



UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN

Facultad de Administración

Variables que afectan a la baja captación y la alta rotación del personal de la empresa **Jrm Seguridad y Servicios Transitorios SpA.**

Proyecto de Tesis presentada para optar al grado de

Magister en Administración de Empresas

Profesor Guía

ULISES EDUARDO BACHO GAHONA

Alumno:

Ricardo Adolfo Riveros Briones

Santiago de Chile, 2019

AGRADECIMIENTOS

Quizás cuando me propuse este objetivo de volver a estudiar nuevamente, nunca me imaginé la satisfacción que siento en este momento. Una etapa más consolidada, un Objetivo más completado. Pero ahora pienso ¿valió la pena todo este esfuerzo? Respiro profundo me sonrió y me respondo ¡Claro que valió la pena! El gran esfuerzo realizado durante este tiempo y lograr mis objetivos, siento un sin número de emociones diferentes, difícil de expresar en este momento.

Cada día me convengo más que la vida se trata de disfrutar cada momento, pero no quedarte en eso, debes plantearte objetivos ir por ellos y conseguirlos. La satisfacción que puedes obtener por tus logros personales puede no solo alegrarte a ti si no a mucha gente que te quiere se preocupa por ti día a día y siempre espera lo mejor para ti.

En este momento pienso como agradecer a tantas personas que han estado apoyándome, durante este largo y difícil camino llamado vida: amigos, conocidos, compañeros, camaradas, familiares. Pero debo partir dando las gracias a Dios y la virgen del Carmen, después obviamente a dos personas que han estado en las buenas y en las malas junto a mí, que me apoyan me guían y me ayudan a levantarme cada vez que caigo .mi madre Delia y mi padre José, mis hermanas Cinthia y Giovanna, Alexander y Bastián muchas gracias por su apoyo incondicional.

Mi gran amigo H.E que me regalo una amistad desinteresada, una compañía y lealtad que muchas veces pensé que no la merecía. Sé que pronto estaremos juntos nuevamente corriendo como locos, por esos prados verdes.

Como no Mencionarte Valero, han pasado muchos años y aún recuerdo tu voz al darme consejos, instándome a estudiar y prepararme para un futuro mejor. Y sinceramente, parte de este logro es por ti .gracias por todo el apoyo, por el amor sincero, leal y puro que me entregaste cada día. Siempre tendrás un lugar importante en mi vida y en mi corazón

A todos ellos quiero decirles ¡GRACIAS AMIGOS, LO LOGRE!

**“Haz que los adversarios vean como extraordinario lo que es ordinario para ti;
Haz que vean como ordinario lo que es extraordinario para ti.”
Sun-Tzu, El Arte de la Guerra.
400 A.C – 320 A.C Aprox.**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación analiza factores claves que intervienen en la rotación de personal. Como así también en la captación de talentos. de la empresa JRM Seguridad y servicios Transitorios SpA, empresa de recursos humanos inherentes en materias de seguridad privada , que tiene su casa matriz en la región metropolitana , comuna de Puente Alto

El objetivo de indagar la alta rotación y atracción de personal que tiene esta empresa se debe a la solicitud de propuestas o alternativas de intervención que le empresa solicita para hacer frente a esta problemática

Como metodología, se realizó una revisión bibliográfica relacionada con los componentes teóricos, que nos puedan entregar más información sobre: causas de la rotación en las compañías, modelos de remuneración, carga laboral, motivación y liderazgo que fueron analizados fueron analizados en el caso de JRM Seguridad y servicios Transitorios SpA. Con una investigación cualitativo, focalizándose en entrevistas semiestructurada, análisis de encuestas de salida y observación directa.

De esta forma se analizó y se investigó las causales de estas variantes y se dio a conocer las posibles soluciones para enfrentar las problemáticas ya señaladas

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
INDICE	6
INTRODUCCIÓN	9
I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1 Diseño de la Investigación	10
1.2 Diseño de la investigación no experimental	11
1.3 Investigación transeccional	11
1.4 Investigación descriptiva	12
1.5 Fuente primaria de información	12
1.6 Las causas más comunes de la rotación	12
1.7 Selección de la unidad de estudios	13
1.8 Definición de los casos o marco muestra	13
1.9 Recolección De Información	14
MAPA CONCEPTUAL	16
II MARCO CONCEPTUAL	17
2.1 Problema de decisión	17
2.2 Problema de investigación	17
2.3 Objetivo general	17
2.4 Objetivos específicos	18
III. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	18

3.1 Nombre empresa	18
3.2 Rut Empresa	18
3.3 Dirección Empresa	18
3.4 Misión	18
3.5 Visión	18
3.6 Valores	18
3.7 Organigrama empresa	19
IV. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	20
4.1 Entrevista semiestructurada	20
4.2 Observación directa	22
4.3 Encuesta de salida	23
V. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	25
5.1 Reclutamiento y Selección de personal	25
5.2 Compensaciones	25
5.3 Capacitación del RR. HH.	26
5.4 Carga Laboral	26
VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	26
6.1 Causas de rotación de personal	27
6.2 Causas de baja captación	28
VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	28
7.1 Beneficios y Jornada laboral	28
7.2 Incentivos y remuneración	29
7.3 Motivación Y Liderazgo	30

7.4 Atracción y Selección de personal30

VIII MARCO TEÓRICO30

8.1 Causas de rotación de personal30

8.2 Remuneraciones y/o Compensaciones31

8.3 Remuneración directa e indirecta32

8.4 Incentivos32

8.5 Teoría de motivación y de la higiene de
Frederick Herzberg34

8.6 Teoría de Motivación de Maslow35

8.7 Liderazgo36

8.8 Teoría de los Rasgos36

8.9 Teoría del liderazgo carismático36

8.9.1 Liderazgo Motivacional37

8.9.2 Carga laboral y/o sobrecarga en el trabajo38

IX ANÁLISIS DE CASO39

9.1 Limitaciones39

9.2 Recomendaciones40

9.3 Conclusiones43

X Bibliografía45

Introducción

La empresa **Jrm seguridad y servicios transitorios SpA**, cuenta con un alto prestigio en lo que refiere a la seguridad privada de: complejos hoteleros , industriales , embajadas , centros de eventos entre otros , pero dentro de su gerencia existe la Preocupación dada , por su alta rotación de personal, quienes cumplen el proceso de capacitación y acreditación, para luego de unos meses abandonar la empresa y buscar un trabajo en otras empresas del mismo giro.

De esta misma problemática nace la poca atracción de talentos que posee la empresa, a esta le es muy difícil captar personal ya capacitado y entrenado para insertarlo en sus filas.

La empresa necesita dar respuestas , o identificar el problema que genera esta acción dado los costos (monetarios y de tiempo) que se deben asumir en realizar nuevamente la búsqueda del personal , realizar la capacitación y posteriormente la colocación de ellos, en puestos donde deben primero instruirse primeramente para después realizar el trabajo de manera autónoma y siguiendo los protocolos de la empresa

1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 Elección del diseño metodológico de acuerdo al problema de investigación.

El Diseño metodológico de mi investigación se basa en el enfoque **cualitativo**, ya que estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, obteniendo datos e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Esta elección se apoya en el punto de vista de **Blasco y Pérez (2007:25)**, que señalan que la investigación cualitativa, se puede distinguir por las siguientes características:

- En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentran
- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos han creado sobre las personas que son objeto de su estudio. El investigador interactúa con los informantes de un modo natural y no intrusivo.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Desde un punto de vista fenomenológico y para la investigación cualitativa es esencial experimentar la realidad tal como otros la perciben. Siendo de esta manera que el investigador cualitativo se identifica con las personas que estudia para poder comprender cómo ven las cosas.
- El investigador cualitativo aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. El investigador ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada da por sobrentendido, todo es un tema de investigación.

- Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas. No busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. A todas las ve como a iguales.
- Los métodos cualitativos son humanistas. Al estudiar a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad o en las organizaciones. Aprendemos sobre conceptos tales como belleza, dolor, fe, sufrimiento, frustración y amor, cuya esencia se pierde en otros enfoques investigativos.

1.2 Diseño de la investigación no experimental.

La presente investigación dado su origen y uso, no corresponde a un diseño experimental, dado que se centra en problemas humanos, y se basa en indagaciones de carácter empírica sistemática. En la cual, como investigador no se puede tener el control de las variantes, ya que no son manipulables

De acuerdo a las características temporales de la información que se utilizan en el estudio, los diseños no experimentales de investigación se pueden clasificar en transaccionales y longitudinales. (Sierra, 1991)

Bajo estas características nuestro diseño de investigación es no experimental, ya que el investigador, en este caso, nosotros; no manipularemos las variables, sino que simplemente “observaremos los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural”. Para realizar este estudio no experimental debemos tener una realidad

1.3 Investigación transeccional.

Es transeccional ya que tiene como finalidad el centrarse en analizar el nivel o estado de la o las variables en un momento dado (Hernández, R, Fernández, C, Baptista, L, 1998), recolectándose los datos en dicho momento, a saber, el tiempo de duración del grupo focal.

