

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos



“PROPUESTA PARA LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”



ELVIA YESENIA TELÓN CASTELLANOS

Guatemala, Septiembre de 2022

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos



“PROPUESTA PARA LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

Plan de Trabajo para la elaboración del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el “Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación”. “Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018”.

ASESOR: MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes
ELVIA YESENIA TELÓN CASTELLANOS

Guatemala, Septiembre de 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Segundo:	MSC. Haydee Grajeda Medrano
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto:	P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador:	MSc. Claudia Aquino
Evaluador:	MSc. Mildred Guillen
Evaluador:	MSc. Nathaly Juárez

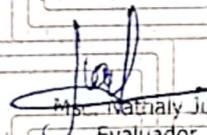
ACTA/EP No. **3836****ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-019-JPFS-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 27 de Septiembre de 2022, a las 21:00 - 21:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Elvia Yesenia Telón Castellanos**, carné No 201409081, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado SEP de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA PARA LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **18/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles. En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 27 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.



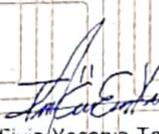
Msc. Glauca Aquino
Coordinador



Msc. Nataly Juárez
Evaluador



Msc. Alfred Guillén
Evaluador



Licda. Elvia Yesenia Telón Castellanos
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

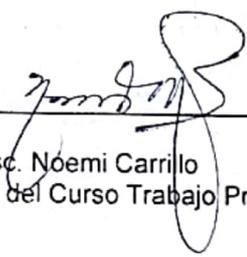
El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Elvia Yesenia Telón Castellanos**, Carné 201409081 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	56
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	18
Nota final:	74

APROBADO

Guatemala 3 de octubre de 2022

(F)


MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: Elvia Yesenia Telón Castellanos, con número de carné: **201409081**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: 
Nombre: Elvia Yesenia Telón Castellanos
Teléfono: 5115-9501
Correo: yeseniatelon97@gmail.com

Agradecimientos

- A Dios quien se merece toda la honra, por su infinito amor y gracia sobre mi vida, por brindarme sabiduría y permitir que hoy culmine una de mis metas.
- A mis Padres Por ser mi motor de vida y mi ejemplo más puro de amor incondicional, por su esfuerzo, sacrificios, motivación y su apoyo incondicional, este triunfo también es de ustedes.
- A mis hermanas
y Sobrina Por ser mi motivación, gracias por su paciencia y apoyo incondicional durante mi carrera, espero que nunca olviden que con la ayuda de Dios, con esfuerzo y perseverancia todo es posible.
- A mis Ángeles Encarnación Telón, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional, por motivarme a seguir adelante.
Felisa Oron, por su amor, sus consejos y por motivarme.
- A mi abuelo Gonzalo Castellanos, por su amor, sus consejos y por sus palabras de ánimo.
- A toda mi familia mi Cuñado, tíos, tías y demás familia por sus consejos y palabras de ánimo.
- A mi novio Edi Herrera, por su apoyo incondicional, su amor, paciencia y sobre todo por animarme a seguir adelante.
- A mis amigos por su cariño ayuda y por compartir tantos momentos especiales durante la carrera.
- A La tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala por ser mi casa de estudios y a la escuela de posgrado de la facultad de ciencias económicas por los conocimientos adquiridos.

Índice

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	i
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	1
1.2 Antecedentes de la empresa en estudio	4
1.3 Filosofía.....	4
1.4 Estructura Organizacional	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Rotación de Personal	7
2.2 Índice de Rotación de Personal.....	7
2.3 Tipos de Rotación de Personal	10
2.4 Principales Factores que Causan la Rotación de Personal.....	10
2.5 Costos de la rotación de personal	12
3. METODOLOGÍA	15
3.1 Definición del Problema.....	15
3.2 Objetivos	16
3.3 Ámbito de la Investigación.....	16
3.4 Métodos, técnicas e instrumentos	17
3.5 Alcances.....	17
3.6 Tipo de Investigación.....	18
3.7 Técnicas	18
3.8 Instrumentos.....	18
3.9 Población.....	18
3.10 Muestra	19
4. Discusión de Resultados	20
Conclusiones	33
Recomendaciones	34
Bibliografía	35
ANEXOS	38

Anexo 1: Entrevista 38
Anexo 2: Encuesta 40
Anexo 3 Propuesta..... 43

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo identificar el nivel de índice de rotación de personal operativo en una empresa dedicada a brindar servicios de seguridad privada y determinar cuáles son las causas que están ocasionando la misma, para lo cual se desarrollaron brevemente los conceptos necesarios para el entendimiento de rotación de personal.

En la empresa de seguridad en estudio se ha dado mucho la rotación de personal a nivel operativo, implicando que Recursos Humanos se vea en la necesidad de realizar convocatorias casi a diario, ya que por la actividad a la que se dedica que es brindar servicios de seguridad privada, no puede mantener puestos con vacantes, por lo que muchas veces se ven en la necesidad de solicitar a los guardias que realicen turnos extras, aunque muchas veces ellos vengan de cubrir turnos de 24 horas, lo que causa bajo rendimiento al brindar el servicio por los horarios extensos de trabajo, otro factor que resalto en los resultados de encuestas es que no cuentan con un sistema de reconocimientos, ni capacitaciones e indican que el salario no está acorde a sus funciones, lo cual está provocando la rotación del personal.

Los resultados arrojados por la investigación ayudaron a diseñar las estrategias para la propuesta de disminución de índice de rotación de personal en empresas de seguridad privada, la cual consta de la implementación de una política salarial que no afecte la economía de la empresa y que si mejore la economía de los colaboradores, además de la implementación de un sistema de reconocimientos en el cual se pretende beneficiar a los colaboradores para que se sientan motivados y desempeñen sus funciones de una mejor manera y que la empresa pueda diferenciarse de las demás empresas que brindan servicios de seguridad privada y puedan ser el cambio positivo para esa industria de servicios, también se propone implementar un programa de capacitación el cual no afectara las funciones de los guardias ya que se les impartirá en horario laboral, mientras la cuadrilla de guardias que están disponibles para cubrir vacaciones y extras serán las personas que cubrirán los puestos mientras otros se capacitan.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el recurso más importante en una empresa es el “recurso humano”, el crecimiento de las mismas se enfocan en función de un adecuado manejo de la administración y desempeño laboral del talento humano con el fin de contribuir y poder alcanzar los objetivos de la empresa. Sin embargo también existen empresas en las cuales se presenta un alto grado de índice de rotación del personal, y en muchas ocasiones esto se origina por la falta de incentivos, horarios laborales muy extensos, la falta de capacitación y la remuneración provocando desmotivación en los colaboradores.

Por esa razón la presente investigación se llevó a cabo con el fin de identificar el nivel de índice de rotación del personal, el tipo de rotación y las causas que están ocasionando la rotación del personal en una empresa que brinda servicios de seguridad privada, la cual cuenta con ubicación en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

En el capítulo I, se presentan los antecedentes generales del tema rotación del personal que se consideraron válidos para la investigación y también los antecedentes de la empresa en estudio.

En el capítulo II, Se exponen algunas definiciones de Rotación de personal, que no es más que el número o porcentaje de colaboradores que se retiran de la empresa y la admisión de nuevos colaboradores para poder ocupar los puestos vacantes, afectando de gran manera el rendimiento de la empresa e invirtiendo más tiempo y dinero en el desarrollo de los procesos de inducción y producción, es por ello que se determinó el nivel de índice de Rotación de personal, se detectaron las causas de la rotación y con ello se identificó las áreas a reforzar.

En el capítulo III, se presenta la metodología utilizada, el planteamiento del problema, se puede apreciar la forma en que se determinó la muestra con la fórmula propuesta por Murray y Larry, con la que se obtuvo la cantidad de guardias a encuestar.

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron, una encuesta que se trasladó a los colaboradores del nivel operativo de una empresa de seguridad, con la que se logró determinar las causas que están originando la rotación de personal en esta empresa, y por medio de entrevista realizada al jefe de recursos humanos, se determinó que el departamento de recursos humanos si tienen conocimiento de las posibles causas que originan el índice de rotación de personal, obteniendo resultados que permitieron trabajar en la creación de estrategias que ayuden a mejorar y poder disminuir el índice de rotación de personal, para lograr que la empresa sea una empresa sólida y que brinde confianza a sus colaboradores, y de esa manera poder reducir costos de selección, inducción y capacitación a puestos nuevos, y aumentar la productividad de la empresa en estudio.

Se pudo concluir que la clase de rotación de personal que se da en la empresa es voluntaria, ya que el 89% de bajas son por renuncia, también se determinó que el índice de rotación de personal es elevado lo cual afecta el desempeño de los colaboradores.

La muestra determino que la principal causa es el sueldo, ya que este no cubre las necesidades del trabajador y de su familia.

Es por ello que se propuso trabajar en una política salarial por cargo, lo cual permite que los trabajadores se sientan motivados a realizar de mejor manera sus funciones, además de implementar incentivos monetarios permitiendo que los empleados se sientan apoyados respondiendo de una manera satisfactoria al desarrollar sus actividades.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de la Investigación

Citando a (Fabian, 2019) En su investigación sobre la rotación del personal y la calidad del servicio logístico. El objetivo de la tesis fue “Determinar la correlación entre la rotación del personal y la calidad del servicio logístico en la empresa SLISAC”. Mediante las variantes de rotación del personal: nivel del salario, personal poco calificado, ambiente laboral, y calidad del servicio: cumple los contratos, confianza en los trabajadores, cumplimiento de entrega del servicio, tiempo de atención de reclamos, interés por el bienestar de los clientes. El autor concluye y manifiesta que en el caso SLISAC la alta rotación del personal no tiene correlación sobre la calidad del servicio, pero resalta que la alta rotación de personal se debe a las condiciones de trabajo y recomienda impulsar acciones orientadas a la mejora de las condiciones del trabajo a través de equipos y materiales adecuados.

Citando a (Cadena, 2017) en su tesis “Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas”. El objetivo de la autora de la tesis fue indagar las causas de rotación de personal en la empresa y brindar propuestas o alternativas de intervención ante dicha problemática. Entre las variantes analizadas se encuentran: remuneración, carga laboral, motivación y liderazgo. Los instrumentos utilizados para recabar información fueron: entrevistas semiestructurada, análisis de encuestas de salida y observación directa. Con las cuales se determinó que los factores que influyen en la rotación de personal en la empresa Juan Valdez, son la baja remuneración y los extensos horarios laborales, la falta de motivación y liderazgo de los administradores de restaurantes. Por lo que la autora propone en tema de Motivación y liderazgo, reforzar capacitaciones en “fedback” para todos los administradores de restaurantes, así mismo propone implementar un incentivo de permanencia después de un año de labores, bono por cumplimiento de horario y de metas, teniendo como beneficio para la empresa retención y continuidad por parte de los colaboradores.

Citando a (Gonzalez, 2012-2013) en su tesis "Estudio de la relación entre el "engagement" y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013." La autora hace énfasis en querer dar a conocer un poco más el tema de "Engagement" ya que en México para los años de 2012 a 2013 no se sabía mucho del tema, resalta la importancia que en la empresa de estudio existía un alto grado de "Engagement" entendido como el estado mental positivo de los colaboradores hacia su trabajo, y como esto podría repercutir en los índices de rotación del personal, disminuyéndolos o manteniéndolos en un nivel bajo. La técnica que se utilizó para recabar datos fue la encuesta y el instrumento que se aplicó para recolectar datos de "Engagement" fue el cuestionario estandarizado de "engagement" UWES, y para recolectar información sobre Rotación de personal se elaboraron fichas de trabajo. Con lo que logro darle respuesta a la pregunta de investigación planteada en el estudio, concluyendo que no existe relación entre el "Engagement" y la Rotación del personal en las sucursales de la cafetería Bola de Oro.

