de acuerdo	2
Indiferente	3
Algo en desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

¿Qué tan de acuerdo estoy con...?

14	Tengo presiones de tiempo constantes debido a lo pesado de la carga de trabajo.	1	2	3	4	5
15	Tengo muchas interrupciones y distracciones en mi trabajo.	1	2	3	4	5
16	Tengo una gran responsabilidad en mi trabajo.	1	2	3	4	5
17	Siempre me presionan a trabajar horas extraordinarias.	1	2	3	4	5
18	Mi trabajo es físicamente agotador.	1	2	3	4	5

19	En los últimos años, mi trabajo se ha vuelto más y más exigente.	1	2	3	4	5
20	Recibo el respeto que merezco por parte de mis superiores.	1	2	3	4	5
21	Recibo el respeto que merezco por parte de mis compañeros.	1	2	3	4	5
22	Recibo el apoyo adecuado en situaciones difíciles.	1	2	3	4	5
23	Soy tratado injustamente en el trabajo.	1	2	3	4	5
24	Mis posibilidades de ascenso, son pocas	1	2	3	4	5
25	He sufrido cambios indeseables en mi situación de trabajo.	1	2	3	4	5
26	La seguridad de mi trabajo es baja	1	2	3	4	5
27	Mi posición de trabajo actual refleja adecuadamente mi educación y Entrenamiento.	1	2	3	4	5
28	Teniendo en cuenta todos mis esfuerzos y logros, recibo el respeto y el prestigio que merezco en el trabajo.	1	2	3	4	5
29	Teniendo en cuenta todos mis esfuerzos y logros, mis perspectivas de trabajo son buenas.	1	2	3	4	5
30	Teniendo en cuenta todos mis esfuerzos y logros, mi salario es adecuado.	1	2	3	4	5
31	En los próximos 3 meses estaría dispuesto a cambiar de trabajo.	1	2	3	4	5
32	En el futuro, me imagino trabajando en esta empresa	1	2	3	4	5

Anexo 7. Guía de preguntas para entrevistas

Guía de Entrevista a Colaboradores – High Power

Objetivo: Explorar las motivaciones, percepciones y oportunidades de mejora relacionadas con la permanencia o rotación del personal.