1.4 Investigación descriptiva.

La Investigación Descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, (1989) cfr por Hernández, et al (2003) p. 117).

1.5 Fuente primaria de información:

Estudio realizado por el banco central de Chile y la universidad Andrés Bello, siendo parte del informe de Política Monetaria (IPOM) entregado y dado a conocer en Enero 2019, en donde se detallan las conclusiones del estudio de mercado laboral desarrollado en nuestro país, que nos situó como el que ha tenido la mayor rotación de la OCDE entre los años 2005 al 2016. Números que encendieron las alarmas. Los especialistas establecen que esto se vio muy influenciado por las crisis financieras globales en las que estuvimos inmersos en ese mismo periodo (del 2005 al 2016) y a su vez, hicieron énfasis en que hay que mirar cada sector por separado, ya que algunos sí tienen índices muy elevados pero no son la mayoría, por lo que regirse por el promedio de todo es complejo para el panorama particular.

1.6 Las causas más comunes de la rotación:

- Malos salarios o que no están acordes al mercado.
- Clima laboral complejo o de difícil adaptabilidad.
- Malas condiciones como mobiliario deficiente, poco espacio, lugares insalubres, inseguro, etc.
- Falta de motivación o escasez de desafíos.
- Contratación de mayor cantidad de jóvenes, quienes tienden a permanecer menos tiempo en las empresas.
- Mal o inexistente liderazgo

1.7 Selección de la unidad de estudios.

Para esta investigación la unidad de estudios son los trabajadores actuales de la empresa, los postulantes y los ex empleados de la empresa. Desde donde tomaremos muestras con el fin de levantar información que nos sea beneficiosa para este estudio

1.8 Definición de los casos o marco muestra.

Un marco muestral es una lista de elementos que componen el universo que queremos estudiar y de la cual se extrae la muestra. Estos elementos a investigar pueden ser individuos, hogares, instituciones o cualquier otra cosa susceptible de ser investigada.

En esta investigación nos basaremos en el muestreo probabilístico dado que este marco muestral:

- 1. Todos los elementos de la población tienen una probabilidad mayor a cero de ser seleccionados en la muestra.**
- 2. La probabilidad de inclusión de cada elemento en la muestra se conoce de forma precisa.**

El cumplimiento de ambos criterios es el que hace posible obtener resultados no sesgados cuando se estudia la muestra. En ocasiones, estos resultados no sesgados requieren usar técnicas de ponderación (*weighting*), pero esta ponderación es posible precisamente porque se conoce la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado en la muestra. Las muestras generadas en estas condiciones se conocen también como **muestras probabilísticas**.

La definición anterior nos lleva a concluir que sólo podemos hacer muestreo probabilístico si se dispone de un marco muestral. El censo de un país, el conjunto de direcciones de hogares en una población o la lista de clientes de una empresa, son ejemplos de marcos muestrales que hacen posible un muestreo probabilístico. En cada uno de estos casos, el universo a estudiar es diferente: habitantes de un

país, hogares de una población y clientes de una empresa, respectivamente. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 241).

La principal ventaja de usar muestreo probabilístico es que podemos determinar el margen de error, es decir, qué tanto podemos equivocarnos al generalizar los resultados de la muestra a la población. Por lo general, en ciencias sociales se acepta un error de 5%.|

AMBITO	Totalidad de personal activo (trabajando) entrevistado ,
UNIVERSO	Empleados postulantes , de planta y ex empleados
TAMAÑO DE LA MUESTRA	220 personas fueron entrevistadas en sus lugares de trabajo (100%) El método de muestreo será, aleatorio y probabilístico.
ERROR MUESTRAL	5% de error, para un nivel de confianza del 95%.

1.9 Recolección De Información

En la presente investigación se usaran como fuentes de recolección de datos primarias:

Entrevista semiestructurada: es aquella en la que, como su propio nombre indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas.

Esto forma es más completa ya que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes candidatos, la parte libre permite profundizar en las

características específicas del candidato. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Observación directa: Es un método de recolección de datos que consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular. Esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve. De lo contrario, los datos obtenidos no serían válidos. Al momento de realizar la observación directa, se puede proceder de dos maneras: de forma encubierta (si el objeto no sabe que está siendo observado) o de forma manifiesta (si el objeto es consciente de estar siendo observado).

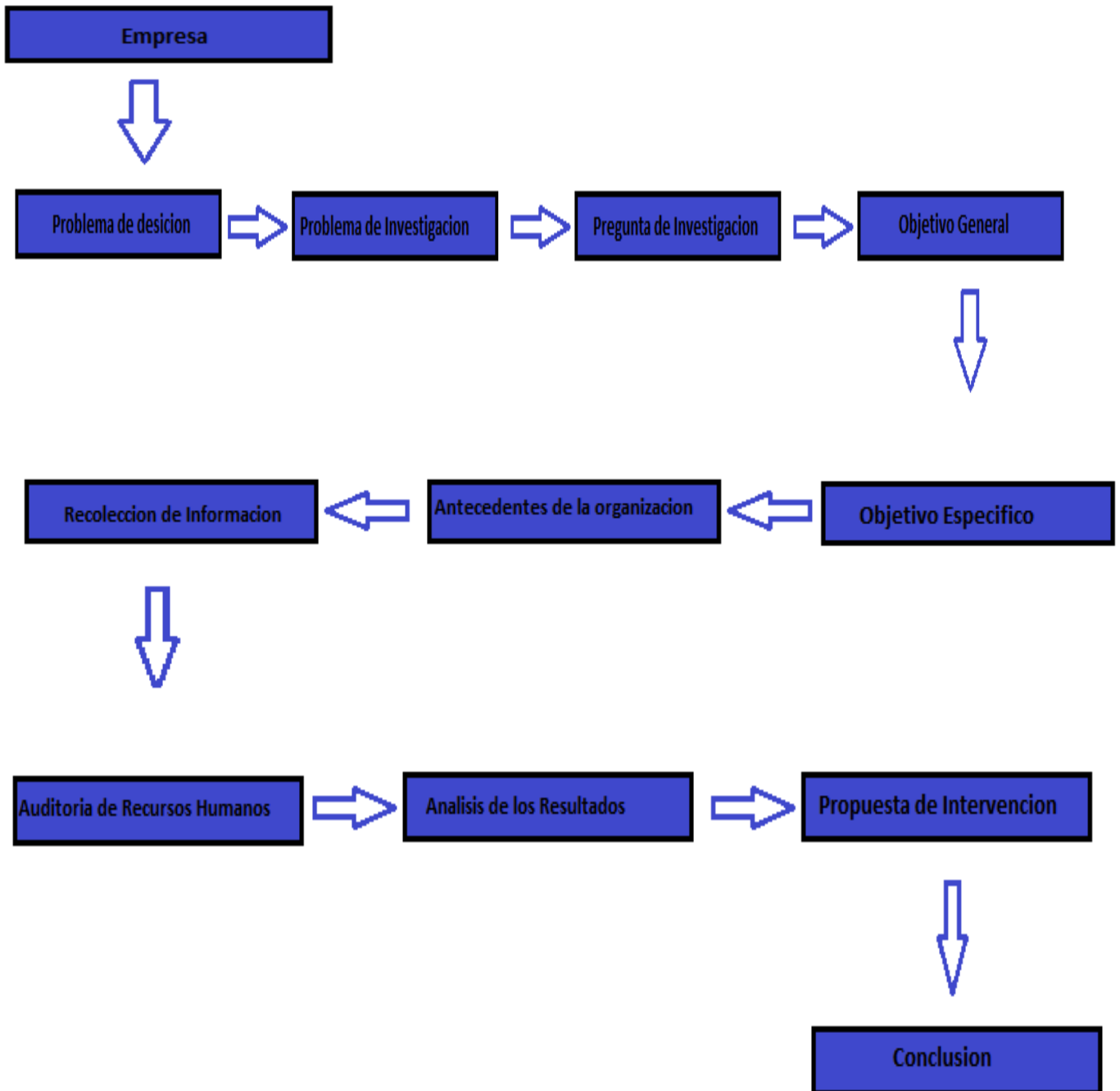
Sin embargo, el segundo método no es utilizado ampliamente, ya que las personas podrían comportarse de manera diferente por el hecho de estar siendo monitorizado.