Citando a (Santos, 2017) en su tesis "Relación de la Satisfacción Laboral y Compensaciones Económicas con la Rotación del Personal de las Empresas Dedicadas a la Producción y Comercialización de Productos Cosméticos en la Ciudad de Guatemala". El objetivo de esta tesis es el análisis de la relación que existe entre la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de ventas, la autora en su tesis indica que la rotación de personal refleja claramente cómo se originan los problemas en las organizaciones. Para poder recabar información utilizo la técnica de encuesta con relación a aspectos laborales y satisfacción del personal, determinando que se confirma su hipótesis indicando que el nivel de satisfacción del personal del área de ventas es bajo debido al inadecuado sistema de compensaciones, provocando que haya rotación del personal.

Citando a (Andrade, 2015) en su tesis "Implementación de un Programa para Reducir la Rotación de Personal del Cargo de Operario de Cine de la Empresa Multicines S.A.". La autora propone implementar un programa para la reducción de la rotación del personal de operarios de la empresa Multicines, S.A. Debido a la alta rotación que se da en dicha

área, provocando gastos de selección de personal e inducción, nómina y capacitación. En su investigación logro determinar algunas causas de rotación, entre las cuales se destacan que la mayoría renuncia por asuntos personales, la otra parte renuncia porque los horarios laborales no se acoplan a los horarios de sus estudios. Por lo que una de sus propuestas fue delimitar la edad de los colaboradores, antes del programa la edad aceptable para ser operario de cine era entre 18 a 23 años por lo que en su mayoría aun no terminaban los estudios, después del programa la edad adecuada era de 20 a 26 años, argumentando que ya eran personas con objetivos definidos. Otra de sus estrategias es la de Adaptación empresa-Colaborador, la cual consiste en un acercamiento empleado-jefe, lo cual busca conocer las necesidades del colaborador, las principales adaptaciones que se implementaron fueron, flexibilidad de horario para estudios, por situaciones personales como asuntos con sus hijos y salud.

Citando a (Olaya, 2015) en su tesis Análisis de las Causas de Rotación de Personal de la Empresa Holcrest S.A.S. El objetivo fue analizar las causas que provocan la rotación del personal en la empresa, para poder recabar información el investigador traslado encuestas en línea a todos los empleados, con apoyo de los “Customer Service Center, Staff CREST”, quienes recordaban a sus colaboradores para lograr la mayor cantidad de respuestas, con el fin de detectar las causas de la rotación de personal, entre las cuales se encuentra: salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación. La autora recomienda como medida para reducir el índice de rotación, salarios más competitivos, horarios más flexibles, realizar capacitaciones que les permita a los colaboradores crecer profesionalmente.

Citando a (Otero & Torres, 2016) en su tesis “Plan de Mejora de la Gestión de Rotación de Personal y Siniestralidad para la División de Operaciones de una Empresa Contratista Minera”. El objetivo de este trabajo es elaborar un plan de mejora para la división de operaciones de una empresa contratista minera, las autoras buscan establecer objetivos enfocados a la reducción de rotación del personal y con ello la reducción de costos. El Programa a implementar consiste en tres actividades centrales: el entrenamiento y capacitación, la fidelización con enfoque familiar y tomar medidas de retención para minimizar otras ofertas laborales en línea. La evaluación financiera

demonstró que el plan implementado es viable para la inversión en la gestión del personal, beneficiando a la empresa en reducción de costos y causando un impacto positivo ante sus colaboradores y mejorando su imagen.

Citando a (Corzo, et al., 2018) en su tesis Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco. El objetivo principal de la tesis fue determinar las principales causas de la rotación laboral en las fuerzas de ventas pertenecientes a las compañías que integran el sector asegurador de la ciudad del cusco, mediante la investigación se logró identificar cinco principales causas que generan la rotación laboral, siendo estas las siguientes: estrés, nivel de desempeño, ambiente de trabajo, el sistema de recompensas y la promoción laboral.

Al finalizar la investigación una de sus recomendaciones fue implementar mecanismos para que el nivel de rotación laboral disminuya así como para emplear mejores estrategias de contratación.

1.2 Antecedentes de la empresa en estudio

Inicio operaciones en el mes de noviembre del año 2019, se ubica en ciudad de Guatemala, La organización de la empresa está enfocada en satisfacer la necesidad del cliente de proteger un bien o la integridad de la persona, por lo que selecciona su personal, perfilándolo bajo la premisa de seguridad y confianza, enfocándose en personas honestas, investigándolas y estudiando su forma de vida. En este proceso se clasifican los rangos o agentes clasificados como A, B o C.

1.3 Filosofía

Proporcionar el servicio con el personal más capaz y eficiente mediante la capacitación constante para estar a la vanguardia en técnicas y avances tecnológicos en seguridad. Así mismo cumplir las expectativas y los requerimientos, acorde a las necesidades de nuestros clientes.

Misión: Proporcionar a nuestros clientes la más alta calidad en servicios de Seguridad Especializada, con soluciones integrales a sus requerimientos con personal eficiente, permitiendo así tranquilidad, satisfacción y confianza.

Visión: Posicionarnos como la empresa líder en servicios de seguridad privada, expandiendo nuestra presencia a nivel nacional y garantizando un excelente desempeño en operaciones en materia de seguridad con eficiencia, disciplina y honestidad.

Valores:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Cortesía
- Eficiencia
- Puntualidad
- Disciplina
- Lealtad
- Orden
- Solidaridad
- Vocación de servicio

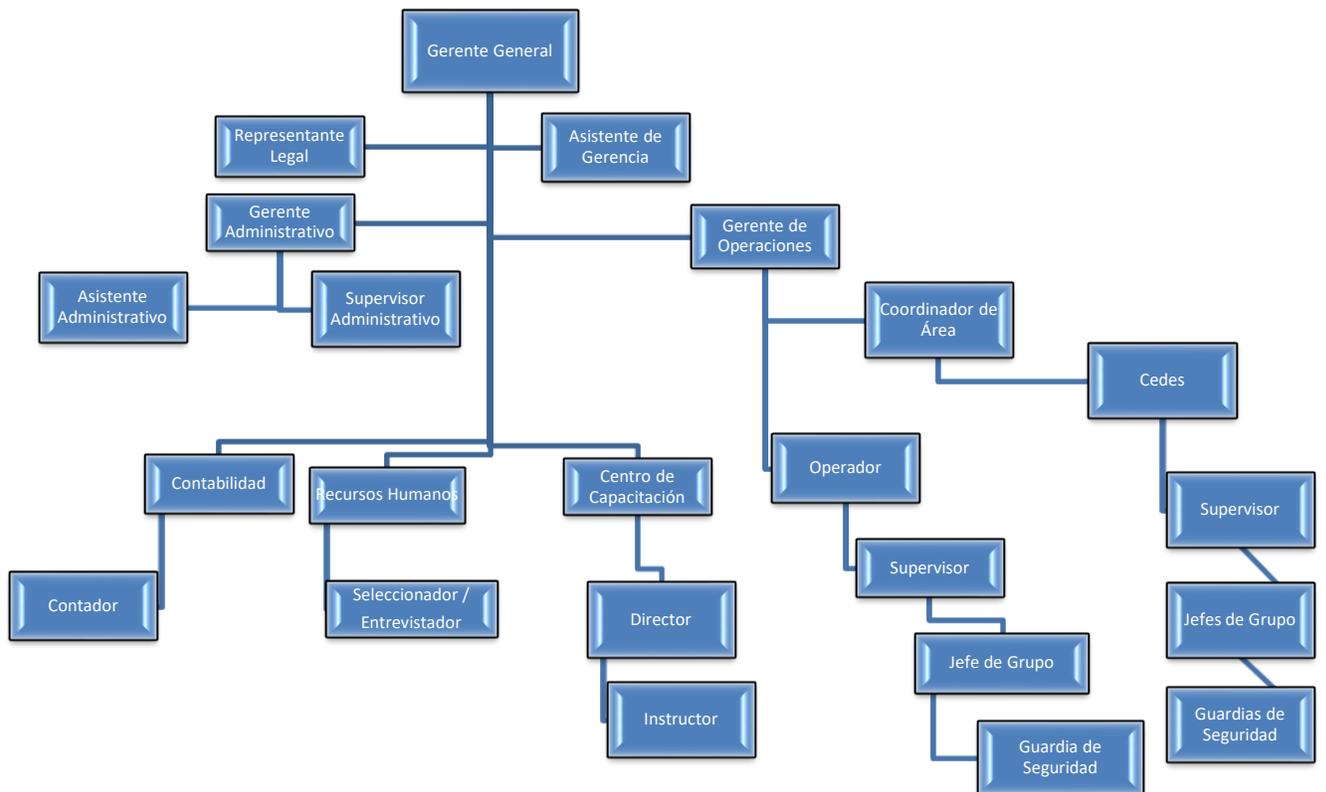
1.4 Estructura Organizacional

Actualmente la empresa cuenta con dos sedes, una en el área de villa de la cual se encarga un coordinador de área y el cual tiene a su cargo 75 agentes de seguridad y 5 personas para el área administrativa. En la sede central ubicada en ciudad capital, se cuenta con 80 agentes de seguridad privada que fue el personal en estudio y 10 personas encargadas del área administrativa.

La empresa actualmente está en crecimiento, lleva tres años de estar operando y recién se está dando a conocer, no cuenta con programas de recursos humanos porque no tienen un departamento de recursos humanos como tal. De la selección y contratación de personal se encarga el jefe de recursos humanos al igual que de la evaluación de desempeño.

El tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa es el autoritario, ya que no toman en cuenta las opiniones de los subordinados, y la forma de dirigirse a ellos no es la adecuada por lo que no hay una buena relación entre jefe inmediato y trabajadores.

Organigrama de la empresa en estudio



Fuente: Información proporcionada por jefe de recursos humanos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Rotación de Personal

(Paz, 2018) cita a Orozco (2013) quien explica la rotación de personal como la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual. El resultado se debe comprender desde un punto de vista porcentual y sin suspicacias, ya que puede aludir a despidos, renunciaciones y conflictos. Por lo tanto también se debe tomar en cuenta el desarrollo profesional o rotación interna, se debe enfatizar ya que en su concepción original no se toma como tal la oportunidad o beneficio que un colaborador podrá obtener hacia rango superior.

(Suasti Rubio & Villagrán Tomalá, 2017) Citan a (Robbins, 2011) quien considera que “La rotación de personal es un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes”.

Después de analizar estos conceptos se puede indicar que la rotación de personal es el número o porcentaje de colaboradores que se retiran de la empresa y la admisión de nuevos colaboradores para poder ocupar los puestos vacantes. Esto conllevará a que el rendimiento de la empresa se vea afectado, invirtiendo más tiempo y dinero en el desarrollo de los procesos de inducción y producción, es por ello que se debe determinar el nivel de índice de rotación del personal ya que esto permitirá detectar las causas de la rotación y saber qué áreas son las que se deberán reforzar y por ende se deberán implementar medidas y estrategias para disminuir el índice de rotación de personal logrando fidelizar a los colaboradores con la empresa.