Duración estimada: 30 a 45 minutos

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Antigüedad: _____

Fecha de la entrevista: _____

Entrevistador: _____

Primera parte: Motivaciones, satisfacción y factores de permanencia o salida

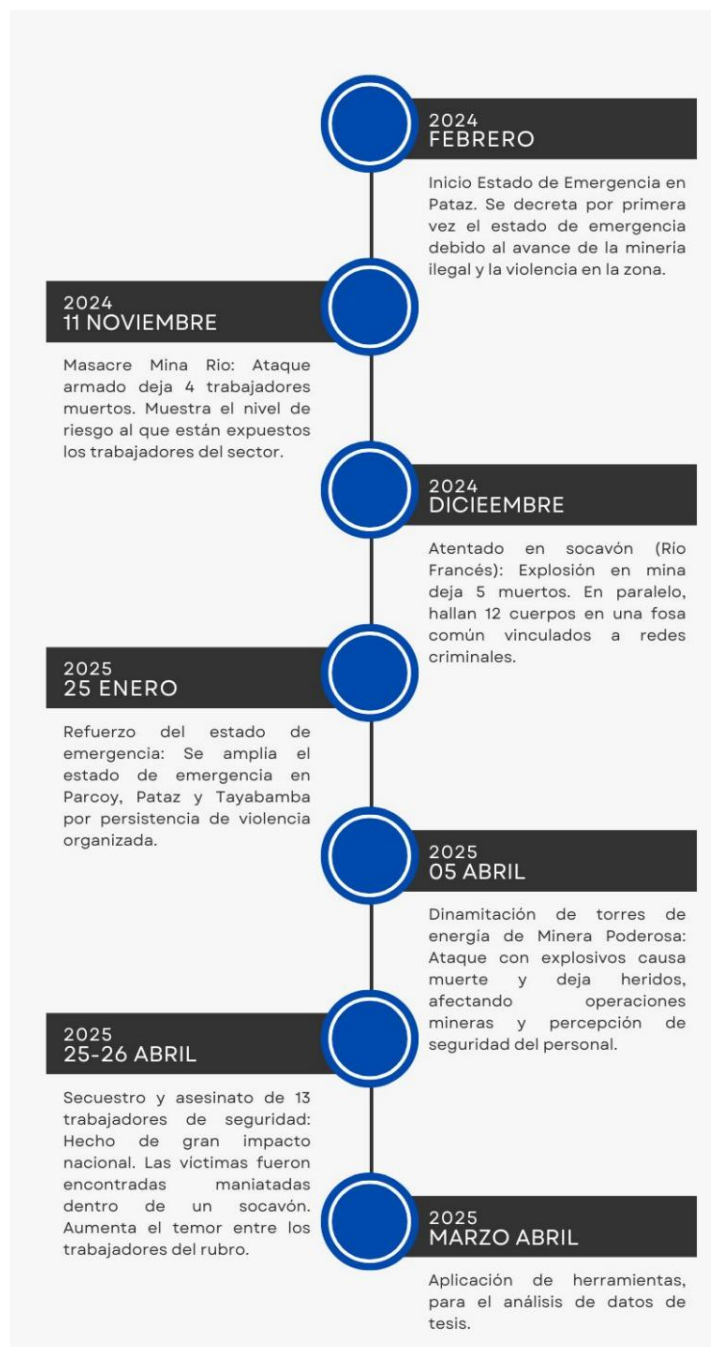
1. **¿Qué características de esta empresa lo motivan a trabajar en ella?**
¿Qué tan satisfecho se encuentra con esos aspectos actualmente?
2. **¿Qué características de esta empresa podrían llevarle a considerar una renuncia en algún momento?**
(Explorar condiciones laborales, relaciones, beneficios, clima laboral, etc.)
3. **¿Cuál cree usted que ha sido la razón por la que otros compañeros suyos han renunciado a esta empresa?**
(Si conoce algún caso, pedir ejemplos específicos sin dar nombres)
4. **¿Por qué cree que algunos supervisores o jefes actuales deciden mantenerse en esta empresa?**
(Explorar percepciones sobre liderazgo, beneficios, trayectoria)
5. **¿De qué manera influye la relación con su jefatura directa en su decisión de seguir trabajando aquí?**
(Explorar calidad del liderazgo, respeto, cercanía, apoyo, etc.)
6. **¿Cómo influyen las características de su cargo (funciones, horarios, responsabilidades) en su decisión de permanecer en esta empresa?**

Segunda parte: Sugerencias y propuestas de mejora

1. **Si pudiera proponer una mejora para que la empresa sea más atractiva y usted se mantenga más tiempo, ¿qué recomendaría a los jefes?**
(Explorar desde su experiencia personal: incentivos, liderazgo, clima, beneficios, etc.)
2. **Pensando en otros trabajadores (compañeros, nuevos ingresos, personal operativo), ¿qué cree usted que podría hacerse mejor para que deseen quedarse en la empresa?**
(Explorar medidas generales que contribuyan a la retención)

Anexo 8. Línea de Tiempo de los Principales Hechos de Violencia e Inseguridad en la Provincia de Pataz (2024–2025)

Fecha	Hecho relevante	Detalle y relevancia
Febrero 2024	Estado de emergencia en Pataz	Se decreta por primera vez el estado de emergencia debido al avance de la minería ilegal y la violencia en la zona.
11 de noviembre 2024	Masacre en mina El Río	Ataque armado deja 4 trabajadores muertos. Muestra el nivel de riesgo al que están expuestos los trabajadores del sector.
Diciembre 2024	Atentado en socavón (Río Francés)	Explosión en mina deja 5 muertos. En paralelo, hallan 12 cuerpos en una fosa común vinculados a redes criminales.
25 de enero 2025	Refuerzo del estado de emergencia	Se amplía el estado de emergencia en Parcoy, Pataz y Tayabamba por persistencia de violencia organizada.
5 de abril 2025	Dinamitación de torres de energía de Minera Poderosa	Ataque con explosivos causa muerte y deja heridos, afectando operaciones mineras y percepción de seguridad del personal.
25–26 de abril 2025	Secuestro y asesinato de 13 trabajadores de seguridad	Hecho de gran impacto nacional. Las víctimas fueron encontradas maniatadas dentro de un socavón. Aumenta el temor entre los trabajadores del rubro.
Marzo–abril 2025	Recolección de data de tesis	Durante este periodo, en pleno estado de emergencia, la mayoría del personal de seguridad encuestado manifestó su intención de renunciar. Este contexto de violencia e inseguridad influyó directamente sus respuestas.



Anexo 9 Matriz de la propuesta de consultoría

Frete/Eje	Clave de contexto (¿por qué el rasgo que queremos eliminar existe?)	Objetivo	Acciones	Producto	Resultado (Logro Visible-Objetivo)	Responsables	Impacto del Eje
Liderazgo y Gestión de Personas	El estilo de liderazgo responde a una formación técnica más que a una preparación en gestión de personas.	Desarrollar y consolidar competencias de liderazgo basadas en el respeto mutuo, la comunicación efectiva y el acompañamiento activo, para elevar la calidad de la supervisión directa y mitigar su impacto en la rotación del personal.	-Programa de formación en liderazgo transformacional dirigido a mandos medios, que incluirá: Talleres vivenciales, estudio de casos reales del sector, ejercicios de role playing, coaching individual para reforzar aprendizajes clave. -Implementación gradual del proceso de retroalimentación 360° para supervisores, acompañado de la elaboración de planes de desarrollo personalizados, orientados a fortalecer habilidades blandas y técnicas. -Espacios mensuales de “diálogo abierto” entre líderes y equipos operativos, para escuchar inquietudes, proponer mejoras y reforzar la comunicación interna. Estos encuentros tendrán el respaldo del área de RRHH para moderar. -Incorporación de indicadores conductuales del liderazgo en las evaluaciones de desempeño y en las mediciones periódicas de clima organizacional, con el fin de monitorear avances e identificar nuevas oportunidades de mejora. Esta acción se realizará con el apoyo de los supervisores y el tiempo de implementación será gradual.	-Modelo de liderazgo High Power - Plan de capacitación en Liderazgo - Actualización de sistemas de medición de desempeño y clima laboral con indicadores de liderazgo	Contar con supervisores y jefes capaces de liderar con criterio, empatía y orientación al desarrollo, generando un entorno laboral más positivo, cohesionado y con mayores niveles de confianza, lo que contribuirá a reducir la rotación y mejorar la satisfacción del personal operativo.	Área de Recursos Humanos Gerencia de Operaciones Consultor externo Soporte: supervisores y jefes en site	Mejora del clima laboral y cohesión del equipo Mayor compromiso y sentido de pertenencia Preparación específica para liderar en contexto minero Construcción de una cultura organizacional más humana y sostenible
Desarrollo profesional y línea de carrera	El rubro de vigilancia en mina está enfocado en resultados, además el involucramiento del equipo de RRHH en High Power es mínimo por ser limitado en sus funciones administrativas.	Diseñar e implementar rutas de desarrollo y mecanismos de movilidad interna que generen perspectivas de crecimiento y mejoren la retención del talento.	- Diseño de un mapa de carrera para personal operativo, que incluya criterios de ascenso y perfiles de puesto, con el apoyo de los supervisores. - Implementación de un sistema de postulación interna y transparente para cubrir vacantes, priorizando al personal con mayor experiencia y antigüedad en la empresa. - Creación de un programa anual de capacitación técnica y formativa, con módulos en seguridad avanzada, manejo de situaciones críticas, liderazgo y atención al cliente. - Incluir en el plan de comunicación información clara	Plan de desarrollo profesional y ruta de carrera Perfiles de puestos	Trabajadores con mayor claridad sobre sus posibilidades de desarrollo dentro de la empresa	Recursos Humanos Operaciones Comité de desarrollo Soporte: supervisores y jefes en site	Disminución de la percepción de estancamiento y refuerza el compromiso con la organización.

			sobre las oportunidades de desarrollo mediante boletines y reuniones informativas.				
Bienestar integral y condiciones de trabajo	Condiciones laborales determinadas por el tipo de servicio requerido por el cliente del rubro minero, régimen laboral 42x14, trabajadores que en su mayoría radican en ciudades alejadas al campamento.	Disminuir la percepción de esfuerzo excesivo y mejorar la salud física, emocional y social del personal operativo mediante intervenciones concretas de bienestar y ergonomía laboral.	-Revisión de la carga operativa, incluyendo turnos, descansos, distribución de tareas y pausas activas, con asesoría en ergonomía y salud ocupacional. -Implementación de un programa de salud y resiliencia, que contemple evaluaciones médicas periódicas, talleres de afrontamiento del estrés, atención psicológica remota y acompañamiento durante el turno. -Incorporación de actividades recreativas o de autocuidado durante los periodos largos de permanencia en faena como cine comunitario, actividades físicas dirigidas, talleres breves. -Recomendaciones de mejora de condiciones en campamentos: espacios de descanso, calidad alimentaria, higiene, recreación y conectividad con la familia. -Activación de un canal de reporte anónimo de sobrecarga o fatiga, con protocolos de respuesta rápida desde el área de Recursos Humanos.	Informe de mejoras en condiciones de bienestar y salud ocupacional	Personal con mayor capacidad de recuperación física y emocional, mejor adaptación al régimen laboral y percepción positiva de cuidado organizacional, contribuyendo a la permanencia en la empresa.	Área de Seguridad y Salud Ocupacional (revisión de condiciones y programa de salud), Recursos Humanos, Jefaturas en faena, Comité de Bienestar (seguimiento y evaluación de impacto).	-Reducción de la percepción de esfuerzo excesivo. -Incremento en la satisfacción con las condiciones de campamento. -Mayor participación en actividades de autocuidado y recreación
Reconocimiento y recompensas	Esquema de bonificaciones que carece de lineamientos internos, dejando de lado el reconocimiento o incentivo.	Implementar mecanismos de reconocimiento justos, visibles y coherentes con los valores de la organización, que refuercen la motivación y el sentido de pertenencia del personal operativo.	-Implementación participativa de la política del sistema de bonificaciones, incorporando criterios que reconozcan el desempeño, la actitud y la permanencia. -Creación del programa “Orgullo High Power”, que destaque de forma trimestral a trabajadores por compromiso, puntualidad, buena conducta, trabajo en equipo, entre otros. -Implementación de canales de visibilización de logros individuales y grupales (muro físico en campamentos, boletín interno, redes sociales institucionales). -Diseño de eventos simbólicos (por ejemplo, reconocimiento mensual, entrega de diplomas, menciones honoríficas) con presencia de líderes. -Recomendación a largo plazo: Aplicación semestral de una encuesta de clima laboral con resultados compartidos y planes de mejora comunicados públicamente.	Programa de incentivos y reconocimiento no monetario diseñado a partir de los valores y objetivos de la empresa con participación del personal.	Una mejora sustancial en la percepción del sistema de recompensas, reflejada en mayores niveles de satisfacción laboral, identificación con la empresa y disposición a comprometerse con los objetivos organizacionales. Se espera además instalar una práctica sistemática de reconocimiento, tanto a nivel individual como grupal, con impacto positivo en el clima y la cohesión interna.	Área de Recursos Humanos Gerencia de Operaciones Consultor externo	La incorporación de un sistema de reconocimiento simbólico contribuirá a que los colaboradores perciban que su esfuerzo es valorado, incrementando su sentido de pertenencia y disposición a mantener su relación con la empresa.

Anexo 10 Diagrama de Gantt del Proyecto

Frete	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Liderazgo y Gestión de Personas	Programa de formación en liderazgo transformacional												
	Plan de coaching y retroalimentación												
Desarrollo profesional y línea de carrera	Diseño del mapa de carrera												
	Implementación de rutas de desarrollo (Plan de Capacitación)												
Bienestar integral y condiciones de trabajo	Revisión de carga operativa y turnos												
	Implementación de un programa de salud y resiliencia												
	Propuesta de mejoras (alimentación, descansos, rotación)												
Reconocimiento y recompensas	Diseño de política de incentivos												
	Implementación del programa de reconocimiento												
	Evaluación de impacto												
Evaluación y seguimiento	Reportes trimestrales de avance												
	Informe final y plan de sostenibilidad												