Grupos focales: Es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. Álvarez y Jurgenson (2009) especifican que se trata de un grupo artificial (ya que no existe ni antes ni después de la sesión de conversación), en el que se utiliza un determinado grupo de personas. Según Sampieri, Collado y Lucio (2010), con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio y, de este modo, da a la técnica su nombre en inglés ("grupo con foco"). Así mismo según Sampieri, et al (2010)

Análisis de encuestas de salida: Es un proceso para conducir una discusión entre una persona del departamento de Recursos Humanos y un empleado que haya sido despedido o renuncie de manera voluntaria. La razón por la que se realiza este tipo de encuesta es para obtener retroalimentación útil que puede ser de gran ayuda para la manera en la que se trabaje a futuro, y para mejorar el reclutamiento y la retención de empleados.

MAPA CONCEPTUAL

¿Cuáles son las variables que afectan en la baja captación y la alta rotación del personal de la empresa **Jrm seguridad y servicios transitorios SpA?**



II MARCO CONCEPTUAL

2 .Identificar y redactar el problema de decisión.

Identificar: La empresa **Jrm seguridad y servicios transitorios SpA**, posee la problemática de baja atracción de talentos y la alta rotación de personal. Lo que genera un gasto de tiempo y dinero fuera de lo programado, que debe solventar cada cierto periodo, para realizar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal

Redactar el problema de decisión: El problema de decisión que presenta la empresa, es **la alta rotación de personal y la poca atracción de talento** que posee .para cubrir las pérdidas de personal capacitado que ha dejado la empresa

2.1 Traducir el problema de decisión en un problema de investigación y redactar esté último.

La empresa **Jrm seguridad y servicios transitorios SpA** , se ve en la necesidad de encontrar las variables que producen que el personal calificado no vea como una opción elegir esta empresa , además debe identificar las razones que producen la alta rotación de personal ya que a pesar de que lleva más de 10 años de experiencia en el sector de la seguridad privada, no cuenta con personal con una antigüedad mayor a un año (en lo que refiere a personal de terreno) y de dos años a personal administrativo. Por lo tanto podemos decir que el personal no cuenta con la experiencia de la empresa...

2.2 Determinar y redactar la pregunta de investigación.

¿Cuáles son las variables que afectan en la baja captación y la alta rotación del personal de la empresa **Jrm seguridad y servicios transitorios SpA**?

2.3 Redactar el objetivo general de la investigación.

Identificar las variables de la alta rotación de personal y baja atracción de talentos en la empresa, y darles solución

2.4 Redactar los objetivos específicos de la investigación.

- a) Perfeccionar procesos de la empresa, en lo que refiere a la gestión de recursos humanos, tales Como:
- Identificar los beneficios y desventajas de la carrera funcionaria que ofrece la empresa a sus colaboradores
 - Crear nuevos protocolos de atracción , mantención y desarrollo de talento humano

III.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Nombre de la empresa: JRM Seguridad y Servicios Transitorios SpA

3.2 RUT: 76.914.871-K

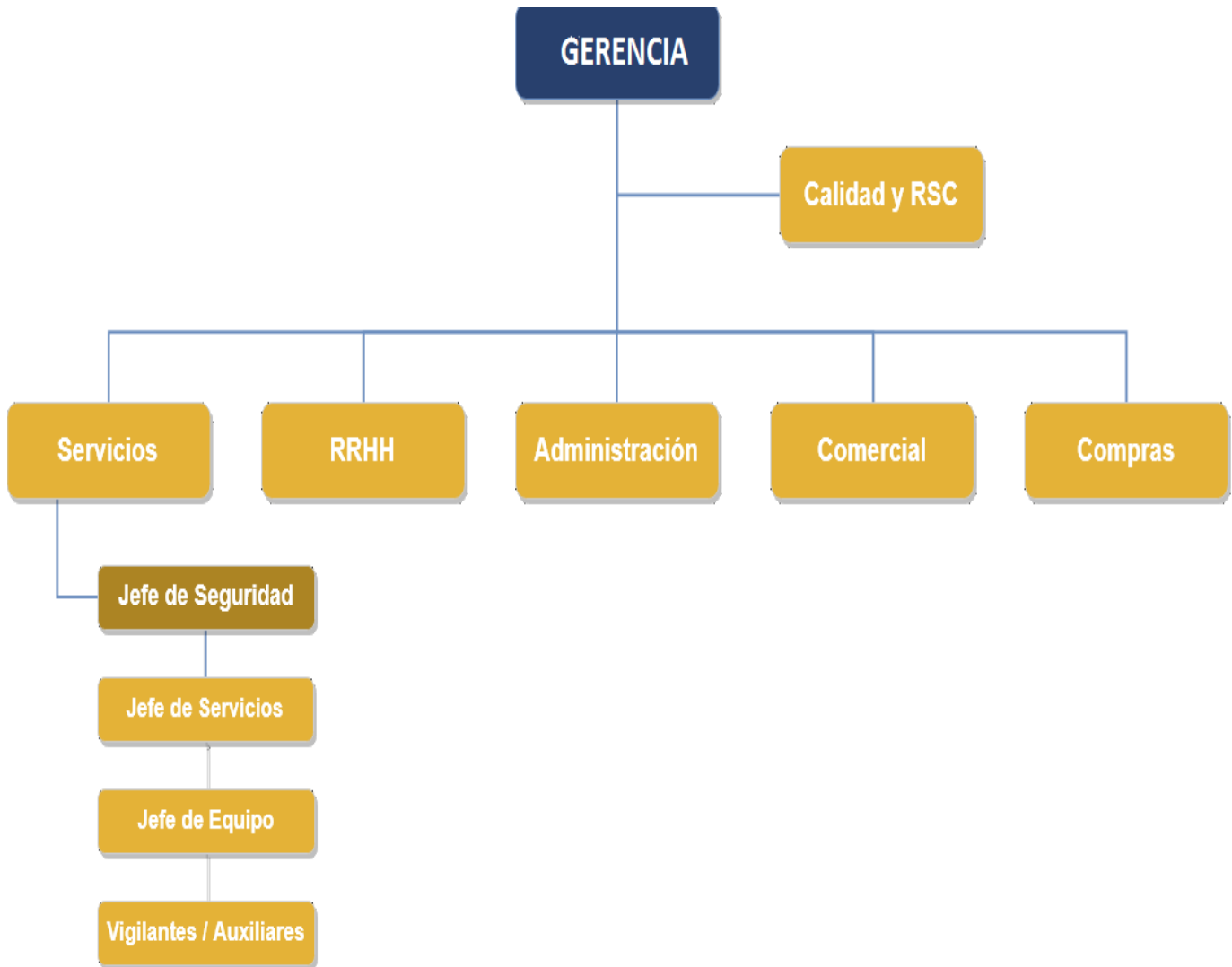
3.3 Dirección: Avda. Concha Y Toro 2129, comuna Puente Alto

3.4 Misión : Nuestra Misión o razón de ser (para qué trabajamos cada día), es generar valor para nuestros clientes, la sociedad y accionistas, ofreciendo soluciones de seguridad integrales y especializadas, incorporando la tecnología más avanzada y contando con el talento de los mejores profesionales.

3.5 Visión: Nuestra Visión o nuestro sueño (, es ser el referente global de seguridad, respetado y admirado como líder, con el objetivo de construir un mundo más seguro.

3.6 Valores: Nuestros Valores, recogen las creencias que guían nuestros comportamientos. Son el reflejo de nuestra forma de ser, comportarnos y trabajar para nuestros clientes

3.7 Organigrama empresa JRM SEGURIDAD Y SERVICIOS T. SpA



IV. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según Anderson (2013), existen diversos métodos de recolección de datos, tales como las entrevistas, grupos focales, observaciones, dibujos, pruebas psicométricas, fotografías, etc. El método de recolección de datos que se utilizara en esta investigación es la entrevista semiestructurada, observación directa y análisis de encuestas de salida. (Anderson, V. 2013 a. p. 157)

4.1 Entrevista semiestructurada.

Resultado de Entrevistas realizado al personal de la empresa tanto en casa matriz como en las diferentes instalaciones, aproximadamente 15 a 20 minutos para no interferir

Formato de preguntas de entrevista Realizado a un universo de 220 colaboradores

Las preguntas a tratar en la realización de la entrevista fueron las siguientes:

1. ¿Cómo son los beneficios y compensaciones de la empresa?
2. ¿Cómo es la motivación de su jefatura hacia su trabajo en especial?
3. ¿Existe una clara jerarquía en orden ascendentes, o existen problemas de jefatura?
4. ¿Los turnos laborales son demasiado exigentes de mucha carga o son normales y tranquilos?
5. ¿Existe una carrera funcionaria en la empresa clara?