2.2 Índice de Rotación de Personal

(Hualí R. L., 2019) cita a (Chiavenato, 2007, p. 137) El calcular el iR, este basa en la relación entre el volumen de entradas y salidas y el recurso humano disponible durante

un periodo determinado; el cual se va examinar; por lo expuesto se ha considerado para este estudio, poner en práctica, lo siguiente: Cuando se trata de analizar las pérdidas del personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

Índice de rotación de personal = $D \times 100 / PE$

Dónde:

D = desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o del empleado) durante el periodo considerado.

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos. Por ser parcial, “esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.”

La obtención de cero como iR no se presenta en la práctica ni sería deseable, pues revelaría un estado de inflexibilidad en la organización; sin embargo, un iR muy elevado no sería deseable, ya que manifestaría un estado de constante cambio, en el que no lograría retener ni aprovechar debidamente a su personal; por lo tanto el iR perfecto será el que permita a la organización retener a su personal de buena calidad y pueda cambiar los que tengan bajo desempeño. De esta forma la organización tendrá la rotación ideal que permita el mejoramiento continuo de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles. No se puede hablar de un iR ideal o perfecto solo se puede decir que existe una situación específica para cada organización de acuerdo a sus problemas y de la situación externa del mercado.

(Mina Benavides, 2019) (Cagigas, 2011) y otros existen diversos índices de rotación de personal los cuales son más específicos:

- **Índice de rotación no deseada:** Número total de empleados en posiciones

críticas o con alto potencial que salen por mes entre el número medio de empleados. También puede calcularse tomando en el denominador el número total de salidas.

- **Índice de rotación voluntaria versus involuntaria:** la rotación voluntaria se refiere a aquellos empleados que se van por propia iniciativa frente a aquellos cuya causa de baja es el despido, de cualquier tipo y por cualquier motivo.
- **Índice de rotación evitable versus inevitable:** la rotación inevitable es la que se produce por causas ajenas a la empresa. Por ejemplo: marido o la esposa que siguen a su cónyuge en su destino profesional a otra ciudad; las mujeres embarazadas que no regresan a la empresa después de dar a la luz; la gente que se va para iniciar una nueva carrera de diferente naturaleza; etc. Distinguir entre este tipo de salidas y las que hubiéramos podido evitar es muy útil.
- **Índice de rotación disfuncional versus funcional:** la rotación funcional se refiere a la de gente con alto rendimiento y elevado desempeño, frente a la de gente con desempeños inferiores.
- **Indicadores de rotación complementarios:** es útil realizar un estudio pormenorizado de estos índices teniendo en cuenta diferentes criterios de segmentación como: centro de trabajo, grupos de edad, niveles jerárquicos, antigüedad en el puesto, etc. También aporta información seguir su evolución a lo largo del tiempo. Finalmente, conviene compararlos con datos procedentes de otras organizaciones.

Al analizar el concepto de como determinar el índice de rotación de personal con el método de Chiavenato y los índices que indica Cagigas, se puede constatar que no se trata de solo llegar a un porcentaje sino también es importante saber interpretar el resultado, ya que un índice de rotación de personal equivalente a cero no es sinónimo de que la empresa este bien, sino más bien indica que está en estancamiento, mientras que un índice de rotación de personal alto indica un grave problema ya que puede generar elevados costos para la empresa y perdida de producción. Determinar el índice de rotación ayudara a que se puedan conocer las causas de la rotación, entre ellas

determinar si se está seleccionando al personal adecuado, si el clima laboral no está afectando el desempeño y por ende la rotación, también permite crear e implementar estrategias que ayuden a disminuir la rotación.

2.3 Tipos de Rotación de Personal

(Fabian, Rotación de Personal y la Calidad del Servicio Logístico en la Empresa de Tercerización SLI SAC, 2019) Citando a (Cáceres, 2008) menciona los siguientes tipos de rotación de personal:

- **Rotación voluntaria:** Es cuando la decisión del trabajador de retirarse ya no está al alcance de manejo del empleador. Sin embargo, existen estudios que señalan que el 80% de los retiros voluntarios se pueden evitar, debido a que muchas se deben a errores originados por la empresa, ya sea por una mala designación del puesto de trabajo o por insatisfacción laboral.
- **Rotación involuntaria:** Se da cuando la empresa decide retirar a un trabajador por problemas económicos o inconvenientes en el desempeño del trabajador en el puesto de trabajo. Estos retiros son decisiones muy difíciles que impactan a la empresa y principalmente al trabajador que es retirado.

2.4 Principales Factores que Causan la Rotación de Personal

(Corletto Monzón, 2018) cita a Zulema (2009) afirma que es necesario diagnosticar las causas internas y externas de la rotación de personal y medir los resultados de las políticas y criterios que ha desarrollado la organización, de tal manera se puede determinar lo que provoca el éxodo de personal.

(Perez Moreno & Lemus Rincon, 2017) Citan a (Aguilar 2015) quien plantea las causas de rotación de personal de la siguiente manera:

- **Salario:** El artículo 88 del código de trabajo de Guatemala determina que el salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

“La política salarial es una de las políticas más complicadas que se aplican en una empresa, ya que tienen que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados”. El manejo que se da a la asignación del salario en la mayoría de las empresas no se realiza de la manera más objetiva y de acuerdo con el desempeño y tareas elaboradas eficientemente, la organización puede tener una buena productividad y remunerar a sus empleados con bajas retribuciones o remunerar tomando como referencia los aumentos inflacionarios, pero esto siempre dependerá del presupuesto financiero asignado por la empresa, y algunos otros factores tales como la situación económica del país.

- **Condiciones del trabajo:** Es muy importante para los colaboradores y el buen desempeño de sus actividades y labores asignadas que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar “la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros”.
- **Ambiente del Trabajo:** “Es muy importante para los trabajadores, y además para generar un buen desempeño en sus actividades, que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar “la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros”.

(Trelles Tadeo, 2018) Cita a Pérez (2016), En su artículo mencionó que “las causas más frecuentes por las cuales existe la rotación de personal, es por un inadecuado clima laboral, remuneración baja en el mercado, crecimiento personal y motivación, es por ello que el área de recursos humanos debe trabajar de cerca con los colaboradores para evitar la fuga de talento”.

Al concluir la lectura de lo expuesto por el autor Aguilar 2015, y Pérez 2016, sobre las causas de rotación que plantea, se puede determinar que se le debe dar mucha importancia a la política salarial, ya que los colaboradores siempre van en busca de superación económica y de un salario justo, también buscan empresas que les permitan realizar sus funciones laborales en instalaciones físicas en buen estado, que les brinden el equipo adecuado para evitar riesgo y accidentes, otra de las causas que menciona el autor es el ambiente de trabajo que desde mi punto de vista es el más importante, ya

que muchas veces los colaboradores no renuncian al trabajo sino a los malos jefes y compañeros que provocan un pésimo ambiente laboral.

Las causas mencionadas anteriormente traen consigo como consecuencia la falta de compromiso, afectando la productividad, generando que el índice de rotación de personal siga en aumento, porque al momento en que se quede una vacante generara sobrecarga de trabajo para los demás colaboradores que permanecen en la empresa ya que probablemente tendrán que asumir la responsabilidad de aquellas personas que se fueron. Se debe tener en cuenta que la sobrecarga laboral puede influir en la desmotivación de los colaboradores.

2.5 Costos de la rotación de personal

(Guevara Fernández & Guevara Fernández, 2019) Citando a Chiavenato (2000), el autor determina que la administración del recurso humano se desarrolla eficientemente cuando logra realizar cada uno de los objetivos para los cuales fue establecido, es de relevancia poder saber sobre el desempeño y la economía conseguida durante el desarrollo de los recursos. La empresa que se dedica a optimizar sus recursos, sin tener que inocular sus objetivos y todos aquellos resultados logrados, posiblemente tengan una mayor posibilidad de continuar y permanecer en el mercado. Generalmente muchas empresas establecen como objetivo el tema de autodefensa y el poder sobrevivir. Poder saber hasta qué nivel o grado de rotación de personal una organización puede y debe de mantener sin daños agudos, es una de las dificultades que cada empresa debería de calcular mediante sus propios diagnósticos y bases en cuanto a sus intereses.

A través de esta óptica, la rotación de personal supone de costos, los cuales pueden estar clasificados de acuerdo a lo establecido por el autor a continuación:

- **Costos Primarios:** se tiene como, por ejemplo: costos de reclutamiento y selección, de registro y documentación, de integración y de desvinculación.
- **Costos Secundarios:** se puede mencionar a: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costo extra laboral, costo extra operativo.

- **Costo de reclutamiento y selección:** gastos que se ejecutan en el proceso de admisión y en cuanto al desarrollo de la solicitud del colaborador.
Gastos en cuanto a la conservación del medio encargado de reclutar y seleccionar al personal (sueldo de todo el personal encargado del proceso de reclutamiento).
Gastos de todos aquellos recursos para anunciar el reclutamiento, anuncios en diferentes diarios, hojas para el proceso de reclutamiento, material didáctico para el desarrollo del proceso, etc. Gastos de mantenimiento en cuanto a la selección de las prestaciones médicas (sueldo al personal médico encargado) los cuales se deben de promediar con el número de postulantes los cuales son considerados en los exámenes médicos de acuerdo al proceso.
- **Costos de registro y documentación:** todos aquellos gastos sobre mantenimiento hacia el área encargada de registrar y documentar al personal, gastos en la obtención de formularios, anotaciones, registros, folletos, etc.
- **Costos de integración:** se tiene aquellos gastos que emplean para realizar los entrenamientos, el cual debería de ser en proporción al tiempo aplicado de acuerdo al programa realizado a los nuevos integrantes de la organización, esta cifra dividida por la cantidad de trabajadores que ya se encuentran en dicho programa de integración. También tomar en cuenta el costo del coach del área que ha solicitado poder aplicar durante la ambientación a los integrantes recién aprobados en su admisión.
- **Costo de desvinculación:** estos gastos se realizan hacia el área de registro y documentación, que están relacionado al proceso de separación del colaborador, los cuales están divididos por la cantidad de colaboradores separados.

Gasto que incurre en la realización de la entrevista de separación (es decir el tiempo de la persona que actúa como entrevistador durante el proceso de separación, costos de aquellos folletos o formularios utilizados, costo en cuanto a la producción de los folletos o formularios), costo de la compensación, costo del adelanto en cuanto a las vacaciones, aguinaldos, gratificaciones.

Generalmente debido a que son cuantitativos, hablamos de los costos primarios de la rotación del personal los cuales son sencillamente computables, los cuales se pueden obtener mediante un modelo de tabulación y sostén de datos.

Analizando lo antes mencionado, se puede determinar la importancia de conocer la clasificación de costos, ya que la alta rotación de personal no solo afecta a recursos humanos en la selección de personal y en el proceso de inducción, también afecta al departamento operativo y financiero, si la empresa tiene una frecuente rotación de personal, provocara una baja productividad y esto ocasionará pérdidas económicas para la empresa. Si las gerencias no le dan la importancia que se merece y no crean estrategias para la disminución de rotación de personal podría repercutir en el quiebre de la misma. Es por eso que se le debe de dar importancia a las causas de rotación de personal y saber elegir al personal idóneo para los puestos para evitar costos innecesarios.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del Problema

La rotación de personal es un factor que afecta a muchas organizaciones, sin embargo es muy importante mantener estabilidad laboral ya que mediante ella se puede garantizar el éxito ante un entorno cambiante, es por ello que las organizaciones deben velar por mantener personal comprometido y dispuestos a asumir desafíos y retos para lograr y alcanzar los objetivos de la organización de manera exitosa, para que esto se pueda lograr, los colaboradores necesitan estar en un buen ambiente laboral, sentirse motivados y tener una buena remuneración económica.

