



**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD Y VIGILANCIA UBICADA EN EL
DEPARTAMENTO DE ÁNCASH”**

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

Presentado por:

**Srta. Liseth Dessire Flores Díaz
Sr. Fernando José Martínez Vuckovic
Srta. Jessica Evelyn Paullo Valdivia
Srta. Romina Rosmeri Urbina Jara**

Asesor: Profesor César Rovegno Ornano

[0000-0003-2557-7474](tel:0000-0003-2557-7474)

Lima, setiembre 2019

Dedicamos el presente trabajo a Dios, quien ha guiado nuestro camino y nos ha permitido alcanzar este momento tan importante en nuestra vida profesional.

A nuestras familias, por su paciencia y apoyo incondicional en cada una de las instancias de este proceso. Ellas nos han dado el soporte y el apoyo necesario para continuar cumpliendo nuestras metas, sobrellevar dificultades y superar las adversidades que se presenten.

A nuestros maestros, grandes profesionales, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias, y nos ayudaron a mejorar y afianzar nuestra formación académica.

A todas las personas que con su apoyo lograron que este estudio se haya realizado con éxito.

Queremos agradecer a Dios por permitirnos concluir este objetivo tan importante para nosotros.

A nuestro asesor, César Rovegno Ornano, economista, máster en Gestión del Capital Humano y máster en Finanzas, quien, desde el primer momento, compartió sus conocimientos y experiencias con nosotros, y nos motivó en cada paso para concluir con satisfacción la presente investigación.

A los colaboradores de la unidad objeto de estudio, quienes compartieron sus experiencias laborales y nos cedieron su valioso tiempo.

A nuestras familias, amigos y compañeros, por su apoyo y soporte constante, que nos motivó y ayudó en nuestro desarrollo como personas y profesionales de éxito.

Muchas gracias a todos y bendiciones.

Resumen ejecutivo

Este plan estratégico tuvo como propósito la mejora de los procesos de gestión humana, basada en las variables de intención de rotar y motivación intrínseca del personal de una empresa de seguridad y vigilancia, cuya unidad de estudio se encuentra en una compañía minera ubicada en el departamento de Áncash.

Luego de un amplio análisis se elaboró un marco teórico que permitió determinar los criterios y variables claves que ayudarán en nuestra investigación. Se eligió para la intención de rotar aplicar la teoría de Mobley (1977) y para la motivación intrínseca se usó la teoría de autodeterminación de Deci y Ryan (2000), con sus tres dimensiones: necesidad de competencia, autonomía y relacionarse.

Para el presente estudio se buscó hallar si existe correlación entre ambas variables y determinar cuáles dimensiones predicen la intención de rotar. El cuestionario fue aplicado para toda la población, un total de 310 colaboradores, y para su medición se aplicó la escala de Liker. De acuerdo con el estándar del Alfa de Cronbach, la encuesta tiene la confiabilidad y validez necesaria. Se concluyó que la motivación intrínseca y sus dimensiones tienen relación e influyen de manera significativa en la intención de rotar. Así como, arrojó un alto porcentaje en los resultados de las dimensiones de la variable independiente (motivación intrínseca), y se determinó que los colaboradores tienen alto grado de competencia, autonomía y relación.

Se realizó un estudio situacional de la organización y características a través de sus antecedentes, valores y logros, de igual manera se realizó el análisis interno y externo. Debido a ello, se identificó las principales áreas y procesos de selección, en cómo estos repercuten en el comportamiento del colaborador y en la toma de decisiones de permanencia en la organización.

Los resultados del estudio fueron considerados para proponer un plan estratégico que tiene como finalidad mejorar los procesos de gestión humana: reclutamiento, selección y capacitación. El presente plan servirá para reducir el índice de rotación de los colaboradores, lo que genera la pérdida de talento humano y elevados costos para la organización en la búsqueda de mejorar el servicio brindado. Esta propuesta de intervención se orienta a través de un programa piloto que servirá de guía a fin de que se pueda establecer en toda la organización en un tiempo adecuado.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
1. Importancia de la investigación	1
2. Objetivo general.....	2
3. Objetivos específicos	2
4. Alcance	2
5. Metodología a aplicar	2
6. Limitaciones.....	3
Capítulo II. Marco teórico.....	4
1. Intención de rotar	4
1.1 Definiciones de intención de rotar	4
1.2 Modelos principales de la teoría de intención de rotar	5
2. Motivación intrínseca.....	8
2.1 Definiciones de la motivación intrínseca	8
2.2 Modelos principales de las teorías de la motivación intrínseca	9
Capítulo III. Visión, misión y valores.....	12
1. Antecedentes.....	12
2. Visión	12
3. Misión	13
4. Valores de la organización.....	13
5. Objetivos estratégicos de la organización.....	13

6. Logros de la organización.....	13
-----------------------------------	----

Capítulo IV. Análisis externo de la organización..... 15

1. La situación de las organizaciones de vigilancia en América Latina y el Perú.....	15
2. Análisis Pestel.....	17
2.1 Entorno político	17
2.2 Entorno económico	18
2.3 Entorno social	19
2.3.1 Tasa de crecimiento	19
2.3.2 Tasa de pobreza	20
2.4 Entorno tecnológico.....	21
2.5 Entorno ecológico	21
2.6 Entorno legal.....	21
3. Análisis de las fuerzas competitivas	23
3.1 Poder de negociación de los clientes.....	23
3.2 Poder de negociación de los proveedores	23
3.3 Entrada potencial de nuevos competidores.....	23
3.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos	23
3.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	24

Capítulo V. Análisis interno de la organización..... 25

1. Análisis de áreas funcionales de la organización.....	25
1.1 Operaciones	25
1.2 Finanzas	25
1.3 Logística	25
1.4 Gestión del talento humano	26
2. Estructura orgánica	26
3. Modelo de negocio.....	28

4. Gestión del Talento Humano	28
4.1 Procesos de GTH de la organización	30
4.1.1 Planificación de GTH	30
4.1.2 Principales procesos de GTH.....	31
5. Cadena valor	34
6. Análisis VRIO.....	35
Capítulo VI. Análisis de mejora.....	38
1. Análisis FODA	38
1.1 Fortalezas	38
1.2 Oportunidades.....	38
1.3 Amenazas	39
1.4 Debilidades	39
2. Matriz FODA cruzado	41
Capítulo VII. Metodología	42
1. Diseño de investigación	42
2. Conformación de la población	42
3. Variables	43
4. Instrumento	43
5. Procedimientos de recolección de datos	43
Capítulo VIII. Resultados de las encuestas.....	44
1. Resultados de la confiabilidad del instrumento	44
2. Normalidad de las variables.....	45
2.1 Normalidad de la variable motivación intrínseca	45
2.2 Normalidad de la variable Intención de Rotar	46
3. Análisis inferencial	47

3.1 Hipótesis general.....	47
3.2 Hipótesis específicas.....	48
3.2.1 Hipótesis específica 1	48
3.2.2.Hipótesis específica 2	49
3.2.3 Hipótesis específica 3	50
4. Análisis extra de valoración de resultados.....	51
Capítulo IX. Plan de mejora de la gestión de reclutamiento, selección, contratación e inducción	55
1. Objetivos	55
1.1 General	55
1.2 Específicos	55
2. Metodología.....	55
3. Desarrollo de la propuesta	56
3.1 Programa de referidos.....	57
3.1.1 Propósito general	57
3.1.2 Propósitos específicos.....	57
3.1.3 Metas	57
3.1.4 Indicadores.....	57
3.1.5 Metodología.....	58
3.1.6 Implementación de base de datos de referidos	58
Conclusiones y recomendaciones.....	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones	63
Bibliografía	64
Anexos	70

Notas biográficas..... 84

Índice de tablas

Tabla 1.	Normativas para la prestación de seguridad privada.....	22
Tabla 2.	Modelo Canvas	28
Tabla 3.	Actividades en el proceso de inducción	32
Tabla 4.	VRIO.....	36
Tabla 5.	FODA cruzado	41
Tabla 6.	Distribución de la población de vigilantes de seguridad.....	42
Tabla 7.	Variables de estudio	43
Tabla 8.	Estadísticos de fiabilidad	44
Tabla 9.	Estadísticos elemento-total	45
Tabla 10.	Estadísticos eliminando elementos	45
Tabla 11.	Prueba de Kolmogorov Smirnov para motivación intrínseca	46
Tabla 12.	Prueba de Kolmogorov – Smirnov para Intención de Rotar	47
Tabla 13.	Pruebas de chi-cuadrado 1	48
Tabla 14.	Pruebas de chi-cuadrado 2	49
Tabla 15.	Pruebas de chi-cuadrado 3	50
Tabla 16.	Pruebas de chi-cuadrado 4	51
Tabla 17.	Variable motivación intrínseca (agrupada)	52
Tabla 18.	Variable intención de rotar (agrupada)	53
Tabla 19.	Análisis del tiempo de reclutamiento (expresado en días).....	58
Tabla 20.	Análisis de tiempo de selección y contratación (expresado en días)	60
Tabla 21.	Descripción de actividades	60
Tabla 22.	Presupuesto para la implementación del programa de referidos.....	61

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Porcentaje que considera que la problemática es la delincuencia.....	15
Gráfico 2.	Organizaciones de seguridad privada en el 2014.....	16
Gráfico 3.	Modalidades de actividades que realizan las empresas de seguridad	16
Gráfico 4.	Crecimiento económico en América Latina.....	18
Gráfico 5.	Estimación oficial de la población al 30 de junio de cada año	20
Gráfico 6.	Tasa de pobreza.....	20
Gráfico 7.	Organigrama de la organización	26
Gráfico 8.	Organigrama de Operaciones.....	27
Gráfico 9.	Organigrama actual de la unidad minera	27
Gráfico 10.	Organigrama del área de GTH antes de la internacionalización.....	29
Gráfico 11.	Organigrama actual del área de GTH	29
Gráfico 12.	La estrategia de gestión humana	30
Gráfico 13.	Proceso de planificación del área de GTH.....	30
Gráfico 14.	Proceso de selección	31
Gráfico 15.	Índice de rotación 2018.....	32
Gráfico 16.	Motivos de bajas de los colaboradores 2018	33
Gráfico 17.	Notas de crédito 2018	34
Gráfico 18.	La cadena de valor de la organización.....	34
Gráfico 19.	Estadístico de las pruebas de chi-cuadrado 1.....	48
Gráfico 20.	Estadístico de las pruebas de chi-cuadrado 2.....	49
Gráfico 21.	Estadístico de las pruebas de chi-cuadrado 3.....	50
Gráfico 22.	Estadístico de las pruebas de chi-cuadrado 4.....	51
Gráfico 23.	Motivación intrínseca (agrupada)	52
Gráfico 24.	Intención de rotar (agrupada).....	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Empresas de seguridad privada, según departamento	71
Anexo 2.	Total de colaboradores operativos, según departamento	71
Anexo 3.	Total de horas en relación al curso de formación básica para colaboradores de seguridad privada.....	72
Anexo 4.	Cuestionario para probar la motivación intrínseca y la intención de rotar	73
Anexo 5.	Dimensión y definición utilizadas en el cuestionario	74
Anexo 6.	Dimensión y subdimensiones utilizadas en el cuestionario.....	75
Anexo 7.	Resultado de encuestas	76
Anexo 8.	Entrevista realizada.....	77
Anexo 9.	Perfil de puestos	78
Anexo 10.	Ficha de candidato referido	83

Capítulo I. Introducción

1. Importancia de la investigación

El rol de Recursos Humanos «nunca ha sido más necesario que ahora. Las fuerzas competitivas que enfrentan los altos ejecutivos hoy en día, demandan excelencia organizacional» (Ulrich 1998). Por ello, sus funciones fueron cambiando con el transcurso del tiempo. Pasó de ser un área de soporte, enfocada en actividades tradicionales, a ser un socio estratégico del negocio, con el rol de generar resultados que enriquezcan a la organización.

Para Lawler, Fitz-enz, Madden y Ulrich (2004), «los miembros del Área de Recursos Humanos deben de ser actores protagonistas que contribuyan, que estén comprometidos, que estén en el juego y no solo sean observadores». Para el cumplimiento de su gestión, deberán evaluar el entorno interno y externo de la organización para así identificar cuáles son los problemas y/o desafíos adaptativos que la organización debe enfrentar. Así se podrá asesorar de la mejor manera a la alta dirección.

En ese sentido, tomando en cuenta el análisis de la situación actual de una organización que presta servicio de seguridad y vigilancia, que brinda servicios a una compañía minera ubicada en el departamento de Áncash, se plantea diseñar e implementar un plan estratégico de recursos humanos que logre disminuir la frecuencia del retiro voluntario del colaborador dentro de las primeras semanas después de ingresar a laborar en la unidad. Esto genera altos costos a la organización, debido al incumplimiento del servicio hacia el cliente.

Dentro del análisis, se busca determinar la relación existente entre la intención de rotar y la motivación intrínseca, teniendo en cuenta la problemática identificada en la organización. La aplicación de la encuesta determinará cuáles son los factores de la motivación intrínseca que influyen en la intención de rotar. Así como estos resultados contribuirán para la realización de actividades del plan de acción que servirá para reducir el índice de rotación de los colaboradores, lo que genera la pérdida de talento humano y elevados costos para la organización, todo ello a fin de generar una ventaja competitiva entre sus competidores y potenciar su marca empleadora.

2. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico de mejora en los procesos de gestión humana, centrado en las variables de intención de rotar y motivación intrínseca de una empresa de seguridad y vigilancia, cuya unidad de estudio se encuentra ubicada en una compañía minera dentro del departamento de Áncash en el año 2018.

3. Objetivos específicos

- Determinar si la necesidad de competencias se relaciona con la intención de rotar
- Determinar si la necesidad de autonomía se relaciona con la intención de rotar
- Determinar si la necesidad de relacionarse se vincula a la intención de rotar

4. Alcance

El plan estratégico brindará aportes relevantes a la organización en lo referente a:

- El desarrollo de la teoría de autodeterminación que permitirá plantear propuestas de mejora para disminuir el porcentaje de los colaboradores de seguridad que tengan la intención de rotar a otra organización.
- Priorizar y elevar el nivel de motivación de los colaboradores, lo que permitirá fortalecer el interés por las tareas y actividades, sin espera de estímulo externo. Esto mejorará la productividad y eficiencia en el trabajo.
- Mejorar la marca empleadora de la organización.

5. Metodología a aplicar

La metodología a aplicar consistirá en el análisis competitivo del sector en el cual se desenvuelve la empresa de seguridad y vigilancia ubicada en una unidad minera. Se describirá el modelo de negocio, su estrategia de crecimiento, análisis VRIO, Pestel y Canvas. Se analizarán los procesos de gestión del talento humano con énfasis en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

A continuación, se realizará el análisis de las variables de intención de rotar y su correlación con la motivación intrínseca. Para ello, se utilizarán instrumentos de medición que se aplicarán al total de los colaboradores destacados en la unidad minera. Luego de recolectar los datos, se realizará

el análisis estadístico y se culminará con la propuesta de intervención para la mejora de gestión en los procesos del talento humano. Esta estará sustentada en un análisis financiero de viabilidad del proyecto. Finalmente se presentarán las conclusiones y el resumen del aprendizaje obtenido.

6. Limitaciones

- No contar con antecedentes relacionados con las dos variables de estudio, intención de rotar y motivación intrínseca en el sector de seguridad y vigilancia, cuya unidad de estudio está ubicado en una región andina.
- Limitado acceso a la población objetivo, debido a que los colaboradores se encuentran destacados en una unidad minera en el departamento de Áncash que cuenta con protocolos de seguridad estrictos que limitan el ingreso a personas ajenas a la organización.

Capítulo II. Marco teórico

El marco teórico intenta abordar los principales estudios sobre la intención de rotar y la motivación intrínseca del colaborador, así como la relación entre ambas. Se definirá la intención de rotar, se identificarán las causas que pueden provocarla y cómo impactan en el rendimiento del colaborador, diferenciando este concepto de la rotación común, tal como lo señala Taylor (1999).

De igual manera, se definirá la motivación intrínseca, debido a que las organizaciones se están enfocando en esta variable, como consecuencia de los cambios en la forma de administrar los negocios (Thomas 2000), buscando que el colaborador aumente su compromiso con el trabajo, y de esta manera contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Para ello, se realizará el análisis de las teorías de intención de rotar y motivación intrínseca, a fin de establecer una relación en el comportamiento del colaborador y su rendimiento en el trabajo.

1. Intención de rotar

1.1 Definiciones de intención de rotar

La intención de rotar hace referencia al comportamiento de los colaboradores y sus intenciones para dejar la organización (Cotton y Tuttle 1986). Para Begley y Czajka (1993), la intención de rotar es el deseo de renunciar o abandonar de forma voluntaria el trabajo, debido a que el colaborador tiene conocimiento de otras alternativas laborales existentes en el mercado.

De acuerdo con Taylor (1999), se pueden identificar tres formas de rotación de los colaboradores en las organizaciones: (a) la rotación laboral voluntaria, se genera cuando el propio colaborador decide finalizar la relación laboral con la organización, basado en decisiones personales o mejoras profesionales. Esta decisión puede responder a la insatisfacción laboral (malas condiciones, salarios poco atractivos, mala relación con su jefe, etc.), el deseo de cambiar de profesión, deseo de incursionar en otras funciones u otras razones internas (por ejemplo, tiempo para su familia o para el ocio). (b) La voluntaria inevitable, esta se debe a necesidades impostergables o vitales que puede tener el colaborador y las cuales no pueden ser controladas por el empleador. Finalmente, (c) la rotación involuntaria, se presenta de forma unilateral. El empleador decide poner fin a la relación laboral con el colaborador.

1.2 Modelos principales de la teoría de intención de rotar

Para March y Simon (1958), la rotación del colaborador se produce cuando se establece una equivalencia entre la intención o deseo del colaborador de rotar hacia otro entorno laboral y la oportunidad laboral externa. El colaborador valora la facilidad y dificultad en la obtención de un nuevo puesto laboral y toma en cuenta dos variables antes de tomar la decisión de cambiar de empleo: (a) el mercado laboral y (b) la conducta del mercado laboral. Esta última es entendida como satisfacción en el trabajo y en ella se visualizan dimensiones distintas que abarcan desde la supervisión, las promociones, las tareas que se realizarán, los compañeros de trabajo y el salario (Locke 1984). Por tanto, estos aspectos constituyen incentivos que, según March y Simon (1958), influyen en la satisfacción del colaborador. Cuando este nivel de satisfacción resulta bajo, el colaborador expresa un deseo de movimiento y, por tanto, decanta en la intención de rotar.

El modelo de la cúspide de la catástrofe, de Sheridan y Abelson (1983), define que la rotación se produce cuando hay un desequilibrio entre el compromiso organizacional del colaborador, que ocasiona insatisfacción, y un cúmulo de estrés laboral. Entonces, el colaborador disminuye su compromiso organizacional y experimenta el deseo de rotar. Las tres principales características de este modelo son las siguientes: (a) la conducta del colaborador que propicia que abandone el trabajo, la cual es cambiante de acuerdo con las funciones que realiza y al nivel de estrés al que pueda estar sometido (esto puede resultar en un aliciente para que decida cambiar de trabajo o dejarlo); (b) la zona estéril, donde se presencia una transición entre satisfacción y la insatisfacción; y, (c) la zona de toma de decisiones de Tamayo (2008), modelo que indica que la rotación no es negativa para la organización, pues es una evolución de conducta más benéfica que ausentarse, evitar el trabajo o tener un pobre desempeño.

Steers y Mowday (1981) sostienen que la principal razón para la que un colaborador decida abandonar su organización son las actitudes negativas que puede experimentar en el trabajo. También asumen que la intención de rotar puede estar vinculada más a nuevas oportunidades laborales que a características propias de cada individuo (como el género, la edad, responsabilidades, dependencia familiar, entre otras). Asimismo, hacen énfasis al ambiente laboral y como este influye en la decisión de abandonar o no el trabajo. Por tanto, el propiciar un ambiente laboral adecuado disminuirá la frustración del colaborador, aumentará su satisfacción laboral y disminuirá la intención de rotar de los colaboradores.

El modelo económico de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985) sostiene la importancia de conocer el mercado laboral y su influencia en los colaboradores. Ante el crecimiento económico, las oportunidades laborales aumentan y por tanto los colaboradores tienen más opciones para ingresar a diferentes organizaciones. Estas nuevas oportunidades de trabajo tienen una influencia directa en la satisfacción de los colaboradores, debido a que surgen las comparaciones con otras empresas. Por lo tanto, aquellas organizaciones que ofrecen mejores salarios, ambiente laboral adecuado o desarrollo de carrera son las más buscadas por los colaboradores y, al tenerlos más satisfechos, reducen la intención de abandono de trabajo.

El modelo de uniones intermedias de Mobley (1977) establece que un colaborador demuestra la intención de rotar con sus actitudes, las cuales van acompañadas de la satisfacción laboral. La comparación que hace con otras ofertas laborales es la consecuencia de la insatisfacción del colaborador. El autor identifica como un conjunto a la satisfacción laboral, el mercado laboral y los factores individuales como determinantes ante el abandono de trabajo.

Asimismo, el autor sostiene que la insatisfacción laboral ocasiona que el colaborador empiece a desarrollar una intención de abandono, la cual finalmente lo lleva a decidir dejar el trabajo, no sin antes comparar los costos de rotar laboralmente. Si los costos son altos, establece un nuevo diagnóstico de su situación actual, aunque no signifique una modificación de su conducta de rechazo a la organización a través de otras formas (tardanzas, ausentismo, etc.). Si los costos son bajos, se estimulará la intención de rotación. En este modelo se establece un predominio del componente impulsivo sobre el componente racional del colaborador. Mobley resalta la importancia de ser proactivos y no reactivos ante la identificación de conductas de abandono de trabajo.

Michaels y Spector (1982) recogen, del estudio desarrollado por Mobley, Griffeth, Hant y Meglino (1979), cuatro factores que ponen en evidencia la intención de rotar del colaborador:

- El colaborador: satisfacción laboral
Locke (1976) definió a la satisfacción laboral como un «estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto»
Para Dreher (1982) y Martin, Price y Mueller (1981), existe una relación negativa entre la intención de rotar y la satisfacción laboral. El colaborador que percibe mayores recompensas y un ambiente más agradable, tiende a estar más satisfecho con su trabajo.
- Búsqueda de empleo: expectativas que ofrece el mercado laboral

Littlewood (2006) define a la búsqueda de empleo como «la averiguación consciente y activa de otro(s) empleo(s) en otra(s) organización(es), con la finalidad de hacer comparaciones y cambiar». Para Mobley (1977), la búsqueda de empleo es un antecedente de la intención de permanencia. Los más propensos a la búsqueda constante de empleo son aquellos colaboradores insatisfechos con su trabajo. Estos desearán resolver esta insatisfacción a través de un cambio de empleo.

- La empresa: expectativas que ofrece el trabajo actual

Tamayo (2008) manifiesta que aunque el colaborador esté insatisfecho con su trabajo no necesariamente tiene la intención de irse. Posiblemente sea porque espera algún cambio significativo en la organización, una promoción, nuevas tareas, cambio de los jefes, mejoras salariales o beneficios. Por otro lado, si el colaborador no vislumbra estas expectativas es posible que tome la decisión de cambiar de trabajo antes de lo previsto.

- Condiciones no laborales

Dubin, Champoux y Porter (1975) indican que este concepto se entiende como todo aquello que no se relaciona directamente con el trabajo, pero que tiene un valor importante cuando una persona elige o decide abandonar un empleo. La unión de todos estos aspectos, relacionados directamente con el trabajo o no, son determinantes al momento de decidir abandonar la organización. La influencia generalmente viene de aspectos como familia, cultura, estilos de vida, distancias entre trabajo y empresa, condiciones climáticas, entre otros.

La intención de rotar es propiciada por una serie de factores que confluyen entre sí. Entre ellos, se menciona a la motivación intrínseca y la satisfacción en el trabajo como básicas. Tal como lo explican Hackman y Oldham (1980), quienes describen a la motivación intrínseca como sentimientos que experimenta el colaborador frente a su trabajo y que cuando son positivos, influyen en un mejor desempeño.

Por otro lado Hackman y Oldham (1980), consideran a la satisfacción laboral como una respuesta afectiva que proviene de su trabajo evaluado. Resaltan también la importancia de que la empresa sea la que propicie la motivación intrínseca en sus colaboradores, lo que lo llevará a mejorar su rendimiento y a experimentar un sentimiento de satisfacción superior al que tendrían sin ella.

El modelo que plantea Mobley (1977) tiene mucha implicancia con el propósito de la investigación. En este caso, los colaboradores de seguridad evalúan las condiciones de trabajo y hacen la comparación con otros que podrían satisfacer mejor sus pretensiones laborales.

Esto les permite tomar la decisión de rotar. Asimismo, consideran como oportunidad la búsqueda de otras alternativas de trabajo que les permita sentirse satisfechos con lo que realizan.

2. Motivación intrínseca

2.1 Definiciones de la motivación intrínseca

La motivación humana es un proceso psicológico que está vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos (Quiceno s.a.). En el ámbito laboral es objeto de un amplio análisis que logra diferenciar dos grupos de motivadores: “extrínsecos”, que son fuera del sujeto y pertenecen al ámbito material y los “intrínsecos”, que se presentan al ejecutar el trabajo y dependen de las características propias del puesto y del trabajador (Solf 2006).

Según el estudio realizado por Deci y Ryan (2000), se concluye que hay dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca, ambos estudiados ampliamente por su importancia porque refleja la capacidad humana natural para aprender y asimilar. La motivación intrínseca es la propia ejecución del comportamiento, con independencia de las acciones de los demás, puesto que el beneficio emana simplemente del llevar a cabo la propia conducta. La motivación extrínseca es independiente de las características que puedan tener la tarea o actividad. Esta va a ser estimulada por agentes externos.

Según Benabou y Tirole (2003), la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de manera exterior (motivación externa).

Reeve (1994) define a la motivación intrínseca como aquella que «emerge por tendencias internas y necesidades psicológicas, de manera simultánea, que motiva la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas». Las personas, al realizar algunas actividades para satisfacer las necesidades de curiosidad y de autodeterminación, actúan por motivación intrínseca. El mismo autor menciona que dichas actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos generan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración, por lo que ello conduce a la motivación del colaborador.

Deci y Ryan (2000) definen la motivación intrínseca como el compromiso con una actividad por sí misma y por decisión propia, es decir, por la satisfacción y gozo inherente al ejecutarla. El nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona, debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad. Por el contrario, si la tarea es sencilla entonces el reto será percibido fácil y, por lo tanto, habrá falta de motivación, lo que causaría que la persona probablemente sienta aburrimiento (Ramírez, Abreu y Badi 2008).

2.2 Modelos principales de las teorías de la motivación intrínseca

Existen diversos modelos de la motivación intrínseca que se detallan a continuación:

Modelo de las necesidades de McClelland (1955), quién desarrolló esta teoría junto a otros investigadores. Ellos describen tipos de necesidades y los motivos que impulsan la conducta. Estas necesidades que pueden afectar el rendimiento laboral son tres: (a) necesidad de logro, es el deseo de sobresalir, de tener éxito, de superar metas o a otras personas. El colaborador con alta necesidad de logro, a la hora de realizar su labor, no está motivado ni por el elevado riesgo ni por la excesiva facilidad, valora que se le dé una adecuada retroalimentación sobre su ejecución pues muestra tendencia natural para convertirse en líder; (b) necesidad de poder: búsqueda de puesto que permita ejercer influencia, provoque o consolide capacidad de dominio sobre otras personas, situaciones competitivas, importancia al estatus y a sus símbolos; (c) necesidad de afiliación: deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas, tener amistades y personas cercanas.

El modelo de motivación de logro de Atkinson y Feather (1966) señala que los aspectos principales de la orientación de la conducta hacia el logro son (a) el motivo de logro, como resultado de las experiencias tempranas de socialización, el deseo de conseguir el éxito y el de evitar el fracaso; y (b) la expectativa de éxito, que es la estimación del sujeto a realizar con éxito una tarea y el grado e incentivo que supone conseguirla, el cual dependerá de su dificultad.

El modelo jerárquico de motivación extrínseca e intrínseca de Vallerand (1997), que es parte de la teoría de la autodeterminación, distingue tres niveles de generalidad: (a) el nivel situacional, que sería el más bajo de esta jerarquía y se identifica por la motivación que experimentan los individuos cuando se comprometen en una actividad en un momento determinado; (b) el nivel contextual, incluiría la motivación en un contexto específico o un área de la actividad humana como el lugar de trabajo, un equipo deportivo, el grupo de clase, los amigos de la calle, etc.; y (c) el nivel global, el cual está ubicado en el lugar más alto de la jerarquía. Se podría decir que una

persona presenta una orientación global cuando realiza actividades por el placer y disfrute de la actividad sin otro objetivo externo (Hellín 2007). Esta teoría argumenta que los contextos sociales que conducen a sentimientos de competencia durante la acción pueden desarrollar la motivación intrínseca (Hellín 2007).

Modelo de motivación intrínseca, según Thomas (2000), busca el compromiso e iniciativa sincera y no la sumisión del colaborador. Para lograrlo no se requiere recompensa externa ni la obtención de la alineación de manera forzada o artificial. Según esta teoría, los colaboradores buscan recompensas intrínsecas por la mera ejecución de sus tareas con alto contenido emocional y que “hacer lo que las personas consideran que se debe hacer” provoca que el colaborador se sienta bien consigo mismo, le da un sentido y una utilidad trascendental a su trabajo, además, lo alinea a sus propios valores. Esta teoría propone cuatro elementos: (a) autonomía, que es la libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como ellas van a ser realizadas; (b) sensación de competencia, percepción de que se tiene la capacidad y destreza necesaria para realizar la tarea de manera excelente; (c) sentido o significado, convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el mismo individuo; y (d) sensación de progreso, posibilidad de percibir el progreso real que produce. Estos cuatro elementos causarán un estado de alta motivación intrínseca derivado de la propia ejecución de la tarea y del sentido o valor que el colaborador le asigna. Esto generará un alto desempeño y una elevada satisfacción.

La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000) es una macroteoría de la motivación humana relacionada con el desarrollo y el funcionamiento de la colaboración dentro de contextos sociales. Es un enfoque hacia la motivación humana que busca la autorregulación de la conducta y de la personalidad. Enfatiza la importancia de la evolución de los recursos humanos internos y plantea cómo las necesidades psicológicas, innatas y prioritarias de la automotivación, son esenciales para el desarrollo social constructivo y bienestar del colaborador.

Las necesidades psicológicas innatas son definidas por Deci y Ryan (2000), como «aquellos nutrientes que deben ser adquiridos por una entidad viva para mantener su crecimiento, integridad y salud». Se puede deducir que, así como las necesidades fisiológicas nos permiten tener las condiciones adecuadas para un buen funcionamiento físico, es necesario que se satisfagan las necesidades psicológicas innatas de las personas para un mejor funcionamiento psicológico. Dentro de estas necesidades se encuentran las siguientes:

- **Necesidad de competencia:** necesidad humana de ejercitar nuestras habilidades y mejorarlas. Implica que el individuo necesita sentirse eficiente al realizar actividades en el entorno que le rodea (Harter 1978, White, 1959). Permite que se sienta capaz de lograr una realización y satisfacción con las tareas asignadas en su trabajo. Esto resulta en una elevación de su motivación intrínseca y en una disminución en las probabilidades de retiro.
- **Necesidad de autonomía:** necesidad de las personas de tomar sus propias decisiones, el deseo de tener iniciativa en la regulación de las propias acciones, de experimentar que participa en una actividad por voluntad propia y que tiene capacidad de decisión (DeCharm 1968). El individuo percibe que sus actos son responsabilidad suya, por lo cual tiene capacidad para tomar sus propias decisiones y libertad para actuar dentro de sus posibilidades de elección. Esto aumenta su autonomía y beneficia el desarrollo de una motivación más intrínseca. La necesidad individual de tener sentido de pertenencia de su comportamiento y de sentirse psicológicamente libre (Deci y Ryan 2000) permite que el colaborador asuma retos y decida continuar o no en el trabajo bajo las condiciones del mismo.
- **Necesidad de relacionarse:** la necesidad de conectarnos con otros seres humanos y sentirnos socialmente aceptados. Esto refleja el deseo de sentirse unido y aceptado (Richer y Vallerand 1998, Kasser y Ryan 1993). Para Kasser y Ryan (1993), estos elementos deben identificarse como necesarios para facilitar el crecimiento y desarrollo del potencial humano. Por esto, las personas desarrollan una alta motivación auto determinada hacia aquellas experiencias y situaciones que satisfacen estas necesidades básicas.

Del análisis en el marco teórico, para el presente estudio se aplicará para la variable de intención de rotar, la teoría de Mobley (1977) y para la variable motivación intrínseca, la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000), con el objetivo de determinar si ambas variables se relacionan entre sí e influyen de manera significativa, cuyo resultado será aprovechado para la propuesta del Plan de Mejora. En el siguiente capítulo, se presentará a la organización objeto de estudio, se describirá su cultura, sus objetivos específicos y logros obtenidos.

Capítulo III. Visión, misión y valores

En el presente capítulo se detallarán los antecedentes, visión, misión y los valores de la organización. Asimismo, se hará mención de los objetivos y logros obtenidos.

1. Antecedentes

Es una organización de vigilancia y seguridad, comprometida con el liderazgo de sus colaboradores y en realizar acciones que los diferencie en el sector. Nace en el año 1989, con solo cinco agentes de vigilancia y era liderada de manera consistente por su fundador, quien recorría la ciudad de Lima en búsqueda de potenciales clientes, a la par incursionaba en el servicio de alarmas y logró liderar el sector.

En el año 2000, la organización logró una importante participación en el mercado, incursionó en las principales ciudades del país y obtuvo grandes contratos con compañías del sector minero ubicadas en los departamentos de Áncash, Moquegua, Cusco y Cajamarca. De esa manera, logró una participación aproximada del 10% del mercado peruano en el sector de seguridad y vigilancia.

Para el año 2010, los ingresos superaban los S/ 10 millones y gracias a la confianza que proyecta en sus clientes ha logrado expandir su cartera a países vecinos, al haber ingresado en el año 2002 al mercado de Ecuador y en el 2016 al país de Chile, lanzando aquel año el Robotman.

Esta organización es conocida por sus buenas prácticas de responsabilidad social, así como por su preocupación por las normas de seguridad y normas ambientales a través de su política de Sistema de Gestión Integrado (SGI) sobre la base de las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

La empresa divide sus clientes en cuatro rubros: mineras y cementeras, grupos empresariales, universidades y colegios, y turismo, aerolíneas y hoteles

2. Visión

Brindar un servicio especializado, priorizando la calidad, cuidado del medio ambiente, protección de la vida y salud; para superar las necesidades conocidas y no conocidas aún por nuestros clientes (La Empresa s.a.).

3. Misión

Atender con máxima eficiencia los asuntos de seguridad delegados por sus clientes, para que ellos se puedan enfocar en su operación principal; destacándoles el mejor talento humano respaldado por la cultura de la organización (La Empresa s.a.).

4. Valores de la organización

Los valores de organización son honestidad, creatividad e innovación, solidaridad, comunicación, vocación por la felicidad y trabajo en equipo (La Empresa s.a.).

5. Objetivos estratégicos de la organización

- Implementar el sistema de información para garantizar el crecimiento de la organización
- Potenciar de manera virtual la capacitación de la organización
- Mejorar eficiencia interna de la organización en 1%
- Ampliar cobertura del sistema de control de activos de la organización

6. Logros de la organización

- Certificación ABE: en el 2018, certificación de la Asociación de Buenos Empleadores de la AmCham.
- Concurso de buenas prácticas laborales 2017 del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Mintra): primer lugar en la categoría “Promoción y respeto a la libertad sindical, canales de atención al trabajador y su participación en la gestión de la empresa” y segundo lugar en la categoría “Eficiencia en la gestión de remuneraciones, política salarial y beneficios de los trabajadores”.
- Concurso de buenas prácticas laborales 2016 del Mintra: primer lugar en la categoría “Promoción del Equilibrio Trabajo – Familia”.
- Ganadores del premio Great Place to Work 2015: premio al mejor clima laboral en Perú y Ecuador.
- Premio Creatividad Empresarial, otorgada por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), en el año 2012 y 2016 en la categoría Desarrollo Tecnológico e Informática.
- Asociación de Buenos Empleadores de la Cámara de Comercio Americana del Perú. Año 2014, premios en la categoría de “Mejor programa de gestión del desempeño” y “Mejor

programa de beneficios”.

- Reconocimiento del Mintra por buenas prácticas laborales en el 2017 en la categoría de “Eficiencia en la gestión de remuneraciones, política salarial y beneficios a los trabajadores”.
- Great Place to Work Latam 2012, reconocimiento al primer lugar entre las mejores empresas para trabajar en Ecuador.
- Great Place to Work Latam 2014, reconocimiento al primer lugar entre las mejores empresas para trabajar en Perú.
- Premio al Colaborador del Planeta 2012-2013, confirmando la certificación ISO 14000.

La organización se dedica a brindar servicios de seguridad y vigilancia a nivel nacional e internacional. Prioriza en su servicio a la atención del cliente, con seguridad y cuidado del medio ambiente. Además, potencia el talento humano basado en su cultura organizacional, optimiza sus recursos de acuerdo con sus objetivos estratégicos y eso genera el reconocimiento de diversas organizaciones a nivel mundial.

En el siguiente capítulo se realizará el análisis externo de la organización. Se describirá el Pestel y las cinco fuerzas de Porter que influyen en la organización objeto de estudio.

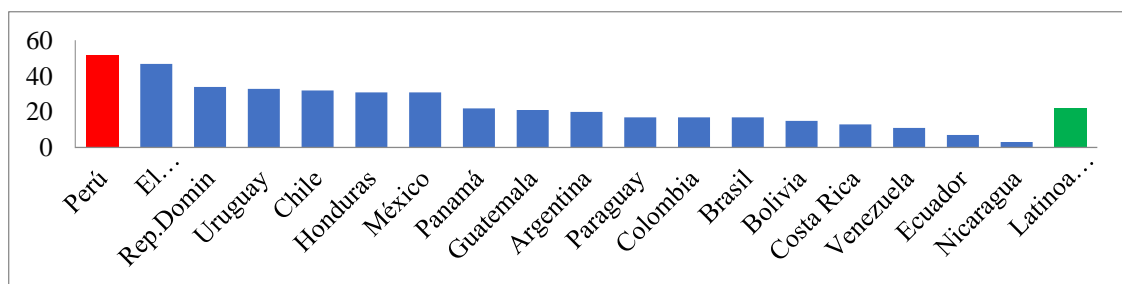
Capítulo IV. Análisis externo de la organización

En el presente capítulo, se analizarán los diferentes factores externos que influyen en el desarrollo de la organización. Asimismo, explicaremos la situación en que se encuentra el sector de seguridad y vigilancia en Perú. Luego, analizaremos el mercado laboral en el que opera la organización.

1. La situación de las organizaciones de vigilancia en América Latina y el Perú

Según una encuesta realizada por Latinbarómetro en 2016, plasmada en el gráfico 1, el Perú es el país en Latinoamérica con el porcentaje más alto (52%) en lo que respecta a la sensación del habitante de que la delincuencia es la principal preocupación. Esto está ligado a la sensación de inseguridad que se vive en la actualidad.

Gráfico 1. Porcentaje que considera que la problemática es la delincuencia



Fuente: Latinbarómetro, 2016.

El incremento de las organizaciones de seguridad privada y vigilancia ha estado ligado a un aumento continuo del armamentismo, debido a la dificultad del país para garantizar la seguridad de sus habitantes y al aumento de la inseguridad, delincuencia, informalidad, entre otros factores. Entre los años 1990 y 2005, el porcentaje de crecimiento promedio de este sector a nivel mundial fue del 5%, mientras que en el Perú como en América Latina fue del 8%. Sin embargo, este aumento también ha significado un crecimiento en la cantidad de organizaciones informales en este rubro.

Gráfico 2. Organizaciones de seguridad privada en el 2014

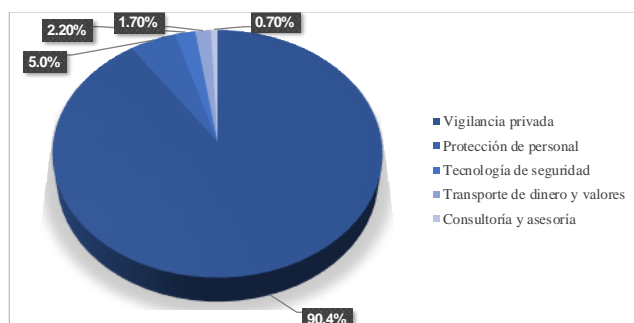


Fuente: Perú 21, 2014.

Según lo informado en el Perú 21 (2014) y conforme se advierte del gráfico 2, se estimaba que existían cerca de 100 mil personas que trabajaban como agentes de seguridad privada. De ellos, 30% era informal.

Para el año 2015, según la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (Sucamec), se contaba con 780 organizaciones de seguridad y vigilancia privada en todo el país. Casi el 50% se encontraba en el departamento de Lima. La cantidad de prestadores de servicio para estas organizaciones ascendía a 77.219. Actualmente, las organizaciones de seguridad y vigilancia ofrecen diferentes tipos de servicios con el objetivo de brindar mayores alternativas de protección a sus clientes. Estos servicios se detallan a continuación:

Gráfico 3. Modalidades de actividades que realizan las empresas de seguridad



Fuente: Sucamec, 2016.

2. Análisis Pestel

2.1 Entorno político

Durante los últimos tres años, el Perú ha experimentado una serie de imprevistos políticos, que involucran temas de corrupción, la cual se está masificando en el transcurso de los años. En el 2018, se presentó la destitución de todos los miembros del Consejo Nacional de la Magistratura, la vacancia de un presidente por sus negocios lobistas, enfrentamientos y separaciones en los partidos políticos en el Congreso de la República, entre otros. Todo ello causó un mayor debilitamiento en la confianza empresarial.

Pese a la crisis política, la economía peruana acumuló un crecimiento de 4,0% en el año 2018, según lo reportado por el Banco Central de Reserva (BCR). Cabe señalar que los conflictos que existe entre el Poder Ejecutivo con el Poder Legislativo no han afectado el desarrollo de la gestión de la administración pública.

Conforme a lo señalado en la Ley N° 28879 - Ley de Servicios de Seguridad Privada, nombra a las entidades de la administración públicas que actuarán como entes reguladores para el funcionamiento de este servicio, entre ella tenemos:

- Sucamec (Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil). Es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio del Interior, y, el ente encargado de la regulación y supervisión a nivel nacional de las empresas de seguridad y el uso que los civiles hacen de las armas de fuego, explosivos, municiones y pirotécnicos (Ley N° 29915)
- Sunafil (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral). Es la entidad de la administración pública mediante la cual el Estado peruano cumple el compromiso de garantizar el respeto de los derechos de los colaboradores, cumplimiento de las normas sociolaborales, seguridad y salud en el trabajo (Ley N° 29981).
- Minem (Ministerio de Energía y Minas). Responsable de promover el desarrollo sostenible de las actividades energéticas y mineras (Ley N° 30705).

Para el 2019, el Perú continuará con la incertidumbre en el ámbito político y dependerá de las decisiones que tomo el presidente Martín Vizcarra, para velar por el desarrollo de la economía peruana y afianzar la confianza para la inversión privada. Por otro lado, en el mercado externo

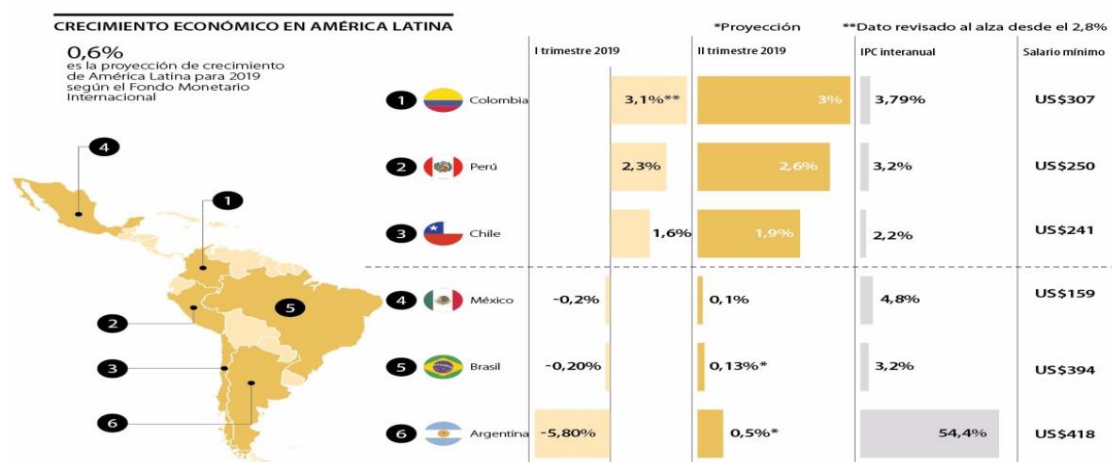
según el diario *El Comercio* (2018), «el recrudecimiento de las tensiones comerciales, así como que EE. UU. entre en recesión o que la desaceleración del crecimiento en China se acentúe».

2.2 Entorno económico

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, la actividad económica creció un 4,0% en el 2018, este porcentaje se encuentra por encima de lo esperado por el consenso del mercado (3,9%). Uno de los principales motores de dicho incremento fue la inversión privada impulsada, básicamente, por la inversión minera, debido a la ampliación de Toromocho y la construcción de nuevos proyectos como Mina Justa y Quellaveco. La inversión privada en el año 2018 fue una de las más altas en los últimos cuatro años. Los principales anuncios de inversión privada para el 2018-2019 corresponden a 153 proyectos que ascienden a US\$ 18.369 millones. Entre los mencionados proyectos, destacan los sectores de minería (35,5%), infraestructura (21,9%) e hidrocarburos (12%).

Pese a los últimos acontecimientos políticos suscitados a inicios de año en nuestro país, «la economía de Perú es una de las que ha sido poco golpeada por la desaceleración y el fortalecimiento del dólar con respecto a las monedas nacionales. El país ha estado presentando unas tasas estables de crecimiento, por su estabilidad macroeconómica y un desarrollo productivo muy fuerte por apalancamiento en temas de minería y la industria pesquera» (La República 2019). Esto concuerda con el índice de crecimiento económico en América Latina, ocupando el Perú el segundo lugar con 2,3%, conforme se refleja en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Crecimiento económico en América Latina



Fuente: La República, 2019.

2.3 Entorno social

Las empresas de vigilancia comenzaron a operar en el año 1970, durante el gobierno militar. Se desarrollaron de manera superficial hasta que a partir del inicio de la década de 1990 adquirieron notoriedad y sus servicios fueron requeridos en forma constante. Estos requerimientos obedecen al incremento de la inseguridad, las alarmantes cifras de robos y asaltos ponen en riesgo a la población como a la inversión privada. A esto se suma la crisis que está atravesando América Latina, el descontento de los pobladores por no encontrar políticas que contribuyan al mejoramiento del país, lo que impulsa a salir a las calles a protestar para una mejor distribución de la riqueza que favorezca a todos y no a ciertos sectores.

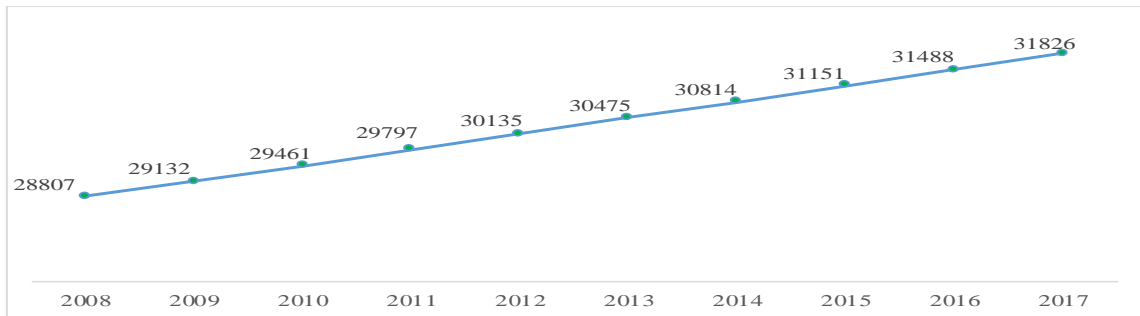
Es preciso mencionar que en el año 2018 la población vulnerable alcanzó a 10,9 millones de peruanos, lo que equivale al 34,2% de la población total. Según el IEDEP, el 63% de la población vive en zonas urbanas y se encuentra alojada en las regiones de Lima (19,2%), Cajamarca (8,4%), Puno (7,2%), Piura (6,9%) y Cusco (6,3%).

Según el INEI del total de población pobre el 51,4% son mujeres y el 48,6% hombres. El 48,7% de la población en situación de pobreza de 15 años y a más logró estudiar solo algún año de educación primaria o no tiene nivel alguno de educación y el 42,9% tiene educación secundaria. El 83,0% de la población en situación de pobreza tiene algún seguro de salud. De los que tienen seguro de salud, el 90,7% tiene cobertura del Seguro Integral de Salud (SIS). Estos niveles de desigualdad y distribución de la riqueza incrementan los índices de poblaciones vulnerables, a quienes no se les facilita el acceso a cubrir sus necesidades básicas.

2.3.1 Tasa de crecimiento

Según estimaciones de la empresa encuestadora Ipsos, para mediados del año 2018, se estima que en el Perú existen más de 32 millones de habitantes. El crecimiento de la población se estima en un 1,01% anual, lo que concuerda con los datos oficiales registrados en el INEI. Lima Metropolitana es el departamento con mayor porcentaje de población, con un 41,2%, y la cuarta parte de este porcentaje reside en la zona de Lima Norte. El distrito de San Juan de Lurigancho mantiene la mayor cantidad de población al contar con un 12% total de limeños, lo que equivale a más de un millón de habitantes. Por esta razón, la organización cuenta con mayores colaboradores residentes en dicho distrito.

Gráfico 5. Estimación oficial de la población al 30 de junio de cada año

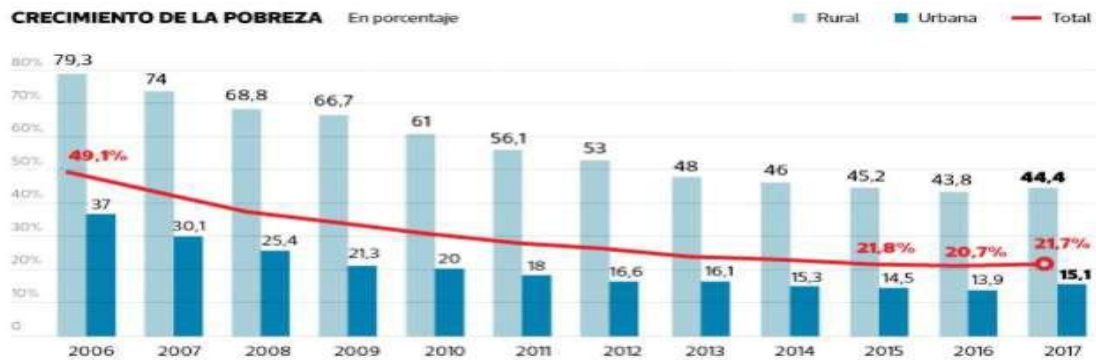


Fuente: INEI, 2018.

2.3.2 Tasa de pobreza

Debido al incremento del desempleo en los últimos años, así como la desaceleración de la economía en el año 2017, el porcentaje de pobreza en el Perú se incrementó por primera vez desde el año 2006, alcanzó los 21,7%. Este incremento fue mayor en áreas urbanas que rurales.

Gráfico 6. Tasa de pobreza



Fuente: INEI, 2018.

Las zonas aledañas de la zona minera y, por ende, la unidad destacada por la empresa de vigilancia, gozan de los servicios básicos para la población. Asimismo, el área de Responsabilidad Social se encarga de velar para que la ayuda que brinda la organización se distribuya equitativamente, vela por el cuidado del medio ambiente y organiza a las comunidades de la zona.

2.4 Entorno tecnológico

La tecnología obliga a la organización a adecuarse a las nuevas necesidades y/o expectativas de los clientes e influye en su capacidad de innovación. Por eso, debe amoldarse a estos cambios con rapidez para seguir siendo competitivos. Por lo mismo, la organización ha incrementado el número de aplicaciones tecnológicas para contrarrestar el avance de la delincuencia, tales como la aplicación de GPS, radio frecuencia, cámaras de tráfico, micrófonos, seguridad biométrica, microchips, etc. Esto obliga a la gestión estratégica de GTH a prever y desarrollar las competencias necesarias para poder aprovechar como oportunidades las innovaciones tecnológicas que se incorporen en el entorno. Por eso, se debe capacitar continuamente al colaborador. A esto se suma que los entes reguladores de las empresas de vigilancia se deban organizar y empiecen a incursionar en el ámbito tecnológico para incentivar la capacitación de los agentes de vigilancia, quienes cada vez se acercan más a las nuevas tecnologías que se implementan en su centro laboral.

2.5 Entorno ecológico

El cuidado del medio ambiente se ha convertido en un tema muy importante no solo para el Estado sino también para las organizaciones. Por ello, muchas de ellas buscan la Certificación ISO 14000 (creada en 1996), que implica que la organización debe tener un Sistema de Gestión Ambiental completo y funcional. Al obtener dicha certificación las organizaciones demuestran su preocupación por reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental.

2.6 Entorno legal

El 18 de agosto de 2006 fue publicado en El Peruano la Ley N° 28879 - Ley de Servicios de Seguridad Privada. Esta tiene como objetivo establecer disposiciones que regulen a las empresas, a las personas naturales que prestan servicios de vigilancia privada a terceros y a las organizaciones que realicen servicios internos por cuenta propia dentro de la misma empresa. En esta ley se detallan las modalidades de seguridad privada:

- Prestación de servicio de vigilancia privada
- Prestación de servicio de protección personal
- Prestación de servicio de transporte de dinero y valores
- Servicio de protección por cuenta propia

- Prestación de servicios individuales de seguridad personal y patrimonial
- Prestación de servicios de tecnología de seguridad
- Prestación de servicios de consultoría y asesoría en temas de seguridad privada

También se establece, entre otros aspectos, el detalle de los contratos de trabajo que debe tener la empresa que presta servicios a terceros, las obligaciones y prohibiciones que tienen las empresas de vigilancia, la autorización por parte de la Sucamec, los grados de capacitación de los colaboradores y los derechos laborales que deben tener estos últimos.

En el año 2008 se creó la Ley N° 29245, que regula los servicios de tercerización y su reglamento, publicado el 11 de setiembre de 2008 mediante el D.S. N° 006-2008-TR, establece el tipo de servicios, los derechos y obligaciones que deben tener las organizaciones; así como las sanciones a las que están sujetas en el caso de que se desnaturalice el uso de este tipo de servicios. Con esta ley, el Estado busca frenar o disminuir la informalidad que existía en los servicios de vigilancia y establecer el grado de responsabilidad entre las empresas tercerizadoras y los clientes al momento del desplazamiento del colaborador hacia el lugar donde prestará el servicio. También existen otros instrumentos normativos referidos a la prestación de seguridad privada. Estos están consignados en la tabla 1.

Tabla 1. Normativas para la prestación de seguridad privada

Norma	Fecha	Descripción
Ley N° 28879	18/08/2006	Ley de Servicios de Seguridad Privada
Ley N° 28627	28/10/2005	Ley que Establece el Ejercicio de la Potestad Sancionadora del del Interior en el Ámbito Funcional de la Dirección General de Control de Servicios de Seguridad, Control de Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil – DICSCAMEC.
Ley N° 25054	05/06/1989	Ley que norma la Fabricación, Comercio, Posesión y Uso por Particulares de las Armas y Municiones que no son de Guerra.
Ley N° 30299	22/01/2015	Ley de Armas de Fuego Municiones, Explosivos, Productos Pirotécnicos y Materiales Relacionados de Uso Civil

Fuente: Sucamec, 2016.

Por otro lado, el Decreto Legislativo N° 1213 regula los servicios de seguridad privada, el cual señala que el personal de seguridad no solo tiene una labor de vigilancia, sino que deberá colaborar con la Policía Nacional del Perú y las municipalidades en sus acciones en contra de la inseguridad ciudadana a través de prevención y alerta temprana. De esta manera, el Estado busca fortalecer los esfuerzos por la seguridad. Por otro lado, con fecha 21 de mayo del 2017, se publicó la Resolución Ministerial N° 412-2017-IN que modifica el procedimiento para la emisión de

carnet de identidad para el personal operativo que presta servicios de seguridad privada. De esta manera se busca simplificar los requisitos para la obtención de dicho carnet y ampliar su vigencia de uno a tres años.

3. Análisis de las fuerzas competitivas

3.1 Poder de negociación de los clientes

Los clientes que demandan los servicios de seguridad y vigilancia tienen un alto poder de negociación, al encontrarse organizados pueden ejercer presión sobre los precios y el servicio de calidad que requieren. Al existir una amplia cartera de proveedores, el cliente tiene la opción de evaluar las propuestas y finalmente elegir la mejor opción.

3.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación, debido a que los productos que ofrecen pueden ser adquiridos fácilmente dentro del mercado, como por ejemplo los proveedores de EPP (equipos de protección personal) y uniformes de seguridad, mientras que para el caso de productos más específicos (armamento y otros) el poder de los proveedores es más alto.

3.3 Entrada potencial de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores cuenta con un amplio acceso al mercado, debido a las características propias en el sector de seguridad, el cual es regulado por un marco legal que da legitimidad al funcionamiento de las empresas en base a un libre mercado, contando actualmente con 780 organizaciones formales según Sucamec. La creación de estas organizaciones se impulsa gracias a la estabilidad económica y a la demanda de estos servicios solicitados por los clientes.

3.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Actualmente aún no existe un producto que sustituya de manera completa el servicio que brinda un agente de seguridad; sin embargo, el desarrollo tecnológico avanza de una manera dinámica y sustituye, en algunos casos, a ciertas actividades del factor humano; por ejemplo, las cámaras de vigilancia o monitoreo. Esto obliga a que las organizaciones desarrollen las competencias

necesarias para poder aprovechar las innovaciones tecnológicas que se incorporen al sector. Esta actitud activa permitirá a las organizaciones estar a la vanguardia de las nuevas necesidades.

3.5 Rivalidad entre competidores existentes

Las organizaciones que brindan servicios de seguridad y vigilancia se encuentran en constante búsqueda de la mejora y la excelencia en la prestación de servicios. Esa búsqueda los impulsa a esforzarse y a invertir en el desarrollo y crecimiento de su personal, estos competidores brindan servicios de vigilancia, transporte blindado, seguridad personal, entre otros. Es por ello que las empresas deben estar en la vanguardia en la implementación de nuevas tecnologías, especializaciones de los agentes de vigilancia y en resaltar sus virtudes como marca y cultura organizacional, si desean lograr una diferenciación en sus productos y reconocimiento en sus clientes, la competencia impulsa a buscar la mejora constante y a estar atentos a la demanda de los mercados acorde con los precios y a las ofertas en los contratos macro. Todas las organizaciones deben estar alineadas a los estándares y normatividad para poder competir e ir en búsqueda de los mejores clientes.

Luego de realizar el análisis externo de la organización de servicio de seguridad y vigilancia, se identificaron los factores que influyen en el entorno general que pueden afectar a la empresa. Esto se hizo mediante la aplicación del análisis PESTEL; asimismo, se evidenció el alto poder de negociación de la organización con sus clientes y proveedores, al contar con la estrategia de liderazgo en costos y diferenciación en su servicio. Esto logra posicionar su marca a nivel nacional. A continuación, se analizarán los factores internos de la organización.

Capítulo V. Análisis interno de la organización

En el presente capítulo se analizarán los factores internos de la organización y se determinarán las principales fortalezas y debilidades de la industria. Se observarán las funcionalidades de las áreas más importantes, explicando el modelo de negocio, el análisis VRIO y la cadena de valor de la empresa. También se analizarán los procesos en el área de Gestión del Talento Humano.

1. Análisis de áreas funcionales de la organización

Las áreas a analizar en la empresa son las que se mencionan a continuación:

1.1 Operaciones

Objetivos del área: encargarse de la gestión de los procesos involucrados en el cumplimiento de objetivos y metas determinados para la unidad destacada; esto con el fin de optimizar los recursos y garantizar el desarrollo de procedimientos y políticas de la empresa y de los clientes para lograr el cumplimiento de los presupuestos y plazos establecidos por la gerencia.

1.2 Finanzas

Objetivos del área: garantizar el uso adecuado de los recursos financieros, económicos, materiales, entre otros, en las demás áreas y, por ende, en la empresa. Verificar la posibilidad de inversión en nuevos proyectos. Gestionar la correcta administración de coberturas de seguros a todo nivel: vehículos, patrimonio, colaboradores, entre otros.

1.3 Logística

Objetivos del área: verificar la disposición de prendas, equipos, equipos de protección personal (EPP), repuestos, armamento, entre otros, además de la atención oportuna a los diferentes clientes de la empresa.

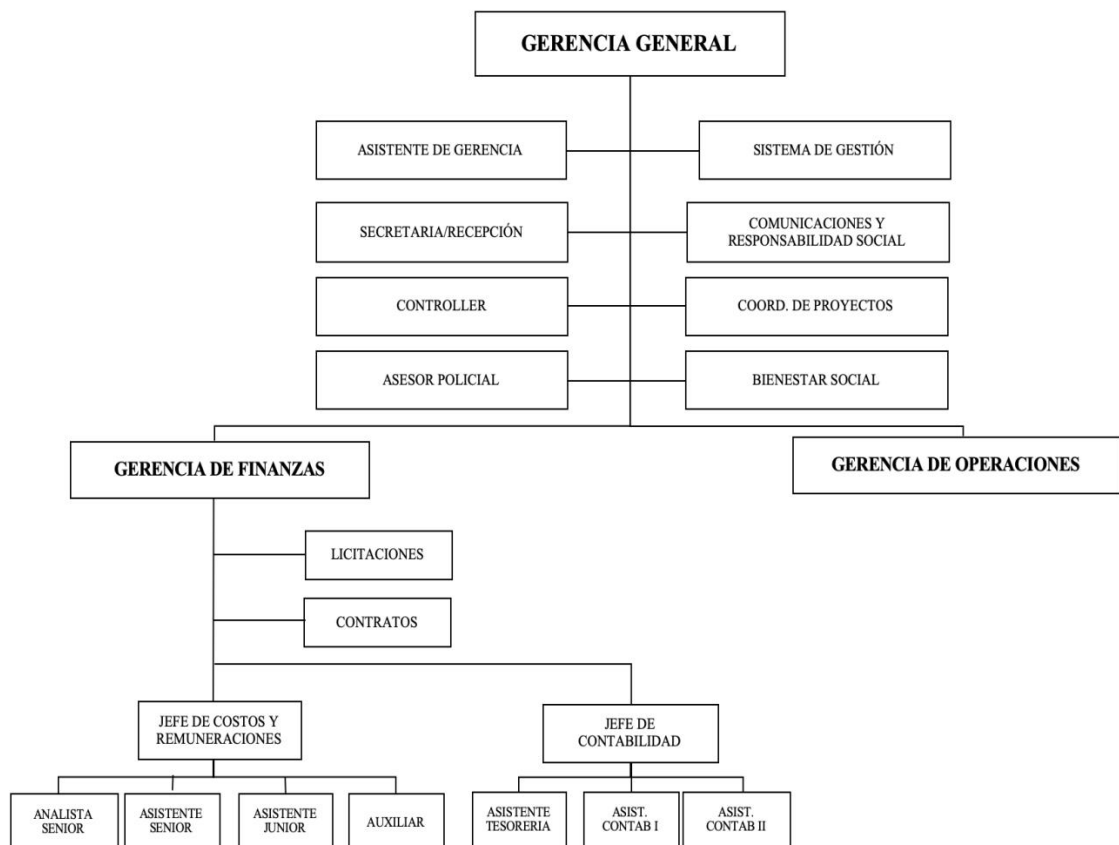
1.4 Gestión del talento humano

Objetivos del área: gestionar la disposición de colaboradores para las diferentes unidades y clientes. Velar por el cumplimiento de los programas de capacitación de la organización y los requerimientos solicitados por los clientes de acuerdo al rubro. Verificar el cumplimiento eficiente de los subprocesos: reclutamiento, selección, compensaciones y planillas, bienestar social, programas de desarrollo, entre otros.

2. Estructura orgánica

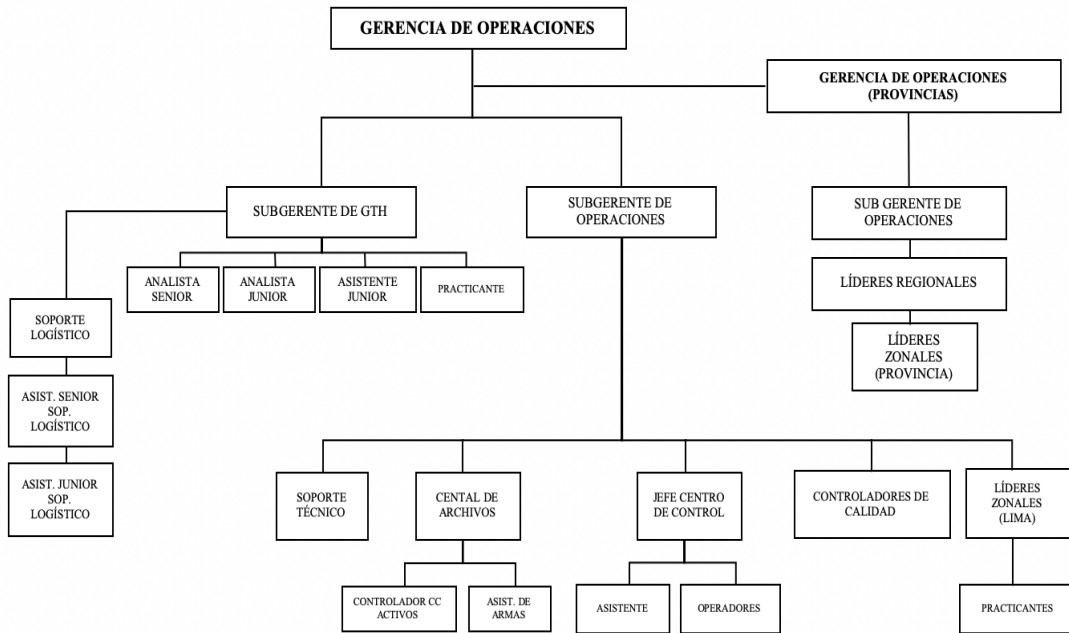
En los siguientes gráficos, se presenta el organigrama de la empresa en estudio:

Gráfico 7. Organigrama de la organización



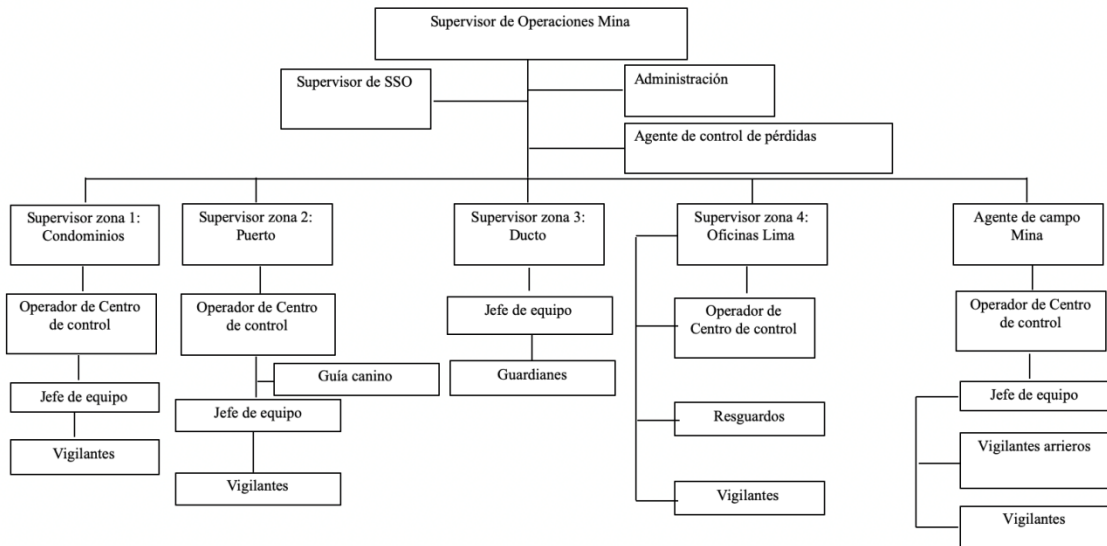
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 8. Organigrama de Operaciones



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 9. Organigrama actual de la unidad minera



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Luego de revisar el organigrama de la organización, el área de Operaciones y de la Unidad Minera, plasmado en los gráficos 7, 8 y 9, procederemos a revisar el modelo de negocio de la organización.

3. Modelo de negocio

A continuación, se presenta el análisis a partir del modelo Canvas que se representa en el siguiente gráfico.

Tabla 2. Modelo Canvas

SOCIOS CLAVE *Clientes: mineras universidades *Proveedores: empresas de EPP *Accionistas: junta de accionistas	ACTIVIDADES CLAVE *Brindar servicios de seguridad y vigilancia de calidad ajustados a las necesidades específicas de cada cliente	PROPUESTAS DE VALOR: *Énfasis en la gestión de personal. *Precios ajustados a la realidad del cliente. *Operaciones seguras	RELACIONES CON CLIENTES *Segmentación de clientes actuales. *Cumplimiento de contratos	SEGMENTOS DEL CLIENTE *Mineras y cementeras *Universidades *Grupos empresariales *Banca *Salud
	RECURSOS CLAVE *18.000 trabajadores, en la unidad de estudio: 310. *Equipos: radios, armamento. EPP		CANALES *Se cuenta con camionetas para la supervisión. *Traslado con empresas de carga	
ESTRUCTURA DE COSTOS *Activos fijos: oficinas, administrativas, transporte de personal y supervisión, equipamiento, comunicaciones			FUENTE DE INGRESOS *Utilidad neta *Inversión de accionistas	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

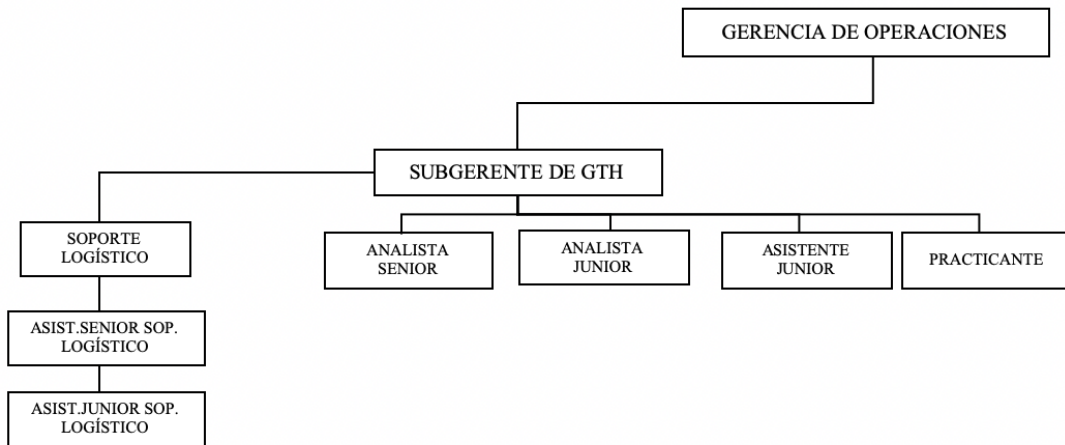
La organización se implantó como estrategia competitiva caracterizada por el liderazgo en costos y busca generar mayor productividad con los menores costos ajustados a las necesidades específicas de cada cliente. Otro aspecto importante del modelo Canvas es el colaborador, por ello a analizaremos con mayor detalle el área de Gestión del Talento Humano, responsable de los recursos humanos de la organización.

4. Gestión del Talento Humano

El área de Recursos Humanos de la organización respondía a la Gerencia de Operaciones y no a la Gerencia General directamente, por lo que el área de Recursos Humanos (Gestión del Talento Humano, como se le conoce en la empresa) no estaba dirigida por una gerencia sino por una

subgerencia. Tenía a su cargo analistas encargados principalmente de la selección de colaboradores y de dar soporte a logística. Esto responde a la necesidad de cumplir con los compromisos contractuales de clientes en lugares remotos, por lo que se debía supervisar que el colaborador contara con los implementos completos (prendas, equipos de protección personal, equipos de comunicación, armamento, entre otros).

Gráfico 10. Organigrama del área de GTH antes de la internacionalización



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Actualmente, y debido a la internacionalización de la organización, se ha creado la gerencia de GTH. Esto descentralizó algunos procesos y absorbió a otras áreas como Bienestar Social. La función logística se ha trasladado hacia Administración y Finanzas.

Gráfico 11. Organigrama actual del área de GTH

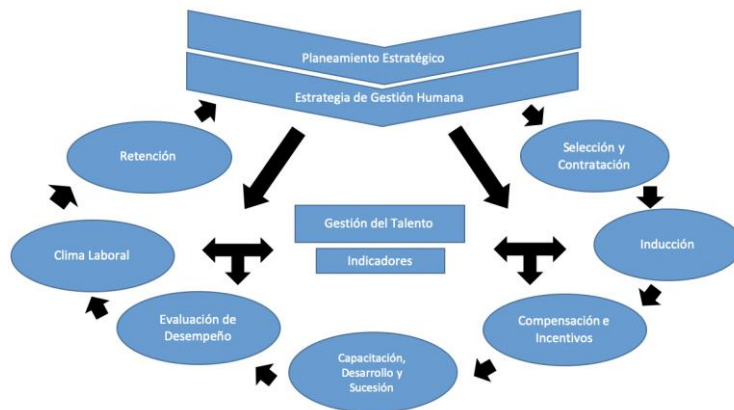


Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.1 Procesos de GTH de la organización

La retención del talento humano se logrará con la ejecución de la estrategia en los procesos del área de GTH. Por ello, se analizará esta área y los procesos que realizan en la organización como parte de su estrategia, tal como se reflejan en el siguiente gráfico.

Gráfico 12. La estrategia de gestión humana

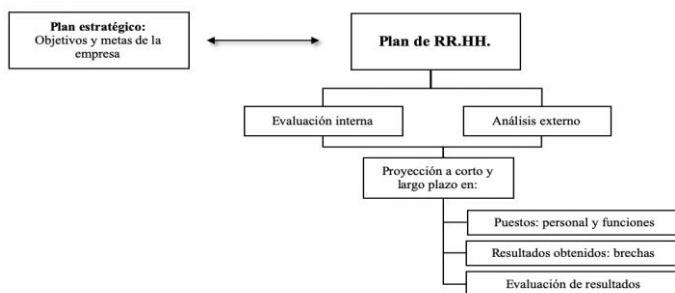


Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Rovegno, 2018.

4.1.1 Planificación de GTH

Para la proyección estratégica y planificación de la gestión del talento humano, se identifican necesidades actuales y futuras con miras al logro de los objetivos propuestos y de la visión organizacional que está íntimamente ligada a la cantidad de colaboradores (18.000 para el 2018) que se pretende tener en la organización.

Gráfico 13. Proceso de planificación del área de GTH



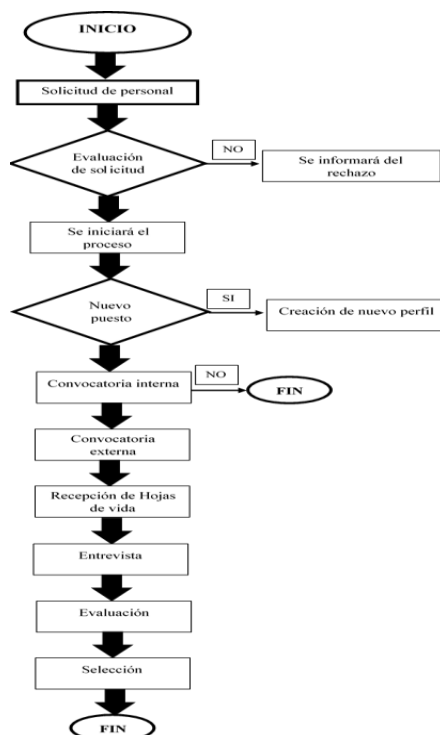
Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.1.2 Principales procesos de GTH

Los principales procesos del área de Gestión del Talento Humano dentro de la empresa son los siguientes:

- **Selección y contratación:** debido a las convocatorias masivas y la necesidad de cumplir contratos con clientes en tiempos establecidos, este constituye uno de los procesos más importantes y valiosos en GTH. Se pueden distinguir dos procesos en la selección de colaborador: los de forma masiva, para los colaboradores operativos (agentes de vigilancia y guardiana) y los de forma específica para puestos de *staff* (analistas, supervisión, jefaturas, gerencias o puestos especializados).

Gráfico 14. Proceso de selección



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Inducción:** en este proceso se busca que los trabajadores recientemente integrados logren incorporarse y alinearse a la cultura de la empresa. De esa manera, se convierten en miembros activos y partícipes de los objetivos y logros de la organización. En esta etapa se procede con la contratación, la inducción general e inducción específica (de acuerdo con el lugar donde se les destaque o la operación donde hayan solicitado su ingreso)

Tabla 3. Actividades en el proceso de inducción

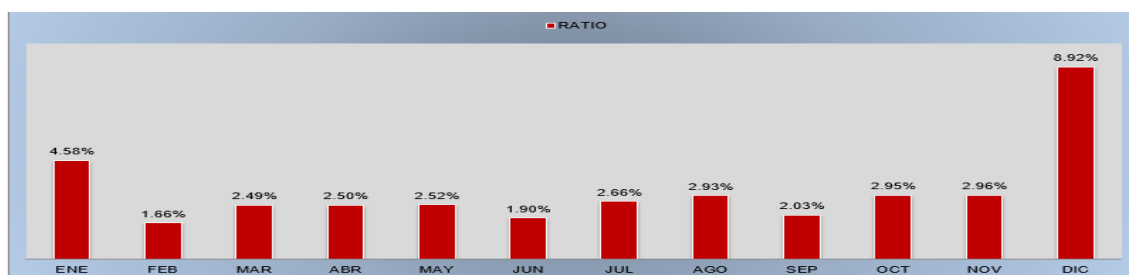
N°	Actividad	Descripción
1	Reseña de la empresa	Se realizará una presentación de la empresa que incluye su historia, misión, visión, valores, consignas y, de ser necesario, se hará un reconocimiento de las oficinas.
2	Presentación del colaborador	Se realizará una presentación formal del colaborador con sus compañeros más próximos. Se hará una breve descripción de las funciones que estos realizan.
3	Presentación e introducción a las áreas	Se hará la presentación de las áreas, sus funciones y las personas a cargo de las mismas. También se hará la entrega del directorio telefónico con los nombres y cargos de los compañeros.
4	Entrega de <i>fotocheck</i> , prendas y EPP	Se coordinará con el área logística para la entrega de uniformes y demás equipos. También se tomará la foto correspondiente para la expedición instantánea de <i>fotocheck</i> .
5	Inducción específica	Esta inducción se realizará en el puesto de trabajo. En el caso de ser en unidades alejadas y/o complejas, los administradores de estas unidades estarán a cargo de la misma.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Capacitación y desarrollo:** se establecen las metas y planes individuales y para las áreas de la organización. Estas deben estar enlazadas entre sí y contribuir al desarrollo de carrera del colaborador. Se realiza el plan de capacitación anual general; sin embargo, este no incluye los planes de capacitación en unidades que desarrollan sus servicios en compañías mineras específicamente.

Al realizar el análisis sobre los procesos de GTH, se descubrió la existencia de ciertos indicadores que revelan que la rotación se realiza de manera permanente. Chiavenato (1999:188) define el término rotación como «la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella». A continuación, mostraremos los índices de rotación en el año 2018 en la unidad de estudio:

Gráfico 15. Índice de rotación 2018



Fuente: Elaboración propia, 2018¹

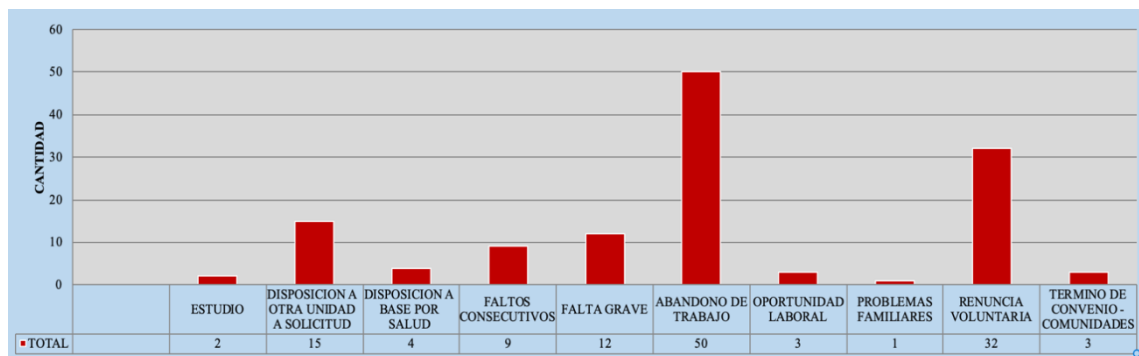
¹Los valores corresponden a la rotación registrada en el total de la población de la unidad minera.

En el gráfico anterior se aprecia que durante los meses de enero y diciembre aumenta el índice de rotación. El promedio es de 3,17%, el cual se considera bajo según lo manifiesta Bernadette Kenny en la revista Forbes (2007), «cualquier caso por debajo del 15% anual se considera saludable y no es motivo de alarma».

Con la finalidad de garantizar el funcionamiento continuo de las labores integrales de la organización de seguridad y vigilancia en la unidad minera destacada, se investigó, mediante encuestas de salida y entrevistas personales, los motivos por los que los colaboradores se retiran de la operación. El abandono de trabajo y la renuncia voluntaria son las causas más significativas.

Para el caso de abandono de trabajo, el retiro del colaborador se da de manera intempestiva. En el caso de la renuncia voluntaria, el colaborador comunica su deseo de retirarse de la organización y respeta el plazo para la búsqueda de un reemplazo. En el 90% de los casos este plazo es de 30 días.² Las faltas graves y la solicitud de cambio de unidad ocupan el tercer y cuarto lugar como las razones más frecuentes para el retiro de la organización. En el caso de faltas graves, estas posiciones son cubiertas por colaboradores de reserva. Las solicitudes de cambio de unidad (cliente), se realizan cuando el reemplazo del colaborador llegue a la unidad destacada. Este plazo puede ser entre uno o dos meses.

Gráfico 16. Motivos de bajas de los colaboradores 2018

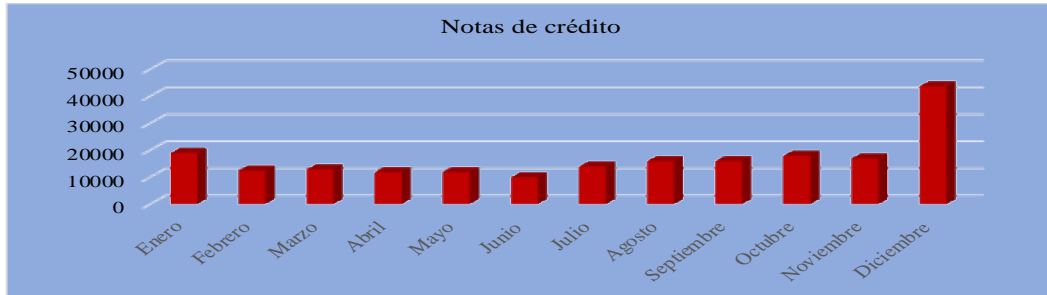


Fuente: Elaboración propia, 2018.

Sin embargo, si bien la rotación es baja, genera que la organización incumpla con la cantidad de vigilantes establecida en el contrato con el cliente. Esto genera, en consecuencia, notas de crédito que se aplican a las facturas por cobrar y reduce los ingresos de la organización.

² Información obtenida de entrevistas a los colaboradores.

Gráfico 17. Notas de crédito 2018



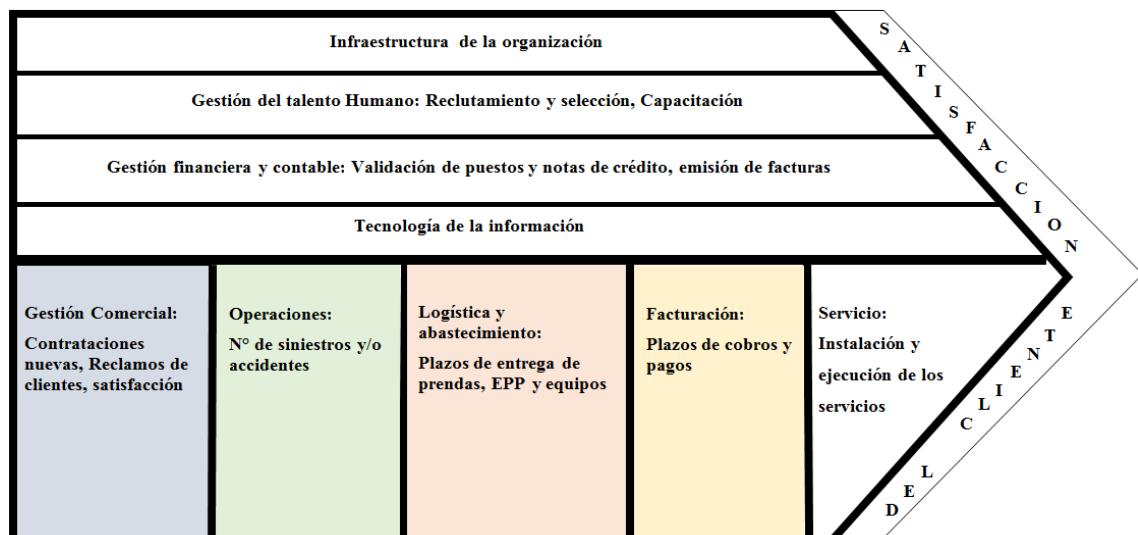
Fuente: Elaboración propia, 2018.

El gráfico anterior muestra el monto de las notas de créditos emitidas solo en el año 2018. Estas disminuciones representan entre el 2 y el 3% del total del monto del contrato total. La cifra asciende a S/ 1,2 millones aproximadamente.

5. Cadena valor

Es importante para la empresa poder encontrar un alineamiento entre los objetivos generales y los objetivos del área de GTH. Por esto, se ha realizado un análisis de la cadena de valor a partir de las actividades principales de la empresa. Esto permite identificar fortalezas y oportunidades.

Gráfico 18. La cadena de valor de la organización



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Dentro de las actividades primarias, la organización procura brindar un servicio integral en cada una de sus unidades, abarcando desde la instalación, ejecución y desarrollo del servicio. Entre ellas tenemos las siguientes:

- El área comercial es la encargada de la búsqueda de nuevos clientes y la atención de sus necesidades.
- El área de operaciones centra sus actividades en el funcionamiento óptimo de los servicios de seguridad y vigilancia buscando la satisfacción del cliente.
- El área logística y de abastecimiento se encarga de atender los requerimientos de la organización para proveer de insumos y materiales para una pronta puesta en marcha de nuevos proyectos y garantizar el funcionamiento de las unidades operativas y así cumplir con los plazos de entrega.
- En el área de facturación se da énfasis al cumplimiento de las deudas por cobrar y de esta manera garantizar la continua rentabilidad de la organización; así como el pago oportuno a los proveedores.

Con relación a las actividades de apoyo, la organización desarrolla las siguientes:

- La infraestructura de la organización busca dar respuesta a la satisfacción del cliente interno, así como al cliente externo y su impacto de marca ante los competidores.
- La gestión del talento humano se encuentra en constante mejora de sus principales procesos: selección, inducción y capacitación. Esto la convierte en un socio estratégico de las demás áreas de la organización.
- La gestión financiera y contable audita los movimientos de ingreso y salida del patrimonio de la empresa y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- En tecnología e información, la organización resalta por estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, los cuales son replicados en cada una de sus unidades y en los servicios que ofrece a sus clientes.

Todas las actividades de la cadena de valor influyen y son determinantes para lograr la satisfacción de los clientes.

6. Análisis VRIO

Se presenta la matriz VRIO de la empresa, con la cual se identifican las fuentes para conocer sus ventajas competitivas:

Tabla 4. VRIO

	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	RESULTADO
Talentos					
Guardián de la cultura	√	√	X	√	3
CEO	√	X	X	√	2
Gerente de operaciones	√	X	X	√	2
Administradores de contrato	√	X	X	√	2
Agentes de vigilancia	√	√	X	√	3
Procesos					
Segmentación geográfica	√	X	X	X	1
Capacitación	√	X	X	√	2
Programa CRECIMIENTO	√	X	X	√	2
Reclutamiento y contratación	√	X	X	√	2
Intercambio cultural	√	X	X	√	2
Recursos					
Marca	√	√	√	√	4
Cultura	√	√	√	√	4
Tecnología: desarrollo de robots vigilantes	√	√	X	√	3
Capacidad de inversión	√	X	X	√	2
Colaborador comprometido	√	X	X	√	2

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se reconoce claramente que tanto la marca como la cultura de la empresa son las principales ventajas competitivas sostenibles (4). La empresa cambió la forma de llamar a los colaboradores de vigilancia. De ser llamados agentes o vigilantes, ahora se les denomina “hombres líderes”. Esto explotó su marca comercial y sostuvo una cultura de crecimiento orientada hacia sus colaboradores, el reconociendo de su valor y de su esfuerzo para la organización.

Como ventajas competitivas no sostenibles (3), se encuentran los denominados “guardianes de la cultura” (altos directivos). Ellos son los principales responsables y gestores del desarrollo de nuevas tecnologías. Garantizan el trato justo para el colaborador operativo a través de buenas prácticas laborales que diferencian a la empresa de otras del rubro. De igual manera, encontramos a los agentes de vigilancia. Ellos han desarrollado un alto vínculo de pertenencia hacia la empresa que es pocas veces visto en este rubro.

Se encuentra como paridad competitiva (2) a los miembros de la organización, los procesos de la empresa y la capacidad de inversión. Los administradores de contrato y los procesos de reclutamiento y selección son los más resaltantes.

Finalmente, se puede identificar una desventaja competitiva (1) en la segmentación geográfica. Debido al crecimiento que ha tenido la empresa, esta segmentación (a través de líderes zonales por regiones) se ha vuelto obsoleta. Una segmentación por cartera de clientes (gran minería y campamentos, universidades y educación, empresas de servicios, etc.) sería una oportunidad de

mejora a considerar, dado que cada cartera comparte características similares y se podría tanto optimizar los requerimientos como disminuir los costos propios de la instalación de servicios.

Dentro del análisis interno de la organización, se evidenció que los procesos se ejecutan de manera inmediata según los requerimientos de contratación de personal solicitado por el cliente. Por eso, esto es considerado dentro de la cadena de valor. Esta respuesta inmediata contribuye a que la organización se expanda y logre posicionarse rápidamente en el mercado. Sin embargo, en el análisis de los procesos de GTH, se observó que esto se realiza de manera general, sin tomar en cuenta las particularidades de cada unidad de negocio como, por ejemplo, la ubicación geográfica, zona de influencia, los regímenes de trabajo, entre otros. Todo esto puede influir en la permanencia de los colaboradores destacados a las diversas unidades según corresponda. Por ello, se requiere la optimización de los procesos en el área de GTH y poner énfasis en el proceso de reclutamiento, selección e inducción, con el fin de reducir la intención del colaborador de rotar desde la unidad designada. Esto evitará la generación de notas de crédito por incumplimiento a lo requerido por el cliente, se mantendrá la ventaja competitiva y mejorará la rentabilidad.

En el siguiente capítulo, luego de haber realizado el análisis externo e interno de la organización, se realizará un análisis estratégico mediante la aplicación del FODA cruzado.

Capítulo VI. Análisis de mejora

En este capítulo se analizará el FODA de la organización y, a partir de ello, se propondrán estrategias que podría implementar la empresa de acuerdo con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Posteriormente, se presentará el análisis FODA cruzado que permitirá identificar las estrategias que mejor se podrían aplicar.

1. Análisis FODA

Ante eventos que suceden en la realidad nacional e internacional, existen factores que la empresa puede rescatar e implementar a nivel organizacional. El análisis identifica algunos problemas internos que la empresa debe superar para el buen manejo de sus actividades.

1.1 Fortalezas

- Premios internacionales ganados: la organización logró obtener, por tres años consecutivos, el reconocimiento al Great Place to Work a nivel latinoamericano por el clima laboral y los programas que se aplican. Obtuvo el 1er lugar a nivel internacional entre las Mejores Empresas para Trabajar en Latinoamérica – GPTW LATAM 2014. Ganó un premio en la categoría Desarrollo Tecnológico e Informática en el concurso Creatividad Empresarial 2016, entre otros premios.
- Diversificación en el rubro de alarmas.
- Cartera de clientes: actualmente cuenta con más de 110 organizaciones, entre ellas se encuentran las empresas más prestigiosas del país.
- La marca y la cultura de la organización como ventajas competitivas sostenibles.
- Buena percepción del servicio por parte del cliente, al lograr su satisfacción, mediante un servicio integral de las actividades primarias y de apoyo de la organización.
- El colaborador considerado como un recurso clave.
- Liderazgo en costos a fin de generar mayor productividad con los menores costos ajustados a las necesidades específicas de cada cliente.
- Procesos alineados con políticas de cuidado de medioambiente.

1.2 Oportunidades

- La Ley N° 28879 regula a las empresas que brindan servicios de seguridad privada. Solo

pueden operar empresas registradas.

- El producto interno per cápita y el porcentaje de percepción de inseguridad en la población va en aumento.
- Se cuenta con mano de obra calificada para el empleo.
- Alta oferta de proveedores en el servicio de vigilancia.
- La internacionalización: la organización continúa con la búsqueda de nuevos horizontes. Actualmente cuenta con una empresa colaboradora en Ecuador, realiza operaciones en Chile y está avanzando su proyecto en Bolivia y en Argentina.
- Diversificación de negocios: la empresa busca incursionar en otros negocios relacionados al rubro de vigilancia. Ya está en el mercado alarmas y busca realizar negocios relacionados con el cuidado del medio ambiente.

1.3 Amenazas

- Fusión de competencias: actualmente existen competidores en el mercado que han logrado fusionarse para competir directamente con la organización.
- Ingreso de otros competidores multinacionales: siempre se está expuesto al ingreso de competencia directa o indirecta en el mercado.
- Nuevos sistemas tecnológicos de vigilancia.
- Regularización del uso de armamento: las leyes actuales podrían cambiar y limitar el uso de las armas e instrumentos de seguridad.
- Alta oferta laboral en el mercado.
- La crisis política que atraviesa el país.
- La emisión de notas de crédito.

1.4 Debilidades

- Los avances tecnológicos: los nuevos productos tecnológicos pueden suplir a los agentes de seguridad.
- Colaborador de mando medio poco calificado: los supervisores zonales, cuando reciben un ascenso, no manejan a la perfección las herramientas como Word, Excel o el correo electrónico. Esto debido a la función operativa que antes realizaban.
- Procesos administrativos: los procesos administrativos en el área de GTH varían con el día a día, lo que origina un mayor tiempo en la resolución de problemas operativos. Esto genera un estancamiento en la formulación de nuevas estrategias. Asimismo, los procesos de

reclutamiento, selección, contratación e inducción, se realizan de manera general, sin hacer diferencia a las particularidades que tiene cada unidad a la que el personal será destacado. La rotación voluntaria de los colaboradores a la unidad recientemente destacada: al no encontrarse motivados intrínsecamente en el cumplimiento de sus funciones, origina la emisión de las notas de crédito por la organización.

2. Matriz FODA cruzado

Luego de realizar el análisis FODA de la organización, se identificó la necesidad de aplicar iniciativas estratégicas consistentes para reducir los costos operativos y las variables relacionadas a la intención de rotar y la motivación intrínseca.

Tabla 5. FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades
/		<ul style="list-style-type: none"> * Marca y cultura como ventaja competitiva sostenible. * Amplia cartera de clientes en el rubro. *Mediante un servicio integral de las actividades primarias y de apoyo, la organización centra sus esfuerzos en lograr la satisfacción del cliente. *Buena reputación de la empresa, al contar con premios nacionales e internacionales. *Colaborador considerado como recurso clave. *Patente, el buen posicionamiento de la marca en el mercado. *Buen clima laboral, al ubicarse tres años consecutivos en el <i>ranking</i> Great Place to Work. *Diversificación de productos en seguridad. *Procesos alineados con políticas de cuidado del medioambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> *Los nuevos productos tecnológicos pueden suplir a los agentes de seguridad. *Los supervisores zonales poco calificados en sistemas informativos. *El tiempo que utiliza GTH para resolver los problemas operativos dificulta la formulación de nuevas estrategias. *Los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de GTH se realizan de manera general, sin hacer diferencia a las particularidades que tiene cada unidad. *La rotación voluntaria de los colaboradores al llegar a la unidad destacada origina la emisión de las notas de crédito por la organización.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> *Producto interno per cápita y porcentaje de percepción de inseguridad va en aumento. *La Ley N° 28879 impide la competencia informal. *Se cuenta con una mano de obra calificada para el empleo. *Alta oferta de proveedores en el servicio de vigilancia. *Se continúa el proceso de internacionalización. *La diversificación de negocios. 	<p style="text-align: center;">Estrategia FO.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Brindar un servicio con eficacia y eficiencia a los clientes de gran presencia en el mercado de cada país. *Promocionar la trayectoria de la empresa y el talento humano especializado que la conforma, para la atracción de nuevos colaboradores. * Reforzar las prácticas medioambientales. * Continuar con el proceso de internacionalización en América Latina. 	<p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar un plan de mejora en los procesos de GTH, de acuerdo con las características que tenga cada unidad. * Mejorar la capacidad de respuesta frente a los requerimientos de los clientes. *Desarrollar un programa para la diversificación de productos de seguridad.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> *Alianzas estratégicas de empresas de la competencia con sus proveedores. *Pocas barreras de ingreso para nuevos competidores potenciales (nacionales e internacionales). *Nuevos sistemas tecnológicos de vigilancia. *Alta oferta de competidores. *Alta oferta laboral. *Crisis política. La emisión de notas de crédito. 	<p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> *Mantener un trato directo con los clientes y con los colaboradores en las unidades. *Continuar proponiendo nuevos productos tecnológicos de seguridad * Difundir la cultura consolidada en la empresa a nivel nacional e internacional. *Optimización de recursos. *Diversificar los negocios. 	<p style="text-align: center;">Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reducir la emisión de notas de crédito y el los indicadores relacionados con la rotación. * Crear un plan de incentivos orientado al personal operativo para la atracción de nuevos colaboradores. *Desarrollar un programa de retención de talento humano. *Capacitar al personal frente a la competencia existente en el mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Al realizar el análisis de los instrumentos podemos inferir que nuestra marca empleadora y cultura sobresalen teniéndolas como fortaleza. El servicio al cliente nos motiva a esforzarnos en mejorar y tener una mayor capacidad de respuesta a sus requerimientos, nos impulsa a continuar y de esta manera fortalece nuestra gestión interna y operativa demostrando el servicio esmerado que ofrecemos. Los colaboradores son el pilar de la organización, son ellos los que inyectan energía con su trabajo y dedicación, logrando la satisfacción del cliente.

Luego de realizar el análisis externo e interno de la organización, se diseñó el FODA. Esto permitió la formulación de nuevas estrategias mediante un FODA cruzado. En el siguiente capítulo, mediante una metodología de tipo cuantitativa, se buscará medir el estudio correlacional y el grado de esas relaciones entre la variable de intención de rotar y motivación intrínseca.

Capítulo VII. Metodología

Se hará referencia al diseño de la investigación y conformación de la muestra, los instrumentos empleados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

1. Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación se caracteriza por ser un estudio con un enfoque cuantitativo, tipo básico y de corte transversal, no experimental, correlacional. (Hernández, Fernández y Batista 2014). Se pretende determinar la relación entre las variables motivación intrínseca e intención de rotar de los colaboradores en una unidad destacada de una compañía minera.

2. Conformación de la población

El estudio se realizó en toda la población que labora en una de las unidades que brinda servicio de seguridad en una compañía minera ubicada en el departamento de Áncash. La población está compuesta por 310 colaboradores.

Tabla 6. Distribución de la población de vigilantes de seguridad

Equipos de trabajo	Nombre del equipo	N° de miembros del equipo	Distribución
1	Administración	2	0,6%
2	Supervisor jefe de operaciones	2	0,6%
3	Supervisor MASS	1	0,3%
4	Asistente MASS	1	0,3%
5	Supervisores sedes	7	2,3%
6	Operadores de centro de control	8	2,6%
7	Agentes de control de pérdidas	8	2,6%
8	Agente de identificación	4	1,3%
9	Agente de recepción	2	0,6%
10	Agentes de campo	4	1,3%
11	Jefes de equipo	16	5,2%
12	Jefes de equipo guías canino	3	1,0%
13	Agentes de vigilancia	154	49,7%
14	Agentes de vigilancia arriero	15	4,8%
15	Guardianes	79	25,5%
16	Guardianes de antenas	4	13%
Total		310	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Variables

De acuerdo con el desarrollo del marco teórico, para el presente estudio, se trabajaron dos tipos de variables: la intención de rotar y la motivación intrínseca; así como, las subdimensiones de esta última variable: autonomía, competencia y relacionamiento.

Tabla 7. Variables de estudio

Tipo de variable	Dimensión	Subdimensiones	Reactivos
Independiente	Motivación intrínseca	Autonomía	4
		Competencia	4
		Relacionamiento	4
Dependiente	Intención de rotar		5

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Instrumento

Para el presente estudio se evaluaron tanto la motivación intrínseca como la intención de rotar, además de cada una de sus dimensiones. En el caso de la intención de rotar, se usó un cuestionario basado en cinco afirmaciones: Para mí este trabajo es provisional; si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa; me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual; a menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa; no me importaría cambiar de empresa. La escala de medición utilizada es la de cinco puntos de Likert, en la que 1 representa estar totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

5. Procedimientos de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario para recolectar la información. Fue aplicado al personal de la unidad de estudio que conforma la población objetivo. Se aplicaron los dos instrumentos seleccionados, con un total de diecisiete preguntas. La distribución de estas se hizo físicamente y fueron llenadas de manera anónima a fin de evitar cualquier sesgo. Asimismo, comprendió información sociodemográfica como sexo, edad, antigüedad y área de trabajo. La finalidad fue realizar una prueba piloto a 79 colaboradores de la unidad objeto de estudio, enfatizando el carácter confidencial y anónimo de la encuesta. La confiabilidad y la validez de la encuesta piloto superaron los estándares de Alpha de Cronbach, por lo que se concluyó que el instrumento es adecuado. Finalmente, se aplicó la encuesta a toda la población: 310 colaboradores. Los resultados de los diecisiete ítems o preguntas fueron procesados en el sistema SPSS versión 24.

Capítulo VIII. Resultados de las encuestas

En este capítulo se utilizaron las variables detalladas en el capítulo II. La herramienta estadística IBM SPSS Statistics permitió validar si la encuesta es confiable y si las preguntas escogidas permiten validar si existe alguna relación entre las dimensiones autonomía, competencia y relacionamiento con la variable intención de rotar.

Se analizaron los resultados en base a las encuestas realizadas a los 310 colaboradores de la unidad minera (ver anexos 4, 5, 6 y 7). Para demostrar la fiabilidad de las preguntas usadas, los resultados se mostraron usando el Alfa de Cronbach.

1. Resultados de la confiabilidad del instrumento

En la tabla se observa el coeficiente de confiabilidad arrojado por el instrumento Alfa de Cronbach. Este es obtenido después de procesar los datos mediante el paquete estadístico SPSS:

Tabla 8. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,829	17

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Podemos observar que el Alfa de Cronbach es igual a 0,829. Según la escala, indica que la encuesta es aceptable para las dimensiones de motivación intrínseca e intención de rotar. A continuación, se puede observar los coeficientes del Alfa de Cronbach obtenidos después de eliminar cada uno de las preguntas de la encuesta:

Tabla 9. Estadísticos elemento-total

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ITEM1	58,58	77,015	0,443	0,820
ITEM2	58,94	75,135	0,539	0,814
ITEM3	58,00	79,540	0,542	0,817
ITEM4	58,89	75,936	0,438	0,820
ITEM5	57,76	81,330	0,440	0,821
ITEM6	57,96	80,607	0,419	0,821
ITEM7	58,10	76,013	0,580	0,812
ITEM8	58,06	78,993	0,545	0,816
ITEM9	58,09	77,956	0,549	0,815
ITEM10	58,31	78,693	0,460	0,819
ITEM11	58,52	79,545	0,403	0,822
ITEM12	58,34	78,509	0,548	0,815
ITEM13	58,92	77,488	0,402	0,822
ITEM14	59,03	80,410	0,242	0,833
ITEM15	58,66	79,759	0,297	0,829
ITEM16	59,17	78,196	0,358	0,825
ITEM17	59,15	78,209	0,360	0,825

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Podemos observar que si se eliminan los siguientes ítems, el α de Cronbach se incrementa o se mantiene:

Tabla 10. Estadísticos eliminando elementos

Ítem	Alfa de Cronbach	Descripción
14	0,829	Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa
15	0,833	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Normalidad de las variables

2.1 Normalidad de la variable motivación intrínseca

Planteamos las siguientes hipótesis:

- H0: Los puntajes obtenidos por la variable motivación intrínseca siguen una distribución normal.
- H1: Los puntajes obtenidos por la variable motivación intrínseca no siguen una distribución normal.

Como el tamaño de la muestra es grande (N = 310 colaboradores), utilizaremos la prueba de Kolmogorov Smirnov, con un nivel de significación de $\alpha=0,05$.

Utilizando el paquete estadístico SPSS, obtenemos la prueba de Kolmogorov Smirnov para los puntajes obtenidos para las variables motivación intrínseca:

Tabla 11. Prueba de Kolmogorov Smirnov para motivación intrínseca

		Motivación
N		310
Parámetros normales ^{a,b}	Media	46,22
	Desviación típica	7,776
Diferencias más extremas	Absoluta	,082
	Positiva	,055
	Negativa	-,082
Estadístico de prueba		0,082
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,452
Sig. asintót. (bilateral)		,000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Podemos observar que sig. Asintótica bilateral=0.00 < $\alpha = 0.05$ (nivel de significación), entonces rechazamos H_0 , por lo tanto, podemos afirmar que los puntajes obtenidos por la variable Motivación Intrínseca no siguen una distribución normal.

2.2 Normalidad de la variable Intención de Rotar

- H_0 : Los puntajes obtenidos por la variable intención de rotar siguen una distribución normal.
- H_1 : Los puntajes obtenidos por la variable intención de rotar no siguen una distribución normal.

Como el tamaño de la muestra es grande (N= 310), utilizaremos la prueba de Kolmogorov Smirnov, con un nivel de significación de $\alpha=0,05$. Utilizando el paquete estadístico SPSS, obtenemos la prueba de Kolmogorov Smirnov para los puntajes obtenidos para la variable intención de rotar:

Tabla 12. Prueba de Kolmogorov – Smirnov para Intención de Rotar

		Intención de Rotar
N		310
Parámetros normales ^{a,b}	Media	15,58
	Desviación típica	3,037
Diferencias más extremas	Absoluta	,152
	Positiva	,083
	Negativa	-,152
Estadístico de prueba		0.152
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,678
Sig. asintót. (bilateral)		,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Podemos observar que sig. Asintótica bilateral=0,000 < $\alpha = 0,05$ (nivel de significación), entonces rechazamos H₀; por lo tanto, podemos afirmar que los puntajes obtenidos por la variable Intención de Rotar no siguen una distribución normal.

3. Análisis inferencial

3.1 Hipótesis general

Planteamos las siguientes hipótesis:

- H₀: Los puntajes obtenidos por la variable motivación intrínseca e intención de rotar no están relacionados.
- H₁: Los puntajes obtenidos por la variable motivación intrínseca e intención de rotar sí están relacionados.

Aplicamos la prueba de Independencia Chi- cuadrado de Pearson. Para ello, aplicamos el paquete estadística SPSS, el cual nos da los siguientes resultados, utilizando un nivel de significación de $\alpha=0,05$:

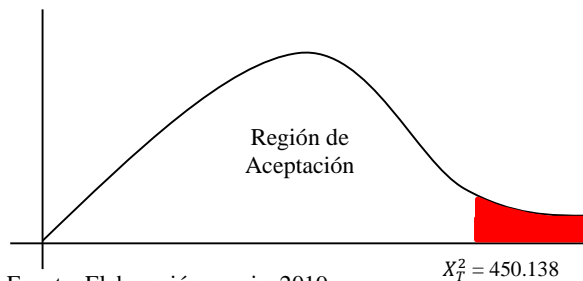
Tabla 13. Pruebas de chi-cuadrado 1

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2075,739 ^a	390	,000
Razón de verosimilitudes	943,773	390	,000
Asociación lineal por lineal	207,369	1	,000
N de casos válidos	310		

a. 433 casillas (99,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,00.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

El estadístico de tabla es $X^2 = X^2(390; 0,95) = 450,1384$, tal como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 19. Estadístico de las pruebas de chi-cuadrado 1



Fuente: Elaboración propia, 2019.

De la tabla, podemos observar que $X_p^2 = 2075,739 > X_T^2 = 450,1384$, por lo tanto; rechazamos H_0 . Al rechazar H_0 , aceptamos H_1 , por lo cual podemos afirmar que las variables Motivación Intrínseca e Intención de Rotar se están relacionadas.

3.2 Hipótesis específicas

3.2.1 Hipótesis específica 1

Planteamos las siguientes hipótesis:

- H_0 : Las variables autonomía e intención de rotar no están relacionadas.
- H_1 : Las variables autonomía intención de rotar si están relacionadas.

Aplicamos la prueba de Independencia Chi- cuadrado de Pearson. Utilizando el paquete estadístico SPSS obtenemos los siguientes resultados:

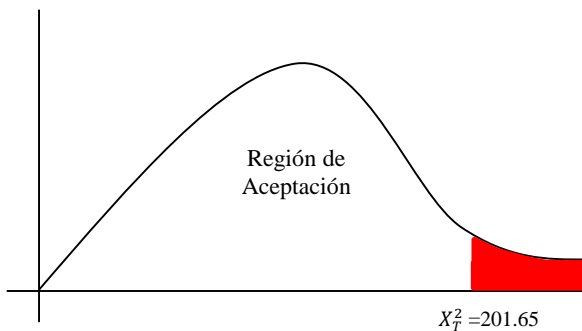
Tabla 14. Pruebas de chi-cuadrado 2

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	722,412 ^a	169	,000
Razón de verosimilitudes	569,029	169	,000
Asociación lineal por lineal	91,055	1	,000
N de casos válidos	310		

a. 189 casillas (96,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

El estadístico de tabla es $X_T^2 = X^2(169; 0,95) = 201,658$, tal como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 20. Estadístico de las pruebas de chi-cuadrado 2



Fuente: Elaboración propia, 2019.

De la tabla, podemos observar que $X_P^2 = 722,412 > X_T^2 = 201,65$, entonces rechazamos H_0 ; por lo tanto, podemos afirmar que las autonomía e intención de rotar si están relacionadas.

3.2.2. Hipótesis específica 2

Planteamos las siguientes hipótesis:

- H_0 : Las variables competencia e intención de rotar no están relacionadas.
- H_1 : Las variables competencia e intención de rotar si están relacionadas.

Aplicamos la prueba de Independencia Chi-cuadrado de Pearson. Utilizando el paquete estadístico SPSS obtenemos los siguientes resultados:

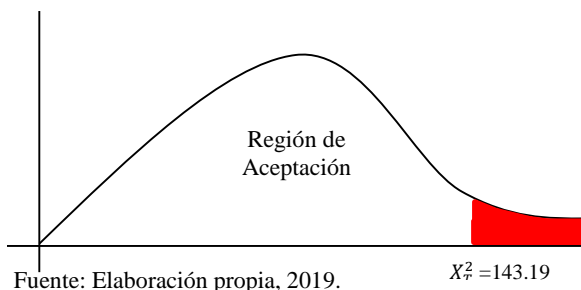
Tabla 15. Pruebas de chi-cuadrado 3

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	675,871 ^a	117	,000
Razón de verosimilitudes	498,507	117	,000
Asociación lineal por lineal	94,358	1	,000
N de casos válidos	310		

a. 121 casillas (86,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

El estadístico de tabla es $X_T^2 = X^2(117; 0,95) = 143,19$, tal como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 21. Estadístico de las pruebas de chi-cuadrado 3



De la tabla, podemos observar que $X_P^2 = 675,871 > X_T^2 = 143,19$; entonces rechazamos H_0 , por lo tanto podemos afirmar que las variables competencia e intención de rotar están relacionadas.

3.2.3 Hipótesis específica 3

Planteamos las siguientes hipótesis:

- H_0 : Las variables relacionamiento e intención de rotar no están relacionadas.
- H_1 : Las variables relacionamiento e intención de rotar si están relacionadas.

Aplicamos la prueba de Independencia Chi- cuadrado de Pearson. Utilizando el paquete estadístico SPSS obtenemos los siguientes resultados:

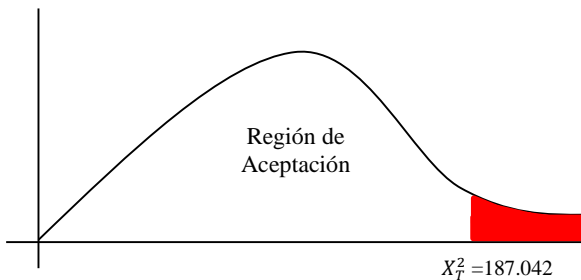
Tabla 16. Pruebas de chi-cuadrado 4

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1750,392 ^a	156	,000
Razón de verosimilitudes	947,602	156	,000
Asociación lineal por lineal	276,159	1	,000
N de casos válidos	310		

a. 170 casillas (93,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

El estadístico de tabla es $X_T^2 = X_2(156; 0,95) = 187,042$, tal como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 22. Estadístico de las pruebas de chi-cuadrado 4



Fuente: Elaboración propia, 2019.

De la tabla, podemos observar que $X_p^2 = 1750,392 > X_T^2 = 187,042$; entonces rechazamos H_0 , por lo tanto, podemos afirmar que las variables relacionamiento e intención de rotar.

4. Análisis extra de valoración de resultados

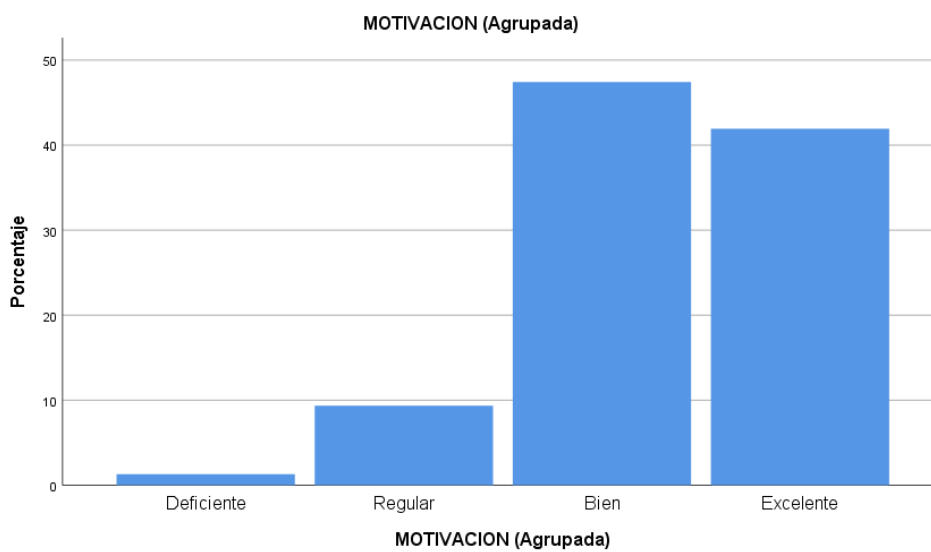
El siguiente análisis por componente de la variable motivación intrínseca se basa en el máximo puntaje obtenido en la valoración por la escala de la encuesta; este coeficiente se crea agrupando las cuatro primeras variables:

- Coeficiente de componente ≤ 60 excelente
- Coeficiente de componente ≤ 48 bien
- Coeficiente de componente ≤ 36 regular
- Coeficiente de componente ≤ 24 deficiente
- Coeficiente de componente ≤ 12 muy deficiente

Tabla 17. Variable motivación intrínseca (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	1,3	1,3	1,3
	Regular	29	9,4	9,4	10,6
	Bien	147	47,4	47,4	58,1
	Excelente	130	41,9	41,9	100,0
	Total	310	100,0	100,0	

Gráfico 23. Motivación intrínseca (agrupada)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El siguiente análisis por componente de la variable intención de rotar, se basa en el máximo puntaje obtenido en la valoración por la escala de la encuesta. Este coeficiente se crea agrupando las cinco últimas variables:

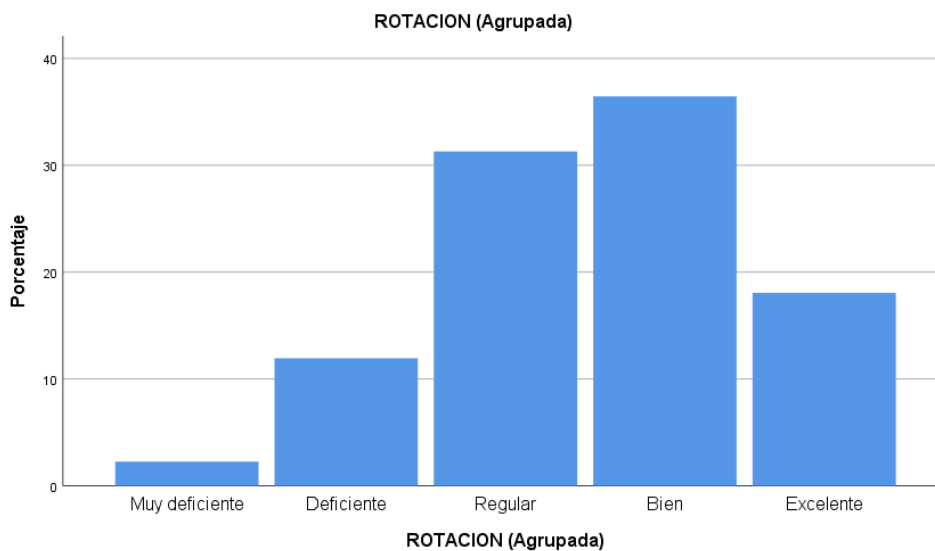
- Coeficiente de componente ≤ 25 excelente
- Coeficiente de componente ≤ 20 bien
- Coeficiente de componente ≤ 15 regular
- Coeficiente de componente ≤ 10 deficiente
- Coeficiente de componente ≤ 5 muy deficiente

Tabla 18. Variable intención de rotar (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy deficiente	7	2,3	2,3	2,3
	Deficiente	37	11,9	11,9	14,2
	Regular	97	31,3	31,3	45,5
	Bien	113	36,5	36,5	81,9
	Excelente	56	18,1	18,1	100,0
	Total	310	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 24. Intención de rotar (agrupada)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Finalmente, el resultado de la aplicación del paquete estadístico SPSS nos indica que, tanto para las preguntas de la variable motivación intrínseca como para la intención de rotar, existen valores atípicos; sin embargo, estos no influyen en las conclusiones obtenidas.

Del análisis de las encuestas realizadas, se concluye que las variables de la motivación intrínseca de la teoría de autodeterminación de Deci y Ryan (2000) y la de intención de rotar de la teoría de Mobley (1977), se encuentran relacionadas entre sí, conforme se advierte de las hipótesis obtenidas. Los resultados fueron validados por el alfa de Cronbach y se advierte que las dimensiones de la teoría de autodeterminación: autonomía, competencia y relacionamiento, mantienen un porcentaje alto.

Por otro lado, se realizó una revisión a las respuestas de las encuestas realizadas (ver anexo 7), en dicha revisión se puede apreciar que existen porcentajes positivos altos en las respuestas relacionadas con la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a la capacidad que tienen para tomar decisiones, al éxito que consideran tienen en el trabajo, al clima laboral entre sus compañeros y a su intención de retirarse de la empresa. Con estos resultados, se concluye que los colaboradores se encuentran motivados intrínsecamente, por lo cual esto no afectaría la intención de rotar. Sin embargo, en el ítem de opiniones y/o recomendaciones, los colaboradores pidieron que se brinde mayor información con relación a la unidad al cual han sido designados. Esto se puede corroborar con la entrevista realizada al supervisor de Operaciones de la unidad minera objeto de estudio (ver anexo 8), en la que señaló que no se les explican los detalles del trabajo a las personas contratadas y, al llegar a la unidad, muchos se enfrentan con la realidad sin tener una preparación previa o una información más exacta de lo que afrontarán al trabajar en condiciones climáticas adversas.

Al realizar el análisis interno de la organización, se advirtió, específicamente dentro del área de GTH, que los procesos de reclutamiento, selección e inducción, no eran los más idóneos ni guardaban relación con las particularidades de la unidad de estudio. Esto causa incomodidades y retiros intempestivos de los colaboradores.

Con el fin de disminuir la intención de rotar de los colaboradores y el impacto sobre los costos que este genera en la organización, se ha planteado el desarrollo e implementación de un plan de mejora en las áreas de reclutamiento, selección e inducción, que genere un impacto positivo en la unidad de estudio y posteriormente en toda la organización. Se espera que disminuya costos por retiros de los colaboradores y mejore su marca empleadora a nivel nacional e internacional.

Capítulo IX. Plan de mejora de la gestión de reclutamiento, selección, contratación e inducción

En la estructura interna de la organización, se observa que los procesos de reclutamiento y selección se relacionan con la intención de rotar del colaborador. Ante ello se enfoca el plan de intervención en el desarrollo de un programa que incluya ambos procesos aprovechando el alto porcentaje que tienen los colaboradores en la variable motivación intrínseca de acuerdo con los resultados de las encuestas, los cuales contribuirán al plan estratégico de la organización.

1. Objetivos

1.1 General

Reducir la intención de rotar del colaborador ingresante en un período de un año que contribuya a disminuir los costos operativos en una organización de vigilancia ubicada en el departamento de Áncash.

1.2 Específicos

- Optimizar el proceso de reclutamiento y selección
- Mejorar el proceso de inducción general para comprometer a los actores internos
- Asegurar la mejora continua en el proceso de reclutamiento y selección

2. Metodología

La siguiente propuesta centra sus esfuerzos en un programa que abarca el problema de los procesos de reclutamiento y selección, dicho programa está sustentado en la investigación previamente realizada.

La organización a través de su visión enfoca todos sus esfuerzos en proveer del mejor talento humano a cada cliente para que estos solo tengan que centrarse en sus operaciones y no distraer su atención y recursos en trabajos operativos de la organización. Por tanto, al encontrar que los plazos de reclutamiento y selección, se extienden y generan sobrecostos, y que esto origina la emisión de notas de crédito, se debe tomar especial atención en contrarrestar esta situación y disminuir o eliminar la emisión de las notas de crédito, atendiendo a la misión de la organización

que busca priorizar la calidad a través de un servicio especializado y que ayude a lograr superar necesidades de los clientes.

Entre las estrategias desarrolladas en el análisis FODA, se hace énfasis en el desarrollo de diversos programas que puedan aprovechar las oportunidades, como la diversificación de negocios y la alta oferta de proveedores en el servicio de vigilancia, para, de esta manera, contrarrestar las debilidades de la organización, como el tiempo empleado para resolver problemas operativos o los plazos empleados en los procesos de GTH, principalmente en el reclutamiento, selección, contratación e inducción. El programa que se propone a continuación aprovecha el desarrollo tecnológico y el fácil acceso que existe actualmente a las aplicaciones en dispositivos móviles, además de acercar más al colaborador con la organización y hacerlo partícipe de uno de los procesos más importantes como es el de reclutamiento; además, se le reconocerá y premiará por cada uno de sus aportes con la organización.

Esta propuesta se centra en encontrar el mejor talento humano para la organización que conlleve a brindar un servicio especializado y de calidad a nuestros clientes. Esto se podrá lograr fidelizando y motivando al colaborador por intermedio de reconocimientos e incentivos que permitan que él se identifique con la cultura de la organización y la rotación voluntaria disminuya.

3. Desarrollo de la propuesta

Amparada en su cadena de valor y en las actividades primarias y de apoyo de esta, donde se enfatiza el servicio a través de la instalación y ejecución de ellas con el soporte entre otras actividades de las realizadas por GTH (reclutamiento y selección), la siguiente propuesta busca lograr la satisfacción del cliente.

En la cadena de valor de la organización resalta la satisfacción del cliente; uno de los principales procesos es el reclutamiento y selección de personal. El plan de mejora centra su intervención en obtener el mejor talento, el cual impactará y contribuirá en la obtención de los objetivos organizacionales. Esto también se verá evidenciado en la satisfacción de nuestros clientes quienes recibirán un excelente servicio y esto permitirá potenciar nuestra marca empleadora.

A fin de seleccionar y conservar el mejor talento, planteamos actividades que se acerquen a las condiciones reales de trabajo así como incentivos que incrementarán los ingresos familiares así como el nivel de satisfacción y fidelización de los colaboradores.

3.1 Programa de referidos

3.1.1 Propósito general

- Reducir el tiempo de respuesta ante una convocatoria para el reclutamiento de los candidatos
- Promover la eficiencia de la organización a través del uso adecuado de los recursos y así reducir costos relacionados directamente al reclutamiento de colaborador

3.1.2 Propósitos específicos

- Comprometer a los colaboradores con los procesos de GTH
- Mejorar el perfil del colaborador seleccionado a través de la implementación y ejecución de los criterios de la evaluación técnica (ver anexo 9)

3.1.3 Metas

- Seleccionar al colaborador con un puntaje mínimo de 60/100 en evaluación teórica práctica
- Lograr que el 80% de los colaboradores nuevos permanezca en el puesto durante el primer año laboral

3.1.4 Indicadores

- Números de candidatos referidos por colaborador
- Porcentaje de candidatos referidos en posiciones clave
- Porcentaje de colaboradores referidos que permanecen en su puesto los primeros seis meses después a su contratación
- Porcentaje de satisfacción en el trabajo de colaboradores referidos

3.1.5 Metodología

Se desarrollará una base de datos y una aplicación para *smartphone* y *tablet* (app) que servirá como primer filtro de candidatos. Se comunicará a los colaboradores sobre la nueva herramienta para referir a posibles candidatos a través de la página web, correo electrónico y supervisores de cada una de las unidades. Se emplearán incentivos a los colaboradores que se comprometan más con la nueva herramienta. Estos incentivos serán entregados en víveres (canastas o vales) y guardarán relación directa con los indicadores del programa:

- Números de candidatos referidos por colaborador (el reconocimiento se realizará cada seis meses y se entregará una canasta a los primeros tres lugares)
- Porcentaje de colaboradores referidos que permanecen en su puesto los primeros seis meses después a su contratación. (el reconocimiento se realizará cada seis meses y se entregará un vale por alimentos al ganador)

3.1.6 Implementación de base de datos de referidos

Este instrumento facilitará y reducirá los tiempos en la búsqueda y reclutamiento del colaborador. El referido conocerá de primera fuente el ambiente de trabajo y el desarrollo del mismo. Del otro lado, el colaborador que refiere conoce el perfil del puesto y del referido, también sus capacidades y competencias; por eso sentirá la confianza necesaria para referir a alguien y podrá ser el canal directo ante las inquietudes del posible postulante. El uso de esta herramienta representa un ahorro de tiempo significativo en el reclutamiento de colaboradores. Tal como se muestra a continuación, el tiempo puede acortarse hasta en cinco días, lo que representaría hasta el 28% de reducción en tiempos requeridos para el proceso.

Tabla 19. Análisis del tiempo de reclutamiento (expresado en días)

Puestos	Tiempo actual de reclutamiento	Tiempo reclutamiento por referidos	Diferencia	Reducción en %
Supervisor de operaciones	30	27	3	10%
Administrador	30	26	4	13%
Supervisor SSO	30	26	4	13%
Agente de campo	27	24	3	11%
Agente de identificación	27	24	3	11%
Agente de recepción	27	24	3	11%
Operador de Centro de Control	27	23	4	15%
Jefe de equipo guía canino	25	23	2	8%
Jefe de equipo	23	18	5	22%
Asistente SSO	23	19	4	17%
Vigilante	23	19	4	17%

Puestos	Tiempo actual de reclutamiento	Tiempo reclutamiento por referidos	Diferencia	Reducción en %
Vigilante arriero	18	13	5	28%
Guardián	12	10	2	17%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La base de datos de referidos será alimentada por todos los colaboradores de la empresa independientemente de los diferentes clientes o unidades en donde se encuentren destacados. Para realizar un primer filtro correcto se usarán una ficha a fin de ser completada por el colaborador (serán llenadas en el sistema por los administradores de las unidades y solo aplicará para colaboradores destacados y con limitado acceso a internet) donde se especificarán las características del posible candidato.

Los datos del candidato referido serán completados con información de relevancia para la organización:

- Curriculum vitae (documentado de ser necesario)
- Carné Sucamec (el posible candidato puede tener vigente el carné o puede necesitar un trámite de renovación)
- Curso de inducción D.S O24 (requerido para laborar en minería)
- Cursos especializados (manejo defensivo, guía canino, entre otros) (ver anexo 3).

La base de datos estará disponible vía red y por el app desde equipos móviles. Podrá ser utilizada en cualquier momento y por cualquier colaborador. Tendrá ciertas restricciones que garantizarán la recopilación de datos correcta. De esta manera el colaborador podría completar el perfil de su referido hasta llegar al 100% de los requerimientos. Así obtendrá su código de postulante que le servirá para ver su estado en las convocatorias vigentes. El área de GTH será la única con acceso a las estadísticas propias de la base de datos, es decir, será el administrador directo. Para mantener una actualización constante, recibirá cada lunes la estadística sobre los últimos movimientos registrados en la base de datos.

La reducción del tiempo en el reclutamiento repercutirá en el tiempo de selección de manera directa. Esta será la manera más óptima para el cumplimiento con los clientes, principalmente para aquellos ubicados en lugares remotos.

Tabla 20. Análisis de tiempo de selección y contratación (expresado en días)

Puestos	Tiempo actual de selección	Tiempo mínimo de selección	Tiempo de contratación	Total actual	Total referidos	Reducción en %
Supervisor de operaciones	8	2	2	10	6	40%
Administrador	8	2	2	10	6	40%
Supervisor SSO	8	2	2	10	6	40%
Agente de campo	8	2	2	10	6	40%
Agente de identificación	8	2	2	10	6	40%
Agente de recepción	8	2	2	10	6	40%
Operador de centro de control	10	2	2	12	7	42%
Jefe de equipo guía canino	10	2	2	12	7	42%
Jefe de equipo	8	2	2	10	6	40%
Asistente SSO	8	2	2	10	6	40%
Vigilante	15	7	2	17	10	41%
Vigilante arriero	15	7	2	17	10	41%
Guardian	10	2	2	12	8	33%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El proceso de selección del colaborador está medido por tiempos mínimos y totales, siendo los primeros aquellos que no se pueden evitar, postergar o eliminar: exámenes médicos (un día mínimo), curso Sucamec (cinco días) y curso D.S 024 (un día, solo aplica a clientes mineros).

Con el correcto manejo de la base de datos se podrá determinar si el candidato tiene el curso D.S 024 vigente (renovable cada año. En caso de continuar en mina su renovación es automática) y el carné Sucamec también vigente; así mismo se podrá visualizar los antecedentes requeridos, lo cual ahorraría un día más al proceso de selección y contratación, reduciéndolo hasta en un 41% con respecto al actual.

Para el caso de la contratación, el tiempo estimado continúa siendo el mismo, dos días, debido a la entrega de prendas y su verificación; se estima un día aparte del de la firma de contrato y formatos requeridos. La implementación, difusión y puesta en marcha del programa sugerido tomará un tiempo de seis meses, dividido en las siguientes actividades:

Tabla 21. Descripción de actividades

N°	Tiempo de ejecución: semanas	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Definición del equipo de trabajo	■	■																		
2	Implementación de la base de datos			■	■	■	■														
3	Desarrollo de app					■	■														
4	Diseño de indicadores y medición							■													
5	Recopilación de datos manuales para prueba piloto									■	■										
6	Realización de prueba piloto											■	■								

N°	Tiempo de ejecución: semanas	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7	Ajustes en base de datos y app																				
8	Lanzamiento y difusión en canales internos de la organización																				
9	Revisión de resultados																				
10	Reconocimiento a los colaboradores por participación y resultados																				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 22. Presupuesto para la implementación del programa de referidos

Concepto	Costo unitario	Cantidad / meses	Total anual
Implementación base de datos: personal y viáticos	S/ 45.100,00		S/191.850,00
<i>Mantenimiento</i>	S/ 4.000,00	12	S/ 48.000,00
Realización de prueba piloto	S/ 700,00		S/700,00
Lanzamiento y difusión en canales internos de la organización	S/ 7.800,00	3	S/ 23.400,00
Reconocimiento a los colaboradores por participación y resultados	S/ 400,00	3	S/ 1.200,00
		TOTAL	S/ 217.150,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Este programa tendrá un costo total S/ 217.150 por implementación, tal como se muestra en la tabla 16. Una vez se haya implementado, el costo de mantenimiento será de S/ 48.000 anuales. Si se compara con el costo que generan las notas de crédito al año (S/ 203.000), se estaría ahorrando, a partir del segundo año, S/ 155.300.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Se propuso dentro de los objetivos determinar si existe relación entre las variables de intención de rotar y motivación intrínseca. Para ello, se usó la teoría desarrollada por Mobley (1977) para la primera variable y la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000) para la segunda variable. Se aplicó una encuesta conformada por diecisiete preguntas a toda la población destacada en la unidad minera. Con este hallazgo se logró identificar que la motivación intrínseca y sus dimensiones tienen relación e influyen de manera significativa en la intención de rotar. Así también, se obtuvo un alto porcentaje para las dimensiones de la variable independiente (motivación intrínseca), por lo cual se determinó que no es una de las causas que influye en el incremento para la variable dependiente (intención de rotar).

En el análisis de los procesos de gestión del talento humano (GTH) se identificó, específicamente en reclutamiento, selección y contratación; que el tiempo establecido para cada procedimiento puede ser dos semanas o más. Esto dificulta cumplir con los plazos para cubrir las posiciones de las vacantes solicitadas por el cliente, por lo que se debe revisar estos procesos para acortar los tiempos de selección y contratación a fin de tener una respuesta oportuna a los requerimientos del cliente.

Se concluye que los colaboradores mostraban un alto nivel de motivación, principalmente, aquellos con varios años de labores en la unidad, quienes se sentían a gusto en sus puestos de trabajo. Sin embargo, el colaborador recientemente contratado tiende al descontento, ya que cuando llega a la unidad minera encuentra condiciones laborales ajenas a sus expectativas como temperaturas extremas a las que están expuestos, distribución de puestos remotos y distantes entre sí, regímenes y horarios de trabajo, entre otras condiciones, que influyen en su intención de rotar. Con este hallazgo se concluye la importancia de proponer un plan de mejora que permita reducir la intención rotación de los colaboradores, presentando nuevas alternativas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación. Esto para evitar la tendencia al descontento y que los colaboradores busquen otras oportunidades laborales, lo que origina un retiro voluntario de la unidad al poco tiempo de su contratación.

2. Recomendaciones

De acuerdo con la investigación realizada en el presente plan estratégico, es conveniente que la organización pueda utilizar la alta motivación intrínseca que tienen sus colaboradores en pro del crecimiento y mejora de su marca empleadora. Con un impulso a la línea de carrera de los agentes de vigilancia, se conseguirá una gran fuente de motivación que elevará el rendimiento y, por ende, la permanencia en la empresa.

Conforme al estudio realizado, se recomienda que la organización replantee sus procesos de gestión del talento humano y optimice los tiempos de reclutamiento, selección y contratación de nuevos colaboradores. El colaborador se presenta a la organización en búsqueda de un empleo, con expectativas y necesidades por cubrirlo, sin embargo, al no tener conocimiento de las condiciones reales de trabajo al llegar a la unidad minera, deserta. El plan de mejora de la gestión del reclutamiento, selección, contratación e inducción propone un programa de referidos para disminuir los índices de intención de rotar. Esto debe ir acompañado con un plan de inducción mejorado que retrate las condiciones reales de trabajo. Con este programa, se busca potenciar el Área de Gestión del Talento Humano como socio estratégico en la organización.

Bibliografía

Atkinson, J.W. y Feather, N.T. (1966). *A theory of achievement motivation*. Nueva York: John Wiley.

Benabou, Roland y Tirole, Jean (2003) “Intrinsic and extrinsic motivation”. *The review of economic studies*, núm. 70, p. 489-520.

Begley, Thomas M. Czajka, Joseph M. (1993) *Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational*.

Cesla (2019). “INEI: La población con empleo adecuado creció un 1,6% en el último trimestre”. En: *Cesla.com*. Fecha de consulta: 16/10/2019. <<https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-peru.php?Id=9488>>

Corporación Latinbarómetro (2016). *Informe 2016*.

Cotton John L. and Tuttle Jeffrey M. (1986). *Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research*.

Chiavenato L. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Ed. México D.F.: McGraw Hill.

De Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.

Deci, E.L y Ryan, R.M. (2000) “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being”. *American Psychologists*, p. 68- 78.

Deci, E.L y Ryan, R.M. (2000). “The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”. *Psychological Inquiry*, núm. 11, p. 227-268.

Deci, E.L y Ryan, R.M. (2000). “Motivaciones intrínsecas y extrínsecas: definiciones clásicas y nuevas direcciones”. *Psicología de la Educación Contemporánea* 25, 54-67.

Dreher George F. (1982). "The Role of Performance in the Turnover Process". *The Academy of Management Journal*. Vol. 25, núm. 1, p. 137-147.

Dubin, R., Champoux, J., y Porter, L.W. (1975). "Central life interest and organizational commitment of blue collar and clerical workers". *Administrative Science Quarterly*, Núm. 29, p. 411-21.

Gestión (2019). "Liderman apuesta por robots de vigilancia nocturna". En: *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 23/07/2019. <<https://gestion.pe/economia/empresas/liderman-apuesta-robots-vigilancia-nocturna-273902-noticia>>

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: AddisonWesley.

Harter, S. (1978). "Effectance motivation reconsidered". *Human Development*, Núm. 21, p. 34-64.

Hellín, M.G. (2007). *Motivación, autoconcepto físico, disciplina y orientación disposicional en estudiantes de educación física. Tesis Doctoral*. Universidad de Murcia.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México D.F.: McGraw-Hill.

Hulin, C.L., Roznowski, M., y Hachiya, D. (1985). "Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration". *Psychological Bulletin*, núm. 97, p. 233-50.

El Comercio (2018). "El 68% de empresas de seguridad incurre en prácticas informales". En: *El Comercio*. Fecha de consulta: 28/04/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/68-empresas-seguridad-incurre-practicas-informales-186953>>

Kasser, T. y Ryan, R. M. (1993). "A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration". *Journal of Personality and Social Psychology*, Núm. 65, pp. 410-422.

Kenny, Bernadette (2007). “La crisis en la rotación de los empleados”. En: *Forbes*. Fecha de consulta: 28/04/2019. <https://www.forbes.com/2007/04/24/employees-turnover-careers-lead-careers-cz_bk_0425turnover.html>

Knowles, M.S. (1990). *Adult Learner. A neglected species*. 4ª Ed. Houston: Gulf Publishing Company.

La República (2019). Percepción de la inseguridad ciudadana 2018. En: *La República*. Fecha de consulta: 03/01/2019. <<https://larepublica.pe/sociedad/1387814-percepcion-inseguridad-ciudadana-2018-infografia>>

La República (2019). Colombia y Perú lideran en el crecimiento económico regional. En: *La República*. Fecha de consulta: 20/08/2019 <<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-y-peru-lideran-en-el-crecimiento-economico-regional-2898213>>

Laurence, Heberd (2017). “Why Employee Referrals are the Best Source of Hire”. En: *Theundercoverrecruiter*. Fecha de consulta: 28/04/2019. <<https://theundercoverrecruiter.com/infographic-employee-referrals-hire/>>

Lawler III, E., Ulrich, D., Fitz-Enz, J., & Maddent, J. (2004). *Business Process Outsourcing*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ley N° 28879. Ley de Servicios de Seguridad Privada. Congreso de la República del Perú (2006).

Lewicki, R. (1993). *Desarrollo organizacional. Guía de capacitación*. México: Limusa.

Locke, E.A. (1984). *Job satisfaction. Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.

Locke, E.A. (1976). “The Nature and Causes of Job Satisfaction”. In *Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, p. 1297-1343.

Littlewood, H (2006) “Antecedentes de rotación voluntaria de colaborador”. *Investigación Administrativa*. Núm. 97, p. 7 -25.

Martin, T., Price, J.L. y Mueller, C. (1981). "Job performance and turnover". *Journal of Applied Psychology*, Núm. 66, Vol 1, p. 116-119.

McClelland, D. C. (Ed.). (1955). *Studies in motivation*. East. Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts.

Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). "Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth". *Hand, and Meglino model. Journal of Applied Psychology*. Núm. 67, Vol 1, p. 53-59.

Ministerio de Economía y Finanzas (2019). MEF: Economía peruana crece 4,0% en 2018, una de las tasas más altas de la región. Fecha de consulta: 15/02/2019 <<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/25675-mef-economia-peruana-crece-4-0-en-2018-una-de-las-tasas-mas-altas-de-la-region>>

Mobley, W.H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of Applied Psychology*.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, núm 86, vol. 3, p. 493-522.

March y Simon (1958). *Organizations*. New York: Blackwell Publishers.

Otero, Mayra y Torres, Karina (2016) *Plan de Mejora de la Gestión de Rotación de Colaborador y Siniestralidad para la División de Operaciones de una Empresa Contratista Minera (Tesis de maestría)*. Universidad del Pacífico.

Perú 21 (2014). "Día del Vigilante: los agentes de seguridad privada están de fiesta". En: *Diario Perú 21*. Fecha de consulta: 28/06/2019. <<https://peru21.pe/lima/dia-vigilante-agentes-seguridad-privada-fiesta-148532>>

Quiceno, Paola (s.a). *Factores de motivación laboral y objetivos organizacionales*.

Ramírez, R., Abreu y. Badii M (2008). “Work motivation, fundamental factor for achievement of organizational objectives: Case of a steel pipe manufacture company”. *Daena International Journal f Good Conscience*.

Richer, S. y Vallerand, R.J. (1998). “Construction et validation de l’Échelle du sentiment d’appartenance sociale”. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, Núm. 48, p. 129-137.

Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: Ediciones Mc Graw Hill.

Rovegno, César (2018). *Material del curso Estrategia de Retención, Compensaciones e Incentivos de Personas*. Lima. Maestría en Desarrollo y Gestión de Personas. Universidad del Pacífico.

Sheridan, JE., y Abelson, MA (1983). “Cusp Catastrophe model of employee turnover”. *The academy of management Journal*, Núm. 26, p. 418-36.

Solf, A. (1996). “Motivación intrínseca laboral y su relación con las variables de personalidad”. *Persona 9*, p. 111-126.

Sucamec (2016). *Seguridad Privada en el Perú: Un estado situacional*. Lima: Sucamec

Steers, R.M., y Mowday, R.T. (1981). “Employee turnover and post-decision justification”. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. Vol. 3, p. 235–282.

Tamayo, C. (2008). *Modelos Teóricos e Investigación sobre Rotación de Colaborador*. México: PAC.

Taylor, J (1999). “Avoid avoidable turnover”. *Workforce*. Chicago. Fecha de consulta: 28/06/2019. < <https://www.questia.com/magazine/1P3-40396367/avoid-avoidable-turnover>>

Thomas Kenneth W. (2000). *Intrinsic Motivation at Work*. Madrid: Berrett Koehler.

Ulrich, David (1998). “A new mandate for human resources”. *Harvard Business Review*.

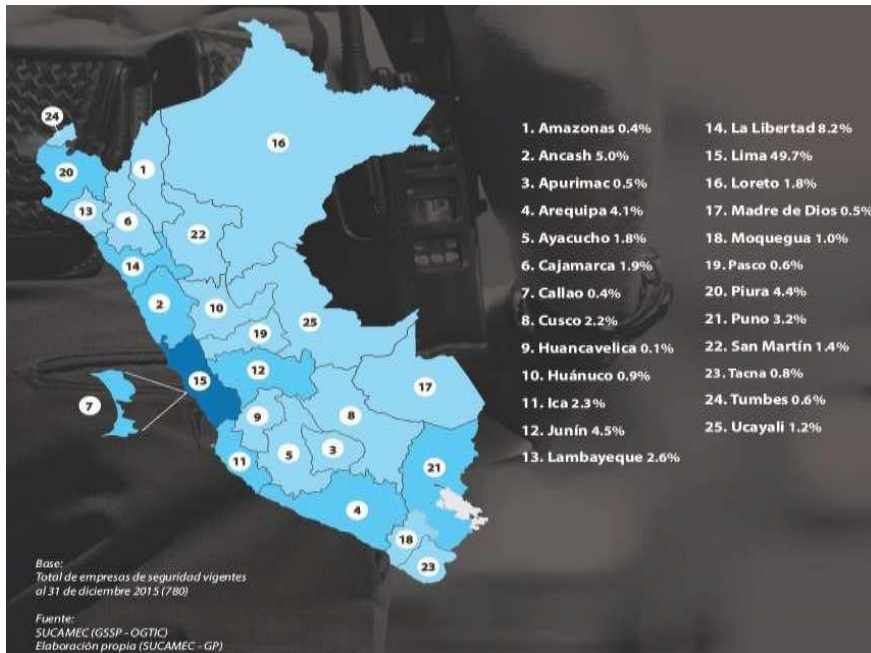
Universidad de Piura (2019); ¿Cómo los escándalos de corrupción han impactado en el crecimiento de la producción y el empleo en el país? Guillermo Dulanto, docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UDEP En: *UDEP*. Fecha de consulta: 15/01/2019. <http://udep.edu.pe/hoy/2019/politica-economia-y-corrupcion/>

Vallerand, R. J. (1997). "Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation". En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

White, R.W. (1959). "Motivation reconsidered: The concept of competence". *Psychological Review*, núm. 66, pp. 297-333.

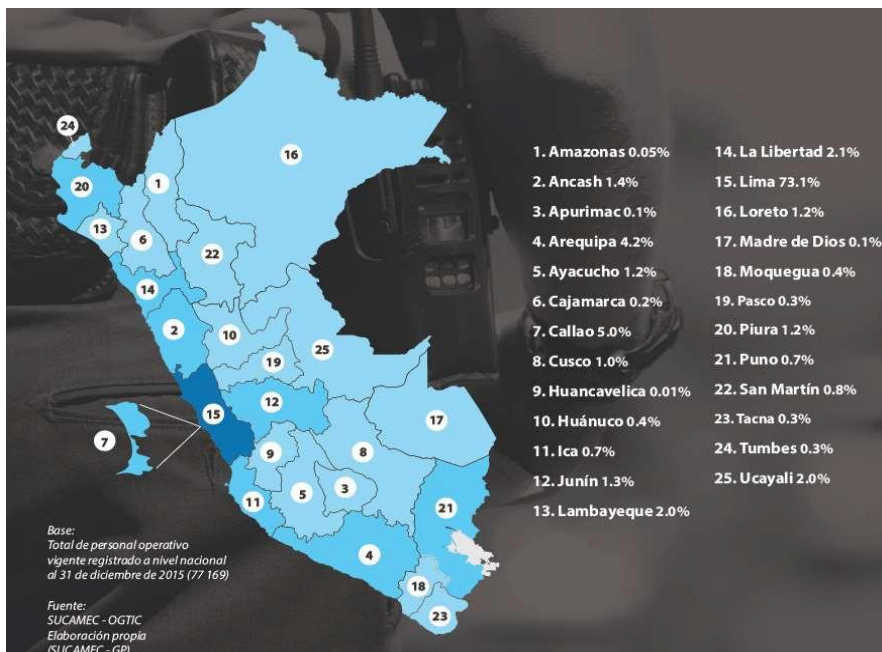
Anexos

Anexo 1. Empresas de seguridad privada, según departamento



Fuente: Sucamec, 2016.

Anexo 2. Total de colaboradores operativos, según departamento



Fuente: Sucamec, 2016.

Anexo 3. Total de horas en relación al curso de formación básica para colaboradores de seguridad privada

• Constitución y derechos humanos:	06 horas
• Legislación y seguridad privada:	06 horas
• Ética en la seguridad privada:	04 horas
• Normas y procedimiento de seguridad:	06 horas
• Control de la emergencia y seguridad de instalaciones:	06 horas
• Atención al usuario e identificación de personas:	05 horas
• Armas: conocimiento y manipulación	06 horas
• Redacción y elaboración de documentos	05 horas
• Primeros auxilios	06 horas
• Conocimiento de sistemas de alarmas y comunicaciones:	06 horas
• Defensa colaborador:	04 horas

Fuente: Directiva N° 001-2015-SUCAMEC Elaboración propia (SUCAMEC – GP)

Anexo 4. Cuestionario para probar la motivación intrínseca y la intención de rotar

ENCUESTA

Edad: _____
 Estado civil: SOLTERO CASADO CONVIVIENTE VIUDO
 Puesto: _____
 Sexo: MASCULINO FEMENINO
 Grado de instrucción: _____
 Lugar de destaque: _____

Marque **una sola alternativa** con una X en la opción que elija.



Nº	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mi trabajo me permite tomar decisiones.					
2	Puedo tomar mis propias decisiones para resolver problemas relacionados con el trabajo.					
3	Puedo asumir responsabilidades en mi trabajo.					
4	En mi trabajo, me siento libre para realizar las tareas a mi manera.					
5	Tengo la capacidad de hacer bien mi trabajo.					
6	Me siento competente en el trabajo.					
7	Soy capaz de resolver problemas en el trabajo.					
8	Tengo éxito en mi trabajo.					
9	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, me siento comprendido/a.					
10	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, me siento escuchado/a.					
11	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, siento que puedo confiar en ellos/as.					
12	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, siento que soy un amigo/a para ellos.					
13	Para mí este trabajo es provisional.					
14	Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa.					
15	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual.					
16	A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa.					
17	No me importaría cambiar de empresa.					

¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la empresa de seguridad? No en la operación minera

Sugerencias o comentarios

Cuestionario para probar la motivación intrínseca y la intención de rotar

Realizado en el mes de octubre de 2018

310 personas

Numero	Pregunta
1	Mi trabajo me permite tomar decisiones.
2	Puedo tomar mis propias decisiones para resolver problemas relacionados con el trabajo.
3	Puedo asumir responsabilidades en mi trabajo.
4	En mi trabajo, me siento libre para realizar las tareas a mi manera.
5	Tengo la capacidad de hacer bien mi trabajo.
6	Me siento competente en el trabajo.
7	Soy capaz de resolver problemas en el trabajo.
8	Tengo éxito en mi trabajo.
9	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, me siento comprendido/a.
10	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, me siento escuchado/a.
11	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, siento que puedo confiar en ellos/as.
12	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, siento que soy un amigo/a para ellos.
13	Para mí este trabajo es provisional.
14	Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa.
15	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual.
16	A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa.
17	No me importaría cambiar de empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Dimensión y definición utilizadas en el cuestionario

Dimensión	Definición
Autonomía	Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.
Competencia	Disputa entre personas que aspiran a un mismo objetivo o a la superioridad en algo.
Relacionamiento	Correspondencia o conexión entre algo o alguien con otra cosa u otra persona.
Intención de rotar	Intención de dejar el actual puesto, o la organización, en el futuro cercano.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Dimensión y subdimensiones utilizadas en el cuestionario

Pregunta	Dimensión	Subdimensión
Mi trabajo me permite tomar decisiones.	Autonomía	Autonomía-decisión
Puedo tomar mis propias decisiones para resolver problemas relacionados con el trabajo.	Autonomía	Autonomía-resolver problemas
Puedo asumir responsabilidades en mi trabajo.	Autonomía	Autonomía-responsabilidad
En mi trabajo, me siento libre para realizar las tareas a mi manera.	Autonomía	Autonomía-libertad
Tengo la capacidad de hacer bien mi trabajo.	Competencia	Competencia-capacidad
Me siento competente en el trabajo.	Competencia	Competencia-personal
Soy capaz de resolver problemas en el trabajo.	Competencia	Competencia-resolucion
Tengo éxito en mi trabajo.	Competencia	Competencia-éxito
Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, me siento comprendido/a.	Relacionamiento	Relacionamiento-comprension
Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, me siento escuchado/a.	Relacionamiento	Relacionamiento-escucha
Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, siento que puedo confiar en ellos/as.	Relacionamiento	Relacionamiento-confianza
Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, siento que soy un amigo/a para ellos.	Relacionamiento	Relacionamiento-amistad
Para mí este trabajo es provisional.	Intención de rotar	Intención de rotar-temporal
Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa.	Intención de rotar	Intención de rotar-igual propuesta
Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual.	Intención de rotar	Intención de rotar-desarrollo
A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa.	Intención de rotar	Intención de rotar-satisfaccion
No me importaría cambiar de empresa.	Intención de rotar	Intención de rotar-importancia

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Resultado de encuestas

	Autonomía-decisión	Autonomía-resolver problemas	Autonomía-responsabilidad	Autonomía-libertad	Competencia-capacidad	Competencia-personal	Competencia-resolución	Competencia-éxito	Relacionamiento-comprensión	Relacionamiento-escucha	Relacionamiento-confianza	Relacionamiento-amistad	Intención de rotar-temporal	Intención de rotar-igual propuesta	Intención de rotar-desarrollo	Intención de rotar-satisfacción	Intención de rotar-importancia
	Mi trabajo me permite tomar decisiones	Puedo tomar mis propias decisiones para resolver problemas relacionados con el trabajo	Puedo asumir responsabilidades en mi trabajo	En mi trabajo, me siento libre para realizar las tareas a mi manera.	Tengo la capacidad de hacer bien mi trabajo	Me siento competente en el trabajo	Soy capaz de resolver problemas en el trabajo	Tengo éxito en mi trabajo	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, me siento comprendido/a	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, me siento escuchado/a	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, siento que puedo confiar en ellos/as	Cuando estoy con los compañeros/as de mi trabajo, siento que soy un amigo/a para ellos	Para mí este trabajo es provisional	Si una empresa de la competencia a me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual	A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa	No me importaría cambiar de empresa
Totalmente de acuerdo	68	44	105	53	154	126	112	89	114	75	65	69	26	23	82	23	8
De acuerdo	140	107	172	126	140	143	143	189	137	166	119	151	86	46	141	28	67
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	55	13	35	9	25	27	15	35	39	94	72	76	49	46	73	91
En desacuerdo	66	84	20	55	3	12	12	13	24	23	27	16	81	137	30	148	108
Totalmente en desacuerdo	16	20	0	41	4	4	16	4	0	7	5	2	41	55	11	38	36
Entrevistados	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310	310
Totalmente de acuerdo	21,94%	14,19%	33,87%	17,10%	49,68%	40,65%	36,13%	28,71%	36,77%	24,19%	20,97%	22,26%	8,39%	7,42%	26,45%	7,42%	2,58%
De acuerdo	45,16%	34,52%	55,48%	40,65%	45,16%	46,13%	46,13%	60,97%	44,19%	53,55%	38,39%	48,71%	27,74%	14,84%	45,48%	9,03%	21,61%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6,45%	17,74%	4,19%	11,29%	2,90%	8,06%	8,71%	4,84%	11,29%	12,58%	30,32%	23,23%	24,52%	15,81%	14,84%	23,55%	29,35%
En desacuerdo	21,29%	27,10%	6,45%	17,74%	0,97%	3,87%	3,87%	4,19%	7,74%	7,42%	8,71%	5,16%	26,13%	44,19%	9,68%	47,74%	34,84%
Totalmente en desacuerdo	5,16%	6,45%	0,00%	13,23%	1,29%	1,29%	5,16%	1,29%	0,00%	2,26%	1,61%	0,65%	13,23%	17,74%	3,55%	12,26%	11,61%
Porcentajes	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019,

Anexo 8. Entrevista realizada

ENTREVISTA

Supervisor de Operaciones de la unidad de seguridad que brinda servicios a una compañía minera en el departamento de Áncash.

Aproximadamente desde el 2014, cuando llegó la organización de vigilancia como nuevo proveedor de seguridad en la unidad minera, se empezó a obviar el proceso de selección y se tomó mayor importancia a personas de la zona, las cuales no tenían conocimiento del tipo de trabajo a realizar. También contrataban a las personas de la ciudad de Lima que no estaban acostumbrados al clima de la unidad designada. Por otro lado, a las personas contratadas no se les explica las condiciones: frío, calor, lluvia, granizo y sistema de rotación: catorce días laborables por siete días de descanso. Muchos se enfrentan con la realidad sin tener una preparación previa o un aviso exacto de lo que afrontarán al llegar.

El colaborador que recién ingresa a la compañía minera recibe una semana de inducción antes de que inicie sus labores. Se le incluye dentro de uno de los tres grupos de colaboradores con el sistema de rotación catorce por siete. Como en cada grupo faltan entre tres y cuatro personas, en total faltan diez o doce personas permanentemente. Luego de esa semana de inducción, empiezan sus días de trabajo y, en ese primer período, pueden quedarse máximo veintiún días laborando.

Con respecto al colaborador que ingresa por primera vez a la unidad minera, manifiesta que al llegar no cuenta con todos los implementos idóneos de seguridad. Por ejemplo, un error en la talla de las botas o vestuario. Esto genera malestar en el colaborador o incluso el no ingreso porque decide renunciar.

Según su experiencia en la parte operativa, el problema de no poder cubrir las vacantes solicitadas por la compañía minera y luego ser sancionados con las notas de crédito, es que no existe una buena selección de los colaboradores y se ha perdido la línea de carrera en el trabajo. Anteriormente un vigilante podía ascender a jefe de equipo, que es la primera línea de supervisión (cuyo puesto tiene más beneficios y un sueldo superior), luego a agente de campo, posteriormente a agente de identificación o agente de recepción y finalmente a supervisor de seguridad. Actualmente se ha dejado de lado esta línea de carrera, lo cual desmotiva a los colaboradores.

Según el supervisor de operaciones, no existe una capacitación del colaborador que ingresa a trabajar en mina. Afirma que se debería tener por lo menos dos semanas de capacitación antes del ingreso a la unidad minera. En estas deben participar los propios supervisores y pueden explicar cuál es el trabajo que se realizará, las condiciones del clima, las jornadas de trabajo, lo que está prohibido (ejemplo el uso del celular) y lo que está permitido.

Por otro lado, refiere que las visitas de Recursos Humanos son muy pocas. Incluso las comunicaciones con las oficinas en Lima no son fluidas o sus respuestas se realizan en un tiempo extendido. Asimismo, recomienda que se incentive a los colaboradores cuando realicen trabajos no comunes y cuando por decisión propia toman la iniciativa de tomar acciones para seguir brindando un mejor servicio en salvaguarda de los intereses del cliente. Por ejemplo, el desalojo de personas y animales en determinado sector cerca a la unidad minera. Anteriormente, este tipo de conductas eran incentivadas con un bono, pero ya no lo es.

Finalmente, refirió que actualmente no se cuenta con un coordinador entre ambas organizaciones (compañía minera y empresa de seguridad). No existe una persona o puesto que pueda mediar entre ambas organizaciones a fin de que se cumplan las condiciones del contrato.

Anexo 9. Perfil de puestos

PERFIL DE PUESTO
 “Importante empresa del sector de seguridad y vigilancia”

Puesto:	Supervisor de Operaciones	Supervisor de SSO	Administrador
Área:	Operaciones	Operaciones	Operaciones
Reporta a:	Gerente de operaciones	Supervisor de operaciones	Supervisor de operaciones
Funciones:	Supervisar el desarrollo correcto de las operaciones en el lugar destacado	Supervisar los planes de seguridad y salud ocupacional	Responsable de la facturación mensual y anual
	Supervisar el trabajo del personal a su cargo: dentro del campamento y en todo los lugares donde tiene funcionamiento el cliente	Identificar los peligros y riesgos a los que estan expuestos los trabajadores (actualización de matrices IPERC)	Responsable de la elaboración de cotizaciones, notas de credito y estructuras de costos
	Elaborar y revisar los planes de seguridad de la unidad destacada	Responsable del plan de capacitación anual del D.S. 024. Verificar el cumplimiento de los cursos obligatorios	Responsable de los procesos de GTH, en coordinación con la central
	Analizar las condiciones de seguridad de los proyectos futuros a desarrollarse en la unidad	Responsable de las campañas de prevención de accidentes y relacionados con la seguridad y medioambiente	Coordinar con el área de servicio de social la afiliación y desafiliación de los colaboradores y dependientes
	Coordinar con las áreas encargadas el ingreso, capacitación y retiro del personal de la unidad	Responsable de los procesos auditables respecto a seguridad, salud y medioambiente	Responsable de los procesos auditables respecto al contrato entre el cliente (unidad minera) y la empresa de seguridad
	Coordinar con la Policía Nacional del Perú y otras instituciones que contribuyan con la seguridad física de la unidad	Responsable de reportar los casi accidentes y los accidentes	Responsable de reportes de personal y estadísticos
	Coordinar directamente con el cliente respecto a temas operativos de la undiad y la implementación de estos	Coordinar directamente con el cliente respecto a temas de seguridad y salud ocupacional, medioambiente y planes de capacitación de la undiad y la implementación de estos	Coordinar directamente con el cliente respecto a temas del contrato, ampliación, bonificaciones, entre otros
Estudios	Titulado de las especialidades de Ingeniería Industrial, administración. Retirado de FF.AA.	Titulado de las especialidades de Ingeniería Industrial, Ingeniería de Minas, Ingeniería de Medio Ambiente.	Titulado de las especialidades de Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial
Experiencia:	Mínima de cinco años (05) en: Experiencia como supervisor de seguridad en unidades mineras o petroleras	Mínima de cinco años (05) en: Experiencia como supervisor de SSO o Medioambiente	Mínima de cinco años (05) en: Experiencia como administrador de contrato
	Experiencia en empresas con mas de 5.000 trabajadores	Experiencia en empresas con mas de 5.000 trabajadores	Experiencia en empresas con mas de 5.000 trabajadores
Conocimientos:	Curso 4x 4		
	Manejo defensivo	Especialización en D.S 024	Conocimiento de políticas de seguridad, salud y medio ambiente
	Capacidad para organizar personal a cargo.	Capacidad para organizar personal a cargo.	Capacidad para organizar personal a cargo.
	Dominio de Office nivel intermedio	Dominio de Office nivel intermedio	Dominio de Office nivel intermedio
Competencias Rrequeridas:	Habilidad de negociación.	Habilidad para responder emergencias	Capacidad de negociación
	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores
	Capacidad para trabajar en equipo.	Capacidad para trabajar en equipo.	Capacidad para trabajar en equipo.
Sueldo:	(Según evaluación)	(Según evaluación)	(Según evaluación)
Lugar de trabajo y horario:	Áncash Sistema acuartelado, régimen atípico 8x7	Áncash Sistema acuartelado, régimen atípico 4x3	Áncash Sistema acuartelado, régimen atípico 8x6
Beneficios:	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa
	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos
	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso
	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa

PERFIL DE PUESTO

“Importante empresa del sector de seguridad y vigilancia”

Puesto:	Agente de control de pérdidas	Asistente de SSO	Agente de control de pérdidas
Área:	Operaciones	Operaciones	Operaciones
Reporta a:	Supervisor de operaciones	Supervisor de SSO	Supervisor de operaciones
Funciones:	Responsable de la elaboración de reportes de prevención de situaciones conflictivas	Apoyo en los planes de seguridad y salud ocupacional	Responsable de la elaboración de reportes de prevención de situaciones conflictivas
	Responsable de la recepción de objetos perdidos y de su entrega a los propietarios	Actualización y entrega de formatos y matrices IPERC a todos los colaboradores	Responsable de la recepción de objetos perdidos y de su entrega a los propietarios
	Recopilación de información	Responsable de la inducción de personal	Recopilación de información
	Responsable de la revisión del personal ingresante: antecedentes	Apoyo en las campañas de prevención de accidentes y relacionados a la seguridad y medio ambiente	Responsable de la revisión del personal ingresante: antecedentes
	Coordinar directamente con el cliente respecto a temas del contrato, ampliación, bonificaciones, entre otros	Apoyo en los procesos auditables respecto a seguridad, salud y medio ambiente	Coordinar directamente con el cliente respecto a temas de investigación, colaboradores observados o posibles conflictos
		Responsable de cumplimiento de actividades relacionadas con el área, dispuestas por el cliente	
		Coordinar directamente con el supervisor de SSO	
Estudios:	Titulado de las especialidades de Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial	Bachiller de las especialidades de Ingeniería Industrial, Ingeniería de Minas e Ingeniería de Medio Ambiente.	Titulado de las especialidades de Ingeniería Industrial, retirado de FF. AA.
Experiencia:	<i>Mínima de cinco años (05) en:</i>	<i>Mínima de cinco años (03) en:</i>	<i>Mínima de cinco años (03) en:</i>
	Experiencia como administrador de contrato	Experiencia como asistente de SSO o medioambiente	Experiencia como agente de control de pérdidas, o supervisor de seguridad
	Experiencia en empresas con mas de 5.000 trabajadores	Experiencia en empresas de seguridad, servicios o minería	Experiencia en empresas de seguridad
Conocimientos:	Conocimiento de políticas de seguridad, salud y medio ambiente	Conocimiento en D.S 024	Conocimiento de políticas de seguridad, salud y medioambiente
	Capacidad para organizar personal a cargo.	Capacidad para organizar personal a cargo.	Conocimiento de técnicas de investigación e interrogatorio
	Dominio de Office	Dominio de Office	Dominio de Office
Competencias requeridas:	Capacidad de negociación	Habilidad para responder emergencias	Capacidad de negociacion
	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores
	Capacidad para trabajar en equipo.	Capacidad para trabajar en equipo.	Capacidad para trabajar en equipo.
Sueldo:	(Según evaluación)	(Según evaluación)	(Según evaluación)
Lugar de trabajo y horario:	Áncash Sistema acuartelado, régimen atípico 8x6	Áncash Sistema acuartelado, régimen atípico 4x3	Huaraz Sistema acuartelado, régimen atípico 8x6
Beneficios:	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa
	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos
	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso
	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa

PERFIL DE PUESTO

“Importante empresa del sector de seguridad y vigilancia”

Puesto:	Supervisor zona	Agente de campo	Jefe de equipo	Guía canino
Área:	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones
Reporta a:	Supervisor de operaciones	Supervisor de operaciones	Agente de campo/supervisor de operaciones	Supervisor de operaciones
Funciones:	Supervisar el desarrollo correcto de las operaciones en la zona asignada	Supervisar el desarrollo correcto de las operaciones en mina	Supervisar el desarrollo correcto de las operaciones en mina	Supervisar el desarrollo correcto de los canes a su cargo
	Supervisar el trabajo del personal a su cargo: dentro de su zona indicada	Supervisar el trabajo del personal a su cargo	Supervisar el trabajo del personal a su cargo: vigilantes y vigilantes arrieros	Reportar el estado de los canes
	Elaborar y revisar los planes de seguridad de la unidad destacada	Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal en turno noche	Responsable del traslado del personal a cada punto de labor	Responsable del traslado de los canes al veterinario
	Coordinar con la PNP y otras instituciones que contribuyan con la seguridad física de la unidad	Coordinar con la PNP y otras instituciones que contribuyan con la seguridad física de la unidad	Responsable de repartir la lonchera en cada punto de labor	Responsable de la limpieza de los caniles, desinfección y mantenimiento
	Coordinar con el supervisor de operaciones	Coordinar con el supervisor de operaciones	Coordinar con el supervisor de operaciones y la administración	Responsable de los programas de entrenamiento de los canes
Estudios:	Titulado de las especialidades de Ingeniería Industrial, retirado de FF.AA.	Titulado de las especialidades de Ingeniería Industrial, retirado de FF.AA.	Retirado de FF.AA.	Retirado de FF.AA. Especialidad como guía canino (curso)
Experiencia:	Mínima de <i>cinco años (05)</i> en:	Mínima de <i>cinco años (03)</i> en:	Mínima de <i>cinco años (03)</i> en:	Mínima de <i>cinco años (03)</i> en:
	Experiencia como supervisor de seguridad en unidades mineras o petroleras	Experiencia como supervisor de seguridad o jefe de grupo en unidades mineras o petroleras	Experiencia como jefe de grupo en unidades mineras o petroleras	Experiencia como guía canino (antidrogas, rastreo)
	Experiencia en empresas con mas de 5.000 trabajadores	Experiencia en empresas de seguridad	Experiencia en empresas de seguridad	Experiencia en empresas de seguridad o servicios, aeropuertos, puertos.
Conocimientos:	Curso 4x 4	Curso 4x 4	Curso 4x 4	
	Manejo defensivo	Manejo defensivo	Manejo defensivo	Curso guía canino
	Capacidad para organizar personal a cargo	Capacidad para organizar personal a cargo	Capacidad para organizar personal a cargo	
	Dominio de Office nivel	Dominio de Office nivel		
	Dominio de sistema CCTV			
Competencias requeridas:	Habilidad de negociación.	Habilidad de negociación.		
	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores
	Capacidad para trabajar en equipo	Capacidad para trabajar en equipo	Capacidad para trabajar en equipo	Capacidad para trabajar en equipo
Sueldo:	(Según evaluación)	(Según evaluación)	(Según evaluación)	(Según evaluación)
Lugar de trabajo y horario:	Huaraz Sistema acuartelado, régimen atípico 8x6	Huaraz Sistema acuartelado, régimen atípico 8x6, turno nocturno	Áncash Sistema acuartelado, régimen atípico 14x7	Puerto Sistema acuartelado, régimen atípico 14x7
Beneficios:	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa
	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos
	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso
	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa

PERFIL DE PUESTO

“Importante empresa del sector de seguridad y vigilancia”

Puesto:	Operador de centro de control	Agente de Identificación	Agente de Recepción
Área:	Operaciones	Operaciones	Operaciones
Reporta a:	Supervisor de operaciones	Supervisor de operaciones	Agente de identificación
Funciones:	Responsable de las comunicaciones en la unidad	Responsable de la revisión de los colaboradores al ingresar y salir de la unidad minera	Apoyo en la revisión de los colaboradores al ingresar y salir de la unidad minera
	Responsable de la emisión de alertas de emergencia	Responsable de la entrega de fotochecks y permisos especiales	Responsable de actualizar los formatos de registro de enseres que ingresen a la unidad minera
	Responsable de la emisión de alertas de tormenta eléctrica en toda la unidad	Responsable de reportes y estadísticas de los colaboradores de la unidad minera y contratistas	Responsable del pesaje de unidades mayores: camiones, cisternas, buses, etc.
	Responsable del monitoreo de los vehículos de transporte de personal y operaciones	Responsable de la toma de dosaje al ingreso a la unidad minera	Responsable de la bienvenida a nuevos colaboradores tanto de mina como contratistas
	Monitoreo de cámaras y canales de emergencia	Coordinación con el supervisor de operaciones para labores específicas	Responsable de la proyección de videos institucionales a los colaboradores ingresantes tanto de mina como contratistas
Estudios:	Ingeniería de Sistemas o técnico en computación, administrador	Ingeniería de Sistemas o técnico en computación, administrador	Técnico en computación, secretariado
Experiencia:	Mínima de <i>cinco años (03)</i> en: Experiencia como operador de centro de control o en central de emergencias	Mínima de <i>cinco años (03)</i> en: Experiencia como agente de identificación o control de accesos	Mínima de <i>cinco años (02)</i> en: Experiencia como asistente o recepcionista
	Experiencia en empresas de seguridad o servicios, aeropuertos, puertos	Experiencia en empresas de seguridad o servicios, aeropuertos, puertos	Experiencia en empresas de seguridad o servicios, aeropuertos, puertos
	Manejo de CCTV	Buen trato al cliente	Buen trato al cliente
Conocimientos:	Manejo de crisis	Manejo de crisis	Manejo de crisis
	Capacidad de trabajar bajo presión	Capacidad de trabajar bajo presión	Capacidad de trabajar bajo presión
	Office avanzado	Office avanzado	Office
Competencias requeridas:	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores
	Capacidad para trabajar en equipo.	Capacidad para trabajar en equipo.	Capacidad para trabajar en equipo.
	Sueldo:	(Según evaluación)	(Según evaluación)
Lugar de trabajo y horario:	Mina, puerto, condominios, oficinas Sistema acuartelado, régimen atípico 14x7	Mina Sistema acuartelado, régimen atípico 14x7	Mina Sistema acuartelado, régimen atípico 8x6
Beneficios:	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa
	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos
	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso
	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa

PERFIL DE PUESTO

“Importante empresa del sector de seguridad y vigilancia”

Puesto:	Resguardo	Vigilante	Vigilante arriero	Guardian
Área:	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones
Reporta a:	Supervisor de zona	Jefe de equipo	Jefe de equipo	Jefe de equipo
Funciones:	Protección y resguardo de directivos de la unidad	Vigilancia del área designada	Vigilancia del área designada mediante cabalgata	Vigilancia del área designada mediante cabalgata
	Traslado de directivos	Vigilancia y custodia de los bienes a su cargo o designados	Vigilancia de los perímetros designados	Vigilancia de los perímetros designados
	Responsable de la organización y desarrollo de comisiones para directivos	Elaboración de reportes de seguridad	Elaboración de reportes de seguridad	Elaboración de reportes de seguridad
	Actividades específicas determinadas por los directivos	Registro del personal al ingreso y salida de la unidad		
	Coordinación con el Supervisor de zona	Coordinar con el supervisor de operaciones y la administración	Coordinar con el supervisor de operaciones y la administración	Coordinar con el supervisor de operaciones
Estudios:		Secundaria completa	Secundaria completa	Secundaria completa
	Retirado de FF.AA. Especialidad en manejo de armas	Retirado de FF.AA	Retirado de FF.AA	Retirado de F.FAA
Experiencia:	Mínima de <i>cinco años (03)</i> en:	Mínima de <i>cinco años (01)</i> en:	Mínima de <i>cinco años (01)</i> en:	Mínima de <i>cinco años (01)</i> en:
	Experiencia como resguardo	Experiencia como vigilante	Experiencia como vigilante o arriero	Experiencia como vigilante, arriero o guardián
	Experiencia en empresas de seguridad o servicios, aeropuertos, puertos.	Experiencia en empresas de seguridad	Experiencia en empresas de seguridad	Experiencia en empresas de seguridad
	Curso de tiro			
Conocimientos:	Manejo defensivo			
	Curso 4 x 4			
Competencias requeridas:	Capacidad para trabajo bajo presión			
	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores	Sólida formación en valores
	Capacidad para trabajar en equipo.	Capacidad para trabajar en equipo.	Capacidad para trabajar en equipo.	Capacidad para trabajar en equipo.
Sueldo:	(Según evaluación)	(Según evaluación)	(Según evaluación)	(Según evaluación)
Lugar de trabajo y horario:	Lima Horario de oficina	Huaraz, puerto, Lima Sistema acuartelado, régimen atípico 14x7	Áncash Sistema acuartelado, régimen atípico 14x7	Áncash Sistema acuartelado, régimen atípico 14x7
Beneficios:	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa	Planilla de la empresa
	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos	Asignación familiar para todos
	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso	Seguro familiar AMC y seguro vida ley desde el ingreso
	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa	Transporte, alojamiento y alimentación por cuenta de la empresa

Anexo 10. Ficha de candidato referido

Ficha de candidato referido

Nombres y apellidos:

Disponibilidad:

Edad:

Celular:

E-mail:

Unidad/cliente

Lugar de residencia:

Instrucción académica:

Quién refiere:

Notas biográficas

Liseth Dessire Flores Díaz

Nació en Lima, el 25 de setiembre de 1982. Licenciada en Trabajo Social, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Diplomado en Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene más de diez años de experiencia en administración de personal, clima laboral, remuneraciones y bienestar social en el sector privado en empresas del rubro: hidrocarburos, pesquero y telecomunicaciones. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de Recursos Humanos en Telrad Perú S. A.

Fernando José Martínez Vuckovic

Nació en Lima, el 11 de setiembre de 1978. Contador Público, egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Diplomado en Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene más de diez años de experiencia en administración de personal y remuneraciones en el sector privado en empresas del rubro: *retail*, industrial, corretaje de seguros y de servicios. Actualmente, desempeña el cargo de analista de compensaciones en Willis Corredores de Seguros S.A.

Jessica Evelyn Paulo Valdivia

Nació en Lima, el 11 de abril de 1983. Abogada, egresada de la Unidad Privada San Martín de Porres. Cuenta con diplomados en Gestión Aduanera y Logística del Comercio Internacional en ADEX; y el Diplomado Administración y Gestión Pública – ESDEN.

Tiene más de nueve años de experiencia como especialista en derecho administrativo, derechos humanos, derecho de familia y de niñez en el sector público. Ha sido coordinadora de equipos interdisciplinarios y directora iterina de la Unidad de Protección Especial Lima Este. Actualmente, es la abogada encargada de un equipo interdisciplinario, especialista en potenciar

sus habilidades para el logro de los objetivos planteados por la Dirección de Protección Especial del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

Romina Rosmeri Urbina Jara

Nació en Cajamarca, el 15 de julio de 1986. Administradora de empresas, egresada de la Universidad Privada del Norte. Cuenta con un Diplomado en Recursos Humanos de la Universidad San Ignacio de Loyola y estudios en seguridad y salud ocupacional.

Tiene más de siete años de experiencia en administración de contratos y personal en el sector privado, específicamente en el rubro educación, *retail*, minería y de seguridad. Actualmente, se desempeña como asesora y consultora independiente.