Resultados

CATEGORÍA	INFORMACIÓN TEXTUAL
COMPENSACIONES	A)BUENAS: 132 B) REGULARES : 46 C) MALAS :42
MOTIVACION	A)BUENAS : 144 B) REGULARES: 23 C) MALAS: 53
LIDERAZGO	A)BUENAS: 146 B) REGULARES 44 C) MALAS 30
CARGA LABORAL	A) BUENAS :36 B) REGULARES: 86 C) MALAS :98
CARRERA FUNCIONARIA	A) BUENAS :48 B) REGULARES: 54 C) MALAS :98

4.2 Observación Directa.

Realizada en diferentes instalaciones donde presta servicios la empresa, de inmediato se entiende y se da a entre ver la diferencia entre el personal que presto servicios en las fuerzas armadas y carabineros a diferencia con el resto , el personal ex uniformado guarda la compostura en todo momento , en ningún instante sobrepasan sus funciones tratado a las personas de forma correcta ,marcando una atención de servicio y de profesionalismo . Toman su celular de vez en cuando solo para identificar llamados o contestar algún wsp, en ningún momento dejan su lugar de trabajo por ir a conversar con otro colega o por ir al baño tienen una doctrina demasiado marcada, la que se demuestra en cada instante. Pero al parecer tienen bastantes roces con el personal que los supervisa que no ha estado inserto en las fuerzas armadas ni carabineros, no lo reconocen como su superior pero si como alguien que ejerce poder y no se lo merece, son cortantes con estos supervisores, a la vez estos supervisores tratan de imponerse a estos funcionarios lo que crea un problema entre ellos que recae siempre en algún tipo de sanción que provoca más realcen la situación.

Por el otro lado están las personas que trabajan de forma esporádica quienes son sin duda los menospreciados por todos los funcionarios de planta dado que cumplen con su servicio a cabalidad, pasan estudiando o hablando por teléfono, escribiendo por wsp descuidan sus obligaciones y siempre llegan tarde, esto provoca en los de planta una confusión y un mal entendimiento del tipo de contrataciones que realiza la empresa. Pero estos trabajadores no se esfuerzan más de lo que deben, ya que saben que están de turno en las jornadas más tranquilas.

Personal que se dedica a estas funciones de por vida , sin duda que no todos pero una gran mayoría siente molestia por lo que vive diariamente , no se siente valorado continuamente trata a las personas de tu no importando el puesto que ocupen , cumplen con su trabajo a cabalidad pero no van más allá de este , lo que provoca problemas con los ex uniformados dado que ellos manifiestan de que el trabajo hay que cuidarlo.

El problema que ocurre en las instalaciones o solo por falta de reglas claras y precisas, como así también la selección de personal a la hora de reclutar.

4.3 Encuesta de salida.

Resultados Encuestas de Salida realizada a 36 personas que renunciaron de forma voluntaria desde enero hasta agosto del 2019, es decir, solo el 16% contestan esta encuesta.

Formato de preguntas de cuestionario de salida

1. ¿Indícanos la instalación al que perteneció?
2. ¿El supervisor de su instalación se preocupó por motivar el Equipo de Trabajo?
3. ¿El supervisor era accesible para conversar asuntos de trabajo?
4. ¿Las labores desempeñadas eran de su agrado?
5. ¿Las labores y responsabilidades asignadas se relacionan con el área para el que fue contratado?
6. ¿Existía claridad respecto a las funciones y responsabilidades asociadas a su cargo?
7. ¿Se le entregó una adecuada orientación y entrenamiento para desempeñar su trabajo?
8. ¿Los horarios de trabajo eran adecuados y se ajustan a lo definido inicialmente?

9. ¿Contaba con las herramientas y materiales necesarios para realizar sus tareas?
10. ¿La renta recibida era acorde con las labores desempeñadas?
11. ¿Los motivos de renuncia son por:
12. ¿Existía una adecuada comunicación y cultura de trabajo colaborativo entre los integrantes del equipo?
13. ¿La relación con el supervisor fue positiva y constructiva?
14. ¿El ambiente laboral fue grato?
15. ¿Indícanos otros motivos de renuncia?
16. ¿Cuánto tiempo estuviste en nuestro equipo?
17. ¿Se recompensaba el trabajo de acuerdo al desempeño?
18. ¿En general, la capacitación que la Empresa ofrecía es de calidad y promueve el mejor desempeño en el trabajo?
20. ¿Existen oportunidades de crecer en la Empresa?
21. ¿Existía una adecuada comunicación entre el equipo de trabajo?

Este test no duraba más de 15 minutos y es realizado de forma voluntaria

V. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Se realiza una auditoria en materias de recursos humanos, para identificar los procesos que se realizan en cada una de las etapas de reclutamiento y selección, análisis de puesto, análisis de curriculum, carrera funcionaria. Entre otros

5.1 Reclutamiento y Selección de personal.

Al investigar la forma en que el personal es reclutado , nos damos cuenta de que no existe un filtro común para todos los postulantes dado que esta área de recursos humanos solo se preocupa de que el número de colaboradores este en armonía con los requerimientos de operaciones , que fueron , sus expertiz y cuáles son sus ambiciones , no tienen ninguna relevancia a la hora de firmar el contrato dado que todos entran por igual a una capacitación y la administración supone que este es el filtro . El requisito más importante para postular es tener los papeles limpios, no existe una estructura o un desarrollo.

5.2 Compensaciones.

Dentro de las problemáticas encontradas se ve que existe una compensación base para todos los colaboradores, con sus respectivas asignaciones de movilización y colación, beneficios de caja de compensación, seguro de vida.

Pero estas compensaciones es para todos los individuos igual trabajen a dos cuadras de sus casas o en otras comunas, por lo tanto existe un descontento hacia la empresa, ya que no existe una preocupación de apoyar a los trabajadores y mantenerlos en instalaciones más cercanas a sus domicilios.

Compensación variable: Según McConnell (2011), los bonos proporcionan métodos para que los empleados participen dentro de la organización, y a su vez, estos bonos son considerados como un valor motivacional para las personas. Por consiguiente, las compensaciones variables tales como bonos, horas extras, son apreciadas como incentivos para todos los empleados.

Por ejemplo, los guardias y empleados al ingresar al turno y al salir firman su asistencia y, aquellos que realizan horas extras, reciben su pago junto con el sueldo. Esto es revisado y aprobado por los supervisores de cada una de las

zonas. Pero dentro de sus bonos reciben uno llamado bono de responsabilidad que ganan con el hecho de llegar siempre a sus turnos en horarios correspondientes y retirarse sin novedades este bono alcanza los \$80.000.- pesos, pero se pierde de forma inmediata si se registra una falta o 2 atrasos en un mes de más de 20 minutos, y aquellas personas que prestan servicios part-time no tienen derecho a este bono

5.3 Capacitación del RR. HH.

Es casi nula para los empleados que prestan servicios en instalaciones lejos de la base de operaciones, dados los tiempos de recorrido hacen muy difícil participar en una capacitación, pero no así el personal de la base, ya que ellos toman todas las capacitaciones que la empresa dispone, existe una gran molestia por esta situación. Que la han manifestado sin encontrar solución hasta el momento.

5.4 Carga Laboral.

Dado la alta rotación de personal existente, los mismos trabajadores deben cubrir turnos fuera de los suyos a veces con grandes desplazamientos y otros con una sobrecarga laboral importante que les provoca estrés, aunque reconocen que el dinero aumenta, reconocen que el cansancio muchas veces los vence y por esta razón han infringido normas de la empresa como el no dormir en los puestos de trabajo, el llegar tarde a los turnos puesto que se han pasado con la micro y deben devolverse. Ellos reconocen que son más difíciles cada día más las horas extras, ya que no las hacen, porque en vez de una o dos horas extras a la semana deben hacer 3 a 4 turnos extras a la semana.

VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de levantar la información necesaria, obtener datos concretos realizamos el análisis de los resultados en búsqueda de las variantes a perfeccionar

6.1 Causas de rotación de personas.

Las problemáticas que a continuación se explican, y afectan de mala manera la rotación de personal de la empresa **JRM Seguridad Y servicios SpA**, estas problemáticas, son el resultado de las técnicas de recolección de datos aplicadas a los colaboradores.