En la empresa de seguridad en estudio se ha dado mucho la rotación de personal a nivel operativo, implicando que Recursos Humanos tenga que lanzar convocatorias casi a diario ya que por la actividad a la que se dedican que es brindar servicios de seguridad privada, no pueden mantener los puestos con vacantes, y cuando no consiguen quien pueda cubrir los puestos regularmente los otros agentes se ven perjudicados ya que deben cubrir turnos extras. Los horarios del personal de seguridad son muy extensos por lo que podría ser una de las causas de la rotación del personal, otro de los factores que podría estar causando la rotación es la remuneración, pues en estos tiempos los colaboradores van buscando mejoras salariales, así como también buscan un buen ambiente laboral.

Muchas veces el personal que se contrata oscila entre los 18 años y 55 años, esto podría ser una causa más de la rotación de personal, ya que los de 18 años no tienen la madurez y la responsabilidad para desempeñar un puesto de trabajo o bien no han concluido con sus estudios y los horarios que manejan no les permite seguir estudiando por lo que deciden dejar el puesto de trabajo.

Es por ello que el tema desarrollado en la investigación es rotación del personal, con lo que se pretende determinar cuáles son las verdaderas causas que influyen en la decisión de los colaborador para abandonar su puesto de trabajo, provocando la rotación del personal a nivel operativo en una empresa de seguridad, esto con el fin de desarrollar estrategias que reduzcan la rotación de personal, ya que al no contar con la

cantidad adecuada de personal en el área operativa se verá afectada la operación y tendrán puestos sin cubrir, esto podría ocasionar que los clientes cancelen el servicio, afectando de manera directa la economía de la empresa. Es por eso que se debe tener en cuenta que el recurso más importante de una empresa es el talento humano, mientras más motivado y satisfecho este el colaborador mejor será su desempeño, se lograra alcanzar los objetivos, se creara un vínculo de fidelidad y mejorara la imagen de la empresa.

Se plantea la siguiente Pregunta:

¿Cuáles son las causas de la Rotación del personal operativo en una empresa que brinda servicios de seguridad privada?

3.2 Objetivos

Objetivo General

Conocer las causas que originan la rotación de personal en una empresa de seguridad para implementar estrategias que ayuden a disminuir el índice de rotación del personal operativo.

Objetivos Específicos

- Identificar la clase de rotación de personal del nivel operativo de la empresa en estudio para implementar estrategias que ayuden a disminuir el índice de rotación.
- Evaluar la situación actual de la empresa con respecto al Índice de rotación de personal del nivel operativo.
- Determinar las causas que están originando la rotación de personal en el nivel operativo de la empresa.
- Diseñar una propuesta para dar solución y disminuir el índice de rotación de personal.

3.3 Ámbito de la Investigación

Geográfico: La empresa en estudios se ubica en la zona 11 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Institucional: La empresa en estudio se dedica a prestar servicios de seguridad física.

Personal: El estudio se realizó al personal operativo de la empresa.

Temporal: Para dicho estudio se tomó como referencia datos de las bajas del segundo semestre del año 2021 y los primeros 6 meses del año 2022.

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

Para el presente estudio se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos los cuales fueron de apoyo para la obtención y análisis de la información recabada de la empresa de seguridad privada en estudio.

Método de Investigación

Indagadora: en esta fase se recolecto información por medio de fuentes primarias (Entrevista y encuesta) y fuentes secundarias (Libros).

Demostrativa: en esta fase se presentó los objetivos previstos en la investigación.

Expositiva: en esta fase se ofrece información detallada de los datos que se obtuvieron de la investigación.

3.5 Alcances

La presente investigación se realizó con colaboradores del nivel operativo de una empresa que brinda servicios de seguridad privada, la cual se encuentra ubicada en la zona 11 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, con la cual se pretende identificar las causas que están provocando la rotación de personal en el nivel operativo de la empresa. Para dicho estudio se tomara como referencia datos de las bajas de los primeros 6 meses del año 2022 para determinar el índice de rotación del personal en el nivel operativo de la empresa de seguridad.

3.6 Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado y a los objetivos que se pretenden alcanzar, la investigación a desarrollar sobre la rotación de personal en el nivel operativo de una empresa de seguridad, fue de tipo descriptiva, ya que permite conocer las situaciones y actitudes a través de la descripción, además de que el investigador no solo transcribirá sino también recabara datos por medio de instrumentos con el fin de exponer los resultados.

3.7 Técnicas

En base a la aplicación de la fórmula del índice de rotación de personal, se determinó el índice de rotación de personal de la empresa de seguridad en estudio, del periodo comprendido de junio a diciembre del año 2021 y el periodo de enero a junio del año 2022.

Otra de las técnicas utilizadas fue la formulación de preguntas para elaborar los instrumentos a utilizar (Encuesta y Entrevista).

3.8 Instrumentos

Se trasladó un formato de encuesta para los trabajadores del nivel operativo, que en este caso fueron los guardias de seguridad, con el fin de determinar cuáles son las causas que dan origen a la rotación del personal.

Se utilizó como instrumento una entrevista con preguntas abiertas y concisas que se realizaron al jefe de recursos humanos, lo cual nos permitió conocer más afondo la problemática de la empresa.

3.9 Población

La población en estudio fue el nivel operativo que se dedica al resguardo de residenciales, en este caso los 80 guardias de seguridad que laboran en la empresa de seguridad privada en estudio.

3.10 Muestra

1.1.1 Navarro Medina et al., 2015) Citando a (Murray y Larry, 2009): quienes proponen la siguiente fórmula para la obtención de la muestra, la cual nos dará la cantidad de guardias a encuestar.

$$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N-1) + z^2 \sigma^2}$$

En donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

σ = representa la desviación estándar de la población.

z= Nivel de confianza

e= Error de muestreo

Los datos fueron ingresados a un formato de Excel, que nos permitió conocer la muestra a la cual se encuestara.

TAMAÑO DE MUESTRA PARA LA PROPORCION FINITA	
Información	
Tamaño de la población	80
Proporción estimada de éxito	0.5
Error de muestreo	5.00%
Nivel de confianza	90.0%
Cálculos	
Valor Z	-1.64
Tamaño de muestra calculado	61.91983569
Tamaño de muestra final	62

4. Discusión de Resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, los cuales fueron recopilados mediante una entrevista al jefe de Recursos Humanos para conocer el tipo de rotación de personal que se está dando en la empresa y poder determinar el índice de rotación de personal, así mismo se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal operativo que permitieron conocer las posibles causas que están provocando la rotación del personal.

Tabla No. 1
Preguntas de entrevista

Pregunta	Respuestas
1. ¿Cuáles son los motivos más comunes de retiro de los empleados?	El motivo de retiro de los agentes de seguridad se puede decir que el 90% es por decisión propia y un 10% por decisión de la empresa.
2. ¿Cuál es el total de empleados que han renunciado en el último año?	Las plazas fijas para cubrir los puestos en residenciales son 80, pero si sumamos las bajas por renuncia de cada mes del segundo semestre del año 2021; nos da como resultado 92 renunciaciones, esto se da porque nosotros debemos cubrir si o si las bajas en el mismo mes, mientras que en el primer periodo del año 2022 tuvimos 120 renunciaciones.
3. ¿Cuál es el total de empleados que han sido despedidos en el último año?	En el segundo semestre del año 2021, se realizaron 28 despidos, mientras que en el primer periodo del año 2022 solamente se realizaron 14 despidos.
4. ¿Cuál es el total de empleados que han sido promovidos de su puesto?	De los dos años que llevo en la empresa nunca han promovido a ningún agente, pero si considero que los agentes podrían ascender al puesto de supervisores operativos, pero no los ascienden, es más cuando hay vacantes de supervisores prefieren realizar convocatorias externas.

5. ¿Cuál es el total de empleados incorporados en el último año?	Como ya había comentado las plazas fijas para cubrir los puestos en residenciales son 80, pero si sumamos las altas por cada mes del segundo semestre del año 2021; nos da como resultado 118 empleados nuevos, mientras que sumando las altas de cada mes en el primer periodo del año 2022 tuvimos 130 empleados nuevos; pero no quiere decir que tenemos 118 empleados activos o 130 activos; sino más bien seguimos manteniendo 80 plazas fijas, esto se da porque algunos empleados duran de tres a 4 meses y se van y nosotros debemos cubrir si o si las bajas en el mismo mes,
6. ¿Cuáles son los beneficios que brinda la empresa a los empleados?	Únicamente se les da un seguro de vida.
7. ¿Qué beneficios para los empleados cree que debería implementar la empresa?	Capacitaciones. Comisiones por evitar robos en tiendas. Asensos. Permanencia en cuadra sin cobro.

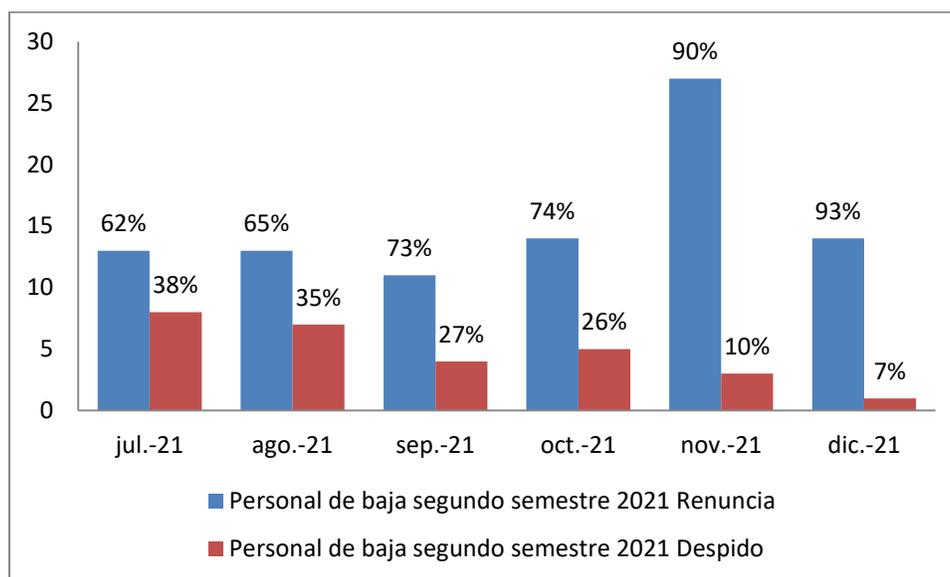
Nota: Información obtenida en la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, julio 2022.

4.1 Clase de rotación de personal del nivel operativo

En este apartado se analizara con ayuda de la información recabada en la entrevista realizada al jefe de recursos humanos la clase de rotación de personal que se está dando en el nivel operativo de la empresa que brinda servicios de seguridad privada, con el fin de determinar si la misma es voluntaria o por decisión de la empresa.

Figura No. 1

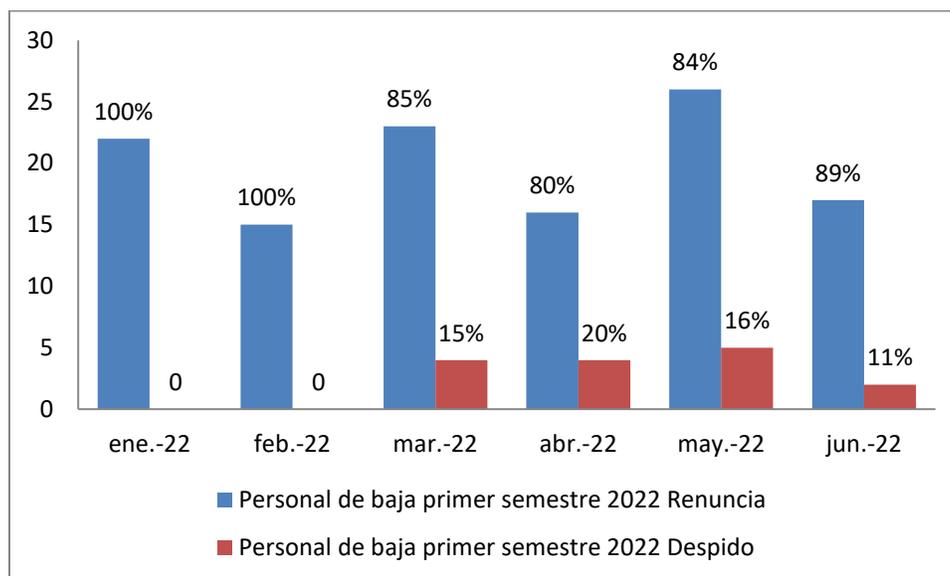
Personal de baja segundo semestre del año 2021



Nota: Información obtenida en la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, julio 2022.

Para poder tener una mejor comprensión acerca de los motivos de baja que se dieron en el segundo periodo del año 2021 en el nivel operativo de la empresa de seguridad privada, se puede observar en la figura 1, el porcentaje de personal que renuncio y que fue despedido en dicho periodo; siendo el motivo de renuncia muy significativo en cada mes, pero se puede resaltar que en noviembre de 30 bajas que hubieron en el mes un 90% fue de personal que renuncio, esto crea una inestabilidad laboral lo que podria afectar con el tema de clientes que al ver que hay demasiada rotación de personal veran que el servicio no es confiable ya que ellos tendran que estar dando consignas a cada guardia que pasa por su organización, provocando que puedan cancelar servicios.

Figura No. 2
Personal de baja primer semestre del año 2022



Nota: Información obtenida en la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, julio 2022.

Mientras que en la figura 2, se puede indicar que en el primer semestre del año 2022 no se logro reducir las bajas por renuncia en cada mes, si nos centramos en el mes de enero y febrero el 100% de las bajas fue por renuncia, habiendo un repunte en el mes de mayo que de las 31 bajas el 84% fueron por renuncia.

(Fabian, 2019) en su tesis menciona dos tipos de rotación de personal, siendo la rotación voluntaria la cual se da por decisión propia de los trabajadores (renuncia) y la rotación involuntaria que se da por decisión de la empresa (despidos). Analizando las dos figuras y la información que se tiene de los tipos de rotación de personal podemos indicar que la clase de rotación de personal que se da en la empresa de seguridad privada es Rotación Voluntaria ya que son los colaboradores los que toman la decisión de retirarse de la empresa, por lo que se debe trabajar en estrategias que permitan retener al personal operativo, brindando beneficios que diferencien a la empresa del resto de empresas de seguridad privada, para que se puedan lograr los objetivos establecidas por cada puesto de servicio logrando la satisfacción de trabajadores, clientes y de la empresa misma.

4.2 Índice de rotación del personal operativo

En este apartado se determinó con ayuda de la información recabada en la entrevista realizada al jefe de recursos humanos el índice de rotación de personal que se está dando en el nivel operativo de la empresa que brinda servicios de seguridad privada. Ya que este indicador proporciona un porcentaje que permite conocer si la rotación de personal es elevada o es escasa.

Los datos expuestos a continuación fueron de mucha ayuda para la elaboración de la propuesta a implementar ya que nos muestran las deficiencias que se encontraron en la empresa, lo cual se toma como una oportunidad de mejora para crear un ambiente agradable de trabajo, brindando nuevos beneficios para los colaboradores, mejorando la comunicación entre jefe inmediato y colaborador, para el buen desarrollo de los colaboradores y para una mejor productividad para la empresa.

Tabla No. 2

Índice mensual de rotación de personal del segundo semestre del año 2021.

Índice de Rotación de Personal del segundo semestre del año 2021												
Descripción	Julio	% IR	Agosto	% IR	Septiembre	% IR	Octubre	% IR	Noviembre	% IR	Diciembre	% IR
Personal Actual	80	30.22	77	29.85	80	20.69	80	26.95	80	46.15	75	22.22
Admisiones	18		23		15		19		25		18	
Desvinculaciones	21		20		15		19		30		15	
Personal al final del periodo	59		57		65		61		50		60	

Nota: Información recopilada en la base de datos proporcionada por el jefe de recursos humanos, julio 2022.

Tabla No. 3**Índice promedio mensual de rotación de personal del segundo semestre del año 2021.**

Descripción	Semestral	% IR Semestral	% IR promedio mensual
Personal mes de Julio 2021	80	151.90	25.32
Admisiones de Julio a Diciembre 2021	118		
Desvinculaciones de Julio a Diciembre 2021	120		
Personal al final el mes de Diciembre 2021	78		

Nota: Información recopilada en la base de datos proporcionada por el jefe de recursos humanos, julio 2022.

En la tabla No. 2 se puede observar el porcentaje de índice de rotación de personal mensual del segundo semestre del año 2021, en el cual se puede resaltar que en el mes de noviembre hubo un repunte muy alto de rotación de personal, siendo esta un índice negativo, en la tabla No. 3 podemos observar que se realizó el índice promedio mensual indicando un porcentaje de 25.32%, por lo tanto la empresa debe de tomar en cuenta que tiene que trabajar en fortalecer estrategias para lograr un sentido de pertenencia en los colaboradores.

Tabla No. 4**Índice mensual de rotación de personal del primer semestre del año 2022.**

Índice de Rotación de Personal del primer semestre del año 2022												
Descripción	Enero	% IR	Febrero	% IR	Marzo	% IR	Abril	% IR	Mayo	% IR	Junio	% IR
Personal Actual	78	32.84	76	21.90	78	41.86	74	31.25	74	52.99	71	30.89
Admisiones	20		17		23		20		28		22	
Desvinculaciones	22		15		27		20		31		19	
Personal al final del periodo	56		61		51		54		43		52	

Nota: Información recopilada en la base de datos proporcionada por el jefe de recursos humanos, julio 2022.

Tabla No. 5**Índice promedio mensual de rotación de personal del segundo semestre del año 2021.**

Descripción	Semestral	% IR Semestral	% IR promedio mensual
Personal mes de Enero 2022	78	176.32	29.39
Admisiones de Enero a Junio 2022	130		
Desvinculaciones de Enero a Junio 2022	134		
Personal al final el mes de Junio 2022	74		

Nota: Información recopilada en la base de datos proporcionada por el jefe de recursos humanos, julio 2022.

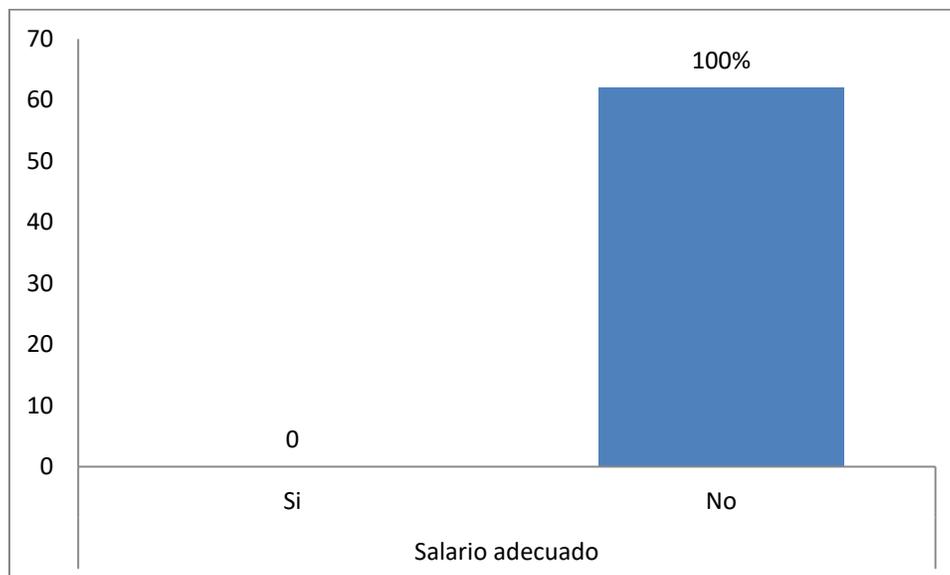
En la tabla No. 4 se puede observar el porcentaje de índice de rotación de personal mensual del primer semestre del año 2022, en el cual se puede resaltar que el mes que obtuvo un índice de rotación muy alto es el mes de mayo con un 52.99% superando por mucho el índice obtenido en el mes de noviembre del 2021. En la tabla No. 5 puede observar que se realizó el índice promedio mensual del primer semestre del año 2022 indicando un porcentaje de 29.39% de igual manera superando el índice promedio mensual del segundo semestre del año 2021.

Es por ello que el fin de la investigación es poder determinar las causas que están provocando un alto índice de rotación mensual en la empresa, ya que por el giro del negocio es muy complicado cuando los puestos quedan con vacantes.

4.3 Posibles causas de la rotación del personal operativo

En el siguiente apartado se analizarán con ayuda de la información recabada en las encuestas realizadas al nivel operativo, las posibles causas que estén ocasionando la rotación del personal en la empresa que brinda servicios de seguridad privada.

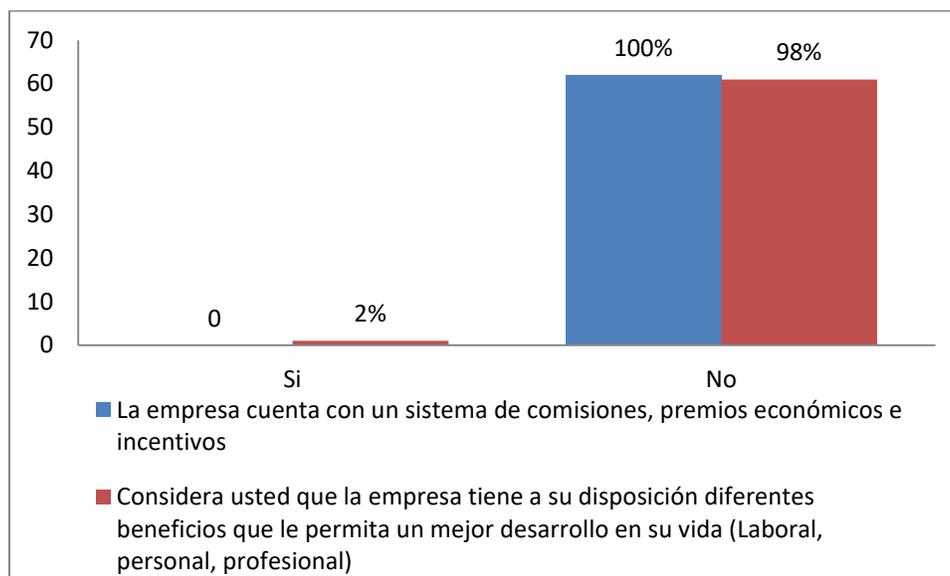
Figura No. 3
Salario adecuado al cargo



Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal operativo, julio 2022.