- **Remuneración:** Existe mucha discrepancia en este aspecto hay colaboradores que hacen referencia al bajo sueldo base, pero lo mucho que sube este por las horas y turnos extras. como otros colaboradores que preferirían que la asignación de sueldo sea más realista de acuerdo a la instalación, a la función que desempeña y la lejanía de los hogares de los trabajadores. Dado que otras empresas aumentan aproximadamente el 10% del sueldo según la lejanía de la instalación.
- **Carga de trabajo:** Para muchas personas la carga laboral dentro de las instalaciones requiere de mucho esfuerzo en tiempo y en funciones. Dado que se les contrata y capacita para ejercer su trabajo en seguridad , en las instalaciones se les pide que hagan aseo de su garita y alrededores , se les pide que rieguen los jardines, o que realicen tareas que no están asignadas a sus trabajos y si no las realizan esto genera una amonestación por parte del encargado de seguridad de la instalación
- **Liderazgo y motivación:** existen grandes falencias en aspectos relacionados con el liderazgo y la motivación hacia los colaboradores por parte de sus superiores. Sin embargo, es importante rescatar que en el liderazgo también se tienen en cuenta los resultados financieros dado que los empleados al ser motivados buscan cumplir de la mejor manera con los objetivos propuestos, por la empresa .por lo tanto, se necesitan equipos consolidados para entregar el mejor servicio.

6.2 Causas de baja captación de personas.

Sin duda que la baja captación de personal capacitado o con la experiencia previa en seguridad privada ha sido el punto negro de la empresa, y esto se debe a la mala publicidad que ha tenido de parte de sus propios guardias o personal. Al manifestar públicamente los problemas que transcurren en la empresa, esto ha significado que el personal calificado vea como última opción postular a **JRM seguridad y servicios SpA**, esto lógicamente incentivado por el bajo sueldo, las agotadora jornada laboral, no existe carrera funcionaria entre otras opciones ya especificadas

VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La rotación de personal y la poca atracción de talento, es uno de los temas que impacta a las compañías, es por esa razón que dentro de este proyecto y partiendo de las problemáticas observadas dentro la empresa **JRM Seguridad Y servicios SpA** y las entrevistas realizadas, se busca proponer o sugerir herramientas que favorezcan a sus colaboradores, disminuyendo así la rotación de personal. Y favoreciendo la atracción de talento a la empresa

7.1 Beneficios y Jornada laboral.

Si bien la compañía ofrece diferentes beneficios e incentivos que buscan motivar a los colaboradores .Es importante mencionar que existen más factores que son complejos de abordar, tales como las remuneraciones, aunque, los salarios ofrecidos son competitivos dentro del rubro de seguridad privada. Para el tema de jornada laboral se propone la posibilidad de ofrecer unas nuevas jornadas laborales de 3 turnos que sería el indicado y que cuenta de 2 días, 2 noches y 2 libres. De esta manera podemos mantener las 45 horas semanales, y dentro de este horario fijar un máximo de turnos mensuales y un máximo de horas extras semanales.

Adicionalmente, se propone otra jornada laboral de 25 horas para el personal part time, distribuidos en 4 o 3 días, dependiendo de la instalación.

Es importante mencionar que no existe evaluación de desempeño para los guardias de seguridad, debido a la alta rotación que tiene la compañía, por lo tanto,

los incentivos no se tienen en cuenta por su desempeño. Todas las decisiones son tomadas y deben estar aprobadas por el gerente general. Asimismo, dentro de los beneficios, es importante entregar por escrito un brochure con todos los beneficios que ofrece la compañía, y entregarlo junto con el contrato, para el personal nuevo.

7.2 Incentivos y remuneración.

Para este Problema se propone la Posibilidad de implementar el incentivo de \$80.000.- pesos y convertirlo en un incentivo por permanencia después de 1 año continuo de estabilidad en la compañía y que el monto sea subido a \$100.000.- dependiendo de la lejanía de la instalación, este aumento permitirá a la empresa la retención y continuidad por parte de los colaboradores. En esta misma línea, se plantea la opción de desarrollar una planificación de carrera funcionaria. Que incentive a las personas prepararse y ambicionar un puesto de trabajo que les permita obtener más ingresos y subir un peldaño. De esta forma el personal no sentirá que marca el paso y que no existe otra salida, ya que este pensamiento crea estrés y mal ambiente laboral que se traduce en la búsqueda de nuevos Empleos.

Así mismo, se sugiere ofrecer reconocimientos mensuales o trimestrales a los funcionarios que cumplan con eficiencia, honestidad y responsabilidad su trabajo Actualmente la empresa tiene una escala salarial para los cargos de guardias de seguridad y supervisores que es igual para todos, los guardias ganan aproximadamente \$450.000.- y los supervisores \$550.000.- lleven un año dos años da lo mismo, sin embargo, se propone realizar una escala específicamente para estos cargos dependiendo del tiempo en el puesto .y que a la vez existan ascensos internos.

7.3 Motivación y liderazgo.

Para el tema de motivación y liderazgo se propone capacitaciones de comunicación efectiva y asertiva, entre otros, para los supervisores, esto con el objetivo de poder concientizarlos sobre su importancia en la motivación y buen ambiente laboral que tienen ellos dentro de la empresa. Estas capacitaciones deben ser de carácter obligatorio. Y Para la motivación de los supervisores entregar un estímulo a las 2 mejores notas del curso, quizás no monetarios pero de entretenimiento entre otros.

7.4 Atracción y Selección de personal: Definir los perfiles de las personas que ocuparan los distintos puestos, ya sea como guardias de seguridad, supervisores o administrativos. Cuáles serán sus roles y cual será específicamente el trabajo que realizarán, esto mediante descriptores de puestos bien hechos e investigados. Solicitar ayuda profesional en caso que se requiera, para definir las competencias que debe tener cada puesto. Y después de tener claridad en este proceso recién comenzar con el reclutamiento y selección de personal.

VIII. MARCO TEORICO

El siguiente marco teórico se basará en los 4 apartados principales que ejercen la rotación de personal y la poca atracción de talentos a empresas, como lo son

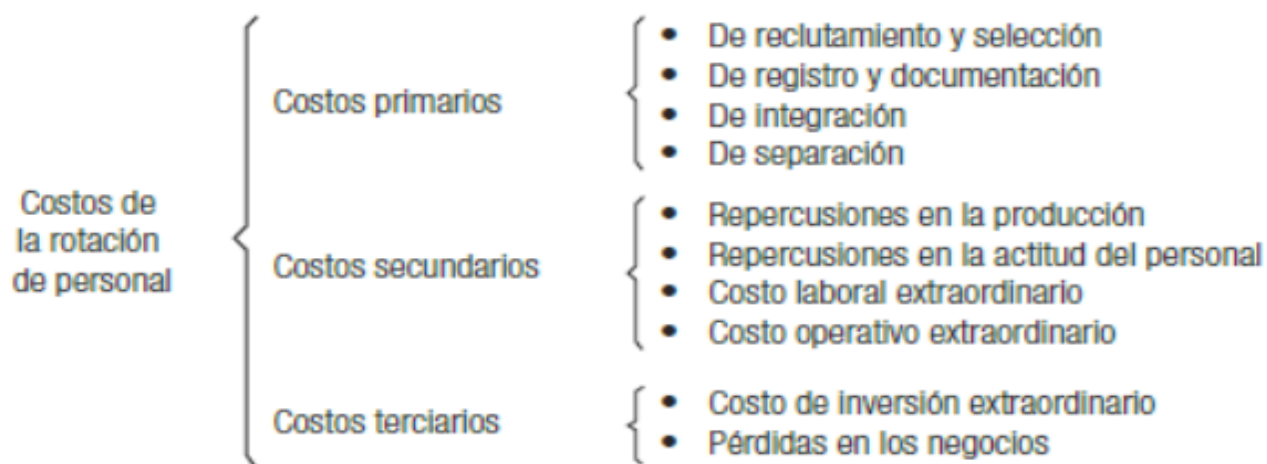
- Rotación de personal
- Remuneración y compensaciones
- Motivación y teorías de liderazgo
- Carga laboral

8.1 Causas de rotación de personal

Como afirma Chiavenato (2007) la rotación de personal es un efecto de las consecuencias internas o externas a la organización que tienen repercusiones en el comportamiento y actitudes de las personas. Está compuesto por dos tipos de factores como son:

- **Factores externos:** oportunidades de ofertas laborales, aspectos económicos, entre otros.
- **Factores internos:** tipos de supervisión, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, cultura organizacional, políticas salariales, entre otras.

También se puede afirmar que existen costos asociados a la rotación de personal, entre ellos se pueden observar los gastos primarios, secundarios y terciarios. (Chiavenato, 2007 a. p 142-143). Tal como se puede ver en el siguiente esquema:



Fuente: Chiavenato. (2007) pág. 144.

8.2 Remuneraciones y/o Compensaciones

Teniendo en las consecuencias de rotación propuestas por Chiavenato, una de las variables es la remuneración, prestaciones y servicios sociales, así como proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para trabajar, como la motivación para trabajar y generar a su vez resultados positivos para el trabajador y su empleador. (Chiavenato, 2007 a. 279).

En la actualidad el factor de mayor relevancia es conocido como remuneraciones o compensaciones. “La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo

recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. La remuneración puede ser directa o indirecta” (Chiavenato, 2007 a. p.301)

8.3 Remuneración directa e indirecta

La remuneración directa es aquella que recibe el empleado en forma de salario, bonos, premios y comisiones. “El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y los servicios que presta durante determinado tiempo”(Chiavenato, 2007a, p. 301). Estos salarios son la relación directa entre el empleador y sus trabajadores. Mientras que “La remuneración económica indirecta es el salario que se desprende de la cláusula del contrato colectivo de trabajo y el plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización” (Chiavenato, 2007a, p. 301). Es decir, el salario indirecto a aquel que incluye todo lo que son: vacaciones, gratificaciones, bonos, horas extra, subsidio de transporte y alimentación, seguro de salud, entre otros. En consecuencia, tanto la remuneración directa como la indirecta, es la suma del concepto que abarca la remuneración que reciben los empleados dentro de las organizaciones. Al igual que la remuneración, existen diferentes aspectos tales como orgullo, autoestima, reconocimiento, motivación, entre otros, que afectan directa e indirectamente las compensaciones. Por lo tanto, la suma de todos estos factores ayudan a retener o no a los empleados dentro de las organizaciones.

8.4 Incentivos

Los premios o incentivos son aquellos que representan ciertas recompensas tanto tangibles como intangibles, a cambio de las cuales las personas se vuelven parte de la organización. Por ende, al hacer parte de la organización, están invirtiendo tiempo, conocimiento, capacidades, habilidades y esfuerzo dentro de la organización. (Chiavenato, 2007 a. p 82).¹² En este contexto, Maus and Gram (2003 en León 2013) afirman que “las recompensas totales incluye todo tipo de recompensas, indirectas como directas, e intrínsecas como extrínsecas” (p. 16), es decir, todo aquello que está relacionado con sueldo, bonos, beneficios, entre otros, están conectados entre sí.

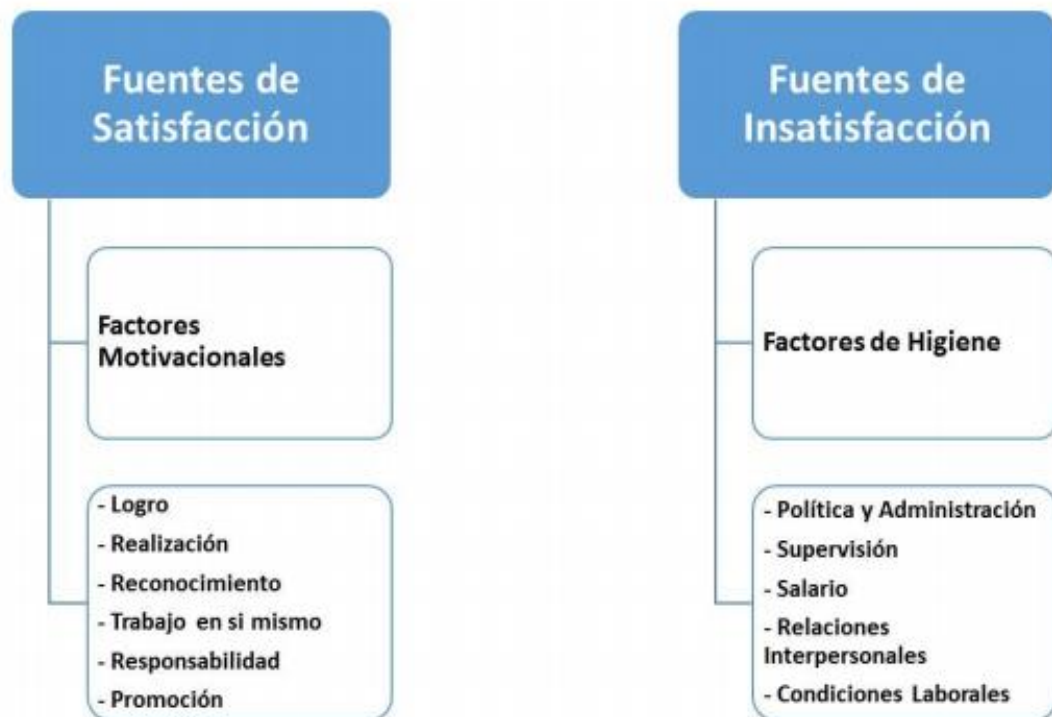
Esquema que presenta los principales componentes de las remuneraciones



8.5 Teoría de motivación y de la higiene de Frederick Herzberg

Esta teoría es conocida como teoría de dos factores, la cual nace después de realizar y publicar las conclusiones en el libro de “La motivación para el trabajo” en 1959, donde encontró dos (2) factores que intervienen en la satisfacción de los empleados, la primera es la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la segunda es la necesidad de crecer emocional e intelectualmente, las cuales influyen directamente en la motivación de las personas (Andrade, Torres, Ocampo & Alcalá. 2012a. p. 6).

Los factores motivacionales están relacionados con los sentimientos individuales, reconocimiento, necesidades de autorrealización, mientras que los factores de higiene influyen al ambiente externo, tales como el salario, condiciones físicas y de



Fuente: Robbins, S. & Judge, T. (2013) pág. 205-206. Adaptada por la autora².

ambiente, entre otras, las cuales se pueden observar en la figura 1.

8.6 Teoría de motivación de Maslow

Abraham Maslow fue uno de los principales exponentes de las teorías de la motivación, dando a conocer que no todas las necesidades humanas tienen la misma fuerza para poder ser satisfechas. Por esto realizó una pirámide de necesidades, las cuales son primarias y secundarias y el orden jerárquico respectivamente es de abajo hacia arriba.



Fuente: Robbins, S. & Judge, T. (2013) pág. 203.³

Para poder satisfacer las necesidades del ser humano es necesario tanto el ambiente exterior como el interior, por consiguiente, se puede decir, que a nivel de organizaciones, las necesidades que impactan directamente en los seres humanos son las superiores (afiliación, reconocimiento, autorrealización). (Robbins, 2004 en Bedodo & Giglio 2006 a. p. 28).

8.7 Liderazgo

El liderazgo es un aspecto muy conocido en el ámbito profesional y está relacionado con los resultados y desempeño de sus trabajadores. “El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Robbins & Judge, 2013a. p. 368). Por esta razón, la importancia de tener buenos líderes dentro de las compañías y sobre todo dentro de los equipos de trabajo.