En la figura 3, se puede observar que el 100% de los colaboradores encuestados indicaron que el salario que perciben no es el adecuado a las funciones que realizan, (Aguilar 2015) menciona que la política salarial es una de las políticas más complicadas que se aplican en una empresa, ya que tienen que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados. Contrastando el tema del salario con la teoría se puede confirmar que un salario inadecuado puede ser una causa de rotación del personal ya que las personas tienden a buscar mejores ofertas laborales que puedan ayudar a suplir sus necesidades, mientras que si la empresa trabaja con políticas adecuadas de salario puede mejorar la productividad de la empresa e impulsando la motivación laboral.

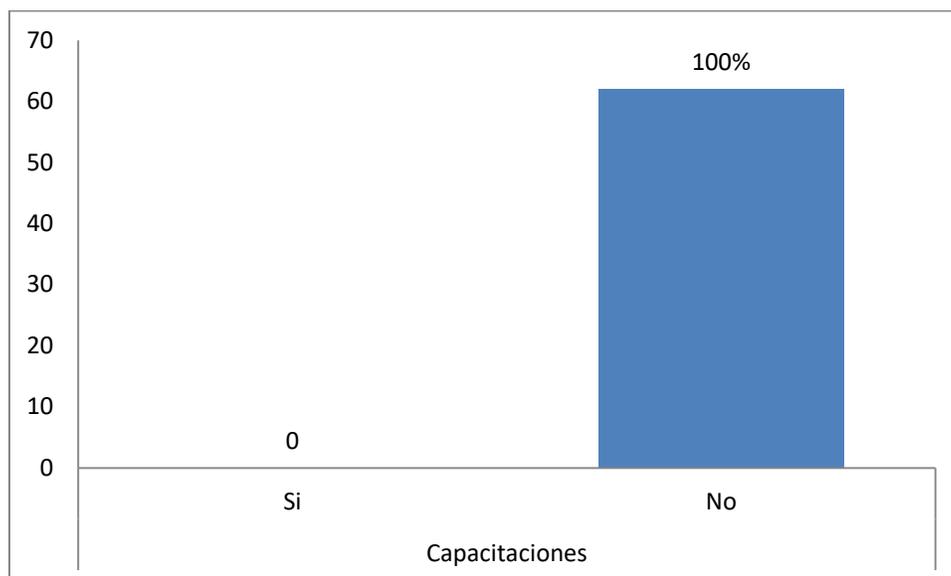
Figura No. 4
Sistema de reconocimientos



Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal operativo, julio 2022.

En la figura No. 4, se analiza si la empresa cuenta con un sistema de reconocimientos para los trabajadores, en la encuesta realizada al personal operativo se realizaron dos preguntas muy puntuales para determinar si la empresa les brinda comisiones, premios económicos o incentivos, a lo cual el 100% indico que la empresa no cuenta con un sistema de reconocimiento, esto se confirma con lo que indico el jefe de recursos humanos que la empresa no cuenta con sistema de reconocimientos y a su criterio cree que la empresa podría implementar las comisiones para los guardias que eviten robos, mientras que a la interrogante; considera que la empresa ha brindado beneficios que le permitan un mejor desarrollo en su vida laboral, personal y profesional solo el 2% indico que si cree que la empresa ha brindado beneficios a su vida personal. Relacionando este análisis con la teoría (Delgado Salazar, Rodríguez pinzón, et al, 2018) en su tesis hacen mención al factor de motivación que representan los logros, reconocimiento, incentivos que ayudan a generar satisfacción del trabajador. Al contrario de cuando las empresas no cuentan con sistemas de reconocimiento esto puede desmotivar a los colaboradores y convirtiéndolo en una causa más que aumenta la rotación del personal.

Figura No. 5
Capacitaciones

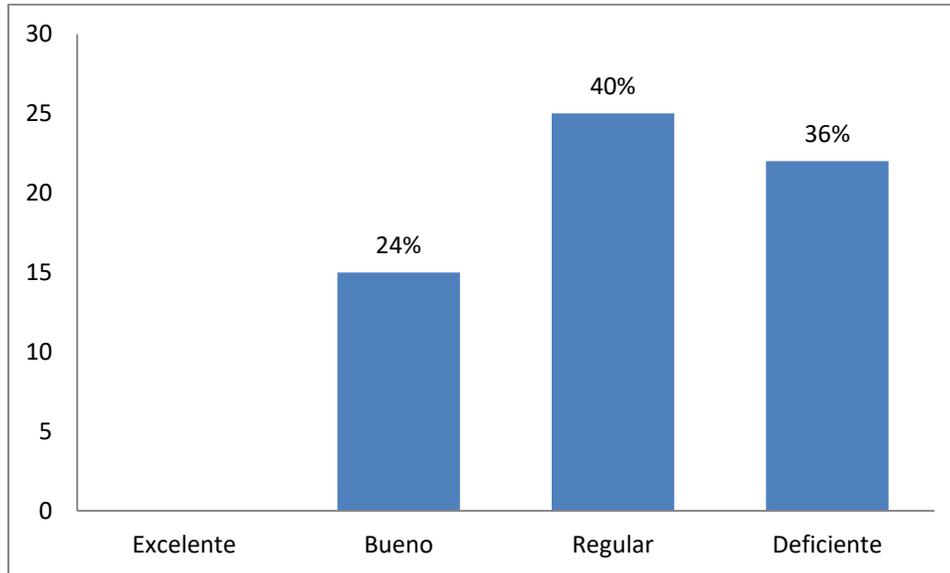


Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal operativo, julio 2022.

Se puede observar en la figura 7, que el 100% de los colaboradores indicaron que no reciben capacitaciones, lo que queda confirmado con lo respondido por el jefe de recursos humanos quien indico que efectivamente en la empresa no realizan capacitaciones. Esto puede ser otra de las posibles causas que repercuten en la rotación del personal. Un buen programa de capacitación puede funcionar como motivación para los colaboradores, el tema de las capacitaciones trae beneficios no solo a los colaboradores sino también a la empresa; siendo una herramienta efectiva para el mejor desarrollo de sus funciones y explotar sus habilidades al máximo.

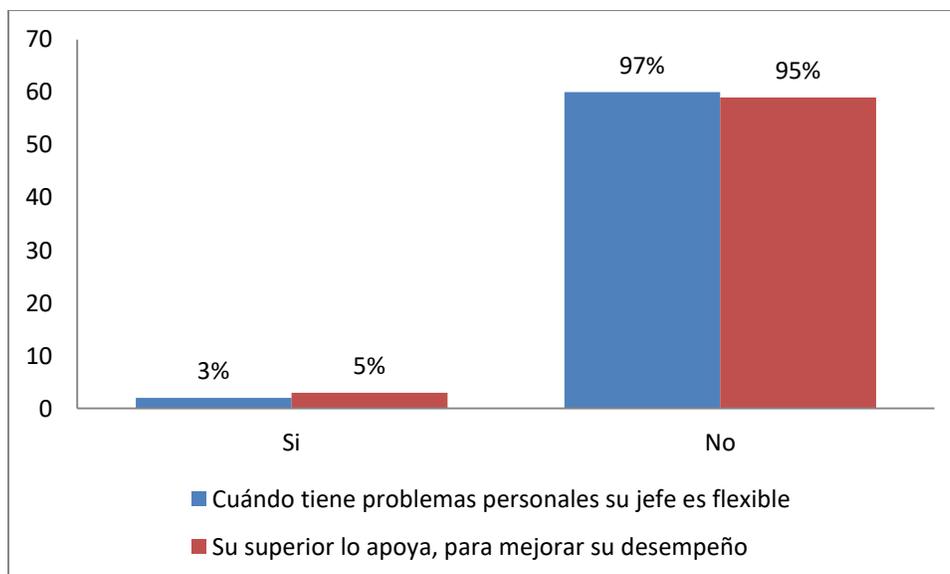
Relaciones Laborales: en este apartado se analizaran las siguientes dos Graficas:

Figura No. 6
Relaciones Interpersonales con el Jefe Inmediato



Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal operativo, julio 2022.

Figura No. 7
Apoyo por parte del Jefe Inmediato



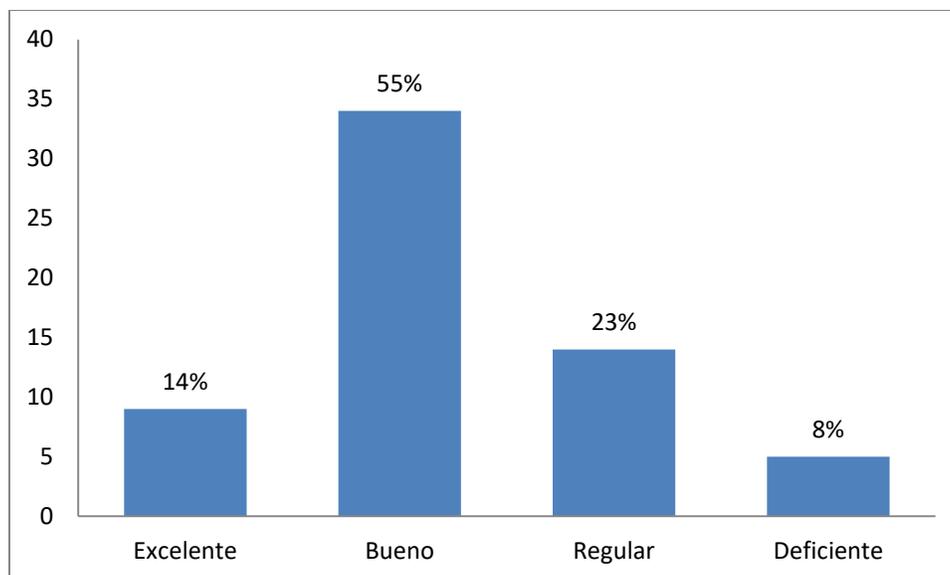
Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal operativo, julio 2022.

En la figura 8, se puede observar lo que respondieron los colaboradores encuestados respecto a la interrogante de; cómo es la relación con su jefe inmediato, a lo que el 40% respondió que la relación interpersonal con su jefe es regular, pero no podemos dejar pasar desapercibido que el 36% de los colaboradores indico que la relación con su jefe inmediato es deficiente.

Con base a dos preguntas realizadas a los colaboradores del nivel operativo para determinar si el jefe inmediato brinda apoyo y si es flexible ante los problemas personales de los colaboradores, solo el 5% indico que si ha recibido apoyo por parte del jefe inmediato y el 3% indico que el jefe inmediato ha sido flexible ante problemas personales.

Complementando el análisis con la teoría (Brunet,L., 2011) basándose Según la propuesta realizada por Likert sobre los tipos de clima organizacional hace mención del clima autoritario explotador que se caracteriza porque la dirección no les tiene confianza a sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización. Esto puede considerarse como otra posible causa de rotación del personal ya que esto puede desmotivar a los colaboradores y crear un ambiente laboral muy estresante lo que hace que los colaboradores tomen la decisión de retirarse de la organización.

Figura No. 8
Relaciones Interpersonales con sus compañeros



Nota: Información obtenida de la encuesta realizada al personal operativo, julio 2022.

En la figura 10, se puede observar cómo se desarrolla la relación de los colaboradores con sus compañeros de trabajo, a lo cual el 55% indicó que la relación es buena siendo esto un resultado positivo para la empresa, contrastando el análisis con la teoría (Caal Díaz, 2015) en su tesis resalta que el clima organizacional es importante porque permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. El clima organizacional, pone en relieve como la estructura y proceso organizacional interactúan con los individuos produciendo percepciones del ambiente o entorno laboral, identificando aquellos factores que inciden directamente en el grado de motivación y satisfacción en el trabajo. Por lo tanto el tema de las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo queda descartado como una posible causa de la rotación del personal de la empresa en estudio

Conclusiones

1. Con base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada al jefe de recursos humanos, se pudo concluir que la clase de rotación de personal que se está dando en el nivel operativo de la empresa que brinda servicios de seguridad privada, es rotación voluntaria ya que el 89% de los colaboradores que se desintegran de la organización lo hacen por decisión propia, siendo el motivo de baja por renuncia. Lo cual indica que los colaboradores van en busca de mejores oportunidades laborales.
2. En relación a la información recabada se logró determinar que la rotación de personal para el área de seguridad privada es alta, ya que para el segundo semestre del año 2021 el índice de rotación promedio mensual es de 25.32% y para el primer semestre del año 2022 el índice promedio mensual es de 29.39% lo cual demuestra que en la empresa hubo un incremento del 4.07% de índice de rotación de personal, por lo que se deben tomar medidas para que en los próximos semestres haya una disminución y no siga incrementando el índice de rotación.
3. La muestra determinó que la principal causa de la rotación de personal en la empresa es el salario inadecuado, ya que no cubre las necesidades básicas del trabajador y de su familia, también la falta de sistema de reconocimientos, el no dar capacitaciones y la relación laboral con el jefe inmediato son factores que están provocando insatisfacción laboral lo que es un factor clave para que el trabajador busque mejores oportunidades.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa que pueda trabajar en estrategias que influyan en la motivación del personal para lograr un sentido de pertenencia y evitar que los colaboradores renuncien a sus puestos de trabajo.
2. Se recomienda implementar indicadores para medir y controlar el índice de rotación del personal, con el fin de monitorear el mismo y poder disminuir el % de IR de acuerdo con las necesidades de la empresa, logrando estabilidad laboral para los trabajadores y satisfacción para nuestros clientes al momento de brindar un servicio confiable.
3. Es por ello que se propuso trabajar en una política salarial por cargo, lo cual permite que los trabajadores se sientan motivados a realizar de mejor manera sus funciones, además de implementar incentivos monetarios permitiendo que los empleados se sientan apoyados respondiendo de una manera satisfactoria al desarrollar sus actividades.

Bibliografía

- Abarca Espinoza, Y. E. (2016). *El Clima Organizacional y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura*. Huacho, Perú.
- Andrade, A. V. (2015). *Implementación de un Programa para Reducir la Rotación de Personal del Cargo de Operario de Cine de la Empresa Multicines s.a.* Ecuador.
- Belsuzarri Vega, A. I., & Acosta Martinez, P. W. (2019). *Relación Entre Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Operarios De Una Pyme Contratista En Ingeniería*. Lima, Perú.
- Caal Díaz, B. J. (2015). *Satisfacción Laboral Y Clima Organizacional, Evaluación Y Análisis Comparativo Entre Dependencias Administrativas De Una Institución Pública*. Guatemala.
- Cadena, T. C. (2017). *Análisis de Factores que Influyen en la Rotación de Personal en una Empresa del Rubro de Alimentos y Bebidas*. Chile.
- Corletto Monzón, A. M. (2018). *Inducción y Rotación de Personal*. Quetzaltenango, Guatemala.
- Delgado Salazar, L. E., Rodríguez Pinzón, J. A., & Fernández Zapata, S. (2018). *Análisis del plan de carrera para potencializar el crecimiento de los colaboradores en las organizaciones*. Colombia.
- Estrada, C. P. (2015). *La motivación Laboral como Herramienta de Gestión en las Organizaciones Empresariales*. Madrid, España.
- Fabian, R. C. (2019). *Rotación de Personal y la Calidad del Servicio Logístico en la Empresa de Tercerización SLI SAC*. Lima, Perú.
- Fabian, R. C. (2019). *Rotación del Personal y la Calidad del Servicio Logístico*. Perú.
- Fredy Isaac, M. D. (2018). *Rotación de Personal y Clima Organizacional*. Quetzaltenango, Guatemala.
- González Mendoza, J. L. (2019). *Estudio Diagnóstico Sobre el Clima Organizacional en una Empresa Constructora*. Monterrey N.L. México.
- Gonzalez, C. d. (2012-2013). *Estudio de la Relación entre el Engagement y la Rotación de Personal en una Cadena de Cafeterías*. México.

- Guevara Fernández, K., & Guevara Fernández, N. (2019). *Rotación De Personal Y Su Relación Con La Satisfacción Del Cliente En Financiera Crediscotia JAÉN*. Pimentel, Perú.
- Guzmán Rojo, A. d. (2018). *El Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral de los Colaboradores en una Empresa de Carga Internacional en el Contexto*. Lima, Perú.
- Huali, R. L. (2019). *Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa "Avecitas"*. Huancayo.
- Huali, R. L. (2019). *Factores Que Influyen En La Rotación Del Personal Caso Empresa "Avecitas"*. Huancayo.
- Lara Quintero, S. M., Naranjo Africano, G., & Gonzalez Pelaez, M. A. (2019). *Factores Asociados a La Rotación De Empleados En Las Organizaciones*. Barranquilla, Colombia.
- Mina Benavides, M. Á. (2019). *Estudio de Rotación de Personal en una Empresa del Sector Alimentos y Bebidas*. Santiago de Cali.
- Navarro Medina, G. S., Cuevas Contreras, T. J., & Zizaldrá Hernández, I. (2015). *Condiciones Sustentables. El Periplo Sustentable*.
- Olaya, M. K. (2015). *Análisis de las Causas de Rotación de Personal de la Empresa Holcrest S.A.S. . Medellín*.
- Ortiz, I., & Ruiz,, M. B. (2015). *Propuesta Para Disminuir Los Indices De Rotación De Personal Del Área De Producción En Una Empresa De Visualización 3D*.
- Paz, F. I. (2018). *Rotación de Personal Y Clima Organizacional*. Quetzaltenango, Guatemala.
- Perez Moreno, J. R., & Lemus Rincon, J. J. (2017). *Análisis De Las Principales Causas de Rotación De Personal De La Empresa Oiltrans Sas De La Ciudad De Bogota, D.C*. Bogotá, D.C.
- Rosales Quijano, G. M. (2020). *El Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral De Los Colaboradores Del Área Administrativa Del Cad Provicional De Cotopaxi*. Ambato, Ecuador.
- Santamaría Robles, J. G. (2020). *Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Datapro, S.A*. Quito.

- Santos, E. C. (2017). *Relación de la Satisfacción Laboral y Compensaciones Económicas con la Rotación del Personal de las Empresas Dedicadas a la Producción y Comercialización de Productos Cosméticos en la Ciudad de Guatemala*. Guatemala.
- Sierra García, M. A. (2015). *El Clima Laboral En Los Colaboradores Del Área Administrativa Del Hospital Regional De Cobán, A.V.* Alta Verapaz, Guatemala.
- Suasti Rubio, J. d., & Villagrán Tomalá, D. A. (2017). *La Rotación del Personal Y Su Incidencia En El Desempeño Del Talento Humano En La Corporación*. Guayaquil, Ecuador.
- Trelles Tadeo, E. L. (2018). *Clima Laboral y su Relación con la Rotación de Personal del Área de Operaciones en un Call Center del Distrito de el Agustino*. Lima, Perú.
- Wong Tamayo, N. P., & Romero Pesantes, C. W. (2018). *El Clima Laboral y El Desempeño De Los Colaboradores De La Superintendencia De Mercados De Valores, Miraflores*. Lima Perú.

Anexo 2: Encuesta



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO	"PROPUESTA PARA LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"
---	---

ESTIMADO COLABORADOR (A)

El objetivo de la siguiente encuesta es obtener información que permita identificar las causas que están provocando rotación de personal en el departamento de operaciones de una empresa que brinda servicios de seguridad, ubicada en el municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines de estudio.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Genero

- Femenino
 Masculino

Única Serie

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. **¿Considera usted que el salario asignado a su cargo, es acorde a las responsabilidades del mismo?**

- Sí
 No

2. ¿La empresa cuenta con un sistema de comisiones, premios económicos e incentivos?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

3. ¿La empresa cuenta con planes de carrera?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

4. ¿Ha tenido usted oportunidad de crecer dentro de la organización?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

5. ¿Ha recibido capacitaciones?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

6. Considera usted que la empresa tiene a su disposición diferentes beneficios que le permita un mejor desarrollo en su vida (Laboral, personal, profesional)

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

7. ¿Cuándo tiene problemas personales su jefe es flexible?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

8. ¿Su superior lo apoya, para mejorar su desempeño?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

9. De las siguientes opciones, según su opinión como se encuentra el ambiente laboral actualmente en la empresa. Marque con una "X" en la columna correspondiente.

No.	Descripción	Excelent	Bueno	Regular	Deficient
-----	-------------	----------	-------	---------	-----------

		e			e
1	Relaciones personales con sus Jefes.				
2	Relaciones interpersonales con compañeros.				
3	Capacitaciones				
4	Planes de Carrera				
5	Beneficios Adicionales				

10. De los siguientes factores negativos, según su opinión cuales considera usted que tiene la empresa. Marque con una "X" la o las opciones deseadas.

No.	Factores Negativos	
1	Salarios inadecuados	
2	Horarios Extensos	
3	Falta de reconocimiento a su trabajo	
4	Malos tratos por parte de su Jefe	
5	Mala comunicación	

11. De los siguientes beneficios, según su opinión cuales cree que debe implementar la empresa. Marque con una "X" la o las opciones deseadas.

No.	Beneficios	
1	Horarios Flexibles	
2	Comisiones	
3	Reconocimiento al empleado del mes	
4	Planes de Carrera	
5	Capacitaciones	

Anexo 3 Propuesta

Propuesta para disminuir el índice de Rotación de Personal Operativo en una Empresa de Seguridad



CONTENIDO

- Introducción
- Conceptualización
- Objetivo de la Propuesta
- Factores a Mejorar

Introducción

En la actualidad el recurso humano es el más importante en las empresas, lo cual representa un reto para muchas, ya que estas deben generar confianza y un sentido de pertenencia con sus colaboradores desde que inicia el contrato.

Pero no todas las empresas logran un sentido de pertenencia, es entonces que aparece la rotación de personal, que no es más que el movimiento de entradas y salidas de trabajadores. Cuando la rotación de personal es alta, no solo afecta la imagen de la empresa sino también la productividad, provocando pérdidas financieras.

De acuerdo a las observaciones realizadas en el trabajo de investigación con base a los resultados obtenidos de la entrevista al jefe de operaciones y al personal operativo y en pos de la mejora continua, es por ello que la presente propuesta desarrollara estrategias que permitan disminuir el índice de rotación de personal.

Conceptualización de Rotación de Personal

Rotación de Personal

(Suasti Rubio & Villagrán Tomalá, 2017) Citan a (Robbins, 2011) quien considera que “La rotación de personal es un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes”.

Tipos de Rotación

Rotación voluntaria: Es cuando la decisión del trabajador de retirarse ya no está al alcance de manejo del empleador. Sin embargo, existen estudios que señalan que el 80% de los retiros voluntarios se pueden evitar, debido a que muchas se deben a errores originados por la empresa, ya sea por una mala designación del puesto de trabajo o por insatisfacción laboral.

Rotación involuntaria: Se da cuando la empresa decide retirar a un trabajador por problemas económicos o inconvenientes en el desempeño del trabajador en el puesto de trabajo. Estos retiros son decisiones muy difíciles que impactan a la empresa y principalmente al trabajador que es retirado.

Objetivo de la propuesta

Implementar estrategias que permitan disminuir el índice de rotación de personal en el nivel operativo de la empresa de seguridad en estudio, logrando el 90% de satisfacción de los colaboradores y crear un sentido de pertenencia.

Factores a Mejorar

Política Salarial por Cargos

Con base a las encuestas que se realizaron al personal operativo, se logró identificar que el 100% de las personas no están satisfechas con el salario que perciben. El salario es un factor fundamental para que los colaboradores se encuentren motivados ya que estos tiene necesidades de distinta índole que cubrir, es por ello que las empresas deben contar con una política salarial ya que esta ofrece una remuneración equilibrada y estimula a que desarrollen sus funciones de mejor manera.

El artículo 103 del código de trabajo de Guatemala indica, todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.

Después de comentar al gerente de operaciones y gerente general los resultados obtenidos en las encuestas al personal operativo, se platicó de cómo trabajar con una política salarial en la cual no se vean afectados los intereses financieros de la empresa,

estableciendo márgenes mínimos y máximos a fin de diferenciar entre una remuneración y otra, por lo que a continuación se detallan los cargos y sus principales funciones.

Cargo	Funciones
Supervisor (Salario base + 10% del salario base)	Encargado de supervisar cada puesto en el que se encuentran los guardias de seguridad, velando porque estos brinden un servicio de calidad y verificando que cuenten con el equipo adecuado.
Jefe de Grupo (Salario base + 2% del salario base)	Encargado de la comunicación directa con supervisores y jefe de operaciones, informando las novedades y solicitudes del puesto.
Guardias de Seguridad (Salario base)	Resguardar, bienes, personas etc. Llevar un control de visitantes, realizar las debidas rondas e identificar y responder a crímenes.

Para lograr sacar adelante esta estrategia se está platicando con los clientes de la empresa, de un incremento del costo del servicio, ya que en la actualidad hay puestos por los que se cobra Q3, 500.00 por agente lo cual no permite poder pagarle un sueldo adecuado.

También se estableció una tarifa para vender el servicio a los futuros clientes, la cual será de Q5, 000.00 por agente.

Sistema de Reconocimiento

Actualmente la motivación es un punto muy importante en las empresas ya que mientras más motivado este un empleado mejor será su desempeño. El reconocimiento es parte de la motivación, este puede ser simplemente con palabras, certificados de

colaborador del mes, pueden ser regalos como un gift card en un supermercado o pines y también pueden ser monetarios.

Según los datos obtenidos en las encuestas realizadas al personal operativo el 100% de los colaboradores indico que la empresa no cuenta con un sistema de reconocimiento.

Por lo que se propone:

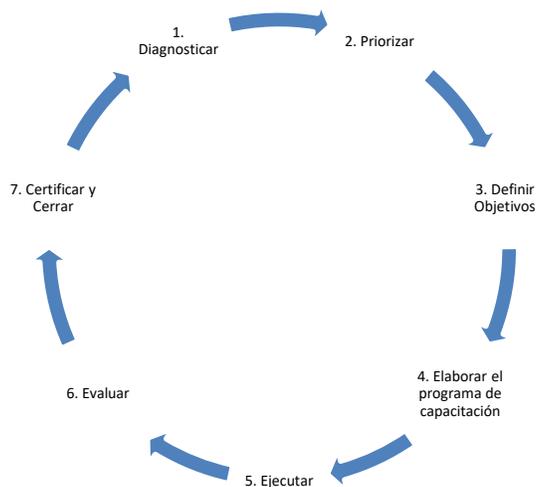
No.	Propuesta	Costo Unitario	Costo Total
1	Pago de Seguro de Vida: La Digessp solicita que los agentes de seguridad cuenten con un seguro de vida, se propone como parte del sistema de reconocimientos que este pueda ser cubierto por la empresa. (80 guardias que son de coordinador central que es en el área que se realizó el estudio)	Q 44.00	Q 3,520.00 Mensuales.
2	Cuadra sin costo: Cabe resaltar que son 10 guardias que se quedan en la cuadra y se les descuenta Q300.00 mensuales. Por pago de alquiler de casa que se utiliza para cuadra. El edificio en el que esta la empresa cuenta de 3 niveles, del cual únicamente se utiliza el primer nivel y los parqueos, en el segundo nivel solo se utiliza una oficina para archivo, y en el tercer nivel está desocupado. Por lo que se propone utilizar el segundo y tercer nivel para cuadra para evitar el cobro a los	Q00.00	Q00.00

	guardias y aprovechar los espacios con los que cuenta la empresa.		
3	Bono de Q100.00 a los guardias que logren evitar robos en las tiendas para las cuales brindan el servicio. Actualmente son 15 guardias los que están en tiendas de ferretería. Pero solo se le dará el bono al guardia que evite el robo, no precisamente a los 15 se les daría bono y este tampoco sería mensual dependerá de las novedades que se presenten en el mes.	Q100.00	Q1, 500.00 mensuales. Este es un estimado pero dependerá de cuantos robos eviten al mes.
4	Viáticos de alimentación para guardias que les corresponda cubrir puestos de emergencia o para el interior del país, se propone Q50.00 por tiempo de comida.	Q50.00	Q150.00 si este fuera para 3 tiempos de comida. Por guardia
5	Bono de Q 200.00 por Antigüedad se les otorgaría a los guardias que lleven 2 años de estar en la empresa. Actualmente son 6 guardias los que llevan 2 años de estar en la empresa.	Q200.00	Q1,200.00

Programa de Capacitación

(Hualí R. L., 2019) Citando a (Werther & Davis, 2008) Respecto a la capacitación se dice que es la forma de apoyar a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades, el beneficio que obtengan se puede extender en toda su vida y pueden formar base fundamental en el desarrollo de la persona para cumplir futuras trabajos.

Pasos para implementar un programa de capacitación:



Con base a los datos obtenidos se puede indicar que la empresa no cuenta con programas de capacitación, y según los resultados obtenidos los colaboradores indicaron que no tienen buena relación con su jefe inmediato y que no sienten apoyo por parte del mismo, por lo que se propone implementar un programa de capacitación de liderazgo, con el cual el jefe de operaciones y los jefes de grupo podrán adquirir nuevos conocimientos para que puedan desempeñar sus funciones de una manera correcta ya que son los encargados del personal operativo, y con esto se busca mejorar el ambiente y la relación de trabajo.

Como parte de la propuesta se establece implementar la estrategia de contratar a 10 guardias disponibles, los cuales se encargaran de cubrir vacaciones, extras y cubrir a los guardias que tengan que recibir capacitaciones para que estas se desarrollen en horario laboral y los guardias no se vean afectados a utilizar sus días de descanso para recibir capacitaciones.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

TEMA:		Curso de Liderazgo			
Participantes:		Jefe de Operaciones y Jefes de grupo			
No. De participantes:		6			
Facilitador:					
Objetivo de la Capacitación:		Adquirir conocimientos sobre liderazgo, identificando el tipo de líder que es actualmente y conocer los puntos de mejora, para poder ser un buen líder.			
Fecha de inicio:		Modalidad: Presencial		Fecha de terminación:	
Duración diaria:		2 horas		Duración Total: 9 horas	
SUBTEMA		TIEMPO		ACTIVIDAD	
RECURSO		EVALUACIÓN		COSTO	
Módulo 1. Introducción a Liderazgo.	30 minutos	Bienvenida y entrega de materiales y actividad rompe hielo.		Facilitador / salón de reuniones o similar / lapicero / libreta para apuntes	Q 1,800.00
	1 hora	Teoría de liderazgo y actividad.			
	1 hora	Teoría de tipos de líderes y actividad para identificar qué tipo de líder son.			
				Test Módulo 1	
Módulo 2. Trabajo en Equipo	30 minutos	Saludo, entrega de materiales y actividad rompe hielo.			
	2 hora	Teoría de trabajo en equipo, resolución de conflictos, empatía y comprensión.			
				Test Módulo 2	
Módulo 3. Comunicación Asertiva	1 hora	Teoría de comunicación asertiva, pasiva y agresiva en el trabajo.			
	30 minutos	Video reflexivo.			
				Test Módulo 3	
Módulo 4. Orientación al Logro	30 minutos	Bienvenida y entrega de materiales y actividad rompe hielo.			
	30 minutos	Estrategias de logro			
	1 hora	Exposición del tema motivación y actividades.			
	30 minutos	Cierre: una pequeña refacción para convivir			
				Evaluación Final	

Detalle del desarrollo de las distintas actividades a realizar:

Diseñando el liderazgo extraordinario: Para esta actividad se pasara a cada una persona al frente y los demás tendrán que decirle como debe ser un buen líder indicando las características y habilidades que este debe tener, posterior a esto el líder deberá realizar su auto evaluación y ver si cumple con las características que los demás han identificado.

Resolución de Conflictos: Se formaran dos grupos, se explicara el proceso de armar una torre con fideos y marshmallows para el cual tendrán 20 minutos para terminarla, posterior a ello se determinara el grupo ganador que será el que mejor se coordine y logre terminar en el menor tiempo posible.

Trabajo en Equipo: se realizara una actividad llamada Ordena mi desorden, con la que se pretende concientizar a los equipos de trabajo acerca del impacto negativo que tienen algunas de sus acciones, afectando de gran manera la efectividad de la empresa, ya que no es nada fácil ordenar lo que otro desordena. Se dividirá en tres equipos (en pares), se le entregará un cordón de 75 cm. de largo por cada pareja. Cada pareja tendrá 5 minutos para anudar el cordón, 10 minutos para desanudar, 5 minutos para exponer sus vivencias.

Teléfono descompuesto: Con esta actividad se pretende que los empleados utilicen la comunicación de forma efectiva, ya que cuando no la utilizan de manera correcta se pueden crear chismes e inconformidades, lo cual afectara las relaciones interpersonales. Se realizaran dos grupos y se les pedirá que se coloque uno al lado del otro, el que este en último lugar de la fila será el encargado de decir una oración y trasladarla y cuando la información llegue al primero de la fila se le pedirá que en voz alta indique el mensaje que recibió. Para que vean el impacto que puede causar dar una información errónea.

Cierre: Se realizara una refacción para que todos los integrantes puedan convivir y conversar que tanto aprendieron de la capacitación.

Índice de Tablas

Tabla No. 1 Preguntas de entrevista.....	20
Tabla No. 2 Índice mensual de rotación de personal del segundo semestre del año 2021.....	24
Tabla No. 3 Índice promedio mensual de rotación de personal del segundo semestre del año 2021.....	25
Tabla No. 4 Índice mensual de rotación de personal del primer semestre del año 2022.....	25
Tabla No. 5 Índice promedio mensual de rotación de personal del segundo semestre del año 2021.....	26

Índice de Figuras

Figura No. 1 Personal de baja segundo semestre del año 202.....	22
Figura No. 2 Personal de baja primer semestre del año 2022.....	23
Figura No. 3 Salario adecuado al cargo.....	27
Figura No. 4 Sistema de reconocimientos.....	28
Figura No. 5 Capacitaciones.....	29
Figura No. 6 Relaciones Interpersonales con el Jefe Inmediato.....	30
Figura No. 7 Apoyo por parte del Jefe Inmediato.....	30
Figura No. 8 Relaciones Interpersonales con sus compañeros.....	32