8.8 Teoría de los Rasgos

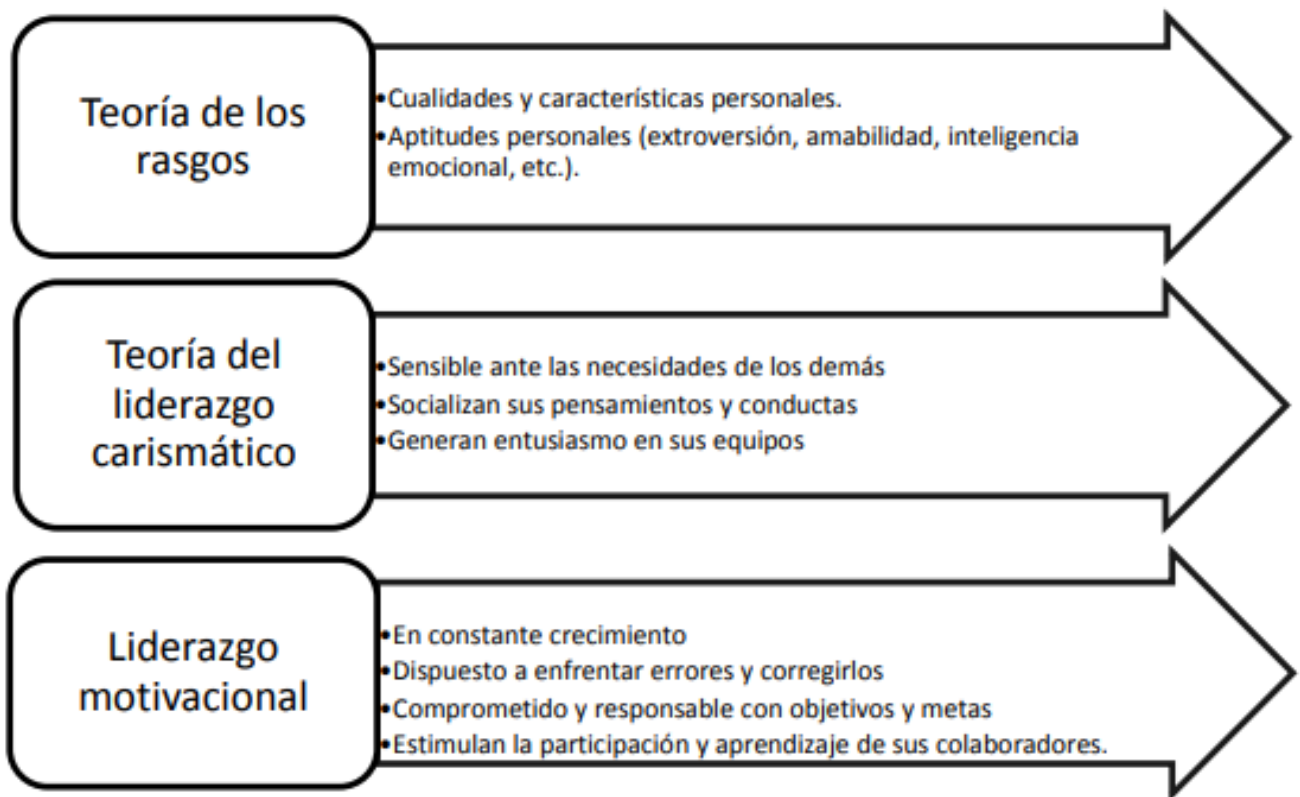
Esta teoría fue una de las primeras en las cuales se habló de liderazgo. La teoría se enfoca principalmente en las cualidades y en las características personales y logra distinguir las personas que son líderes de quienes no los son. Asimismo, está vinculado con las aptitudes personales tales como extroversión, amabilidad, con estabilidad emocional, escrupulosos, inteligencia emocional, entre otros, por consiguiente, los líderes pueden tener algunos de estos rasgos en común (Robbins & Judge, 2013 a. p 370). Es decir, los seres humanos tienen rasgos en sus personalidades que en cierta medida favorecen para ser considerados como líderes, esas características propias con las cuales se nace y/o que se van desarrollando y fortaleciendo con el tiempo y con sus experiencias.

8.9 Teoría del liderazgo carismático

Uno de los liderazgos que toma fuerza es el liderazgo carismático, que como afirma Robbins & Judge (2013) “establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o 16 extraordinarias cuando observan ciertas conductas” (p.379). Así mismo, tiene cuatro (4) características que lo representan como un líder carismático. 1) Visión y articulación; 2) Riesgo personal; 3) Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores y 4) comportamiento no convencional. Como consecuencia de lo anterior, este tipo de líderes socializan con las personas sus pensamientos y conductas, generando a su vez entusiasmo en su equipo de trabajo

8.9.1 Liderazgo Motivacional

El liderazgo motivacional está directamente relacionado con la motivación, concepto que se explicó anteriormente. Es por esta razón, que un líder motivacional es aquella persona que está en constante crecimiento y no le teme a los errores, por lo tanto, está dispuesto a enfrentarlos y corregirlos. Además tiene la habilidad para escuchar a los demás (Gómez. SA. p. 67).



8.9.2 Carga laboral y/o sobrecarga en el trabajo

En primer lugar, la carga laboral para García & Del Hoyo (2002), es aquel “conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se somete al trabajador a lo largo de su jornada laboral” (p. 5), sin embargo, indican 2 tipos diferentes de cargas, la física y la mental. La primera, como su nombre lo dice es la relacionada con el trabajo físico, muscular, de esfuerzo, mientras que la segunda está conectada con el esfuerzo intelectual, cognitivo de los seres humanos. Estas cargas laborales están presentes en las tareas y/o funciones diarias de los colaboradores dentro de las compañías. Adicionalmente, existen diferentes factores que influyen en la carga laboral, como el contenido del trabajo, condiciones ambientales, diseño de puesto, exigencias de trabajo, entre otras, las cuales afectan o favorecen el desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de sus funciones. En segundo lugar, la sobrecarga de trabajo está considerada como demanda de la tarea, del rol e interpersonales. La primera demanda está relacionada con el cargo o puesto de la persona, incluyendo todo lo que esto conlleva, como diseño del puesto, condiciones laborales, disposición 19 física dentro de la organización. La demanda del rol hace énfasis a las presiones que tienen las personas con las funciones que desempeñan dentro de la compañía. La sobrecarga de este rol es cuando se espera que el empleado realice más actividades dentro del tiempo laboral que este le permite. Por último, está la interpersonal, que es en la cual falta apoyo y colaboración por parte de sus pares, es decir, malas relaciones interpersonales. (Robbins & Judge. 2013a. p 598).

IX. ANÁLISIS DE CASO JRM SEGURIDAD Y SERVICIOS

9.1 Limitaciones

En cuanto a las limitaciones del presente estudio, podemos señalar que las técnicas de recolección de datos ocupadas, están basadas en técnicas de preguntas, y encuestas ya utilizadas abiertamente en entrevistas a otras compañías, y aunque estas serán intencionada con el fines de buscar solución a los problemas presentados por la empresa **JRM SEGURIDAD Y SERVICIOS SPA**. Debemos tener la claridad que aunque las organizaciones son semejantes, las empresas son únicas e irrepetibles. Por otra parte es importante destacar que la bibliografía utilizada en este estudio en su mayoría extranjera, está basada en conocimientos internacionales dada la escasa evidencia que tenemos en nuestro país en relación al tema propuesto.

También podemos asegurar, que según lo estudiado. La gestión de talento humano, es un tema relativamente reciente en Chile, que se ha venido gestando solo desde comienzos de este siglo, Razón por la cual nuestro país no cuenta con muchas investigaciones al respecto de este tema.

Este estudio representa un intento de aportar de forma teórica y práctica como así también algunas conclusiones obtenidas en la investigación, de gestión de talentos realizada a la empresa antes mencionada, y de esta manera aportar en aumentar el número de investigaciones que lleven a un mejor conocimiento práctico y teórico del tema de gestión de recursos humanos.

9.2 Recomendaciones

Sin duda que el clima laboral de la empresa **JRM SEGURIDAD Y SERVICIOS SPA** se ha visto afectado por las constantes rotación de personal, los problemas internos y el desgaste de los funcionarios que trabajan en terreno, a esto debemos sumar la poca capacitación que posee el personal no administrativo y a la que tampoco puede optar el personal. Dado los tiempos de desplazamiento y lejanía entre las instalaciones. Para acrecentar más el problema podemos mencionar que, los roces personales entre guardias y supervisores, provoca fracturas importantes en la cultura laboral, también así como en las relaciones interpersonales.

Sin duda que en la empresa antes mencionada el desarrollo organizacional no existe y esto se refleja en la poca conexión o identidad que sienten los empleado por su empresa , no se sienten resguardados ni protegidos ,lo que disminuye considerablemente el sentido de pertenencia .

Bajo estas condiciones se le presenta a la empresa las siguientes recomendaciones como posible solución a las problemáticas encontradas

¿El supervisor de su instalación se preocupó por motivar el Equipo de Trabajo?

Dado que el 100% de los supervisores de la empresa son ex uniformados podemos entender que muchas veces sus motivaciones grupales no son las que espera un funcionario que nunca participó en las fuerzas armadas, a veces sintiéndose menos cavado por funcionarios que debiesen ser su sostén, pero que ellos los ven como verdaderos enemigos capaces de hacerlos perder su fuente laboral si es que no se les hace caso en las directrices dadas. Aunque estas supongan errores notorios o procedimientos que no vienen al caso realizarlos

¿Las labores desempeñadas eran de su agrado?

Muchas veces los funcionarios apostados en algún punto debieron realizar funciones que no tienen nada que ver con su rol de seguridad privada, pero por temor al ser despedidos tuvieron que realizar como es sacar basura de casas, encargarse de realizar algún mantenimiento en la instalación, regar jardines entre

otros, estas actividades no son parte de sus funciones pero se les obliga a realizarlas.

¿Los horarios de trabajo eran adecuados y se ajustan a lo definido inicialmente?

Ante la falta de personal los colaboradores han tenido que realizar grandes cambios de horarios así como también extenuantes jornadas. Si bien es cierto todos los trabajadores coinciden en que se les paga lo que corresponde. Las rotatorias de 3 turno (2 días, 2 noches ,2 libres) para las que fueron contratados no se han podido cumplir ya que deben cubrir otras instalaciones sin el aviso adecuado de tiempo, salen de una instalación para irse a otra. Esto bajo su consentimiento aunque la inspección del trabajo no está de acuerdo con esta práctica solo podría inferir en el tope de horas extras, ya que los propios empleados solicitan más turnos mediante escrito firmados por ellos.

¿Existía una adecuada comunicación y cultura de trabajo colaborativo entre los integrantes del equipo?

Lamentablemente nos damos cuenta que no existe una buena cultura laboral dado todos los protocolos que se rompen entre trabajador y empleador, y podemos también sacar como conclusión que la comunicación es casi nula por que los turnos se los imponen y ningún trabajador los rechaza por miedo a perder el empleo

¿La relación con el supervisor fue positiva y constructiva?

Si bien es cierto que la relación en varias instalaciones es densa entre guardias y supervisor, es importante reconocer que entre ambos tratan de llevar una relación en paz, pero no podemos asegurar que sea constructiva y positiva, sino más bien que cada uno hace su trabajo y trata de no molestar al otro

¿El ambiente laboral fue grato?

Sin duda este punto tan importante para cualquier empresa, en esta en especial no ha resultado. Si reconocemos y entrevistamos a los guardias de seguridad y les consultamos como es entre ellos solo entre ellos el ambiente laboral y realizamos

el mismo ejercicio con los supervisores, ambas estarán de acuerdo que es grato y Cordial. Pero lamentablemente en la realidad no es solo así ya que ambos deben interactuar y es aquí donde nacen los problemas

¿Cuánto tiempo estuviste en nuestro equipo?

La respuesta a esta problemática ya podemos dilucidarla, las largas y extenuantes jornadas de trabajo, la imposibilidad de pedir cambios de turno, la poca o nula comunicación entre el personal del mando medio con los colaboradores de terreno, el mal ambiente laboral, las funciones que deben realizar los guardias y no les corresponde. Sin duda alguna esto ejerce una fuerte presión y las ganas de buscar una estabilidad laboral que sea llevadera

¿Se recompensaba el trabajo de acuerdo al desempeño?

No , dado que no existe una carrera funcionaria planeada ni contemplada para los colaboradores , que se inicie desde el momento en que ellos llegan a tomar su puesto por primera vez , como así también la poca oportunidad de capacitación dado el exceso de turnos y la lejanía de la central de la empresa

¿En general, la capacitación que la Empresa ofrecía es de calidad y promueve el mejor desempeño en el trabajo?

No existe capacitación de la empresa más que la inicial que se les da a los guardias para promover y obtener la autorización de carabineros para desempeñarse como guardias o supervisores y esto se debe a la lejanía de las oficinas centrales los horarios y el poco tiempo que tienen estos funcionarios para acudir a ellas

¿Existen oportunidades de crecer en la Empresa?

No existe un plan de carrera funcionaria para los empleados nuevos ni antiguos solo existe un plan para los administrativos. Lo que demuestra el poco interés en su personal en terreno

9.3 Conclusiones

La conclusión que podemos obtener para mejorar los factores negativos de la empresa y que debiesen ser corregidas por esta de la forma más rápida y eficiente que se pueda. Con el fin de evitar que la alta rotación de personal y la poca atracción de talento que posee hoy en día, esta empresa de seguridad se sigan manteniendo en el tiempo son la mejora de la empresa en varios puntos, los principales son

- **Remuneración:** Existe mucha discrepancia en este aspecto hay colaboradores que hacen referencia al bajo sueldo base, pero lo mucho que sube este por las horas y turnos extras. como otros colaboradores que preferirían que la asignación de sueldo sea más realista de acuerdo a la instalación, a la función que desempeña y la lejanía de los hogares de los trabajadores. Dado que otras empresas aumentan aproximadamente el 10% del sueldo según la lejanía de la instalación.
- **Carga de trabajo:** Para muchas personas la carga laboral dentro de las instalaciones requiere de mucho esfuerzo en tiempo y en funciones. Dado que se les contrata y capacita para ejercer su trabajo en seguridad , en las instalaciones se les pide que hagan aseo de su garita y alrededores , se les pide que rieguen los jardines, o que realicen tareas que no están asignadas a sus trabajos y si no las realizan esto genera una amonestación por parte del encargado de seguridad de la instalación
- **Liderazgo y motivación:** existen grandes falencias en aspectos relacionados con el liderazgo y la motivación hacia los colaboradores por parte de sus superiores. Sin embargo, es importante rescatar que en el liderazgo también se tienen en cuenta los resultados financieros dado que los empleados al ser motivados buscan cumplir de la mejor manera con los objetivos propuestos, por la empresa .por lo tanto, se necesitan equipos consolidados para entregar el mejor servicio.

- **Causas de baja captación de personal:** Sin duda que la baja captación de personal capacitado o con la experiencia previa en seguridad privada ha sido el punto negro de la empresa, y esto se debe a la mala publicidad que ha tenido de parte de sus propios guardias o personal. Al manifestar públicamente los problemas que transcurren en la empresa, esto ha significado que el personal calificado vea como última opción postular a **JRM seguridad y servicios SpA**, esto lógicamente incentivado por el bajo sueldo, las agotadora jornada laboral, no existe carrera funcionaria entre otras opciones ya especificadas

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, V. (2013). Research methods in human resource management. Chartered Institute of Personnel and Development. Chicago.
- Andrade, S; Torres, B; Ocampo, G & Alcalá, E. (2012). Teoría de la Motivación–Higiene de Herzberg. Caracas. Tomado de <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>
- Arias, L; Portilla, L & Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. Colombia-Pereira. Scientia Et Technica, vol. XIV, núm. 39, septiembre, 2008, pp. 265-268. Tomado de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf>
- Bedodo, V. & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Memoria para optar al título de psicólogo. Santiago.
- Castaño, J; Montoya, L & Restrepo, L. (2009). Compensación salarial y calidad de vida. Colombia-Pereira. Scientia Et Technica, vol. XV, núm. 43. pp. 89-94. Tomado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310016>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill. Octava Edición.
- Farías, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. Opción, vol. 23, núm. 52, abril, 2007, pp. 85-103. Tomado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31005207>
- Figueroa Isaza, H. (2014). Estrategia de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. Económicas CUC 35 (1). Pp. 61-77. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5085561.pdf>

- Germán Nicolás. (2013). 5 factores de retención... Para asegurar el compromiso. observatorio de Recursos humanos y relaciones laborales. Tomado de https://www.haygroup.com/downloads/es/16_compromiso_art84.pdf
- Gómez, C. (SA). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de psicología, Vol. 2 No.2, 61-77. Tomado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Hernández., Roberto; Fernández., Carlos & Baptista., Pilar (1997). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill Hoggett, P. (2013).
- Haciendo investigación psicosocial, en Acuña, E. y Sanfuentes, M. Métodos socios analíticos para la gestión y cambio en organizaciones, Santiago: Editorial Universitaria. Información de la empresa obtenida en [http://www.juanvaldezcafe.com/es-co/sostenible-desdeorigen/nuestra-empresa/Martin, N; Martin, V & Trevilla, C. \(2009\).](http://www.juanvaldezcafe.com/es-co/sostenible-desdeorigen/nuestra-empresa/Martin,N; Martin, V & Trevilla, C. (2009).)
- Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. Revista CIRIECEspaña (pp. 187-211). Tomado de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17413043009.pdf>
- McConnell, J.H. (2011). Auditing Your Human Resources Department: A step-by-step Guide to Assessing the key Areas of your program. AMACOM Div American Mgmt Assn
- Peláez, A; Rodríguez, J; Ramírez, S; Pérez, L; Vásquez A & González L. (SA). Entrevista. Tomado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/En_trevista_trabajo.pdf

- Pirámide de Maslow tomada de https://www.google.cl/search?q=modelo+de+maslow&rlz=1C2KMZB_enCO587CO587&biw=1365&bih=665&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiMlbf7_dLOAhUBj5AKHeFfBPIQ_AUIBigB&dpr=0.75#imgsrc=rwyJ8eLjZXCgbM%3A.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Pearson, Edición 15.49 Salom de Bustamante, C & Barreat, Y. (1996). Liderazgo motivacional y estrategias de influencia. Centro de investigaciones psicológicas ULA. Tomado de http://www.medic.ula.ve/cip/docs/liderazgo_motivacional_estrategias_influencia.pdf
- Tatiana Cifuentes Cadena (2016) ANÁLISIS DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL RUBRO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS , <file:///C:/Users/Ricardo/Desktop/tesis/tesis%20ricardo/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf>