



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Escuela de Economía y Negocios

**“ROTACION DE PERSONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA GESTION DE
RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DIFERENCIADOR EN LOS
RESULTADOS ESTRATEGICOS DEL NEGOCIO. ANALISIS DE UN CASO
PRÁCTICO EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA FIRST SECURITY
S.A”**

Tesis para optar al Título de Contador Auditor Público

Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión

PARTICIPANTES:

Javiera Ignacia Abazola Martínez.

Stephani Karina Estay Figueroa.

PROFESOR GUÍA:

Ricardo Espinoza Díaz, Contador Auditor, Magister en Administración, Universidad de Santiago de Chile.

Valparaíso, Chile – Primavera, 2018.

Esta tesis está dedicada a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. En especial agradecer a mi madre e hijo que han sido mi motivación día a día.

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”.

Stephani Estay Figueroa

Agradecimiento al Universo, por lo acontecido y lo que está por acontecer.

Javiera Abazola Martínez.

INDICE

RESUMEN	4
MARCO TEORICO	8
1. Ventaja Competitiva	12
2. Roles de Recursos Humanos	15
3. Análisis de los cuatro roles clave RRHH	18
3.1 Socio estratégico (Proceso-estratégico):	18
3.2 Experto Administrativo (Proceso-operativo).....	19
3.3 Defensor de los empleados o líder de efectividad y socio de trabajadores (Personas-operativo).....	19
4.- Rol Estratégico de los RR.HH.	21
5.- Cuadro de Mando Integral (CMI):	23
6.- Auditoria de Recursos Humanos	24
7.- Relación entre la Estrategia y el Recursos Humanos	26
7.1 Modelo estratégico de negocio de First Security	26
7.1.1 Análisis de la misión y visión	26
7.2 Matriz FODA.....	29
7.2.1 Análisis FODA de empresa First Security.....	30
7.3 Cadena de Valor en First Security	32
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
OBJETIVO GENERAL	34
OBJETIVOS ESPECIFICOS	34
METODOLOGIA	35
1. Investigación bibliográfica:	36
2.-Sistematización de la información	36
3.- Sujeto de la investigación.....	37
4.- Instrumentos:	38
DISCUSION – PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS	41
ANALISIS DE LOS RESULTADOS	52

RESUMEN

La presente investigación se basa en el estudio del impacto de la Gestión de Recursos Humanos a nivel estratégico de la Empresa First Security, que pertenece a la industria de la seguridad privada en Chile. Actualmente la empresa cuenta con más de 14.202 empleados, cuya función se basa principalmente en la seguridad integral. Esta empresa está posicionada nacionalmente dentro de las diez mejores y a nivel regional dentro de las cinco mejores.

First Security presta servicio con una cobertura nacional y estos se focalizan en:

- ✓ Guardias: Los cuales son guardias de seguridad permanentes que se encuentran durante las 24 horas del día, acuerdo a los requerimientos específicos de cada empresa. La cantidad de efectivos que se requieran determina previamente sobre la base de un estudio de seguridad del área a proteger. Por otro lado, tenemos los guardias de eventos, siendo First Security la única con la capacidad de realizar eventos masivos de alta convocatoria.
- ✓ Alarmas: Kit que pueden ser bajo comunicación 3G o sirenas con balizas.
- ✓ Cerco eléctrico: Sistema de seguridad perimetral, cada vez más requerido.
- ✓ Cámaras de Video: Servicios para monitorear hogares, empresas, desde su Smartphone o computador.
- ✓ Control de acceso: First Security ha desarrollado integraciones para facilitar el control de acceso de personas a un recinto, de manera de contar con información precisa y de fácil aplicación, con diferentes dispositivos de control mecánico (Torniquetes) y Biometría (huella digital).
- ✓ GPS: Sistema que integra seguridad y control de flota.

Los problemas a considerar en First Security son:

- ✓ La diferencia de clientes que contiene.
- ✓ Los diferentes servicios que presta a los clientes.
- ✓ La competencia elevada que ha aparecido en los últimos años.

Debido a la ley 19.303 regulada por el D.L. 3.607 las barreras de entradas son demasiado bajas, ya que existen más de 1650 empresas en este rubro, vale decir, que el mercado está creciendo, por ende se requiere más mano de obra y esto refleja que se integran nuevas

empresas a la competencia. En efecto, los desafíos que presenta First Security, dado la caracterización del negocio es mantener rentabilidad y para mantener esta rentabilidad se requiere necesariamente tener un flujo de efectivo de atención al cliente, con la finalidad de poder cumplir esta cadena en relación al recurso humano. Recurso humano se ve complicado porque en esta área hay una alta tasa de rotación de personal tanto industrial como personalmente en la empresa en análisis. En First Security el área de recursos humanos es un desafío debido al gran volumen de personal que se debe manejar en base a turnos, y a este personal tenerlos en diferentes puestos de trabajo, ósea posicionarlos en variados lugares geográficos, dado que First Security por su naturaleza presta servicios directamente en el punto de negocio de la empresa del cliente, en consecuencia, se debe contar con un guardia en cada propiedad que requiera de seguridad, por ende, esto ya lleva a un complejo adicional, por lo tanto es necesario tener una estrategia de recursos humanos eficiente. También es importante destacar, que no todos los clientes son iguales, y no todos cuentan con el mismo riesgo, vale decir que ya se debe contar con otro análisis para llevar a cabo estas diferencias. Lo anteriormente mencionado, es una de las problemáticas más grande que conlleva First Security, ya que con esta ha sobresalido en término de porcentaje de rotación de la industria de Guardias de Seguridad.

La debilidad precedentemente indicada, se puede explicar porque First Security no posee una estrategia con las características de ser eficiente, debido a que no logra hacer frente a problemáticas esenciales en el área de personal y costos. Esto lleva a una alta rotación de personal y provoca múltiples problemas tanto desde punto de vista empresa y de personal.

En consecuencia, se puede indicar que los desafíos tanto a nivel industrial como personal de la empresa First Security es el recurso humano, ya que este se transforma en una debilidad, porque el promedio de rotación del personal de la industria es un 52% y de empresas First Security es de un 63%, es decir, una expresión numérica en porcentaje bastante elevada.

A través del estudio y análisis se quiere impactar positivamente en la tasa de rotación, para que el cliente final sienta que no tiene que lidiar con diferentes guardias de seguridad y que First Security se interesa por la seguridad de sus clientes. Además se pretende evaluar tanto las debilidades como las fortalezas de esta, a objeto de potenciar fuertemente aquel

elemento que es un factor estratégico para la empresa, un valor agregado fundamental en esta entidad.

Para abordar la problemática, se realizará un estudio y análisis de la rotación de personal, con el fin de encontrar las debilidades más relevantes, para esto se utilizarán diferentes herramientas, las cuales son: entrevistas, curva de valor, mapa estratégico de la entidad. Teniendo toda la información recopilada, se evidenciarán los diferentes problemas y así mismo se propondrá una propuesta que pueda ser implementada en la empresa, con el fin de reducir la tasa de rotación voluntaria. Esta propuesta será progresiva, ya que dependerá de su implementación, por lo cual el objetivo principal, es reducir la tasa de rotación hasta llegar a la tasa de rotación general de la industria, este llegará a este porcentaje de forma progresiva al implementarlo correctamente y se irán aplicando mejoras. A través de esto, se podrá lograr disminuir la tasa de rotación hasta llegar por debajo de la industria de seguridad privada.

Para realizar esta investigación y conocer más sobre la empresa se realizaron entrevistas a Sr. Eduardo Jacquín Socio de la Empresa, Fernando Soto Gerente de Administración y Finanzas y por ultimo a Patricio Aguayo Gerente de Operaciones.

Dentro de los resultados obtenidos, uno de los puntos más relevantes de la investigación era conocer la gestión de recursos humanos, pero teniendo información del departamento de R.R.H.H se tiene como aclaración que la estrategia es casi nula. En relación con las políticas y gestiones de la empresa se tiene bastante claro que esto debe ser mejorado, para esto la empresa First Security realizo contrataciones de gerentes en algunas zonas, para potenciar el área de recursos humanos, sin embargo, por lo explicado este personal capacitado solo gestiona labores para cumplir con las obligaciones del personal y la normativa legal vigente.

Recursos humanos se ve menoscabado, puesto que cuantificar los impactos de los proyectos dentro de las organizaciones requiere un mayor trabajo y esfuerzo para los profesionales del área, los cuales además no están preparados para medir empíricamente el trabajo de recursos humanos, puesto que no cuentan con los conocimientos, ni la experiencia para ello. Es difícil cuantificar el compromiso de los trabajadores y el impacto que tiene un trabajador contento en la productividad de la empresa. *“Una de las debilidades*

más comunes de los profesionales de recursos humanos es el miedo a los resultados medibles cuantitativos” (D. Ulrich, 1997).

En las siguientes secciones se presentará un marco teórico, en el que se abordarán temas importantes respecto del área de recursos humanos y como esta área al posicionarse en forma estratégica, permite relacionar a la persona con el negocio. Se verificarán algunos elementos que limitan el rol estratégico de los recursos humanos y como la apreciación individual de las personas puede llegar a transformarse en una apreciación colectiva e impactar en la visión que se tenga del área.

Luego, se consideraran los datos informados por las personas que participen de las entrevistas que serán aplicadas durante la investigación. A continuación, se presentarán los objetivos y metodologías de esta investigación para especificar el alcance que este estudio pretende.

Finalmente, se explicará el desarrollo de esta investigación y sus conclusiones, para determinar si lo investigado en el marco teórico tiene alguna relación con lo que se tiene mediante las entrevistas. Se anexan a final del estudio, bibliografías y anexos, para complementar información que se presenta en este proyecto de titulación.

La parte estratégica que se refiere a los análisis que se elaboran de diferentes enfoques se valida a través de los libros Michael Porter, Fred David, Luis Gómez Mejías.

MARCO TEORICO

Esta investigación busca relevar la importancia del Recurso Humano a nivel estratégico de una empresa, trasuntando en una mayor rentabilidad y rendimiento para la empresa, otorgando un desarrollo sostenido de la misma, con la finalidad de demostrar estos resultados tanto como para el empresariado como para los trabajadores que son elementos que conforman una empresa con una gran rentabilidad.

Según Bayo y Merino (2002) indica que el recurso humano es parte del activo más importante de una empresa, así como uno de los factores más determinante en su progreso. Por otro lado también menciona que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de esta.

Recursos humanos según el autor Chiavenato (2000) define que es un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de “psicología organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. También menciona que puede referirse al nivel individual o al nivel grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización.

El termino de recursos humanos abreviados como RRHH, RH y también conocido como capital humano.

El concepto surge de la década de 1920, en reacción al enfoque de “eficiencia” de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en como el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización. A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que trabajo y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de “capital humano”, que engloba la complejidad de este recurso.

Se debe tener en consideración el proceso de rotación de recursos humanos, el cual se explicará a través del libro de Ulrich. Este proceso puede ser llevado a cabo de diferentes formas, una voluntariamente e involuntariamente, siendo la primera cuando el propio trabajador renuncia a su puesto de trabajo, debido a diferentes factores como por ejemplo, conflictos con un superior, contar con un trabajo externo mejor, por motivos familiares o personales. En el caso de la involuntaria, como su propio nombre lo indica, se realiza sin que cuente con el deseo del trabajador, puede tener lugar por distintas causas, como pueden ser una medida disciplinaria, un bajo o inadecuado desempeño en su trabajo, una reducción de planilla porque la empresa no se encuentra atravesando un buen momento, una reestructuración de la compañía.

La percepción general que se tiene de la rotación de personal es negativa, porque los clientes o proveedores de una empresa pueden experimentar desconfianza hacia una firma en la que sus empleados duran poco tiempo. Al tener una rotación de personal intensa, se hace difícil fortalecer el vínculo entre la compañía y los componentes externos. A nivel interno de la empresa, la rotación de personal también tiene varias consecuencias negativas. Cambiar trabajadores exige formar a los nuevos trabajadores, algo que siempre lleva tiempo. Los nuevos empleados, por otra parte, solo ganaran experiencia a medida que desarrollen su trabajo.

Pasando a otro concepto se puede definir qué estrategia, proviene del griego. Estrategeia, estrategos, procedente de la fusión de dos palabras, estas siendo stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Este concepto es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada.

“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. (M Porter, 1992) Ventaja competitiva.

¿Por qué el Recurso Humano es un factor estratégico?

“Una estrategia centrada en las personas posibilita mayores niveles de servicio al cliente y permite que las empresas compitan sobre la base del precio. Por la misma regla, la no consideración del personal como fuente de ventaja competitiva y la aplicación de prácticas

de gestión pobres y de escaso compromiso contribuyen al declive organizativo”...”Las buenas prácticas de gestión de personal logran altos niveles de dedicación y rendimiento, de habilidades, motivación y lealtad, lo que en consecuencia produce buenos resultados” (C Leiva, 2010) Diseño de un plan estratégico para una empresa.

A continuación algunas frases según autores explicando la importancia de recurso humano relacionado con el factor estratégico de la empresa:

“Los procesos deben estar alineados correctamente para producir sinergia y compatibilidad en la dirección de la organización, lo que ayuda a apoyar el éxito estratégico” (Wright y Boswell, 2002, citado en Cappelli y Singh, 1992). Por tanto, es importante tener en cuenta el grado en que el recurso humano (empleados) está alineado a contribuir a los objetivos estratégicos de la organización (Wright y Boswell, 2002).

La relación entre estrategia y capital humano, queda muy bien plasmada en el siguiente relato (J. Pfeffer, 1998. Pág. 32) Robert Waterman proporciona un importante punto de vista sobre la conexión entre estos dos puntos, ya que todo esto forma parte de la organización, su gente, su cultura, su capacidad, son fuentes importantes de ventaja competitiva.

En otras palabras, las personas son la estrategia. Luego se debe responder a la interrogante, ¿cómo se consigue que los empleados estén vinculados con la estrategia de la empresa, si se quiere ser altamente competitivo y sobrevivir en el tiempo?

En virtud de que existe una clara relación entre las prácticas de recursos humanos y la actitud que los empleados tienen en las empresas, el área de RR.HH tiene entonces mucho que aportar a las organizaciones, para conseguir el alineamiento estratégico que se requiere, con el personal comprometido y motivado a realizar un trabajo de calidad. Como parte de la sociedad y motor de nuestra economía, el factor humano es un elemento relevante para llevar a cabo múltiples tareas y labores que día a día se ejecutan en una empresa, por lo mismo se abordará este gran elemento dándole la importancia que corresponda.

Se puede apreciar que la empresa First Security tiene una rotación elevada de sus trabajadores, debido a la poca estabilidad, confianza que la organización les otorga, como también la poca motivación que esta da a sus trabajadores. Este va hacer unos de los factores claves para elaborar el análisis de gestión estratégica en el área de Recursos Humanos.

Las limitaciones que existen respecto de la regulación legal en empresas de seguridad privada en Chile son:

- ✓ Ley 19.303: Establece obligaciones a entidades en materia de seguridad de personas.
- ✓ Decreto 867: Reglamento sobre nuevos estándares para personas personal y empresas que reciben servicios o realizan actividades de seguridad privada y modifica decretos que indica.
- ✓ Decreto 41: Autoriza conexiones a centrales de comunicaciones de carabineros.
- ✓ Decreto 1772: Reglamento de la ley N°19.303 que establece obligaciones a entidades en materia de seguridad de personas.
- ✓ Decreto 1773: Reglamento del artículo 5 bis del Decreto ley N° 3.607 sobre vigilantes privados.
- ✓ Decreto Ley 3607: Establece nuevas normas sobre funcionamiento de vigilantes privados.

El factor impacto del Recurso Humano, se podrá medir a través de una curva de valor, que es una herramienta que permitirá saber cuál es el posicionamiento de la empresa First Security en el mercado, en comparación con los competidores de este rubro. Este modelo de gestión plantea una innovación en todo lo que se refiere a las estrategias comerciales, por un lado invita a las empresas a renovar patrones de competencia en el mercado que pertenece, y por el otro lado, les anima a intervenir en mercados o en zonas de ellos que no estén del todo explotados o bien trabajados. En efecto, es una forma de medir y mejorar las propuestas de valor teniendo en cuenta la acción de los competidores y las dinámicas de cada escenario comercial.

1. Ventaja Competitiva

Michael Porter, planteó tres estrategias nombradas cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y con esta conseguir una ventaja competitiva sostenible que permita superar a las firmas rivales.

Figura 1.

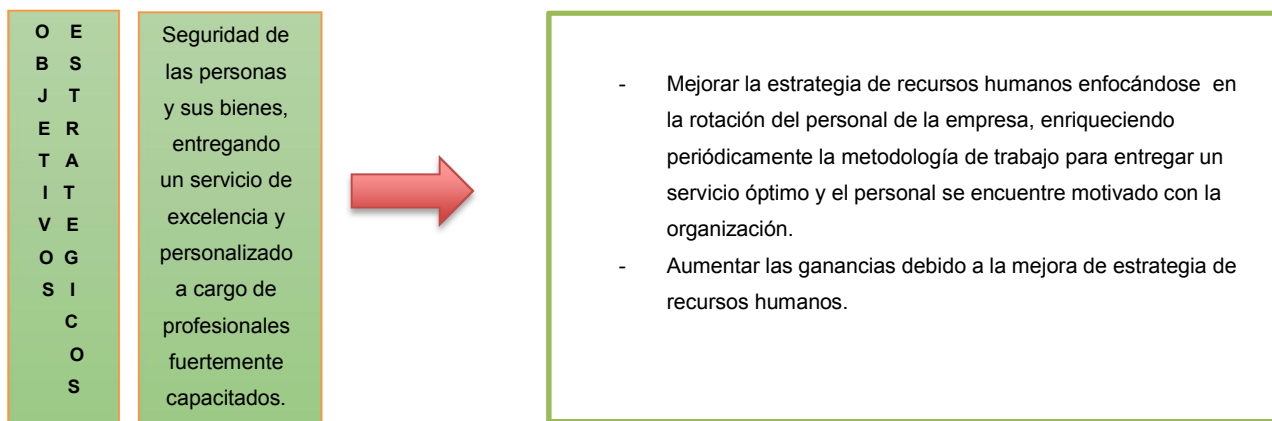
Título: Estrategia competitiva

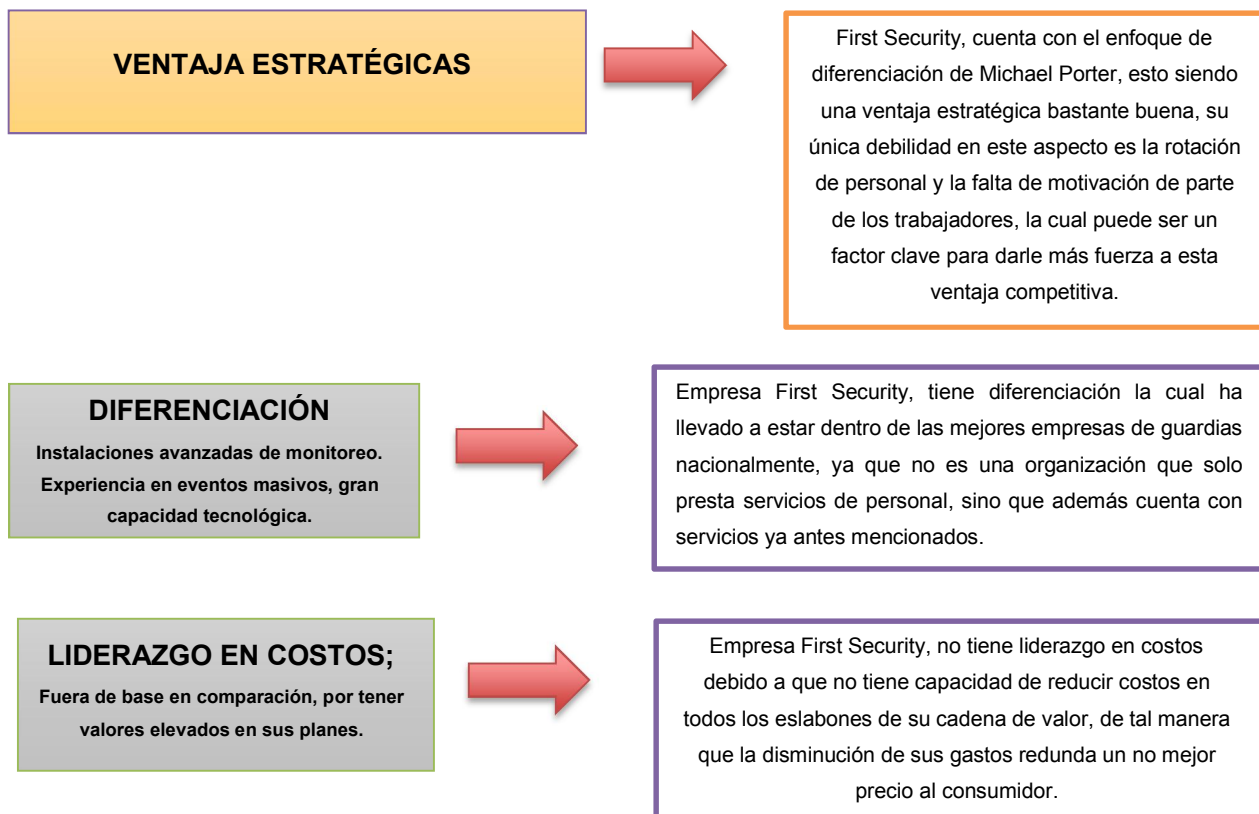


Fuente: Elaboración propia, basada en M Porter, 56

Comentario: La estrategia competitiva que enseña Michael Porter, se pone en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad para la empresa.

Modelo asociado con First Security:





Fuente: Elaboración propia, basada en M Porter, 56

La empresa First Security con la capacidad de diferenciarse genera una posición elevada respecto de la competencia y exclusiva en el mercado. El consumidor compara entre las marcas existentes en el mercado y tiene una mayor tendencia a escoger aquellas marcas que se diferencien de forma positiva del resto. La organización cuenta con los siguientes elementos de diferenciación y no diferenciación en este enfoque:

- Calidad: El objetivo de la organización es prestar un servicio de excelencia el cual lleva a la fidelización de los clientes. Además con esto, se captan más clientes debido a que los clientes antiguos recomiendan los servicios prestados en First Security. Destaca por tener índices de satisfacción, como también siempre van elevando los resultados o calidad de tecnologías y aplicación de normas ISO para reforzar su imagen. Los clientes con la diferenciación son quienes pueden ser los que están dispuestos a pagar por tener estos servicios.
- La debilidad de empresas First Security dentro de la no diferenciación es el personal, debido a que este rota de una forma elevada, porque no cuenta con

una estrategia oportuna en el área de recursos humanos, por ende esta debe mejorar la formación y la competencia de los empleados, la cual puede generar una relación más estable con la organización y el cliente.

Anteriormente se analizaron los puntos respecto de la ventaja competitiva que lleva la empresa, ahora se explicará el Enfoque o concentración, que se refiere a la especialización que cuenta la organización. Se relaciona con satisfacer los segmentos definidos, una población. La empresa de First Security, se enfoca en servicios de Recursos Humanos, servicios de recursos tecnológicos, asesorías (implementación de seguridad, empresa capacitadora de guardias. Las dos primeras, buscan una ventaja general en su sector, en cambio la última busca tener la ventaja es su mercado objetivo.

Cuando el empresariado y las cúpulas de poder entiendan que el recurso humano se tiene que tratar a nivel estratégico, las empresas aumentarán sus niveles de rentabilidad, producción, calidad de servicio y/o producto, por lo cual dentro de la investigación se tratará en profundidad, la motivación, incentivos y comunicación con el personal con el fin de brindar una retroalimentación correcta con los actores principales de recursos humanos.

Ahora bien, la estrategia es un factor diferenciador para las empresas, ya que permite crear propuestas de valor para el negocio. La fuente principal de ventaja competitiva para las empresas reside en sus recursos, siendo estos los factores productivos que controla y en la forma en que estos se coordinan y se interrelacionan, es decir, sus capacidades.

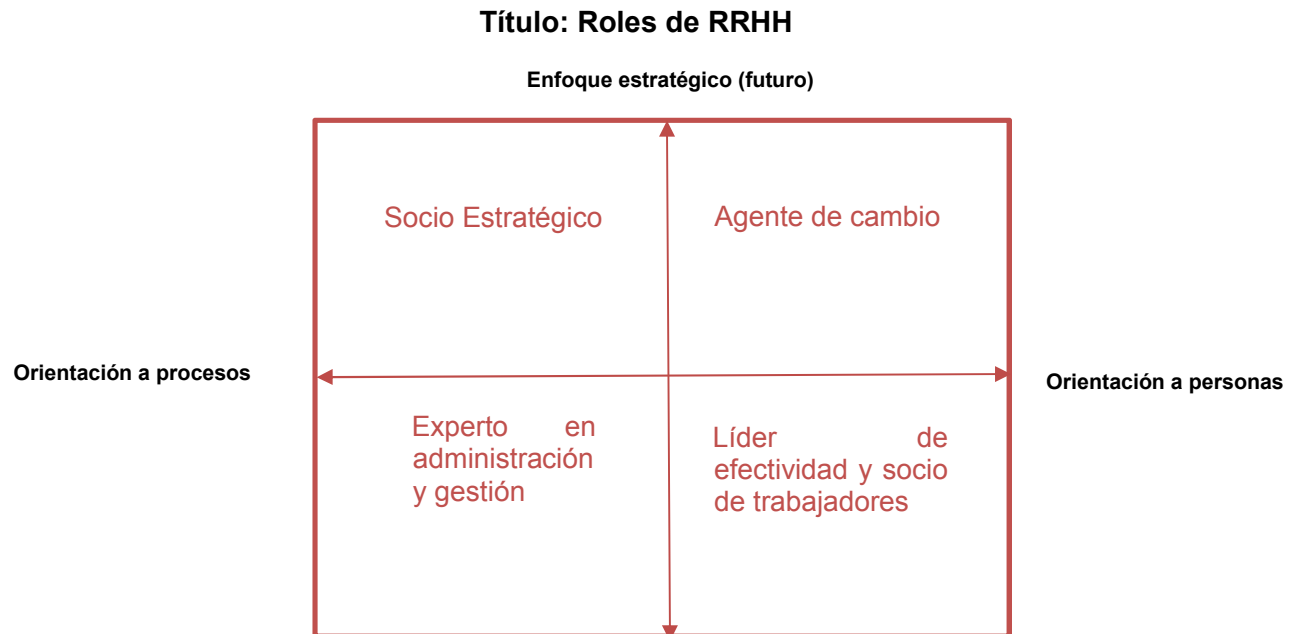
“Estos recursos son tangibles e intangibles, siendo las capacidades recursos intangibles que residen en las rutinas organizativas de la empresa” (Leiva, 2010). Estas capacidades pueden llegar a maximizar las riquezas de los dueños y permiten crear claridad estratégica, debido a que las personas representan una pieza clave de la implementación de una estrategia y el recurso humano se transforma en un activo estratégico para la compañía. En consecuencia, se infiere que por medio del personal en First Security se puede establecer una ventaja competitiva valiosa, por lo que debiera entonces esta situar a su área de recursos humanos y no solo dar un enfoque a las obligaciones respecto de la normativa vigente, sino que también una motivación personal, puesto que le permitiría alcanzar un mayor éxito sostenible en el tiempo.

2. Roles de Recursos Humanos

Dave Ulrich en su libro Human Resources Champions, define socios de negocio como la suma de cuatro roles fundamentales para el área de recursos humanos que se deben cumplir, para que esta área tenga los resultados oportunos deben crear, más que realizar las actividades o tareas a desarrollar. Este presenta por medio de un cuadrante, el proceso continuo a las personas en forma horizontal, y en forma vertical el enfoque estratégico operativo.

Desde el enfoque de resultado en esta área. Se debe cumplir lo siguiente:

Figura 2.



Comentario: Es un modelo muy ilustrativo y revelador para hacer un diagnóstico de cómo está enfocando la contribución de los recursos humanos en una empresa y como se quiere orientar a futuro.

Estos Roles de RRHH se evaluarán e implementarán en la empresa First Security, para trabajar en aquello se analizará la estrategia que aplica, dándole enfoque a los puntos antes mencionados.

2.1 Estrategia de empresa First Security:

Es tratar de colocar al cliente en el foco de todas las actividades, que todo lo que se realice en compañía, este enfocado en lograr satisfacer efectivamente al cliente. Ante la estrategia era tratar de penetrar en el mercado, vendiendo más barato, teniendo más contactos. Ahora que la industria está más posicionada en el mercado, el enfoque es la satisfacción del cliente. En sí, la es estrategia de largo plazo es tender con todos sus esfuerzo la satisfacción del cliente.

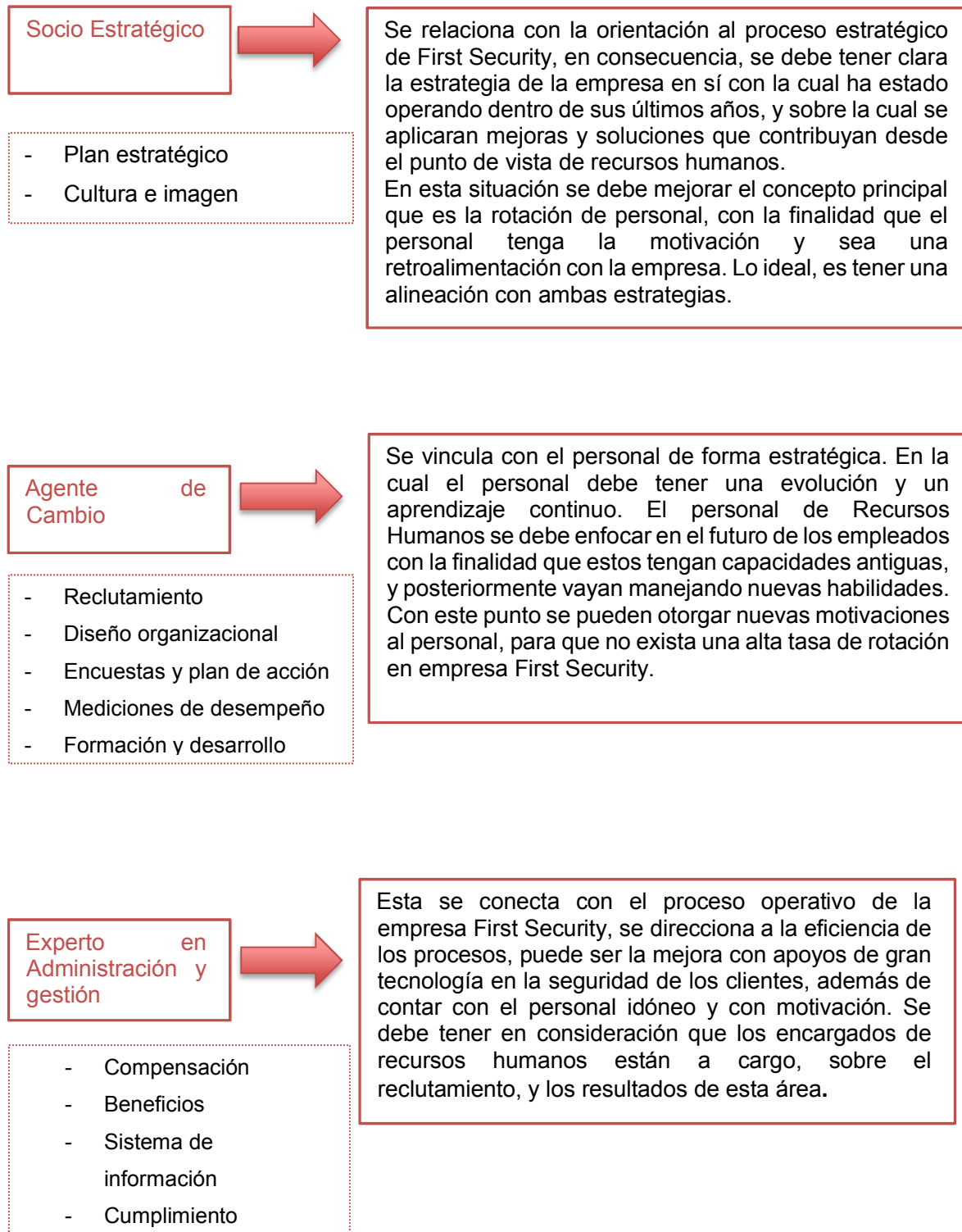
Como indicado en el modelo estratégico de First Security, esta no cuenta con estrategia en liderazgos en costos, y en consecuencia, afecta en pérdidas de licitaciones por los precios, muy bien por el contrario sí han mantenido las características de una empresa integral en capacidad, capaz de satisfacer los requerimientos de clientes, como de tecnologías, asesorías. El concepto de integridad, lo mantienen como una diferenciación estratégica, y lo más importante para los gerentes de la empresa First Security es la seguridad que busca el cliente en sus servicios. En consecuencia, para satisfacer al cliente se deben prestar servicios de calidad, ya que estos conceptos son mirados como estándar mínimo que debe cumplir la organización.

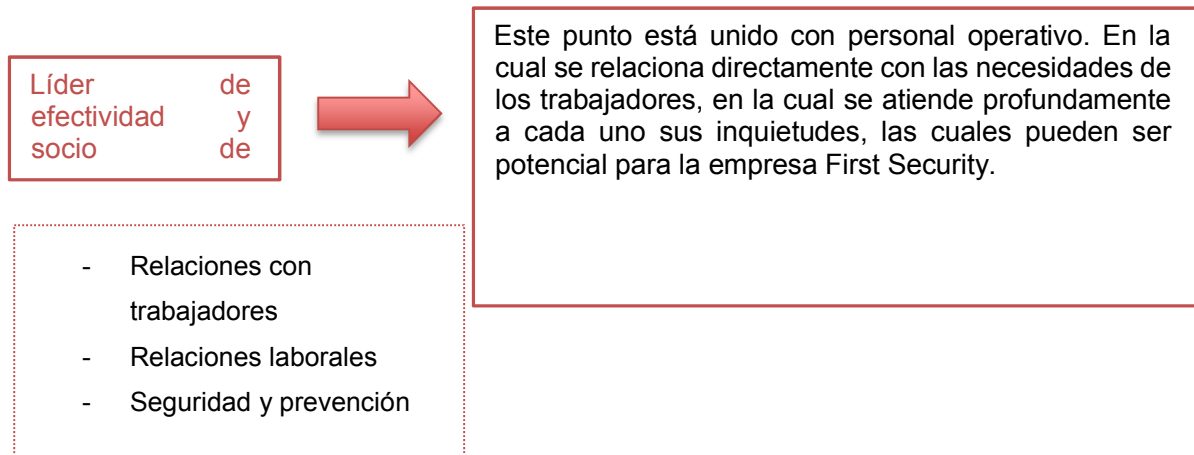
2.2 Estrategia específica del Área de RRHH:

Se contrató a un especialista (sub-gerente) en esta área en todas las oficinas regionales. Se le ha asignado bastantes recursos a esta, para poder enfrentar el impacto que tiene la rotación de personal en la estrategia de First Security y tener una menor rotación, como también una mayor participación directamente en las bases para poder retener a los talentos.

Se negocia con Sindicatos, con mira para poder lograr la adhesión de la gente y el compromiso del sindicato de buscar estrategias, para retener la gente.

2.3 Modelo asociado con First Security:





Fuente: Elaboración propia, basada en Roles de Recursos Humanos.

Los multi roles que se deben cumplir:

- Ser un socio en la ejecución de la estrategia a elaborar.
- Convertirse en un experto administrativo.
- Transformarse en un líder de los empleados o subordinados.
- Ser un agente de cambio.

Al abordar una estrategia, la organización conjuntamente con el recurso humano, podrá establecer una base de datos amplia con respecto a la gestión que aplicará, con la finalidad de estructurar, planificar, modificar, y en el caso de que si es necesario diseñar una estrategia acorde a las necesidades que requiere el mercado en análisis.

3. Análisis de los cuatro roles clave RRHH

3.1 Socio estratégico (Proceso-estratégico): Es alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia de negocios, con procesos cuyo fin es hacer contribuciones a los objetivos y problemáticas de los negocios y del cliente final. Tiene la necesidad de comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad, como también generar soluciones que contribuyan las estrategias.

Como socios estratégicos entienden del negocio y, a partir de ello, aportan pericia, conocimiento, capacidad de cambio, asesoría y aprendizaje a los directivos para que juntos puedan crear valor. De este modo, se asocian con los ejecutivos para ayudarles a alcanzar sus objetivos, alineando estrategias del negocio con estrategias de RRHH. En algunas

empresas se les llama HR business partner, actuando como un punto de contacto de los clientes internos con el área de Recursos Humanos.

Es impulsar la cultura, gestionar el cambio, la evolución y aprendizaje de los equipos. Tiene la necesidad de un cambio en la organización y ayudar a evolucionar los equipos de forma sostenible. En este caso, los profesionales de recursos humanos se concentran en el futuro de los empleados desarrollando planes que les ofrezcan oportunidades para desarrollar capacidades futuras, olvidándose de viejas habilidades y dominando las nuevas. Para ello es esencial actuar como “facilitador del cambio” directamente de los empleados o de los líderes de la organización. Es clave desarrollar la capacidad de cambiar.

3.2 Experto Administrativo (Proceso-operativo): Opera en las funciones básicas de recursos humanos y ayuda a la administración de la empresa. Se enfoca en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y de la externalización. En este rol técnico los profesionales de recursos humanos mejoran las decisiones y toman resultados en las áreas propias del campo: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, etc. La metáfora para este rol es un “centro de servicios compartidos”. Estas son actividades transaccionales del área, donde se puede introducir mejoramiento continuo, ahorro de costos, externalización y otras prácticas.

3.3 Defensor de los empleados o líder de efectividad y socio de trabajadores (Personas-operativo): Gestiona la contribución de los trabajadores y ayudar en sus necesidades, provocando la involucración de los trabajadores. Se acerca a los trabajadores de esta forma, escucha y atiende sus necesidades. En consecuencia, está enfocado en atender, escuchar, responder a los empleados y sus inquietudes. Esto implica ver el mundo a través de los ojos de los empleados para conocer qué les preocupa y como, haciéndose cargo de esas preocupaciones, la organización aprovecha mejor sus potencialidades.

A través de este análisis se podrá distinguir el tipo de empleados y características, con el fin de ubicarlos, designar su tarea y área en el cual ellos tienen una habilidad a favor de la compañía.

Hay muchos mitos que impiden que recursos humanos se profesionalice. De hecho, según Ulrich se puede apoyar en un análisis contrastado con la realidad de esta, en este cuadro precedente se detecta cuáles son aquellas brechas que son mitos y realidades:

Tabla N°1.

Título: Cuadro de análisis

MITO	REALIDAD
La gente se ocupa de los RRHH porque le gusta la gente.	Los departamentos de RRHH no están diseñados para hacer terapia corporativa o para oficiar de centros de descanso social o de salud y felicidad. Los profesionales de RRHH deben crear las prácticas que hagan que los empleados sean más competitivos, no para que se sientan más cómodos.
Cualquiera puede dedicarse a los RRHH	Las actividades de RRHH se basan en la teoría y la investigación. Los profesionales de RRHH deben dominar tanto la teoría como la práctica.
Los RRHH tienen que ver con los aspectos soft de una empresa y por lo tanto no deben rendir cuentas.	El impacto de las prácticas de RRHH sobre los resultados puede y debe medirse. Los profesionales de RRHH deben aprender a expresar su trabajo en términos de desempeño financiero.
Los RRHH se centran en los costos, que deben ser controlados.	Las prácticas de RRHH deben crear valor aumentando el capital intelectual dentro de la firma. Los profesionales de RRHH deben agregar valor, no reducir costos.
La tarea de RRHH es ser la policía que asegura el cumplimiento de las políticas, y la patrulla encargada de velar por la salud y la felicidad.	La función de RRHH no exige obediencia, eso corresponde a los gerentes. Las prácticas de RRHH existen para ayudar a los empleados a comprometerse con su trabajo. Los profesionales de RRHH deben ayudar a los gerentes a comprometer a los empleados y a administrar las políticas.
RRHH está lleno de modas.	La práctica de RRHH ha evolucionado con el tiempo. Los profesionales de RRHH deben ver a su trabajo actual como parte de una cadena

	en evolución y explicar su trabajo con menos jerga y más autoridad.
El plantel de RRHH se compone de gente agradable.	A veces las prácticas de RRHH deben forzar intensos debates. Los profesionales de RRHH deben promover la confrontación y el desafío y, a la vez dar apoyo.
RRHH es una tarea de RRHH.	El trabajo de RRHH es tan importante para los gerentes operativos como las finanzas, la estrategia y otros dominios.

Fuente: (Ulrich, 2008)

4.- Rol Estratégico de los RR.HH.

Las últimas décadas han sido testigo de los cambios significativos que se presentaron empresarialmente, sin embargo el cambio en el área de recursos humanos no ha sido tan revelador como se espera. Tradicionalmente, esta área se ha visualizado como un departamento administrativo encargado de las planillas, el reclutamiento, la capacitación, los beneficios de los empleados, entre otras actividades similares, no dimensionando el rol en la estrategia de la empresa, ni en los análisis financieros. Esta área no es tan clara en el desempeño y en la influencia que tiene sobre las organizaciones. Variados administradores de estos departamentos creen que el recurso humano es el más importante, pero no entienden como el recurso humano contribuye de buena forma a la organización.

Una de las bases fundamentales que se debe monitorear y regular es la rotación de personal, costos a considerar en los procesos de selección y postulaciones de reposiciones de profesionales, ausentismo, antigüedad, considerando una evaluación en los últimos doce meses, etc.

La organización debe contar con los atributos de recursos humanos que aportan valor a la implementación de la estrategia de la empresa, con el fin de retener personas talentosas, confiables, estables, eficientes y comprometidas con el trabajo que se está elaborando. Además se debe contar con un plan de capacitación que refleje un buen aprendizaje, con el fin que tanto personal de alto nivel como intermedio, tengan clara las visiones de la organización.

En este entorno, recursos humanos tiene una oportunidad muy relevante porque el capital humano es el soporte fundamenta en la creación de valor.

Existen dos puntos esenciales:

- Dimensión administrativa relacionada con el reclutamiento, compensación y beneficios.
- Dimensión estratégica que implica relación con la ejecución estratégica de la empresa.

El objeto de estudio de esta tesis es el Rol del recurso humano, especificando el rol estratégico de esto. La Real Academia Española (2014) define la palabra Rol como el papel o función que algo o alguien cumple.

Conforme a lo planteado, de que la persona constituye una ventaja competitiva para el negocio, se espera que el área de Recursos Humanos se convierta en un socio estratégico que permita a las personas comprender cómo su labor contribuye al éxito de la empresa, procurando además que el cambio suceda puesto “las organizaciones que triunfan son las que aumentan su capacidad para cambiar, en lugar de gastar muchos recursos en crear estrategias que pueden o no tener éxito en situaciones inciertas” (Leiva, 2010).

A modo de analizar y describir el objeto de estudio se trabajara con las clasificaciones que otorga los Ulrich (2006). Clasificaciones que resultan representativas a la hora de analizar las variadas funciones del recurso humano dentro de una organización, permitiendo entender los roles y funciones que cumplen.

Ulrich (2006) en su libro “La propuesta de valor de Recursos Humanos”, desarrolla cinco roles, asegurando que la relación entre el empleador y el empleado sea de valor reciproco. Otro rol es aquel que construye la fuerza de trabajo futura, actuando como potenciador del capital humano. Al mismo tiempo el profesional del área actúa como experto funcional, diseñando y llevando a cabo prácticas de recursos humanos que aseguren la capacidad individual y creen capacidades organizacionales. También se desempeñan como socios estratégicos, ayudando y dando apoyo a los directivos de todos los niveles a conseguir sus objetivos. Ulrich introduce un último rol que unifica todos los anteriores, el rol de líder, el profesional debe ser creíble tanto dentro de sus funciones de RRHH, como para los de fuera.

Según el diario el cronista, cuando las empresas compiten sobre las bases de capacidades diferenciales, el rol de los líderes en las áreas de apoyo, tales como recurso humano, finanzas, etc, cobra aun mayor influencia. Cuando se planea en aplicar mejoras se pensaba

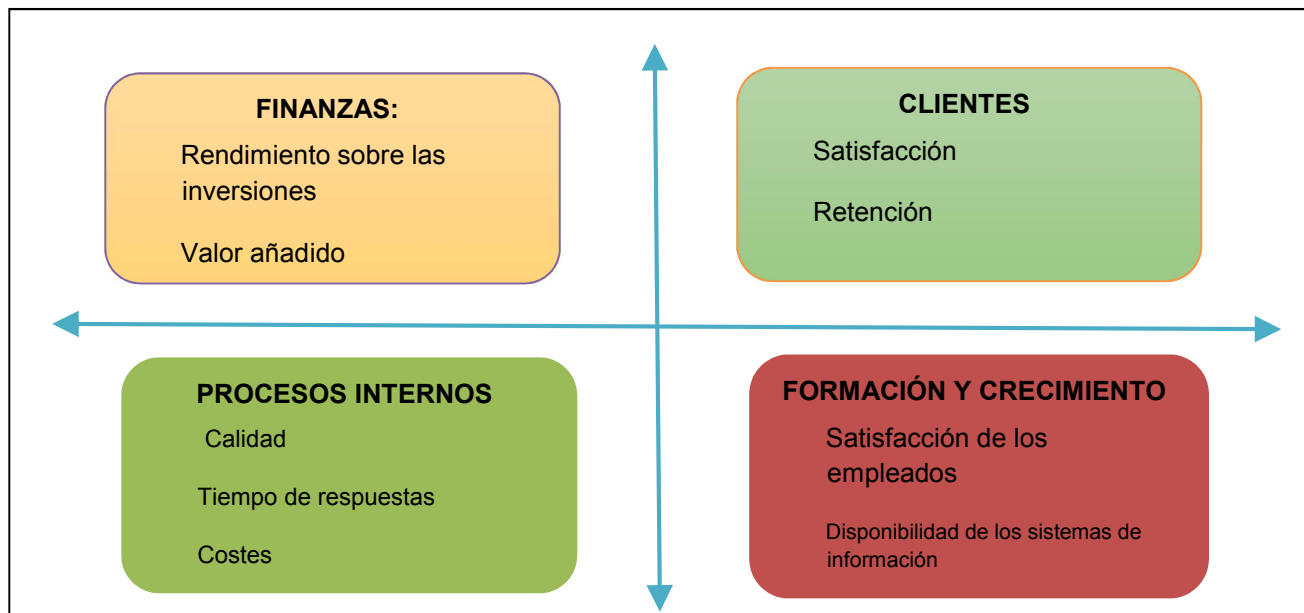
en como continuar haciendo lo mismo pero a menor costo. En los últimos años, el énfasis ha sido redefinido en el valor que estas funciones aportan al conjunto de la organización. Por ende todas estas funciones se le exigen que estén estrechamente alineadas con la estrategia general que la organización llevará a cabo.

A través, de estas clasificaciones, las variables analizadas en el marco teórico y el trabajo de campo realizado, se buscará responder a las interrogantes y cumplir los objetivos de la presente investigación.

5.- Cuadro de Mando Integral (CMI):

Figura 3.

Título: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Cuadro de Mando Integral (Internet cmi gestión)

Comentario: Este cuadro, es útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, la cual ayudará a ver los objetivos estratégicos de First Security, como también los resultados, con una perspectiva general.

Es un modelo de gestión que define la estrategia en objetivos asociados, utilizados a través de indicadores y unidos a planes de acción que admiten ordenar el comportamiento de los miembros de la empresa con la estrategia de esta. Esta estrategia tiene una función

relevante que es la implantación y comunicación de la estrategia a la empresa en general. Este cuadro complementa los indicadores financieros de la situación pasada, con medidas que se verán reflejadas futuramente. Los objetivos de este derivan de la visión y estrategia de una organización, las cuales aprecian la organización desde los cuatro puntos esenciales. Este cuadro es conocido como Balanced Scorecard que sirve como herramienta que posibilita alcanzar estrategias y objetivos claves relacionados con el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, como también aprendizaje y conocimiento. Kaplan y Norton explican que es una estructura inventada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Se informa que es algo muy nuevo mejor que un sistema de medición. Las organizaciones creadoras aplican este cuadro como estructura central y organizativa de sus procesos.

Las entidades pueden organizar con este cuadro objetivos bastantes puntuales, como por ejemplo clarificar, obtener consenso, centrarse en su estrategia y luego comunicar la estrategia a toda la organización.

Este cuadro de mando integral complementa el sistema de gestión, el cual a falta de un proceso sistemático no se podrá poner en práctica la estrategia y adquirir feedback sobre ella. La información se equipara y se centra en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

Según Guerrero (p.179) se reconoce como una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización.

6.- Auditoria de Recursos Humanos

Una auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas y que estas sean más eficientes y se estén aplicando los controles necesarios para que esta se desarrolle como tal. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación.

Para ser eficientes, las actividades o tareas de recursos humanos de la organización deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos estratégicos de la empresa.

Los beneficios:

- Identifica las contribuciones del departamento de personal a la empresa.
- Aclara las funciones y responsabilidades del departamento de RRHH.
- Identifica los problemas de importancia relativos, que cuentan con riesgos más elevados.
- Se aplica uniformidad de las políticas y control de recursos humanos.
- Asegura el cumplimiento respecto de la normativa vigente.

6.1 Auditoria de RRHH (Estrategia corporativa): Los inconvenientes no se aíslan estrictamente al área del departamento de Recursos Humanos, sino que son más amplios, por esto se analizan:

- El uso de los procedimientos de personal por parte de los gerentes
- El efecto que esas actividades tienen sobre el personal
- Las estrategias de la organización y la forma en que se relacionan con el entorno.
- El trabajo del departamento de recursos humanos.

Las personas que forman parte del personal pueden adaptarse y comprender a fondo con la estrategia de la organización a través de entrevistas y reuniones directas con gerentes. Los pasos que debe seguir el equipo de auditores debe tener en consideración general y respaldarse de identificar quien es responsable de llevar a cabo cada actividad, determinar los objetivos que quiere cada actividad, revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos, desarrollar un plan de trabajo para corregir los errores producidos en los objetivos, políticas y procedimientos elaborados por la entidad, contar con un plan de monitoreo para el plan de acción.

Las áreas que cubre la auditoria de recursos humanos son:

- Sistema de información sobre la administración de recursos humanos.
- Planes de recursos humanos administrativos, en relación con los sueldos, incentivos, todo lo que tenga relación con las remuneraciones.
- Análisis y revisión de cargos profesionales.

- Revisión de desarrollo del personal, asociado al reclutamiento y selección de personal. Estos siendo de origen externos, procedimientos de selección, etc.
- Control y evaluación de la organización
- Auditorías del personal, como por ejemplo función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes del área. Es importante saber si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la empresa, como los lineamientos legales.

7.- Relación entre la Estrategia y el Recursos Humanos

La estrategia se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de funciones que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos, mientras que el término de planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. En relación con recursos humanos el propósito es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para un futuro, la planeación de esta que es a largo plazo intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

7.1 Modelo estratégico de negocio de First Security

- **Visión:** Otorgar servicios de seguridad privada con el propósito de dar protección a la vida, tranquilidad, los derechos y bienes de nuestros clientes externos e internos (First Security, 2017).
- **Misión:** Ser líderes de la seguridad privada, en el territorio nacional, siendo reconocida como una empresa integral, seria y profesional, que brinda productos y servicios de excelencia, de avanzado desarrollo tecnológico, a nuestros clientes y trabajadores, manteniendo con ellos una relación cercana que permita satisfacer sus necesidades (First Security, 2017).

7.1.1 Análisis de la misión y visión: Dentro de lo que es la misión y visión de esta empresa se detectó que están erróneas, debido a que están intercambiadas, ya que la misión en este caso es la visión y viceversa. La correcta presentación se presenta a continuación:

- Misión: Otorgar servicios de seguridad privada con el propósito de dar protección a la vida, tranquilidad, los derechos y bienes de nuestros clientes externos e internos (First Security, 2017).

- Visión: Ser líderes de la seguridad privada, en el territorio nacional, siendo reconocida como una empresa integral, seria y profesional, que brinda productos y servicios de excelencia, de avanzado desarrollo tecnológico, a nuestros clientes y trabajadores, manteniendo con ellos una relación cercana que permita satisfacer sus necesidades (First Security, 2017).

A continuación se aludirán frases importantes mencionadas por los dueños de la empresa:

La empresa no cumple debidamente su visión, ya que denota que tendrá una relación cercana con los trabajadores y clientes, elementos que no se ven en la realidad ya que existe mal clima laboral entre supervisores y trabajadores, además se han perdido varios contratos por la relación con los clientes (Jacquin, 2017).

Después de tener clara cuál es la misión y visión se proceden a realizar los objetivos, el principal objetivo de la empresa es el brindar un servicio de seguridad integral y de excelencia, cubriendo las necesidades de protección de las personas, sus hogares y sus bienes. Además, crear alianzas estratégicas orientadas a generar relaciones de largo plazo con nuestros clientes (First Security, 2017).

Como punto aparte es relevante destacar que la estrategia que se aplique en recursos humanos de la empresa, consigue que estos empleados estén vinculados con la estrategia de la organización, con esto se puede ser altamente competitivo y sobrevivir en el tiempo. Aquí el área de recursos humanos juega un papel fundamental, puesto podría apoyar en la comprensión por parte de los empleados de esta estrategia y en cómo contribuir al éxito estratégico de la misma (por ejemplo, las actitudes, reducción de tensión en el trabajo, etc).

Para el desarrollo de una estrategia competitiva a nivel general es necesario examinar cuatro factores relevantes que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr. En relación a sus puntos fuertes, como también sus puntos débiles, esto representa su perfil activo y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas. Los valores personales son los

motivos y necesidades de los principales ejecutivos, los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente.

Los límites externos dependen del sector y el ambiente en general. Las oportunidades y riesgos de la organización definen el ambiente competitivo, con sus correspondientes riesgos y premios potenciales. Las expectativas sociales reflejan el impacto que en la compañía tiene cosas como la política gubernamental, los problemas sociales, las costumbres cambiantes y muchos otros factores. Si no se analizan estos cuatro factores, una empresa no podrá formular realista y alcanzable metas y políticas. (Porter, 2000).

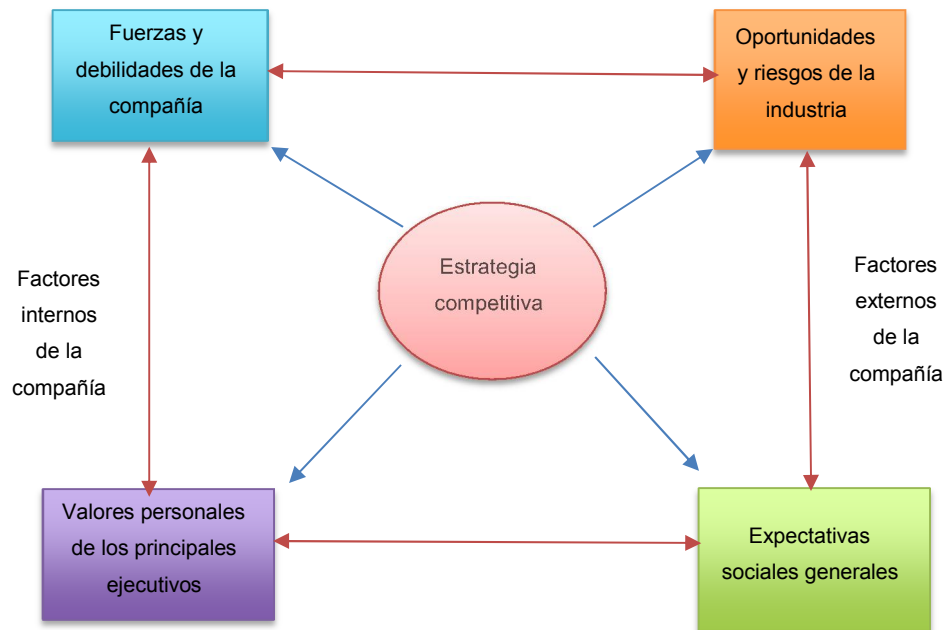
Toda empresa que compita en el mercado tiene que contar con una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Se puede desarrollar explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales. Se aprecia que la estrategia competitiva es una combinación de fines o más bien llamadas metas que busca la organización y de medios relacionados con la política con que se trata de alcanzar. Las compañías pueden aplicar diferentes designaciones, como por ejemplo objetivo, en vez de metas, otras pueden emplear tácticas, en lugar de políticas funcionales, por ende es necesario tener la claridad de la diferencia de estos conceptos.

7.2 Matriz FODA

Las cuatro estrategias de alternativas de la matriz FODA se basan en el análisis sistemático del ambiente externo (amenazas y debilidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas).

Figura 4.

Título: Formula de la estrategia competitiva



Fuente: Porter, Pág. 13

Comentario: Las fuerzas y debilidades, como también las oportunidades y riesgos que contiene una empresa, son fundamentales debido a que a través de este análisis se puede realizar un estudio tanto externo e interno el mercado. Teniendo, estos conocimientos se pretenden tener una mejor competencia en el mercado.

7.2.1 Análisis FODA de empresa First Security

Factores internos

- Fortalezas internas (F): Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo.
- Debilidades internas (D): Como debilidades en áreas mencionadas anteriormente en “fortalezas”.

Factores externos

- Oportunidades externas: Como condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, nuevas tecnologías.
- Amenazas externas: Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mencionadas anteriormente en “oportunidades”.

Estrategias:

FO (Maxi-Maxi): Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades.

FA (Maxi-Mini): Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas.

DO (Mini-Maxi): Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.

DA (Mini-Mini): Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.

Tabla N°2.

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p>Fortalezas internas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad económica y de ahorro ir dejando dinero adentro. 2. Experiencia de la empresa. 3. Sala de monitoreo, para ir controlando todo. 4. Reconocimiento en el mercado. 	<p>Debilidades internas (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuidar suficientemente la relación con los clientes importantes. 2. Nuevos clientes del sector del retail (complejidad en la operación). 3. Rotación en la industria. 4. Mal trato entre guardias y supervisores.
<p>Oportunidades externas (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad en Chile. 2. Vulnerabilidad de la competencia. 3. Avance de la tecnología. 	<p>Estrategia FO: Maxi-Mini</p> <p>-Estrategia de ataque para atraer los clientes de la competencia, a través de la estrategia de diferenciación que ya aplica First Security. Aquí se consideran las fortalezas de la compañía, para aprovechar las oportunidades, es la más deseable.</p> <p>- Desarrollar a través del marketing un servicio personalizado, para que se realice una captación de clientes diferente a los ya fidelizados.</p>	<p>Estrategia DO: (Mini-Maxi)</p> <p>- Innovación de productos para la incorporación de nuevas tecnologías como drones y ciencia inteligente, con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas.</p> <p>- Generar motivación y reconocimientos, tanto personal Guardias de Seguridad, hasta personal administrativo, para llevar un mejor trato entre ambos.</p>

Amenazas externas (A)	Estrategia FA: (Maxi-Mini)	Estrategia DA: (Mini-Mini)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado haciendo más difícil mantenerse en él. 2. Cambio político. 3. Nuevos competidores entrantes que fijen precios inferiores a los de la empresa. 4. Decrecimiento del interés de los jóvenes por ser guardias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de extranjeros, con la finalidad de disminuir la tasa de rotación, ya que por las estadísticas entregadas por el INE, son trabajadores más estables. - Tener recreación y asociaciones con sindicatos, con la finalidad que el decrecimiento del interés de los jóvenes disminuya y estos se vuelvan más estables. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar el número de capacitación para minimizar la alta tasa de rotación que sobrelleva la empresa First Security. - Desarrollar un plan estratégico que genere una estructura interna más fuerte, ya que la empresa First Security no cuenta con una estrategia que afronte las debilidades que posee.

Fuente: Elaboración propia

7.3 Cadena de Valor en First Security

Figura 4.

Título: Estructura de cadena de valor



Fuente: Michael Porter

Comentario: En la cadena de valor se refleja la estructura en la que opera la empresa First Security. Estas siendo, Marketing y Ventas, Operaciones, Logística de salida y servicio de Post Venta.

La cadena de valor creada por Michael Porter, representa a cada actividad de la empresa como un eslabón, donde cada una de ellas le da un valor agregado al producto o servicio que se preste. Según esta herramienta permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa y así mismo visualizar los costos asociados a cada actividad.

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al por mayor y de tal hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: – Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. Las Actividades de soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. La Cadena de Valor categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización o sector productivo en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la Cadena de Valor en First Security distingue cuatro actividades primarias: a. Marketing y Ventas: En la cual se da a conocer el servicio, con la finalidad que este llegue a diferentes clientes, b. Operaciones: Que tiene relación con la selección de información personal, con la finalidad de tener las personas correctas y adecuadas en el puesto de trabajo, c. Logística de salida: Entrega de prestación de servicios o de almacenamientos de productos respecto de cámaras de seguridad y distribución de cercado eléctrico, d. servicios y post venta: Aquí se concreta todo lo que tenga que ver con reclamos respecto de los servicios que presta empresa First Security, como también respecto de los productos que otorga, asociados a la seguridad privada.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al observar diversas empresas chilenas, referentes a sus trabajadores, en su mayoría son de trato autoritario, centralizada, piramidales, individualistas y mercantilista, por lo cual esta investigación trata de derribar estas antiguas practicas e innovar ya que, la fuente principal de ventaja competitiva para las empresas reside en sus recursos (factores productivos que controla) y en la forma en que éstos se coordinan y se interrelacionan, es decir, en sus capacidades.). Estas capacidades mediante la gestión de recursos humanos permiten crear claridad estratégica, hacer que el cambio suceda y acumular capital intelectual para la empresa. Debido a que la capacidad para ejecutar bien una estrategia constituye una fuente de ventaja competitiva y las personas representan una pieza clave de la implementación de una estrategia, entonces Recursos Humanos se transforma en un activo estratégico para la compañía (Leiva, 2010).

Es en este contexto lo que se busca relevar, el rol estratégico del Recurso Humano, en las empresas de la provincia de Valparaíso, ejemplificado en un caso práctico aplicado a la Empresa First Security S.A, lo anteriormente mencionado será la aplicación de la investigación que principalmente se recopilará la mayor información que se tenga por internet, memorias, libros, documentos, guías, protocolos, etc. Una vez que los recursos antes mencionados se agoten, nos presentaremos formalmente y presencial a la empresa, con el fin de adquirir una información más detallada. Todo esto será desarrollado durante los meses de Agosto 2017 a Junio del año 2018.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la rotación del personal y su impacto en la Gestión de Recursos Humanos como factor estratégico de negocio, caso empresa First Security. .

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos que tiene esta tesis son los siguientes:

- Determinar la causa de la rotación de personal en la empresa estudiada.
- Determinar cuál es la importancia de la rotación de personal como atributo estratégico para la empresa.
- Elaborar como influyen los procesos de capacitación y formación, en la mejora continua de la disminución de la rotación de personal y por lo tanto tener un mejor impacto para la empresa.

METODOLOGIA

Alcance Descriptivo - Causal, ya que a través de la observación y recopilación de información, se podrá identificar y explicar la Estrategia de Recursos Humanos, con el fin de recopilar tanto evidencias pro-Estrategias o simplemente estrategias no aplicadas.

El alcance de una investigación establece el compromiso de un investigador porque indica los resultados que generará con su proyecto. Sin embargo, en la práctica es muy común ver proyectos de investigación que incluyan elementos de más de uno de estos cuatro alcances, ya que durante el desarrollo de la investigación se dan hallazgos que pueden dar un giro a la investigación, replanteando el problema inicial si es necesario. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Actividades necesarias para llevar a cabo la investigación:

- ✓ Contactar a la empresa que servirá de aplicación para nuestro tema investigativo.
- ✓ Realizar al menos una reunión para interiorizarnos en ella.
- ✓ Elaborar o recopilar entrevistas aplicables, validadas y efectivas para nuestro tema.
- ✓ Realizar entrevistas a al menos dos personas de la empresa.
- ✓ Recopilar los antecedentes y entrevistas.

MÉTODO CUALITATIVO

Se basa en el análisis no estadístico de datos para luego formular propuestas de interpretación, es un enfoque más subjetivo y amplio del estudio de problemáticas. Además, el análisis parte de los juicios, ideas y opiniones del investigador, aunque en este sentido es un enfoque menos riguroso no por eso deja de ser serio. Subjetivo no quiere decir que el investigador pueda afirmar lo que quiera sin fundamentos, la formulación del discurso debe partir de la lógica y la coherencia (www.normasapa.com)

1. Investigación bibliográfica:

Se abordará esta investigación a través de información bibliográfica siendo estos:

1.1 Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Luis Gómez Mejías, Tercera Edición.

1.2 Recursos Humanos Champions, Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados, David Ulrich. Ediciones Gránica de Chile S.A., 2008

1.3 Michael Porter, Estrategia competitiva.

Respecto a cómo las empresas han evolucionado en estas áreas estratégicas, se demuestra que las entidades no están conscientes de que recurso humano es una ventaja competitiva, por ende este es el “que” investigar. En el caso de “por qué” estudiar este tema, esta información se manifiesta de una forma sobresaliente, indicando que la mejor administración de recursos humanos en Chile, tiene relación con la administración de personal. En consecuencia, existe público que esté interesado en esta investigación.

2.-Sistematización de la información

Es importante tener en cuenta, al momento de hablar de sistematización, ya que no existe un concepto único para definir dicho término, ya que varios autores han determinado que no existe un término determinado.

Abordar los procesos de analizar, describir, sistematizar y construir una base de conocimiento a partir del área de Recursos Humanos en relación con los objetivos estratégicos de negocios, a fin de establecer en ello mejoras estratégicas respecto de la rotación de personal de Guardias de Seguridad integral en empresas First Security. Este proceso de análisis se constituye en un objeto de conocimiento, el cual inscribe en una práctica investigativa. Por ello, se concibe un proceso investigativo como una construcción dinámica que da cuenta a un proceso evolutivo de productos de información.

Con estos procesos mencionados, se podrá llevar a cabo la investigación de forma oportuna y el investigador se debe comprometer para lograr resultados más conscientes y detallados.

A través de la sistematización, se permite tener los siguientes beneficios:

- Aporta reflexión teórica en la construcción de dicha teoría.
- Permite comunicación y entendimiento más fluido entre los procesos y resultados de intervención, facilitando afrontar las debilidades que empresas First Security ha abarcado respecto de la rotación de personal respecto de Guardias de Seguridad.

3.- Sujeto de la investigación

Dentro de la investigación se estudiará una empresa de seguridad catalogada como mediana empresa, siendo una de las líderes en seguridad de la región, cabe destacar que se eligió esta empresa debido a que es una organización que presta servicios de seguridad integral y cuenta con una alta rotación de personal en su competencia, por ende, es un servicio muy interesante, en la cual se puede analizar el área de recursos humanos para agregar esta debilidad como estrategia competitiva y agregar valor.

Sujeto: First Security S.A

Informantes: Eduardo Jacquin, Fernando Soto, Patricio Aguayo.

Ubicado: Calle Arlegui 646 Oficina 301, Viña del Mar

First Security es una empresa consolidada en el año 1995 en Chile, donde ha logrado liderar en el ámbito de seguridad, brindando servicios de calidad que los destaca en la industria. Esta compañía cuenta con una casa matriz en Viña del Mar, la cual contiene una sala de monitoreo de tecnología avanzada nacionalmente, donde se brindan diversos servicios de monitoreo de alarmas, cámaras y GPS a los diferentes clientes. La organización cuenta con una amplia experiencia en el ámbito de seguridad y con un continuo desarrollo de sus procedimientos, instalaciones y servicios brindados que le han permitido lograr una amplia competitividad. A medida del tiempo la empresa se ha caracterizado por su participación en eventos de suma importancia para la región como lo es el Festival Internacional de la Canción de Viña del Mar, desde el año 2003 logrando una amplia cobertura ayudando esto a sumar una amplia experiencia (First Security, 2017).

Se aplicaran entrevistas ya utilizadas en tesis similares al tema estudiado, en consecuencia se encuentran certificadas y validadas por un experto.

4.- Instrumentos:

Uno de los instrumentos que se abordara es la entrevista formalizada a personal de la entidad. Este personal será principalmente de la gerencia de las diferentes áreas de negocio. La información que se recuperará proporcionará datos más homogéneos, vale decir uniforme, el cual nos entregará testimonio más ahondado en relación de recursos humanos.

Dentro de la entrevista una de las preguntas serán:

- ¿Cómo ve el sistema desarrollado en su empresa en relación con recursos humanos?
- ¿Observa que el área de recursos humanos se encuentra a una nivel completo para el negocio que usted dirige?
- ¿Cuál es la tendencia y cómo se comporta la empresa de seguridad en Chile?
- ¿Qué relación tiene con la empresa?
- ¿Cómo se recluta el personal?, ¿Cómo son las barreras de entrada para trabajar en su empresa? ¿Usted cree que por cuál es el motivo que pasa esto?
- Con respecto a lo que usted menciona sobre capacitaciones que tenían que hacer los trabajadores antes de entrar a la empresa, dentro de la empresa ¿Se produce otra capacitación?
- ¿Tiene alguna relación que un trabajador que capacitándose como corresponde tenga mayor motivación para seguir en la empresa, o disminuir la rotación de personal?
- ¿Estrategia de recursos humanos?
- ¿Qué aspectos positivos tiene su empresa, para uno ingresar como trabajador?

En completo contraste con la entrevista estructurada, las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas constituyéndose en una narración conversacional creada conjuntamente por el entrevistador y el entrevistado, que contiene un conjunto interrelacionado de estructuras que la definen como objeto de estudio (Grele, R.J., 1990).

La sistematización será en validación directa, confirmabilidad, fiabilidad de la gerencia de la empresa.

Entrevista N°1: Categorización de entrevistados, a continuación se ejemplifica un instrumento para poder evaluar la calidad de los entrevistados

Tabla N°3.

Entrevistados	C1	C2	C3
Eduardo Jacquin			
Patricio Aguayo			
Fernando Soto			
Conclusiones			

Fuente: Elaboración propia

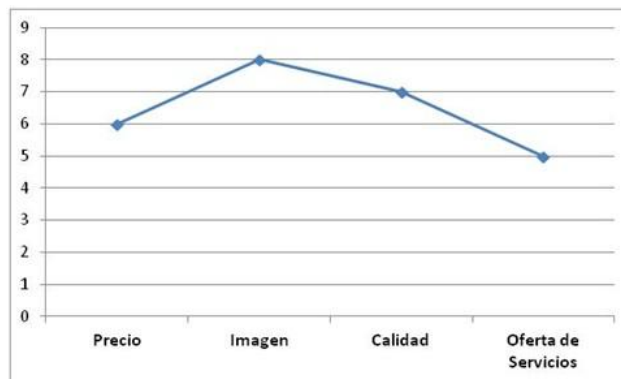
Otros instrumentos a considerar son:

- Curva de Valor: La cual permite tener una comparación directa con los competidores de la industria. Esta es un gráfico simple en que el eje X tiene los atributos de su categoría y en el eje Y se tiene la escala de puntuación. Se deben considerar atributos los cuales deben ser analizados, estos atributos pueden ser: rotación de personal, prestigio y variedad, uso de tecnologías, marketing, liderazgo en costos, entre otros. A partir de estos atributos se deberían hacer las siguientes preguntas: ¿Qué atributos podemos eliminar? ¿Qué atributos podemos eliminar? ¿Qué atributos podemos crear? Con el propósito de tener un buen reflejo de curva de valor.

Ejemplo modelo de curva de valor:

Figura 5.

Título: Curva de Valor



Fuente: Internet.

- Mapa estratégico: El uso de mapa estratégico apoyará de manera importante al control de gestión de la empresa de First Security, porque permite traducir la estrategia de la organización en un documento simple y breve respecto del modo en que la organización pretende hacer efectiva su estrategia, está siendo a través de objetivos vinculados entre sí por relaciones causales. También es una potente herramienta de comunicación, con el motivo de que sea comprensible para todos.

La estructura del mapa estratégico constará de cuatro perspectivas, donde dos de ellas visualizan la organización internamente, estas son de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva de procesos internos. En la perspectiva de recursos humanos se definen los activos tangibles e intangibles más importantes para la estrategia y con los cuales se espera crear valor, mientras que en la perspectiva de procesos, se definirán los procesos críticos que transformaran los activos y en los cuales se requiere ser especialmente eficiente.

Las otras dos perspectivas son las de clientes y financiera, estas describen los efectos esperados de la estrategia. Los clientes se señalan como atributos de la propuesta de valor y financieramente se señalan los resultados financieros tangibles después de haber satisfecho las necesidades o requerimientos de los clientes objetivos.

DISCUSION – PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS

El procesamiento de los resultados se ordenó de la siguiente manera: en primer lugar el descubrimiento alcanzado a través de la aplicación de la técnica de entrevista de la escala de Likert. En este caso es presentada considerando el orden en que fueron propuestos los objetivos de estudio.

Luego de analizados los datos obtenidos a través de las entrevistas aplicadas a los gerentes y trabajadores de la organización, se desarrollará una comparación entre las afirmaciones bibliográficas reflejadas en el marco teórico con los resultados estudiados.

Se tiene una clara información del área de recursos humanos, respecto de la información recopilada, esto es que RRHH está lejano de ser estratégico, debido a que este solo se encarga de administrar el personal de la organización. Esta escasez de información puede tener procedencia de dos aspectos fundamentales:

- Que los gerentes dieron mayor relevancia al crecimiento de la organización que al área de recursos humanos, disminuyendo la oportunidad de evolucionar a la par con el negocio.
- El área de recursos humanos no ha fortalecidos sus capacidades para posicionarse en las líneas de negocio, en relación al impacto que una buena gestión de las personas puede provocar en las organizaciones.

Se puede mencionar que de acuerdo al análisis desarrollado en el marco teórico, se concluye:

- Los gerentes de recursos humanos, no otorgan ayuda para establecer prácticas de trabajo de elevado rendimiento, ya que se centran en planes y costos de los beneficios, en vez de tener una posición económica empresarial más estratégica.
- Los profesionales de esta área no aplican las herramientas necesarias por falta de competencias en estas materias.

Se puede observar además que la relevancia que se les otorga a las personas, es exclusivamente responsabilidad de los gerentes de recursos humanos. Estos son los que motivan al personal a sentirse contentos con el trabajo, por ende todas estas situaciones afectan en estos desarrollos estratégicos.

En segundo lugar se realiza curva de valor en la cual se refleja a través de la comparación competitiva que empresas First Security tiene significativamente un clima laboral, calidad de vida laboral, capacitaciones, rotación de personal más estable, debido a las mejoras implementadas por las políticas y procedimientos propuestos.

Lo importante a considerar en esta curva de valor es la alta tasa de rotación que sobrelleva la industria de seguridad privada en Chile. En sí, la curva de valor consiste en un esquema grafico que permite a las empresas comprender cuales son las variables competitivas de la industria, puntuar la oferta de la competencia y compararla con la propia. Al mismo tiempo permite determinar cuáles variables debe reducir, eliminar, aumentar y crear para producir un cambio en su curva de valor. (Macías, 2014)

En la presente investigación se abordaron los siguientes elementos considerados importantes para el cliente:

- Servicio Integral:

La última encuesta de victimización del comercio de la Cámara Nacional de comercio (CNC), presentada en mayo, muestra que el 93% del retail, el 57% de las compraventas de automóviles y estaciones de servicio y el 35% de los comercios minoristas, hoteles y restaurantes, declararon haber sido víctima de algún delito en el último semestre de 2014. Más de la mitad de los comerciantes asaltados reconoció que esta no era la primera vez que era víctima.

Debido a esto, el cliente no solo requiere servicios de guardia de seguridad, si no que productos como cámaras, cercos eléctricos etc. En este punto la empresa está muy bien posicionada ya que cuenta con:

- ✓ Guardias: Alarmas: Kit que pueden ser bajo comunicación 3G o sirenas con balizas.
- ✓ Cerco eléctrico
- ✓ Cámaras de Video
- ✓ Control de acceso
- ✓ GPS

Según un estudio realizado por el Laboratorio de Seguridad, las empresas registradas dedicadas a la seguridad han crecido en un 532% entre el 2005 y 2015. Asimismo, el número de empleados dependiente de ese rubro aumentó un 530%. Las ventas van acorde al crecimiento de la industria. De acuerdo a las cifras reportadas por el SII y recogidas por los autores del estudio, estas han crecido en un 5220%, llegando en el 2015 a las 12.260.182 UF en ventas, equivalente a \$332.539.536.884 pesos.

Por consiguiente, la empresa se encuentra en un nivel óptimo para poder liderar un servicio Integral , involucrando siempre la calidad dentro de este proceso, por debajo se encuentra ADT que solo presta servicios de alarmas, con conexión a móviles, que poseen tecnologías de audios y videos que puedan verse de móviles o computadores de forma remota.

- Calidad en el servicio: Cuando se habla de calidad en servicio, inmediatamente se viene a la mente el concepto CLIENTE. Hoy en día, como clientes todos buscan calidad, se pide productos que satisfagan las necesidades, a un bajo costo, que sea durable, tecnológico, que exista una gran variedad de opciones en el mercado, etc. Por otro lado, esperamos servicios que se encuentren orientados a la satisfacción de necesidades, en donde nos entreguen una buena atención en términos de amabilidad, información, por mencionar algunas.

Al analizar la competencia, se demuestra una gran debilidad de la industria, ya que todas las empresas analizadas tienen reclamos por malos servicios y/o productos. La empresa que lidera es G4S al ser una de las empresas con mayor participación en el mercado se lleva la gran cantidad de reclamos, aunque la mayor cantidad de estos es hacia el área de trato al trabajador, pero que repercute fuertemente en la calidad de servicio a prestar, ya que el guardia de seguridad es la imagen que representa a la empresa.

Por consiguiente la presente investigación, aborda mejorar la calidad de servicio a través de, capacitar al trabajador, entregar bienestar, estabilidad tanto como para el personal y el cliente de la empresa, consiguiendo fidelizar al cliente a través de las mejoras de calidad.

- Atención tiempo real: Se ha convertido en uno de los factores clave para los negocios que trabajan en multicanalidad. Aclarar dudas o realizar sugerencias permite a los negocios proporcionar una atención mucho más personalizada y ayuda a convertir visitas en clientes potenciales.

La capacidad de respuesta que tiene cualquier negocio juega un papel esencial es esta atención al cliente, ya que un retraso podría provocar que el usuario abandone la página.

Al analizar la competencia, esta característica se torna muy relevante, ya que el servicio y/o producto prestado, se trata de "seguridad" donde la inmediatez es un factor muy relevante a la hora de elegir una empresa de seguridad. Donde la aplicación vital de este factor es en el producto y servicios de alarmas de seguridad, donde se puede apreciar una cantidad importante de reclamos por, "ruidos molestos," nula funcionalidad de la alarma", "no entrega de solución, todos estos datos proporcionados por el sitio web reclamos.cl.

Por otra parte la competencia también adquiere variados reclamos, de la misma índole, convirtiéndose en un factor donde queda al debe la industria.

La empresa ADT, adjunta la mayor parte de reclamos de esta naturaleza, aunque cabe mencionar que esta empresa se especializa en productos de cámara de vigilancia.

- Cumplimiento con los trabajadores: "Necesitamos mejorar las competencias de los guardias de seguridad. Si nosotros no hacemos nada, en diez años más no vamos a tener oferta de mano de obra para la seguridad privada en Chile, porque hoy la juventud estudia y se dedica a otras labores. Nosotros tenemos que lograr mejores contratos, para mejorar las rentas y condiciones de trabajo de la gente", explica el country manager de Securitas, Francisco Merani ((Pascal, 2015)

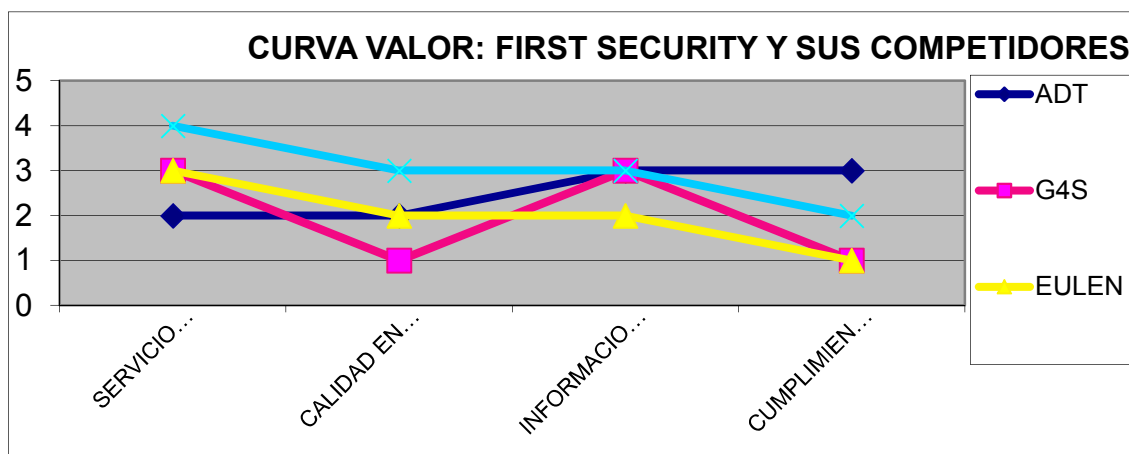
Este factor es el más relevante a abordar, uno de los objetivos principales de la investigación es mejorar en la eficiencia y eficacia de la gestión de recursos humanos, especialmente en el guardia de seguridad.

Al realizar el análisis de los datos proporcionados por la empresa, queda a la luz la gran debilidad que tiene la empresa con respecto a este tema, por lo cual se implementará un plan donde se propondrán políticas, procedimientos y manuales:

- ✓ Política y procedimientos de selección y contratación.
- ✓ Política y procedimiento de clima laboral.
- ✓ Política de capacitación.
- ✓ Política y procedimiento de calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Política y procedimiento desvinculación.
- ✓ Manual de procedimientos de ingreso de personal.

Con todos estos elementos correctamente aplicados, se espera reducir en un 8% la rotación de personal que renuncia a la empresa y conjuntamente reducir en un 8 % los costos involucrados a esta renuncia. Cabe tener presente que en esta área la lidera La multinacional G4S, acumula más de 3.100 denuncias laborales –más de una por cada tres trabajadores- y multas por sobre los \$1.390 millones desde 2002 a la fecha. Si bien hay que considerar que es mucho más grande que las otras empresas que proveen de guardias –el 90% de las empresas del rubro poseen menos de mil empleados–, las infracciones que registra son proporcionalmente mayores que las de la competencia que también hacen abuso de las leyes. (Figueroa, 2009).

Figura 6.



Fuente: La tercera, noticia de negocios.

En tercer lugar, se desarrolla mapa estratégico el cual es propuesto por Kaplan y Norton (2001), es una herramienta que permite a los directivos comprender la estrategia y dirigir su ejecución. Preparar un mapa estratégico consiste en elaborar un diagrama que contiene las principales hipótesis de relación de causa-efecto de la estrategia de la empresa.

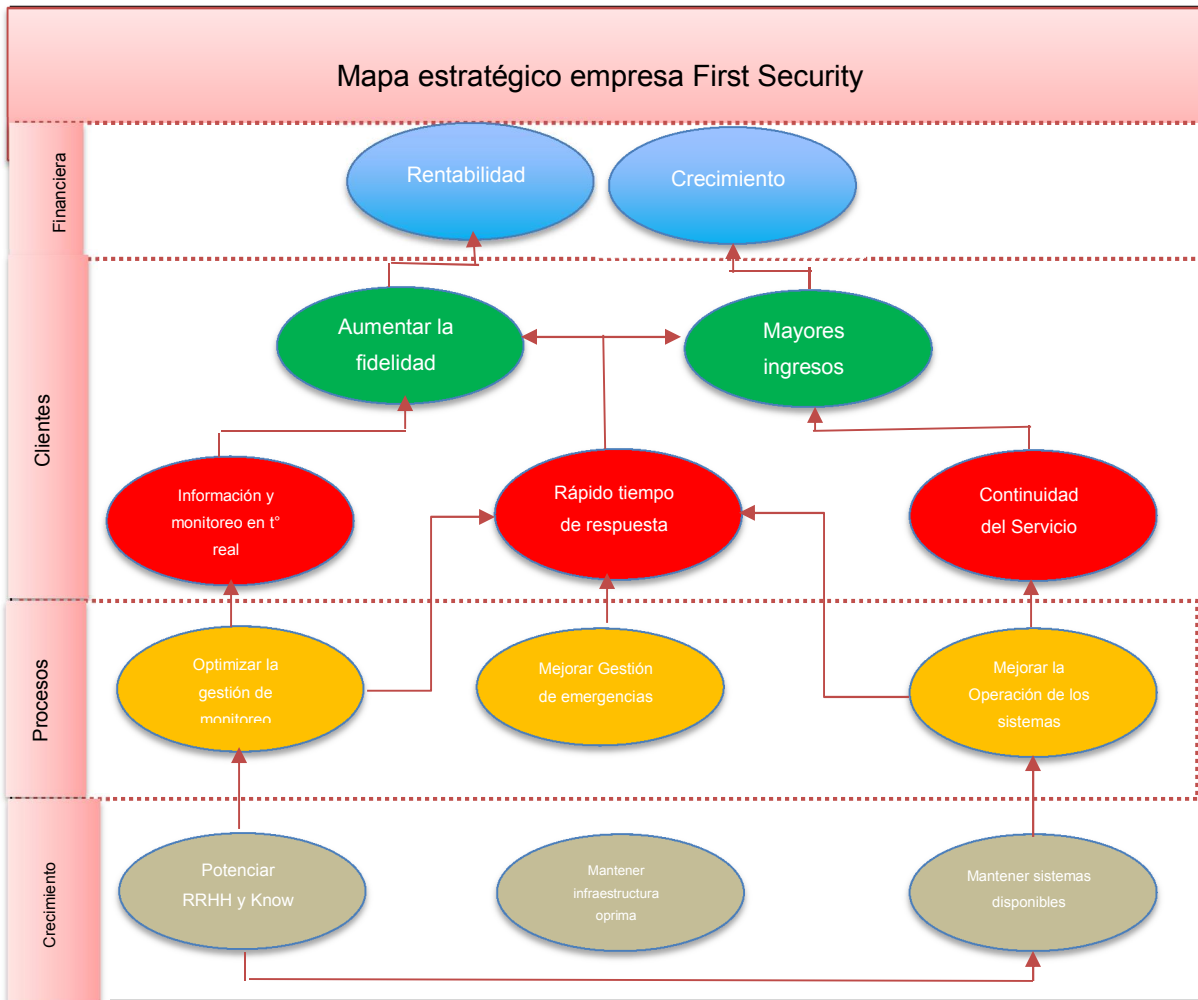
En esta forma la estrategia empresarial se convierte en un conjunto de hipótesis de relación de causa-efecto cada una de las cuales puede ser validada o reformada o refutada mediante la medición empírica de los indicadores pertinentes. Desde un punto de vista más amplio, se puede decir que el mapa estratégico puede convertir las iniciativas y recursos, incluidos los activos intangibles tales como la cultura y el conocimiento específico, en resultados tangibles. El mapa estratégico se realiza considerando las relaciones genéricas de causa y efecto entre los diferentes tipos de objetivos. Las flechas indican la dirección de la causalidad: de causa a efecto.

La disciplina de crear un mapa estratégico de objetivos relacionados con las perspectivas involucra al equipo y le da más claridad y compromiso a la estrategia. Sin duda, una poderosa herramienta de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito.

El mapa estratégico, provee información de forma clara para que se implementen, como ya mencionado anteriormente, de forma oportuna para tener una estrategia integral con garantías de éxito.

A continuación, se presenta el mapa estratégico desarrollado para empresa First Security:

Figura 7.



Fuente: Elaboración propia

Comentario: Con el mapa estratégico desarrollado se abarcan temas con lo financiero, la clientela, los procesos que se deben llevar a cabo y el crecimiento que se puede obtener, a través de todas estas relaciones.

En el siguiente cuadro a explicar servirá para apoyar no solo la comprensión de los objetivos expuesto en el mapa estratégico, si no que esencialmente, el entendimiento de las relaciones causales existentes entre los objetivos y los motivos por lo que se sostiene que estas son relaciones efectivamente causales.

Mapa de objetivos de empresa First Security:

Tabla N°4

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar RRHH y Know How	Tener mejores resultados en la gestión de monitoreo que lleva la empresa, como también potenciar recursos humanos a través de disminución de rotación de personal, considerando este factor como un valor agregado.	Al contar con un personal de monitoreo que esté capacitado, en relación al servicio que presta la empresa, como por ejemplo ser idóneo en la atención al cliente, saber qué hacer en las situaciones de hurto, llevar un mejor sistema funcional, hace que la organización preste servicios integrales y de excelencia, la cual puede generar fidelidad de los clientes, en efecto tener un alto estándar en la atención. Todo esto permite mejorar la calidad de prestación de servicios y contar con una rápida respuesta que mejora la gestión de emergencias. Es importante saber, que la rotación de personal de la empresa es elevada, pero considerándola como un factor estratégico, se puede llevar desde una mirada positiva.
Aprendizaje y crecimiento	Mantener infraestructura optima	Enriquecer la gestión de emergencias	Al conservar este punto a través de una tecnología óptima, se tiene como consecuencia que los sistemas no se colapsen, teniendo como efecto el buen desempeño de la

			prestación de servicios. Es importante destacar que la velocidad de aviso, en el caso de activaciones de alarmas o similares, es fundamental para que la prestación de servicios sea de forma oportuna y no existan errores o frustraciones respecto de estas situaciones.
Aprendizaje y crecimiento	Mantener sistemas disponibles	Enriquecer la acción u operación de los sistemas.	Al mantener los sistemas operacionales utilizable se alcanza operar los mismos sin inconvenientes, ni retrasos.
Procesos	Optimizar la gestión de monitoreo	Elevar la confianza de la información y monitoreo en tiempo real	A través de los sistemas tecnológicos que existen hoy en día, empresa First Security, presta servicios de excelencia, los cuales gracias a los no inconvenientes de los sistemas, los clientes pueden ver sus dependencias en tiempo real, a través de sus celulares u otros sistemas que entregan esta información. Estos no teniendo retrasos, ni dificultades.
Procesos	Mejorar sistema de emergencia	Elevar confianza respecto del tiempo de respuesta que se da en el caso de emergencia	Para poder brindar la seguridad que los clientes se merecen, la organización debe contar y cumplir con los procedimientos estandarizados, como también los protocolos, para tener una respuesta pertinente, en el caso

			de tener una emergencia.
Procesos	Mejorar la operación de los sistemas	Contar con servicios 24/7	Al prestar servicios de forma ordenada, planificada y proactiva durante las 24 horas del día, eleva que los sistemas no tengan inconvenientes, ya que se contará con una planificación correspondiente y preparada para los riesgos que se presenten.
Clientes	Información y monitoreo en tiempo real	Elevar la fidelidad y confianza.	Al otorgar instrumentos que estén disponibles en todo momento a los clientes, por ejemplo: Aplicación para celulares, portal web para resolver dudas, servicio al cliente, desactivación de alarma en caso de errores, entre otros. Con esto puede aumentar la confianza de los clientes y la necesidad de ellos encontrarse satisfecha.
Clientes	Rapido tiempo de respuesta	Elevar la confianza y los ingresos	Una de las principales funciones que se debe contar en una empresa de seguridad, como mínimo es contar con una respuesta rápida y eficiente para que en el caso de hurtos la operación no resulte de forma frustrada. Esto genera un atributo bastante llamativo para la clientela.
Clientes	Continuidad de servicio	Ingresos	Al tener una prestación de servicio eficiente, lógicamente y en consecuencia se tiene un mayor aumento en los

			ingresos de la empresa.
Financiera	Rentabilidad	Aumento de ingresos y/o disminución de los costos	Relación entre el sacrificio presente y los flujos futuros. Con esto se espera aumentar la rentabilidad de la organización, como también tener una disminución considerable en los costos aplicados.
Financiera	Crecimiento	Aumentar la participación de mercado	Con la elevación en clientes, no solo se logra contar con más ingresos, sino que también se tiene una competencia en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que el atributo de la propuesta de valor respecto de monitoreo e información en tiempo real, desde la perspectiva de clientes se encuentra asociado a aumentar la confianza de los mismos, debido a que se cuenta con una permanencia prolongada en la organización. En efecto, se relaciona con aumentar la rentabilidad de empresas First Security, ya que por tener un aumento de la permanencia los clientes, estos ya han cubierto el periodo de recuperación de inversión que realiza la empresa al momento de captarlos.

Para lograr la rentabilidad anteriormente mencionada, se debe tener presente que empresas First Security presta servicios 24/7 en todo el año. Esto resulta relevante, ya que los clientes se vuelven más fieles a los servicios.

Otro valor a considerar como atributo es el crecimiento que tiene la empresa respecto de captar nuevos clientes, ofrecer más servicios a los clientes existentes y ofrecer más elementos de seguridad monitoreados en las dependencias de los clientes. Una de las formas de captar nuevos clientes es a costa de nuevas tecnologías que son elementos claves para el éxito, como también el correcto uso de todos los sistemas, hace que sea esencial para la seguridad de los clientes.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Cabe tener presente que dentro de la investigación realizada, se constató que el perfil de guardias de seguridad es muy homogéneo, ya que las competencias que se solicitan para este cargo pueden ser fácilmente admisibles para muchos trabajos y esto conlleva a que el trabajador este en constante rotación por diferentes empresas y mercados laborales, esto causando la no permanencia en la empresa. La tasa de rotación guardias de seguridad en Chile es un 52% y la tasa de rotación que tiene empresa First Security por lo indicado por los entrevistados es de un 63%, este siendo un porcentaje sobresalido del margen normal de la industria, por ende es importante destacar que el impacto considerado en la investigación a través de los análisis realizados a esta, se enfoca directamente a esta alta rotación de personal.

1.- Análisis de información de rotación de personal y costos de empresa First Security:

El negocio cambia finalmente respecto de los asuntos más relevantes de los líderes, por lo tanto se olvidan de las personas que desarrollan sus funciones laborales dentro de la empresa, siendo que esto pudiera ser una ventaja competitiva en el mercado e incorporar a las personas en los procesos para alcanzar un más alto rendimiento y productividad.

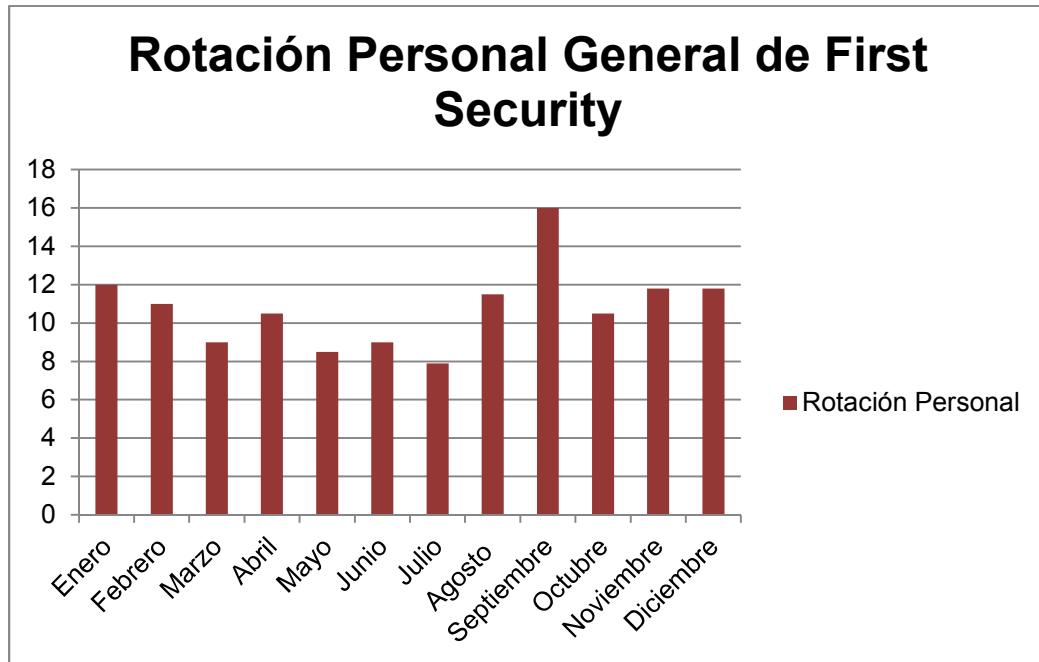
Cabe tener presente que la empresa mantiene una tasa de rotación baja en relación a las personas que despiden, este porcentaje esta alrededor de un 15%, pero la gran problemática que se visualizó al obtener resultados, fue la alta rotación por renuncias de los trabajadores lo cual se encuentra en un 48 %. Todo esto conlleva a un aumento en los costos relacionados a personal, además la empresa no solo pierde un trabajador, sino que el cliente cuestiona la imagen de la empresa por estar rotando frecuentemente a sus empleados y no tener una estabilidad más eficiente.

1.1 Información entregada por Eduardo Jacquin

- Tasa de Rotación 2017 general: El siguiente grafico muestra la rotación de personal del año 2017, la empresa cuenta con una dotación de personal a nivel nacional de 14.202 empleados. El número de trabajadores considerando todas las oficinas de acuerdo a la información entregada por los entrevistados es de 14.169. Cabe tener presente que la empresa tiene un punto crítico de rotación con un

segmento de los empleados, precisamente guardias de seguridad, por lo cual es necesario saber dentro de esta rotación general cuál es exactamente de guardias de seguridad, ya que debe ser el porcentaje más alto.

Figura 8.

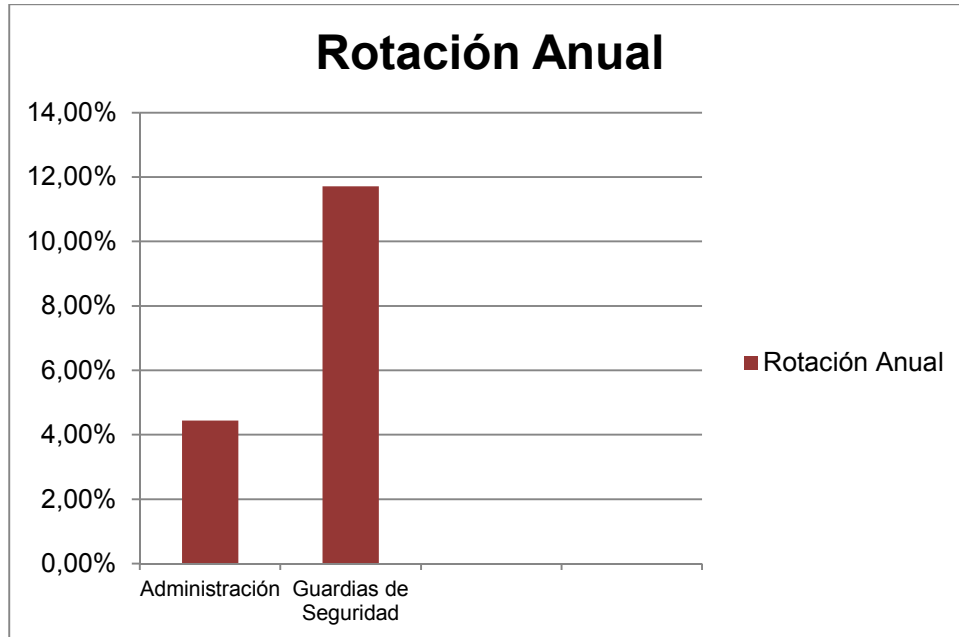


Fuente: First Security, año 2017

Comentario: La rotación de personal general de la empresa First Security, se ve que todos los meses del año 2017, fue elevada. Siendo el mes de Septiembre 2017, el que tuvo más movimiento de rotación.

- Rotación Segmentada: A continuación se analizará la tasa de rotación, haciendo la diferenciación entre Administración y guardias. Siendo este último segmento el que se analizará con más detalle.

Figura 9.



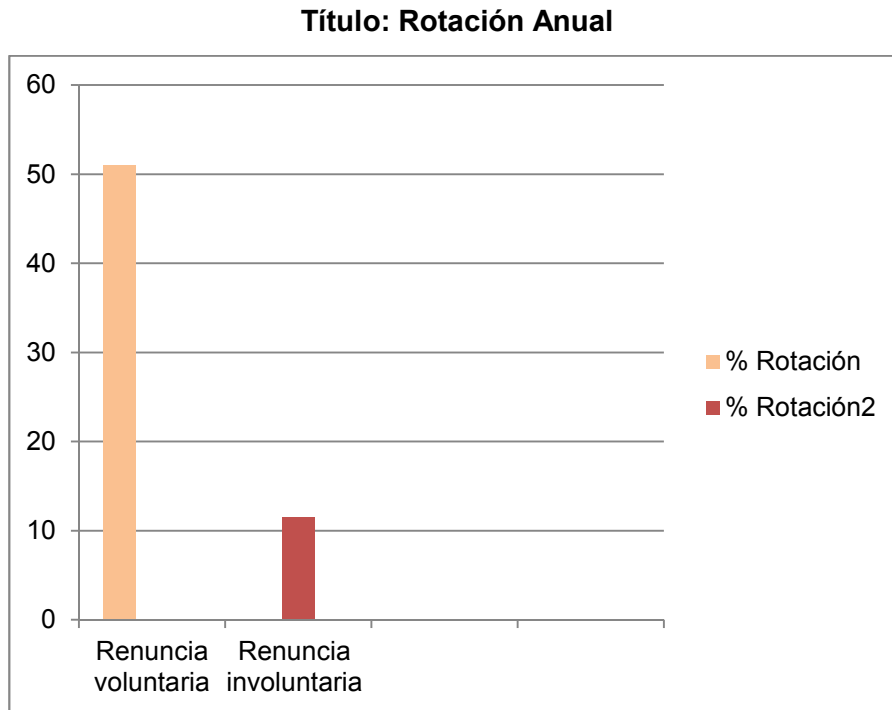
Elaboración Propia, Fuente First Security, 2017

Comentario: Como se puede dimensionar, el segmento de guardias de seguridad, es el que cuenta con más rotación y esta se debe a rotación de personal, tanto voluntaria como involuntaria de forma anual.

First Security tiene un universo de 14.202 empleados, 1.554 son pertenecientes a la administración teniendo una rotación del 4,4% y 12.648 pertenece a guardias de seguridad teniendo un 11,71% de rotación. Es muy importante centrarse en el segmento de guardias de seguridad, debido a que es la debilidad vinculada con el área de Recursos Humanos. En consecuencia la propuesta de tesis se basará en disminuir esa rotación e igualarla a la tasa de rotación de la industria.

- Comparación entre rotación anual de personal por renuncia del trabajador y desvinculación del trabajador.

Figura 10.



Fuente: Elaboración propia

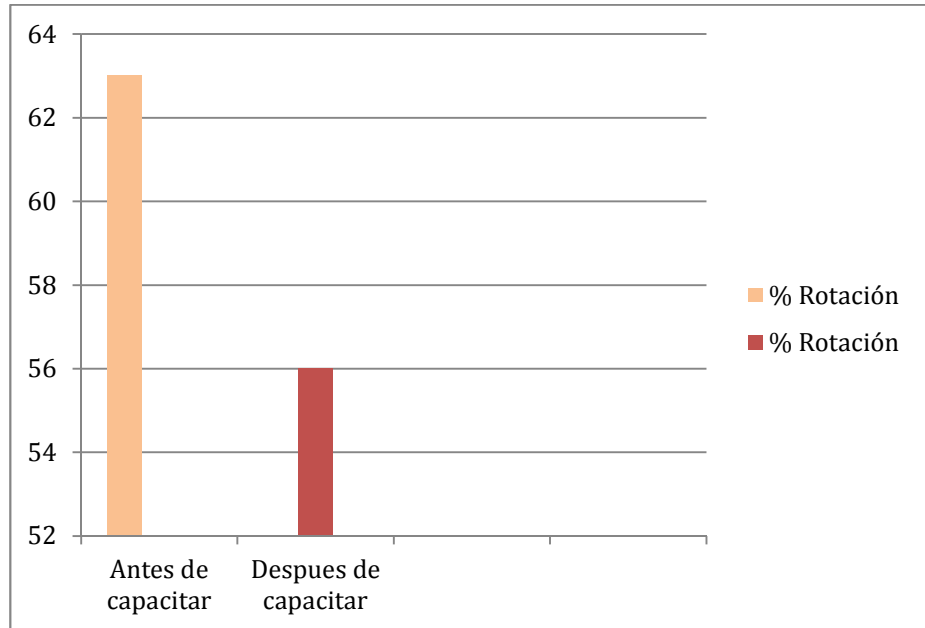
Comentario: Efectivamente en empresas First Security, se tiene una rotación más elevada por renuncias voluntarias, por los factores tanto internos, como externos que se presentan.

Esta comparación revela la gran problemática estudiada, donde la empresa maneja un porcentaje muy bajo de despidos, que en la mayoría de las veces no depende de la empresa, sino que son atribuibles a conductas del trabajador. Ahora bien, cuando estudiamos el porcentaje de renuncia del trabajador se revela el gran porcentaje, donde uno de los factores en que el trabajador se va de la empresa son por clima laboral, carrera dentro de la empresa, valoración como trabajador, entre otras. Por todo lo anteriormente mencionado, en el presente estudio se realizará una propuesta para disminuir esta “rotación fantasma”.

- Comparación grafica antes y después de capacitar en empresas First Security:

Figura 11.

Título: Capacitación Factor de disminución de rotación.



Fuente: Elaboración propia

La empresa desde el año 2017 está implementando capacitaciones a su personal , con el fin de obtener los múltiples beneficios que esto conlleva tanto para el trabajador como el empleador, pero este plan no asegura la baja constante de la rotación, ya que los factores por lo que renuncian los trabajadores van enfocados al clima laboral, valoración y superación personal.

Por lo cual esta baja porcentual del 8% se tendrá que incorporar a todo el plan diseñado, para que en conjunto a otras medidas, políticas y procedimientos se logre disminuir la tasa de rotación.

- Rotación Guardias de Seguridad por Tipo de Área o Negocio.

Figura 12.

Tipo de Negocio	N° Trabajadores	Tasa de Rotación %
Eventos	33	69,7
Instalación Fija	4.296	6,83
Retail	8.319	14
Totales	12.648	

Elaboración Propia, Fuente First Security, 2017.

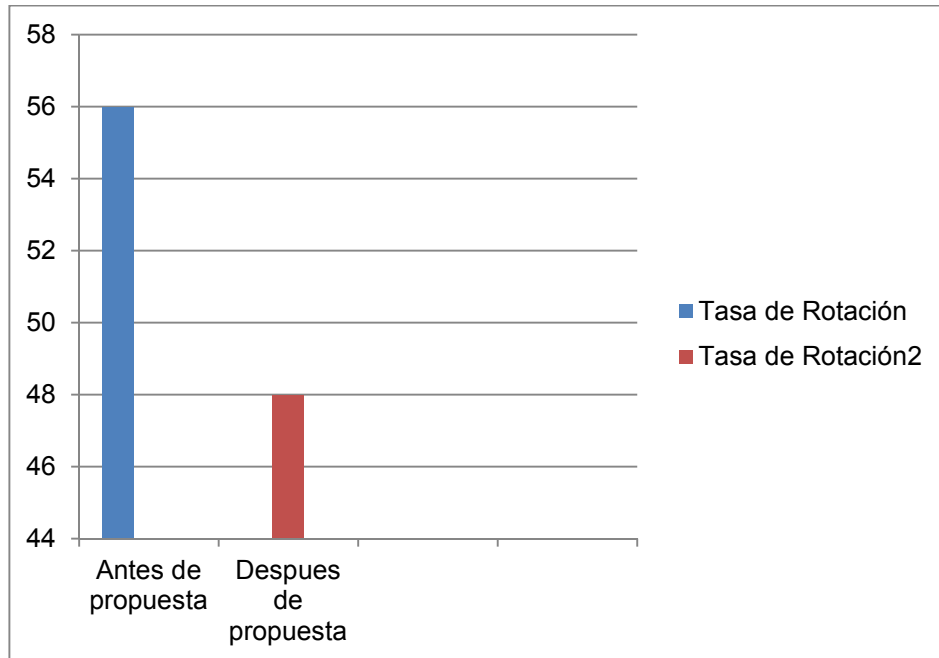
Comentario: En la rotación de guardias de seguridad separadas por área, se dimensiona que el sector de eventos tiene un 69.7% de rotación. Está siendo la más elevada.

Se puede interpretar que la tasa de rotación más elevada está enfocada en los eventos que empresa First Security, presta como servicios. En consecuencia, se puede inferir que tiene menor cantidad de trabajadores en este sector, por esto rota de una manera exagerada. Luego los Retail e instalaciones fijas, tienen una rotación de personal menor a la que se planteó anteriormente.

- Comparación grafica de propuesta de disminución de rotación de personal antes y después.

Figura 13.

Título: Resultado al aplicar propuesta



Elaboración Propia, Fuente First Security, 2017.

Comentario: Después de aplicar la propuesta que se desarrollará más abajo, la tasa de rotación de personal se espera que disminuya en un ocho por ciento.

Al aplicar la propuesta mencionada, la empresa First Security puede llegar a estar en el porcentaje de rotación de industria de guardias de Seguridad, por ende es importante que todos los puntos destacados se cumplan, ya que es fundamental que el ambiente de la empresa mejore, para que los guardias se sientan más valorados por su trabajo. Es relevante, decir que el trabajador se debe encontrar tranquilo, y en un lugar que sea a gusto, con la finalidad que este trabaje de mejor forma. Y ambas partes tengan beneficios. Con esta comparación se puede ver que a través de dedicación a los trabajadores se puede llegar a tener una buena estrategia, está siendo que a través de este recurso tan importante, se disminuye un 8 por ciento de la rotación de personal que sobrepasaba la empresa First Security.

- Costos:

- ✓ Costos asociados: El siguiente cuadro tiene relación con el costo de rotación y la recolocación de un guardia de seguridad en empresas First Security.

Se efectúa una distinción entre guardias asociados a instalaciones fijas y el otro de retail.

Tabla 5.

			RETAIL	INSTALACIONES FIJAS	INSTALACIONES FIJAS	
ITEM	ESPECIFICACION	VALOR UNITARIO	VALOR P/MES	VALOR P/ MES	FACTOR INCREMENTO	DIRECTO
FERIADO PROPORCIONAL	1 MES PROPORCIONAL	276.000	11.500	11.500	-	
COSTOS SELECCIÓN	2 HORAS	604.905	3.361	3.361	3.361	
PROCESO DE INDUCCIÓN	3 HORAS COSTO	604.905	10.082	10.082	10.082	
RRHH	HH PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	665.931	3.700	3.700	1.850	
DIAS NO COBRADOS	DIAS NO COBRADO CLIENTES	3.790	4548	-	2.274	
VESTIMENTA	REPOSICIÓN (DESGASTE)	254.020	38.103	50.804	44.454	44.454
SUMAS			71.923	79.446	62.020	44.454

Fuente: First Security, 2017.

Comentario: Se puede visualizar los costos asociados a reponer un guardia de seguridad, respecto de instalaciones e instalaciones fijas. Esta información considerada es del año 2017. Teniendo un valor por mes de instalaciones de \$79.446 e instalaciones fijas de \$62.020.-

- ✓ Comparación de costos asociados a instalaciones fijas y Retail año 2017.

Figura 14.



Elaboración Propia, Fuente First Security, 2017.

Comentario: El cuadro nos muestra la comparación entre los costos asociados a instalaciones fijas y retail. En el caso de recolocación de un trabajador.

La empresa First Security habla sobre un factor directo que hace alusión a la vestimenta que debe llevar el trabajador, debido a que por ley se ve obligado a cumplir y es un costo que se debe considerar porque para colocar un guardia en el punto de prestación de servicio, debe contar con estas formalidades.

En el caso del factor incremento indica en los casos que pueda existir diferencia por factores externos, que no están dentro del control de la organización. Ejemplo, certificados de antecedentes que uno autoriza a la empresa para poder emitirlo. En el punto de proceso de inducción, tiene relación con los costos del SENCE.

- ✓ Costos de la empresa First Security versus rotación de personal desvinculados involuntariamente.

Tabla 6.

MES	N°TRAB	FINIQUITO MES	CONTRATOS MES	TASA DE ROTACION	TRABAJADOR POR ROT.	COSTO INDIRECTO/OPORT.	DIRECTO	C.TOTAL
ENERO	1.158	133	144	11,96%	139	8.589.720	6.156.810	14.746.530
FEBRERO	1.152	130	131	11,33%	131	8.093.563	5.801.182	13.894.745
MARZO	1.130	109	111	9,73%	110	6.822.161	4.889.885	11.712.046
ABRIL	1.117	134	101	10,52%	118	7.287.308	5.223.286	12.510.594
MAYO	1.077	91	95	8,64%	93	5.767.827	4.134.176	9.902.003
JUNIO	1.071	111	87	9,24%	99	6.139.945	4.400.897	10.540.842
JULIO	1.044	73	88	7,71%	81	4.992.581	3.578.507	8.571.088
AGOSTO	1.104	111	137	11,23%	124	7.690.436	5.512.234	13.202.670
SEPTIEMBRE	1.319	98	328	16,15%	213	13.210.184	9.468.596	22.678.780
OCTUBRE	1.358	135	147	10,38%	141	8.744.769	6.267.944	15.012.713
NOVIEMBRE	1.346	184	123	11,40%	154	9.520.015	6.823.612	16.343.627
DICIEMBRE	1.326	132	168	11,31%	150	9.302.946	6.668.025	15.970.971
TOTALES	14.202	1441	1660	10,52%		96.161.455	68.925.154	165.086.609

Fuente: First Security, año 2017.

El gráfico, muestra la relación costos directos e indirectos versus la rotación de personal, estos elementos tienen una relación directa, ya que a mayor tasa de rotación, más aumentan los costos totales de la empresa, lo cual incluyen, vestimenta costo de oportunidad, finiquito, etc. La finalidad de la investigación es reducir estos costos en un 15%, ya que al implementar las medidas políticas y procedimientos correctos y adecuados, se podrá disminuir la tasa de rotación de renuncias voluntarias y esto conlleva a una disminución de costos.

Aquí tenemos un concepto muy utilizado que es el costo de oportunidad, que se refiere a aquello que renunciamos cuando tomamos una decisión.

- ✓ Cálculos de costos por desvinculación voluntaria de personal en empresa First Security:

Datos

Se cuenta con 14.169 empleados anuales en el año 2017. A demás se tiene una rotación involuntaria anual del 10.92%, la cual debe disminuirse al 56% que corresponde a la rotación que tiene empresas First Security en general, de esto se tiene un diferencial de rotación de personal de un 45.08% correspondiente a personal desvinculado voluntariamente.

Los 45.08% corresponden a 6.387 trabajadores desvinculados voluntariamente

Tabla 7.

Valor unitario	Días completo mes	Remuneración por día	Días feriado	Feriado proporcional	Costo por desvinculación voluntaria
276.000	30	9.200	15	138.000	881.406.000

Fuente: Elaboración propia.

En la situación que la rotación disminuya en un 8% los costos debiesen disminuir de esta forma:

Los desvinculados voluntariamente en expresión porcentual sería 37.08% correspondiente a 5.253 trabajadores desvinculados voluntariamente.

Tabla 8.

Valor unitario	Días completo mes	Remuneración por día	Días feriado	Feriado proporcional	Costo por desvinculación voluntaria
276.000	30	9.200	15	138.000	724.914.000

Fuente: Elaboración propia.

Se tiene una disminución en costo por desvinculación voluntaria de \$ 156.492.000

A continuación, se presenta el marco conceptual de impacto de los objetivos estratégicos de la empresa y la propuesta para ser implementada, y en su efecto disminuya la tasa de rotación de personal respecto de las personas que se desvinculan de forma voluntaria.

✓ Procesos para lograr una mejor estrategia:

- Determinación de los objetivos empresariales: La meta principal de empresas First Security, según los antecedentes manejados es posicionarse a nivel nacional e internacional y ser número uno dentro de sus competidores.
- Análisis Ambiental Externo: El mercado de seguridad va en ascenso, siendo que las empresas proveen desde guardias hasta asesorías de seguridad, como también sistemas de monitoreo remoto, los cuales han crecido un 46% en el 2010 y junio de 2015, así mismo el mercado de los guardias creció 5% entre 2013 y 2014. Según los últimos datos que maneja la industria se calcula que en el 2014 existían 140 mil guardias de seguridad, de los cuales un 18% no está certificado. (Bibliografía, diario economía y negocios).
- Análisis Organizacional Interno: La empresa cuenta con una amplia experiencia en servicios de seguridad integral, por lo cual su mayor enfoque es establecer, mejorar e implementar políticas y procedimientos que estén acorde con los objetivos establecidos, ya que una de las debilidades de la empresa es su recurso humano tanto por problemas de la empresa y por factores externos.
- Elaboración de estrategia empresarial: La planeación estratégica debe caracterizarse por canales de comunicación abierto a todos los niveles de la empresa. Aunque la estrategia empresarial sea una responsabilidad de la cúpula estratégica, esto no significa que la planeación estratégica este centralizada en el nivel más alto de la organización, sino que, por el contrario, debe estar descentralizada, puesto que quien mejor elabora la planeación es el propio gerente de línea, que conoce profundamente el área de actuación. Las metas no deben estar solo en la mente del presidente y/o gerente general, sino también en la mente de todos los miembros con el fin que todo esto funcione en conjunto de forma sinérgica. El proceso de elaboración de la planeación debe contar con amplia e irrestricta participación de todos los niveles de la organización. La empresa debe responder a las amenazas y oportunidades ambientales de manera solidaria y unánime. La búsqueda y el mantenimiento del consenso entre los niveles y las

diferentes áreas de la empresa debe ser constantes e intensivos, ya que no habrá tolerancia ambiental para los desperdicios y pérdidas inútiles resultantes de los conflictos interorganizacionales o intraorganizacionales que caracterizan la empresa sin rumbo definido.

Una de las filosofías de planeación más adecuada para la investigación realizada es “Planeación Optimizante”, la cual refleja en la decisión de obtener los mejores resultados posibles para la empresa, bien sea minimizando recursos para conseguir determinado desempeño u objetivo o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. La planeación optimizante se basa en la preocupación por cuantificar las decisiones y mejorar las prácticas vigentes en la empresa mediante modelos matemáticos. (Idalberto Chiavenato, 2000).

Se pretende demostrar el impacto de la investigación realizada a través de la disminución de costos específicamente empleados en el ámbito de recursos humanos y más específicamente en la fuerza operativa de la empresa, la cual se han detectado políticas y procedimientos no adecuados o incompletos, en el ámbito de contratación, manutención en la empresa y desvinculación.

Respecto de la problemática mencionada anteriormente en la curva de valor y en el mapa estratégico se abordará una propuesta respecto del impacto que provoca la rotación de personal en la Gestión de Recursos Humanos como factor estratégico de negocio, en empresa First Security, con la finalidad de disminuir la tasa de rotación que sobre pasa el porcentaje de la industria:

✓ Propuesta:

Por información entregada por los entrevistados, se indica que empresa First Security no cuenta con un manual de procedimientos, siendo un concepto primordial para desarrollar una buena estrategia competitiva. Se puede mencionar que toda profesión lícita tiene, para su mejor desarrollo, claras normas y reglamentos preestablecidos para el funcionamiento acorde y eficiente, así como también dentro del marco de la ley y con el propósito de ser útil a toda la comunidad. Pero existen reglas no escritas que todo profesional de determinada actividad respeta, cumple y hace cumplir a sus pares, en beneficio general para todos los trabajadores de su especialidad y en particular para el mismo. Sin perjuicio

de la observancia de las disposiciones que reglan en general las relaciones entre los trabajadores y los empleadores.

En las políticas de selección y contratación de personal, se incorporarán como parte de la empresa el personal de la más alta calidad profesional cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos institucionales, a través de procedimientos técnicos y transparentes, no discriminatorios basados en el mérito y la excelencia.

Se asume que sin el respaldo de un equipo humano calificado, diversificado y motivado no sería posible lograr sus metas. Entonces, se reconoce la importancia del equipo humano que lo conforma para lograr los objetivos de la organización. Por lo tanto, con el propósito de reclutar y seleccionar al personal idóneo para ocupar las vacantes que se abran dentro de la organización, se crea la siguiente política de reclutamiento para ser aplicada en empresa First Security:

b.1 Propósito de política de selección y contratación de personal:

Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

Principios:

- Igualdad de oportunidades: Se debe respetar la igualdad de oportunidades y promueve la no discriminación por razón de raza, sexo, nacionalidad, religión, edad, estado civil, preferencias políticas, asociaciones o cualquier otra condición personal, física o social de los postulantes. La selección se basa únicamente en criterios profesionales y objetivos.
- Meritocracia: Se debe asegurar que la selección se realizará atendiendo exclusivamente a criterios de mérito y capacidad profesional, garantizando que todos los candidatos reciban el mismo trato durante el proceso de selección.
- Objetividad: Se debe asegurar que los candidatos serán calificados mediante criterios objetivos que serán publicados con el llamado de la vacante.

- Conflictos de intereses: No serán considerados los candidatos que tengan antecedentes penales; ex empleados que hayan sido despedidos o con aquellos en los que exista un conflicto de interés.
- Confidencialidad: Se garantizará a todos los candidatos la máxima confidencialidad de sus datos y resultados dentro del procedimiento de reclutamiento.

Exposición de la política:

- Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por el Gerente y Vicepresidente del área. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. El Presidente Ejecutivo aprobará los requerimientos de personal, en base a la documentación sustentatoria que justifique la decisión.
- En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la compañía, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.
- No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- Para la incorporación de personal en los niveles de Coordinaciones, Gerencias y Jefaturas de Unidades, previamente, la Gerencia de Recursos Humanos confirmará con la Vicepresidencia de Desarrollo la existencia del cargo dentro del organigrama aprobado.

b.2. Manual de Procedimiento Ingreso del Personal

Para elaborar un manual de procedimiento acorde a lo que requiere la empresa First Security y lo que el mercado de guardias de seguridad ofrece, la empresa deberá expandir los canales de comunicación para que la vacante sea masiva, posteriormente realizar una ardua selección para encontrar al candidato que cumpla todos los requisitos.

El proceso de reclutamiento como primer punto se realiza con el surgimiento de la vacante, luego se llena un formulario de requisición el cual es entregado al departamento de recursos humanos.

El siguiente paso es publicar anuncios con el perfil solicitado que en este caso es guardia de seguridad. Perfil Guardia de seguridad Edad: 22 a 35 años Formación: Curso OS-10, de preferencia 1 año de experiencia Sexo: Indistinto Estado civil: no excluyente.

Preselección: Una vez finalizado el proceso de recepción de currículum, se procede al análisis y selección de aquellos que cumplan con los requisitos establecidos para el puesto, se comunica por teléfono, el lugar y la hora que se debían presentar para la entrevista.

Entrevista: Se comunica a los candidatos de manera masiva en donde se comunica de manera general la información de la empresa, las funciones del puesto, salario, beneficios, etc. Las personas interesadas se quedan a rendir pruebas y deben ser entrevistadas una a una.

Pruebas psicológicas: En la visión tradicional, se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y de acuerdo a ciertos criterios de selección que han sido previamente definidos para la posición, la cultura y valores de la empresa. Evalúa estilos de personalidad, perfil psicológico y compatibilidad con el tipo de puesto.

Informe de pruebas: Se realiza el informe de las pruebas aplicadas y se procede hacer las referencias laborales antes de llamar a entrevistas finales.

Verificación de referencias laborales: Se piden referencias de manera confidencial y bajo secreto profesional, a los responsables inmediatos de sus anteriores empresas, acerca del comportamiento que el candidato mantuvo durante su antiguo empleo, así como el comportamiento con sus compañeros, etc.

Entrevista Final: Se realizan las entrevistas finales con los jefes inmediatos, donde se proporcionan los informes de las pruebas aplicadas y una vez que se toma la decisión se realiza la incorporación a la empresa.

Contratación: Se procede con la contratación donde se pide a los candidatos elegidos que recolecten documentos que son necesarios para la contratación.

Incorporación a la empresa: Se realizan las presentaciones a los diferentes puntos de ventas donde ya inician sus labores desde una fecha determinada por los jefes inmediatos.

b.3 Políticas y procedimientos

- Política de Clima Laboral: Crear condiciones laborales que incentiven a los trabajadores a desplegar su desempeño voluntariamente, generar compromiso con la organización que sólo se logra cuando existen sentidos compartidos y cuando existe un genuino respeto de lo humano. Este respeto por lo humano, no sólo se aplica a la valoración de los trabajadores sino también de los líderes de las organizaciones.

✓ Procedimiento:

Figura 15.

Título: Política clima laboral



Fuente: Elaboración propia

Comentario: Con la imagen desarrollada, se pretende mejorar a través de los planes nombrados, un mejor clima laboral, ya que dentro de empresas First Security, es una debilidad demasiado evidente. Aunque más adelante de la investigación se tratarán cada tema en profundidad

✓ Procedimiento específico:

Condiciones físicas y óptimas para todos: Algunas deficiencias en el desempeño de la labor de guardia de seguridad son la inseguridad y el poco resguardo que se tiene para poder realizar de forma eficiente su trabajo. Por lo cual se recomienda lo siguiente:

- Entrega de vestimenta e implementos necesario para cumplir la labor acorde a la jornada de trabajo encomendada (retail, conserjería, eventos masivos, etc.).
- Revisar constantemente las instalaciones donde el guardia efectúa sus labores.

Liderazgo claro dentro del equipo: Para que un grupo de trabajadores se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

El grupo de trabajo deviene en equipo, en la medida que sus miembros:

- Compartan sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo: Desarrollen respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo.
- Promuevan el respeto entre sus miembros.
- Participen en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes.
- Inician acciones comunes para lograr un rendimiento superior. (Morales, 1995).

Plan de desarrollo y sucesión del equipo: “Para crear un verdadero equipo hace falta determinación y constancia tanto en sus integrantes como en sus patrocinantes”. Se señalan cuatro pautas claves para la creación de un equipo:

- Aplicar los principios fundamentales. Se debe prestar debida atención a los principios al identificar la oportunidad y delinear el esfuerzo.
- Comprender el desafío. Será necesario tomar en cuenta la simplicidad, la aparición de conflictos y el trabajo intenso.

- Sopesar las opciones. Habrá que considerar el alcance de las distintas opciones que ofrecen los grupos pequeños.
- Integrar las disciplinas. Lo ideal es integrar a los equipos con unidades de un solo líder.(Jon R. Katzenbach,2000)
- Política de evaluación de desempeño: La empresa First Security para dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos motivará y orientará el actuar de sus guardias de seguridad a la mejora continua del rendimiento mediante un proceso de evaluación del desempeño proveído por un sistema de calificación objetivo, transparente e informado.

✓ Procedimiento:

El reforzamiento positivo aporta un intangible a la empresa, que es el compromiso laboral con la organización y sus objetivos. Entre los beneficios que más destacan están la integración de los equipos y mejoras en la productividad y el clima laboral” (Varela, 2017).

- Generar espacio de discusión y debate en torno a la carrera, capacitando a los líderes para llevar a cabo conversaciones significativas, con retroalimentación constructiva de cara a los empleados.
- Reconocimiento monetario periódicamente.
- Reconocimiento por años de servicios.
- Política de calidad vida laboral: La empresa First Security procurará a mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan; climas y ambientes de trabajo armónicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo, como por ejemplo:
 - Trabajo flexible: Un trabajador es feliz cuando puede controlar sus horarios.
 - Reuniones: Minimiza la cantidad de reuniones y la duración de las mismas. Que ir no sea obligatorio y que no duren más de 30-40 minutos.
 - Aprender: No te vayas a dormir sin que tus empleados hayan aprendido algo nuevo ese día.
 - Sala de descanso: Crea un espacio de descanso con juegos, mobiliario cómodo y otras cosas que permitan a tu gente relajarse cuando lo necesitan.

- Actividades deportivas: Págle a tus empleados un gimnasio o procura que tengan un espacio para ejercitarse. El deporte genera felicidad y, de esa manera, las personas sentirán que su empresa los cuida.
 - Vacaciones ilimitadas: Deja que tus trabajadores tomen un boreal cuando lo necesiten para que, posteriormente, vuelvan cargados de energía.
 - Confianza y motivación: Haz de la confianza el valor más importante de tu equipo de trabajo.
 - Jerarquía horizontal: Que todo el mundo tenga vos y voto en la toma de decisiones.
 - Crecimiento: Las personas quieren crecer profesionalmente. Apoya a tu gente para que pueda hacerlo.
 - Comunicación bidireccional: Debe hacer una comunicación fluida entre todos los integrantes del equipo. Evita la burocracia (Tomas, 2015).
 - Clases personalizadas de Yoga, en las dependencias de empresas First Security: Con la finalidad de que los trabajadores, puedan alcanzar un nivel de equilibrio fundamental en sus vidas. Con esto bajar las tasas de estrés, tensión, entre otros beneficios.
- Política de Capacitación: La empresa First Security capacitará y perfeccionará a sus funcionarios, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal. Ésta política es muy importante implementar ya que en la empresa básicamente no existe, solamente se capacita al guardia de seguridad en el curso OS-10 y la mayor de las veces el trabajador viene capacitado. Por lo cual es muy importante entregar las herramientas necesarias para que el trabajador se perfeccione y crezca dentro de la empresa.

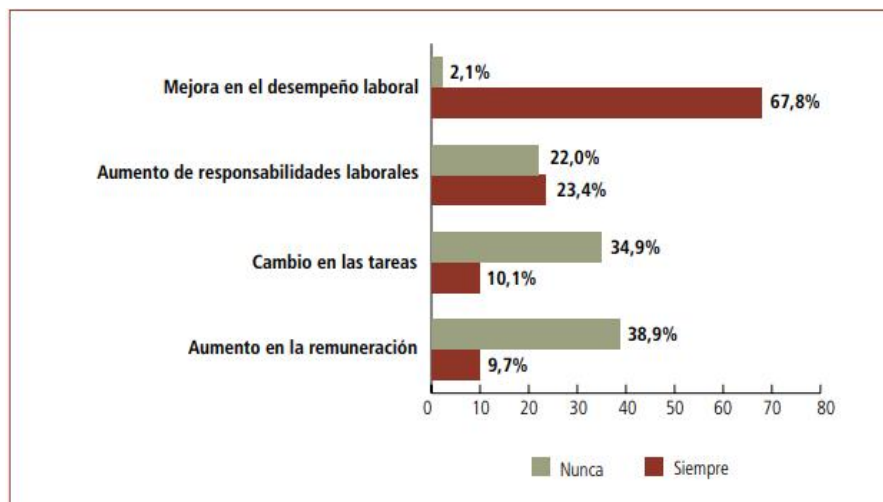
✓ Procedimiento:

Antes de comenzar con las labores de guardia de seguridad, se recomienda realizar una inducción de sus tareas mostrando lo positivo y negativo del trabajo a emplear, por lo cual y lo más importante es entregar las herramientas tanto físicamente, como

psicológicamente para poder hacer frente a las tareas más difíciles a realizar. Cuando el trabajador este inserto en la empresa, se acordará un tiempo que la empresa estime conveniente de enviar a capacitación o perfeccionamiento al trabajador con el fin de prestar un servicio de calidad y que los diferencie de la competencia, como también atraer nuevos clientes. Por consiguiente, tener a un trabajador integral y con un crecimiento profesional.

Efectos de las capacitaciones para los trabajadores de acuerdo a los empleadores

Figura 16.



Fuente Encla, 2011, Empleadores.

Comentario: Esta imagen respalda la hipótesis de capacitación al trabajador, ya que según el estudio de Encla, todos los factores estudiados tuvieron una alza considerable.

El más conocido de los tipos de capacitación en la práctica, es el método de entrenamiento o estudios básicos. En este caso un trabajador experto o el supervisor de la persona en entrenamiento capacitan al empleado. Este tipo de capacitación es relativamente barata, ya que los educados aprenden mientras producen y no necesitan costosas instalaciones dentro del trabajo. Además facilita el aprendizaje, pues los educados aprenden desempeñando su propio trabajo y reciben enseguida retroalimentación sobre si tuvieron un desempeño correcto o no. (dessler, 2001).

Según lo mencionado por Dessler, 2001 trata de derribar el concepto que muchos empresarios piensan que las capacitaciones son muy costosas he implican un gasto importante, ya que no necesariamente impliquen costos altos.

Los gerentes de Recursos Humanos deben cambiar el enfoque de la capacitación y desarrollo, de una gestión centrada en la actividad a una centrada en los resultados. Esto significa focalizar su atención en mejorar el desempeño y solucionar problemas del negocio, demostrando que la capacitación no es una actividad que genera gastos, sino una inversión que agrega valor. El desarrollo y aplicación de competencias es el motor que desencadena la creación de valor tanto para el negocio como para las personas. Para esto se requiere medir el retorno sobre la inversión que genera la formación basada en competencias, desde el punto de vista tanto de la empresa como del trabajador. (Torres Ordoñez, 2000).

Beneficios de Capacitación.

Figura 17.

Empresa	Trabajador
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles <ul style="list-style-type: none"> • Eleva la moral de la fuerza de trabajo. • Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización <ul style="list-style-type: none"> • Mejora la relación jefes-subordinados • Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas. • Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. • Promueve el desarrollo con vistas a la promoción • Contribuye a la formación de líderes y dirigentes • Incrementa la productividad y calidad del trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a mantener bajos los costos • Elimina los costos de recurrir a consultores externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones • Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo • Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas. <ul style="list-style-type: none"> • Sube el nivel de satisfacción con el puesto. <ul style="list-style-type: none"> • Permite el logro de metas individuales • Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

Fuente: Elaboración Propia

Comentario: Se reflejan tanto los beneficios de la empresa y trabajador al aplicar las capacitaciones.

- Política de desvinculación: Se llevará a cabo una planificación de la desvinculación de Personal. La cual será una manera de encarar la reducción de personal, que afecta fuertemente la calidad de los resultados, tanto al interior de la organización, como a los mismos individuos que son desvinculados. Por esto el proceso de reducción de personal debe ser una decisión planificada y conducida en forma meticulosa para alcanzar los propósitos que la inspiran. Para lograr esto se deben considerar tres etapas básicas, en todo proceso de desvinculación.
 - ✓ Decisión y anuncio de la reducción de personal: En esta fase se debe establecer el número de personas que involucra y los criterios a utilizar. Esta es una labor compleja y delicada, ya que aparte de la carga emocional que implica esta decisión trae consecuencias para el funcionamiento operativo y estratégico de la empresa. Es importante tener en cuenta que la reducción de personal es un proceso de cambio, donde se deberá anticipar las actividades que se deberán llevar a cabo en las etapas siguientes. Es importante que la alta gerencia sepa de la gran responsabilidad que tiene en esta materia y del liderazgo que debe ejercer durante todo el proceso.
 - ✓ Materialización o ejecución de los despidos: Se hace realidad la reducción de personal, esto supone un diseño y ejecución de un programa mediante el cual se llevan a cabo los despidos propiamente tales. En esta etapa cobra vital importancia el papel de las comunicaciones la cual debe explicar a la gente de la empresa la decisión que se ha tomado y las razones que se consideraron. A las autoridades en general les compete un protagonismo que ponga de manifiesto su interés ante lo delicado de la situación y que los comprometa a estar atentos para que se cumplan las actividades programadas y/o corregir los imprevistos que puedan surgir. Las jefaturas directas del personal desvinculado debe asumir la responsabilidad de entregar reconocimiento, apoyo y clarificar los tiempos y formas en que se debe materializar el término del vínculo laboral. El trato que la empresa brinda a los afectados será constantemente evaluado por parte de la gente que permanece en la empresa, ya que este podría ser un precedente de una situación futura. Las autoridades deben comprometerse con el destino

de la empresa y la situación que afecta a los trabajadores, especialmente la de aquellos que tendrán que dejar la empresa.

- ✓ Fase de Ajustes: El propósito aquí es reconstituir la confianza y moral de trabajo que inevitablemente se ha visto deteriorada por la incertidumbre y conmoción que provocan los despidos. Un evento de reducción de personal cuestiona los supuestos básicos de las relaciones laborales, como son el sentido de pertenencia, las recompensas materiales, sociales y de progreso, el significado de la vida, la dedicación y compromiso con las tareas y la empresa. Por esto los profesionales del área de recursos humanos deben involucrarse en la reparación del clima laboral, se debe renovar la confianza, entusiasmo y compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa, de esta forma se trata de mantener el desempeño y por consiguiente no se compromete la productividad de la empresa. En definitiva los procesos de reducción de personal, deben ser cambios planificados y transparentes, en que la alta gerencia debe tener la capacidad de conducir el proceso con respaldo, solidaridad, apoyo y claridad, para que sigan un curso razonable de control y de orden, de manera de hacer menos traumático todo el cambio organizacional que se produce.

Todo esto tendrá un impacto en la disminución del 8 % de la rotación anual de trabajadores. Por consiguiente en los costos será de un \$ 156.492.000.-

Existen dos tipos de desvinculación: Estas siendo voluntarias e involuntarias, dentro de esta se le dará énfasis a la rotación de personal por renuncias voluntarias, ya que First Security el mayor porcentaje está en este sector.

- ✓ Desvinculación Voluntaria o renuncia voluntaria:

La desvinculación laboral es un proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar un contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.

Las causas de desvinculaciones, pueden ser originarias por razones disciplinarias, económicas, personales, entre otras. En el caso de First Security, la alta rotación de personal, se debe a las mejores ofertas externas, como también a relaciones conflictivas

con miembros de la organización. Además existen poco compromiso laboral de parte de los empleados, debido a que al optar con más campo laboral en otras áreas, optan por organizaciones que le ofrecen mayor sueldo líquido en sus liquidaciones de sueldos. En consecuencia, como ya mencionado anteriormente este es un área bastante compleja, la cual genera una rotación bastante elevada en la organización y se espera con la propuesta de valor mejorar, estas deficiencias y llegar al porcentaje de rotación normal de la industria.

Debemos tener en consideración que los costos por renuncia voluntaria se elevan, ya que al tener una alta rotación de personal, en consecuencia, se tiene un aumento en los costos por despido.

- Beneficios de disminución de Rotación de Personal

Los beneficios según López (2011) señala que los efectos cuantificables de la rotación de personal estarían asociados:

- Disminución de costo de reclutamiento y selección
- Procesos de documentación inducción y capacitación.
- Aumento fidelidad de clientes,
- Aumento de la productividad,
- Mejora de clima laboral en la empresa.
- Mayor rentabilidad.

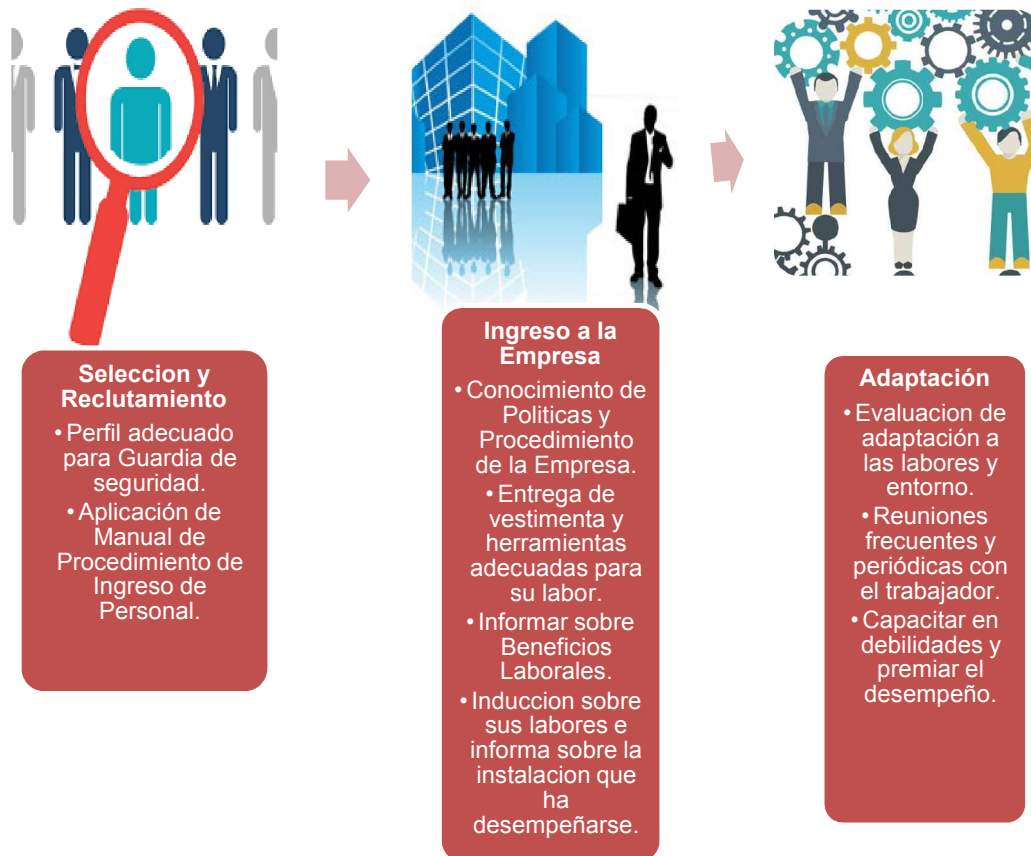
Según lo planteado por Amozorrutia (2016) los costos de un alto índice de rotación de personal podrían llegar a un 50%-60% del salario anual de los colaboradores. Por consiguiente, se crearan nuevas políticas y procedimientos que mejoren los que ya estaban implementando en la empresa, para cumplir el objetivo de reducción de personal.

- Plan Inicial: “Disminución de rotación de personal”

Dentro del plan se aplicaran todas las políticas y procedimientos mencionados anteriormente. Se dividirán en 3 etapas, Etapa ingreso Personal - Etapa de Permanecía - Etapa de retiro o desvinculación.

1. Etapa de Ingreso: En esta fase se incluirán desde el reclutamiento del empleado hasta el ingreso a la empresa en el proceso de “adaptación”.

Figura 18.

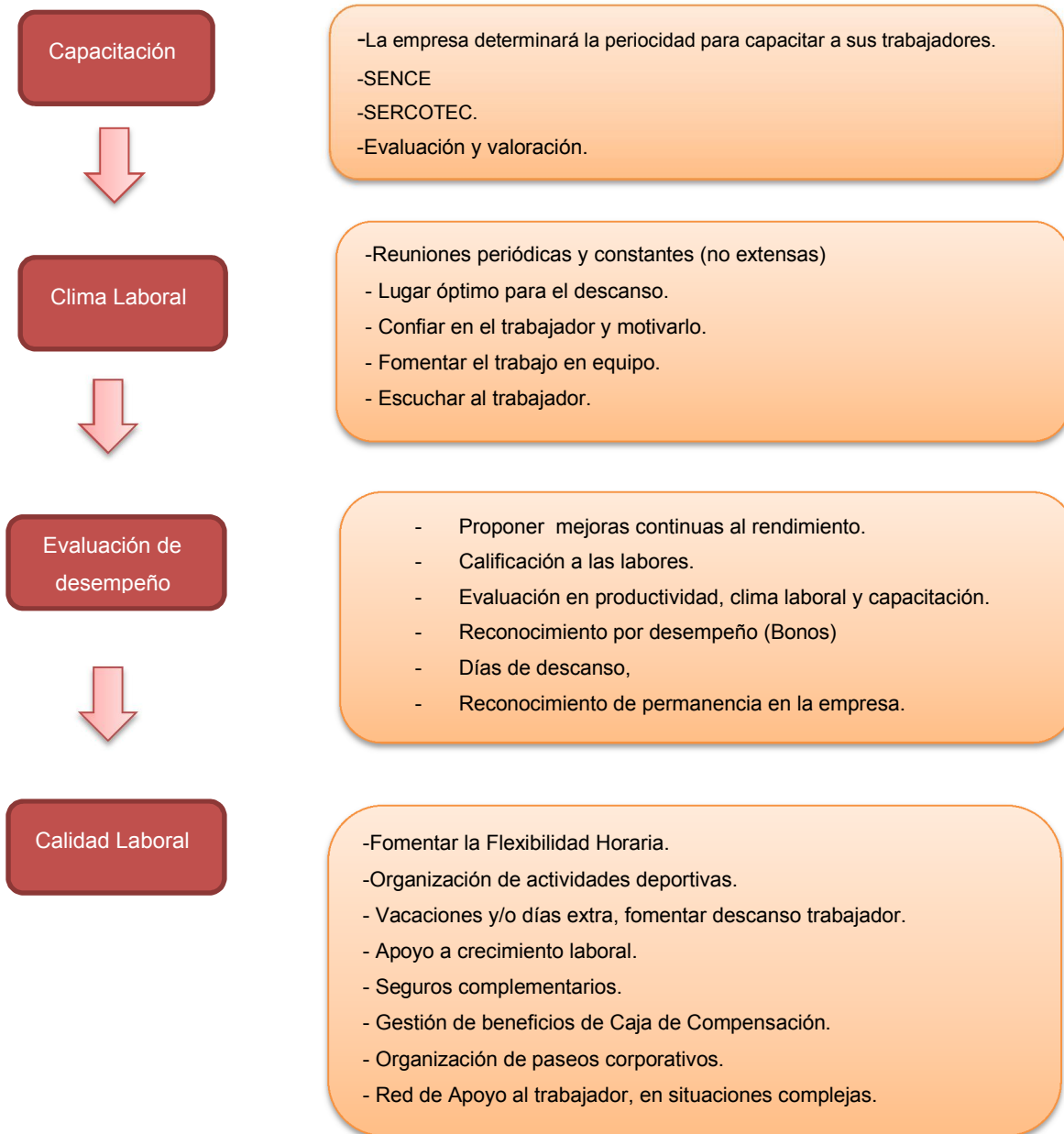


Fuente: Elaboración propia

2. Etapa de Permanencia en la Empresa: Cabe destacar al margen de la aplicación de políticas y procedimientos incorporados por la empresa, se tiene que establecer o fortalecer el departamento de Bienestar, ya que es muy relevante gestionar beneficios, necesidades del trabajador, con el fin de poder lograr el objetivo estratégico de la empresa.

Figura 19.

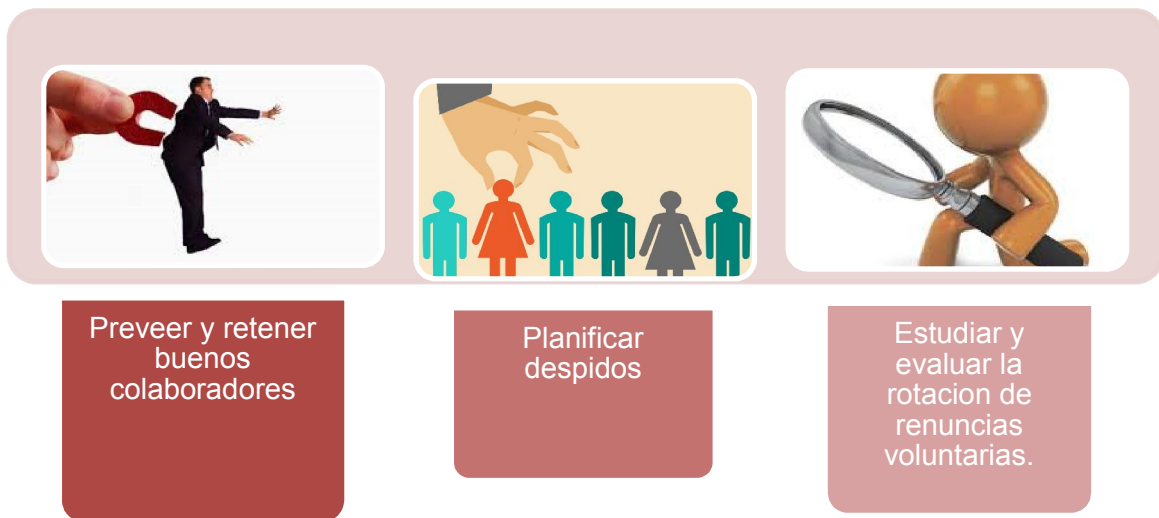
Título: Etapa de permanencia en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

3.-Etapa Desvinculación: Dentro de la empresa First Security, uno de los factores más relevantes, es la renuncia voluntaria, ya que con esto se genera una alta rotación de personal, esto llevando a una debilidad bastante fuerte, porque le da inestabilidad a la prestación de servicios que ejecuta esta. En consecuencia, se tendrá que implementar las mejoras propuestas he ir evaluando y agregando nuevas políticas con el fin de retener a buenos trabajadores.

Figura 20. **Título: Etapa de desvinculación**



Fuente: Elaboración propia

6.- Contratación de extranjeros en Chile:

A través de los nuevos inmigrantes, la empresa First Security puede contratar a extranjeros de acuerdo a sus formalidades, y con este, tener una menor rotación, ya que de acuerdo a análisis de otras empresas, se ha llegado a la conclusión de que los extranjeros son más fieles con sus trabajos acá en Chile.

El objetivo de contratar extranjeros es minimizar la alta tasa de rotación y tener trabajadores más comprometidos.

La empresa First Security, deberá cumplir con la normativa vigente, para evitar multas y sanciones que no correspondan.

Para First Security los objetivos específicos son:

- Identificar y analizar los diferentes tipos de calificaciones de trabajador extranjero a luz de Convención Internacional de Protección de Derechos de los Trabajadores.
- Identificar, caracterizar y analizar los distintos tipos de requisitos legales que actualmente existen en Chile, para que un extranjero pueda ejercer un trabajo formal en el país.
- Identificar, caracterizar y analizar los diferentes tipos de permisos de residencia y autorizaciones de trabajo para extranjeros que contempla la normativa chilena en materia.
- Realizar una descripción y análisis de los diferentes requisitos que debe poseer un contrato de trabajo de extranjeros en Chile.
- Realizar una descripción y análisis de las diferentes cláusulas especiales que todo Contrato de Trabajo de Extranjero debe poseer.
- Describir y analizar los aspectos legales y operativos referidos al pago de cotizaciones previsionales de trabajadores extranjeros.
- Describir y analizar los aspectos tributarios que se desprenden del pago de remuneraciones a trabajadores extranjeros.
- Describir y analizar las denominadas situaciones excepcionales o especiales que favorecen a trabajadores extranjeros en Chile.
- Describir y analizar los aspectos normativos y prácticos que regulan el otorgamiento de permiso de trabajo a refugiados.

Tipos de trabajador extranjero:

- Concepto de trabajador migratorio
- Concepto de trabajador con empleo concreto
- Concepto de trabajador vinculado a un proyecto
- Concepto de trabajador fronterizo
- Concepto de trabajador de temporada
- Concepto de trabajador itinerante
- Concepto de trabajador por cuenta propia

Requisitos para trabajar en Chile, permiso de residencia y autorizaciones de trabajo:

- Calidad de ingreso al país.

- Exigencias a la empresa empleadora.
- Formalidades del contrato: características
- Sobre la acreditación de formación técnica o profesional
- Exigencias laborales y previsionales para la obtención de Visa.
- Características, exigencias, formalidades
- Visa Temporal
- Visa Sujeta a Contrato
- Permiso para trabajar con Visa de Estudiante
- Permiso para trabajar como Turista: Cambio de status del turista.
- Permiso de Residencia en condición Titular.

Características de un contrato de trabajo para extranjeros y revisión de cláusulas especiales a contener en el contrato:

- Sobre el contrato ante Notario.
- Requisitos y formalidades del empleador.
- Sobre la jornada laboral a desempeñar y el inicio de las actividades.
- Determinación de la remuneración y el pago al trabajador extranjero.
- Sobre la duración del contrato de trabajo: plazos, regularizaciones, documentos.
- Sobre la fiscalización Departamento de Extranjería y Migración
- Efectos de la terminación del contrato.
- Cláusula de vigencia
- Cláusulas de viaje para el trabajador extranjero y su familia.
- Cláusula de régimen previsional
- Cláusula de impuesto a la renta

Situación legal y práctica de las cotizaciones previsionales y de la situación de tributación de los extranjeros:

- En relación al título profesional del trabajador extranjero.
- En relación al certificado de la institución de seguridad social extranjera.
- Retenciones.
- Pago.

CONCLUSIONES

Existen diversas conclusiones que pueden elaborarse después de todo el desarrollo de este trabajo, respecto de las debilidades encontradas, el logro de los objetivos planteados al inicio de este estudio, como también ver reflejado la efectiva disminución de rotación de personal a través de las nuevas capacitaciones implementadas en los últimos meses. Esta investigación ha sido de gran interés y está enfocada en el rol de gerente de Recursos humanos, ya que se analizó que es muy difícil posicionar el área a nivel estratégico, debido que existe una gran barrera respecto de los gerentes más elevados que dirigen la compañía.

Con las herramientas curva de valor, mapa estratégico y entrevistas, se logró cumplir con el objetivo general de la investigación, a través del apoyo de la misma empresa donde se pudo rebabar la información necesaria. La entrevista fue el primer acercamiento con la empresa, donde se pudo conocer el control, la gestión de recursos humanos, teniendo como resultado, que el ambiente no era positivo en, ya que no había políticas ni procedimientos claros, respecto del clima laboral, como también el trato directo hacia el trabajador, siendo este poco eficiente

La entidad First Security emplea la estrategia de diferenciación de acuerdo a lo planteado por el autor Michael Porter. Esta estrategia según lo analizado se veía afectada por la alta tasa de rotación de personal que se generaba dentro de esta.

Por otra parte, se realizaron entrevistas a la cúpula estratégica de la empresa, la cual sirvió para tener una radiografía de entidad estudiada, por lo cual ahora el desafío será la puesta en marcha e implementación correcta de la estructura estratégica propuesta, ya que hay muchos factores tanto económico, sociales y culturales que podrían afectar al plan propuesto.

Con el análisis de la estrategia de recursos humanos, se demostró que uno de los elementos más relevantes a estudiar es la “Disminución de la rotación voluntaria de personal”, está enfocándose plenamente en los resultados de empresa First Security, donde se estableció realizar un plan, que tiene por objetivo establecer una base de

políticas y procedimientos donde estas podrán ir transformándose o modificándose según la necesidad de la empresa y su personal , ya que el Recurso humano es un elemento muy variante dentro de la organización. Pero con todo esto se logrará fortalecer la estrategia de recursos humanos, llevando a la empresa un paso adelante que sus competidores.

A consecuencia, de la curva de valor empleada se puede concluir que la rotación de personal en comparación con las otras entidades que prestan servicio de personal de seguridad, tienen cuatro factores relevantes para el cliente, los cuales son:

- Servicio Integral
- Calidad de servicio
- Atención en tiempo real
- Cumplimiento con los trabajadores

Este último factor se analizó, ya que era el más bajo de la curva de valor de la empresa, posicionándonos bajo la empresa ADT. Por lo cual se creó el plan de mejoras hacia el personal de guardia de seguridad.

Con las mejoras implementadas, no solo se mejorará el factor de cumplimiento a los trabajadores, si no que conjuntamente mejorará el factor de Servicio Integral, Calidad en el servicio, por lo cual es relevante mejorar el trato con los trabajadores.

Como análisis en general, la industria está al debe con este factor, ya que es la debilidad de todas las empresas la gestión de recursos humanos, por lo cual First Security, tendrá que ver como oportunidad la implementación del plan de mejora de recursos humanos.

Otra problemática vinculada al personal, es la escases de mano de obra, como lo comenta Francisco Merani, Country Manager de Securitas, "Necesitamos mejorar las competencias de los guardias de seguridad. Si nosotros no hacemos nada, en diez años más no vamos a tener oferta de mano de obra para la seguridad privada en Chile, porque hoy la juventud estudia y se dedica a otras labores. Nosotros tenemos que lograr mejores contratos, para mejorar las rentas y condiciones de trabajo de la gente ((Pascal, 2015). Por lo cual la industria tiene que estar en constante innovación e implementación de nuevas prácticas laborales. Se abre una arista para solucionar la problemática de escases de mano de obra la cual es la aprobación de modificación al Decreto Ley N°3.607, que desde 1981

establecía que las personas que se desempeñen en firmas de seguridad y el transporte de valores debían ser obligatoriamente chilenos.

Por todo lo anteriormente comentado, cabe destacar que el guardia de seguridad es la imagen representativa de la empresa, por lo cual es importante tener una eficiente gestión de recursos humanos, con el fin de que la cadena del producto y /o servicio no se vea afectado, sino que todo lo contrario, posicionar a la empresa líder dentro de sus competidores, gracias a su estrategia de recursos humanos.

A través de la herramienta propuesta del mapa estratégico de la empresa se puede concluir que, con el plan a implementar, aumentará significativamente la rentabilidad de la empresa, ya que se disminuirán gastos de desvinculación voluntaria, así mismo será una oportunidad clave para la empresa poder crecer, ya que al tener trabajadores fidelizados, capacitados y comprometidos con su trabajo, en combinación de sus servicios integrales estarán entregando un servicio de calidad y de mejora continua.

El mapa estratégico, puede ser desarrollado a nivel general de la empresa, como también a nivel por áreas de la empresa. En este estudio, se llevó a cabo el análisis por área. El cual nos reflejó tener una mejora en el área de Recursos Humanos. A través de Propuesta de políticas y procedimientos para mejorar la debilidad en relación con la rotación de personal, una de las modalidades más eficientes es la capacitación que se implementa en los trabajadores, como también la motivación cuando se disminuye la tasa de estrés que conlleva el trabajador en las horas de trabajo. La mayoría de las veces los dueños o gerentes solo quieren ver un crecimiento económico en la empresa, pero estos deben tener en consideración el bienestar emocional de la persona, con la finalidad que esta esté sin estrés, y en consecuencia, se mantenga un mejor ambiente laboral. Con el solo hecho de mejorar la emoción y disminuir el estrés, hace un efecto domino y todos se benefician en esta. Este objetivo en las empresas de guardias de seguridad, han demostrado que al tener a gusto al trabajador, ya sea por actividades extra a sus labores de trabajo, pueden llegar a tener una mejor fidelización, de acuerdo al estado de ánimo del personal. Por ello, se consideran varios factores, para que los trabajadores siendo tan importantes para First Security, se sientan tan beneficiados como los dueños y administrativos de la empresa.

Cabe tener presente que dentro de las modificaciones entregadas por el mapa estratégico, la propuesta de valor de monitoreo e información en tiempo real, desde la perspectiva del

cliente proporciona confianza y mejora la imagen posicionada que tiene de la empresa, por consiguiente mejora la rentabilidad por la permanencia y fidelización de los clientes. Además de conseguir nuevos colaboradores por la nueva imagen y calidad en sus servicios.

Es importante que a través de estas políticas la empresa First Security logre llegar al porcentaje de rotación de la industria. Ya que no solo llegará a este porcentaje de normalidad de la industria, si no que logrará también tener mejor relación laboral con sus trabajadores guardias, que anteriormente a este análisis, no eran considerados como un elemento fundamental en la organización.

Cuando hablamos de competitividad en el mercado, las empresas tienden a equiparar o tratar de tener los mejores costos y servicios con el fin que su empresa sea la más rentable, cuándo se comenzó el estudio la empresa First Security S.A tenía una tasa de rotación del 63% en comparación a la industria que era de un 52%, esa diferencia del 11 % mantenía a la empresa en una posición crítica, ya que estaba en una situación desfavorable en comparación a sus competidores.

Aunque la empresa tiene un prestigio muy importante a nivel nacional, en un futuro próximo si no se corregían estos errores, seguirían perdiendo licitaciones o contratos muy importantes que podrían conllevar a pérdidas relevantes.

El punto más relevante en este estudio es abordar meramente la renuncia del trabajador, donde hay que realizar preguntas como ¿Por qué renuncia el trabajador?, ¿Qué garantías y/o beneficios entrega la empresa? ¿Hay superación laboral?, ¿Cómo es el clima laboral? ¿La empresa entrega mejoras a la calidad de vida del trabajador?, al estudiar todas estas interrogantes se descubrió una falencia a todas estas respuestas, por lo cual se pretende implementar una nueva visión de parte de la empresa hacia el trabajador y que esto sea reciproco, con el fin de disminuir la tasa de rotación voluntaria conllevando la baja de costos que se ven afectados por esta problemática.

Cuando ya se identifican los factores críticos para lograr los objetivos estratégicos de negocio, se elabora una propuesta que está enfocada en los guardias de seguridad, ya

que ellos son la cara visible que tiene la empresa con el cliente y donde principalmente recursos humanos tenía una falencia bastante importante.

Con la implementación de esta propuesta se lograra disminuir de un 63 % a un 48% como mínimo ya que este último porcentaje es la rotación de la industria. Esto conlleva el ahorro de \$156.492.000, debido a la disminución de costos asociados a la falta de personal o renuncia.

Como anteriormente se mencionó que la propuesta será un piloto de todas las políticas y procedimientos que la empresa tendrá que implementar con el fin de retener a sus trabajadores, ya que se ha demostrado una empresa que se preocupa de sus trabajadores es exitosa y rentable.

BIBLIOGRAFIA

Luis Gómez Mejias (2011), Tercera Edición. Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

David Ulrich (2008) Ediciones Gránica de Chile S.A Recursos Humanos Champions, Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados.

Michael Porter (2011), Estrategia competitiva.

Universidad de Chile, consultado el 14 de Abril del 2018
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136822/La%20importancia%20del%20rol%20estrat%C3%A9gico%20de%20RR.HH.%20%20caso%20de%20una.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

1.- Entrevista a Eduardo Gustavo Jacquin Navarrete

Socio Accionista de Empresas CPS First Security S.A

Primero, ¿Cuál es la tendencia y cómo se comporta la empresa de seguridad en Chile?

La tendencia de la empresa de seguridad es al crecimiento por la inseguridad social que existe. La industria ha tenido tasa de crecimiento muy elevada en los últimos cinco años, alrededor del 15 o 20 por ciento anual y eso hace que sea un mercado muy atractivo, lo que ha hecho que haya un aumento muy grande de empresas dedicada a la seguridad, se ha multiplicado por mucho las empresas de seguridad especialmente porque las barreras de entradas son bajas, basta con tener algunos contactos, ser ordenados, contratar gente, vestirla y ponerla a trabajar, entonces tiene muy bajas barreras de entradas y eso ha hecho que sea un incentivo para que muchas personas se incorporen a la industria. Ahora dentro de la industria hay algunas pocas empresas grandes que son, que actúan en diversos ámbitos de la seguridad, seguridad tecnológica, con sistemas de videos, con alarmas, con algunos elementos tecnológicos en general, detección de movimiento, etc. Y otras que están solamente dedicadas a la custodia a través de guardias de seguridad, ya sea usando personal. Las grandes normalmente es una combinación de ambas de tecnología y de personas. Esas grandes son pocas, no deben ser más de unas 10 en todo el país. En tanto que el total de empresas dedicadas a la seguridad hoy día son más de mil, para que ustedes tengan una idea. En el caso nuestro de la empresa First Security S.A es una empresa que debe estar dentro de las diez más grande. Según mi socio, somos después de las multinacionales, han llegado multinacionales muy grandes Norteamericanas, españolas, suecas, aquí a Chile y tienen gran parte del mercado de la seguridad, tienen esas empresas son cuatro o cinco y nosotros estaríamos como en el quinto o sexto lugar, según mi socio. ¡Ojala sea cierto!

Ya, usted ¿Qué relación tiene con la empresa?

Actualmente, me desempeño como presidente del directorio. Y soy socio con una participación del 30 por ciento de la propiedad de la empresa.

La otra pregunta. No sé, si usted ¡Bueno! Sabe en si el caso, pero ¿Cómo se recluta el personal?, ¿Cómo son las barreras de entrada para trabajar en su empresa?

Depende del que personal, porque acabamos de contratar a dos ejecutivos uno de los cuales fue a través de headhunting para jefe de recursos humanos y el otro para una gerencia en Talca, en entrevistas y relaciones interpersonales publicados en estas páginas de internet, se contrató para Talca y lo mismo se hizo con respecto de Concepción, donde acabamos de abrir, Talca se reemplazó un gerente anterior. En Concepción se acaban de abrir unas oficinas y regional. Y ahí tuvimos que contratar una persona, entonces tuvimos un largo proceso que fue de sesenta días por lo menos de búsqueda y llegar acuerdo con alguien, pero hay distintos mecanismos, eso es en el área ejecutiva. En cambio, en el área operacionales, los guardias de seguridad por ejemplo, los vendedores o cosa similar. Lo hacemos habitualmente por aviso en el diario, por contacto interpersonales, salen los supervisores a buscar guardias a la calle, ¿Quién quiere ser guardia?, lo meten dentro de la empresa. Un tema muy recurrente en la industria de seguridad es de que a pesar de que las reglas son impuestas por carabinero y decretos supremos, el tema más desgraciado es que no hay gente dispuesta a trabajar, dicho de otra manera, hay muchos más cargos que personas dispuestas a trabajar, entonces se ha transformado en un vicio en la industria, en que constantemente las personas trabajan en la empresa, se van, renuncian a esa con la certeza que la empresa de al lado lo va a contratar, y así se va transformando en un círculo vicioso. La gente entra a trabajar para poder sacar un desahucio, dice me voy y hay que pagarle las vacaciones proporcionales y se van a la empresa de al lado y vuelven a trabajar allá. Y Si vuelven a la empresa nuestra también los contratamos, como siempre estamos en déficit, acabamos de perder un contrato por déficit de personal en Santiago, porque no pudimos nunca cubrir todo, porque siempre había menos gente que los puestos que teníamos que cubrir.

¿Usted cree que por cuál es el motivo que pasa esto?

Bueno, pasa por tres cosas, la primera porque tienen que tener cursos de capacitación hecho y la gente no siempre está dispuesto hacer los cursos de capacitación, entonces hay un tema que es muy complicado que la gente tiene que tener la capacitación, no tiene la capacitación, entonces no puede ejercer, entonces no es cuestión de meter a Pedro, Juanito, Diego. De hecho, cuando lo hacemos, porque hay veces que el cliente dice: ¡Que

me importa a mí, yo quiero tener alguien aquí de guardia!, ponen a alguien que no tiene el curso de capacitación, pasa carabineros le pasa un parte y nos cuesta dos millones, tres millones de pesos en tribunales, pagando la multa y eso reiteradamente, nosotros tenemos nuestra empresa y todas las empresas tienen el mismo problema, porque a todos nos falta gente, entonces al final se transforma en un problema de multas, multas y multas, porque no tenemos gente capacitada para hacer la pega. ¡No hay!, ¡No hay! ¡No hay!

Primero, la barrera de entrada, es tener los cursos de capacitación y no todos están dispuestos hacer cursos de capacitación, segundo el tema de que la industria no paga bien, paga poco, entonces los sueldos habitualmente son del orden de los trescientos cincuenta mil pesos, en los mejor pagado cuatrocientos, Y como hacen muchos turnos adicionales deben sacar unos seiscientos mil pesos, un guardia de seguridad gana como tres cincuenta o cuatrocientos y con tiempos extraordinarios suelen ganar seiscientos eso en el orden de las rentas. Las rentas no son tan altas para los extenuantes de la jornada, parte una jornada, termina su jornada y tienen que hacer más horas para poder aspirar a un sueldo mejor y lo tiene que hacer a veces en sábado y domingos entonces la gente va a trabajar en la semana, trabaja el sábado y el domingo, y claro terminan con seiscientos mil pesos, que difícilmente se los va a ganar en otra parte, pero han estado todos los días trabajando. Eso tiene trasfondos sociales importantes, problemas familiares, obviamente se crean problemas familiares, el nivel de estrés de estas personas, el estado de agotamiento permanente que están y por lo tanto la falta de querer hacer o de tener energías para hacer un trabajo bien hecho, es todo un tema. Entonces hay muchos elementos que están conjugando, nosotros de repente, no va hacer más horas extraordinarias, va a tener que trabajar sus tiempos. Resulta que donde paramos los guardias que faltan. Es todo un tema, ¡No hay!, pero además de eso y si alguien tiene una jornada de nueve horas, pero en las instalaciones que hay que, instalación se llama al lugar donde se desarrolla el trabajador, en la instalación hay que tener digamos once horas o diez horas y la diferencia ¿Cómo la cubrimos?, ¿traemos a otra persona? ¿Alguien va a estar dispuesto a ir a ese lugar por tres horas? O ¿A este otro lugar por tres horas?, ¿Qué hora? La de la mañana, de la noche, te fijas se complicó todo. Entonces al final decimos te quedas haciendo alargues de jornada. Entonces, tiende a jornada extenuante y esa misma persona a veces en Santiago es más patético viven lejos se demoran dos horas de viajes, dos hora de venida, dos horas de ida, para hacer el trabajo y por lo tanto después de estar diez horas metido, más cuatro horas de viaje, son una cantidad de horas de horas diarias tremendas, el tipo llega muerto al día siguiente, entonces al final tenemos que personas

desganadas, agotadas y aburridas, pero que la manera que tienen de ganarse el dinero, entonces todas esas personas están muy llanas a irse, entonces tenemos el problema de que el trabajo es agotador, es muy exigente y no muy bien pagado. En comparación con otros trabajos alternativos, cuando la construcción anda bien, un viejo en la construcción, un maestro de la construcción gana entre ochocientos y un millón de pesos. Cuando la construcción está abollante ese es lo que gana un enfierrador, un carpintero, un albañil, lo que fuera y los más jóvenes los jornales tienen la oportunidad mediante trato de sacar buenas rentas en poco tiempo en la construcción y si no se van al Norte, se van a las minas, entonces uno de los problemas es que cuando se aumenta la actividad minera, hace un gran catalizador atractivo de muchos jóvenes y que se van para allá, y son los mismos jóvenes que podrían haber sido guardia, por otra parte hay un prejuicio, un prejuicio grande de que las mujeres como guardia son muy limitadas, yo no estoy tan seguro, pero es un prejuicio que existe en la industria, entonces en general hay empresas que no quieren tener mujeres de guardias, no les da seguridad. Ahora, si tenemos en cuenta que los guardias en definitiva no pueden tomar preso, no pueden usar armas, al final del cuento no estoy tan seguro que la mujer no pueda hacer lo mismo que pueda hacer un hombre. El hombre lo máximo que puede decir usted no puede estar aquí, hace algo un timbre de alarma pánico y para que todos se enteren de que hay un problema y ellos no pueden actuar más allá de eso. Legalmente están impedidos actuar, agrediendo o haciendo cosas similares. Incluso, van portando instrumentos de defensa, como bastón, entonces el tema es de que hay un sesgo de tipo de personas que hay que contratar, más hombres que mujeres. Segundo el tema de que existe en el mercado actividades que altamente competitivas, que demanda el mismo segmento de personas, la construcción y la minería. El campo no, porque el campo también sufre lo mismo de nosotros, mano de obra, por eso está pensando en traer bolivianos, ecuatorianos, etc. En tercer lugar, nosotros no podemos, está prohibido no se en Chileno los guardias de seguridad tenemos otras restricciones, ahí no podemos tener guardias de seguridad extranjeros. Después está el tema de que la remuneraciones no son muy altas y el trabajo es tremendamente sacrificado, entonces además el riesgo es físico, si el mechero les pega, los corta y les hace veinte maldades a los guardias, entonces hay un tema que es sumamente complicado que en definitiva a pesar de que tiene algunos elementos de seguridad, el chaleco, que se yo. Salen del lugar y no saben si lo están esperando afuera, entonces es una cuestión, y hemos tenido atentados graves contra nuestra gente, algunos son imprudentes, salen corriendo detrás del ladrón en la calle, nosotros no podemos actuar en la calle. Ahí los

acuchillan, les hacen veinte maldades. Entonces la verdad, es que es un trabajo riesgoso, tedioso, largo, muy exigente, no muy bien pagado y se hacen alternativos a otros que se hacen más cómodos o más fáciles, mejor pagados y por último, está la falta de capacitación que la gente no le gusta estar estudiando, y tiene que partir estar estudiando noventa horas para poder obtener la aprobación de carabineros, noventa horas el curso inicial y eso hace que la gente desista. A demás hay tanto trabajo en la industria que se produce esta constante rotación de personal, por tratar de sacar un finiquito antes, entonces los tipos renuncian, esfuerzan un finiquito, con esta historia de que se auto despiden las personas, hacen abuso y desuso de la situación. Y vienes a explicarle a la inspección del trabajo, de que las cosas no son como las dijo el trabajador que no hay, no ameritaba auto despido, esa cuestión es piñizcar un vidrio, siempre parte de la hipótesis de que el trabajador tiene la razón. Entonces es muy complicado. Eso ha sido lo difícil, y por eso tenemos el déficit de personal, pero es en todas las empresas. Y los mandantes o clientes catalogan a las empresas por la capacidad que tienen para hacer coberturas, para cubrir y eso es muy complicado. En este instante de yapa hay un tema, es que se ha ido haciendo comodities la actividad, porque nacen tantas empresas pequeñas con estructuras de costos livianitas, que pueden enfrentar las ofertas con menores costos, y eso indudablemente nos deja menos cabo, para ir a las propuestas. Entonces se cruzan de muchas formas.
¡De todas formas ha sido un buen negocio!

Profesor, con respecto a lo que usted nos mencionaba en la capacitación que tenían que hacer los trabajadores antes de entrar a la empresa, dentro de la empresa ¿Se produce otra capacitación?

Mira, las empresas de seguridad por ley están obligadas a entregan clases de perfeccionamiento a los guardias cada dos años, es obligatoria. Si tú piensas que tenemos mil personas guardias contratadas, la cantidad de personal que tenemos al año es importante, que hay que capacitar por rotación. Así que ese es un tema, siempre vamos a estar haciendo capacitaciones que por ley estamos obligados hacerlos cada dos años. Sin prejuicio, de que cuando la gente ingresa tiene que hacer los cursos de perfeccionamiento. Hay una cosa muy perversa, los cursos de formación de guardias, son noventa horas que permiten desempeñarse en la industria de la seguridad, resulta que en general, son cursos que hacen que se hacen, pero no se cumplen. Entonces, se inscribe en el curso, donde los alumnos van tarde, mal y nunca. A pesar de que uno les del tiempo, les pague las

cosas, por que ingresan a la empresa y los mandan a estudiar. Hacen como que van, no van. No permanecen y luego al final los institutos le dan igual las visaciones para que vayan a dar el curso a carabineros, los preparan para el examen que son estandarizados, como la prueba PSU y listo aprobaron, pero si tú le dices al guardia, ¿Que haría usted si hace un mechero tal y tal cosa?, no tengo idea. ¿Qué haría usted si resulta que detecta que hay una venta que está semi abierta, abierta, debiendo que tiene que estar cerrada? No tengo idea. ¿Qué haría usted si? Sin respuesta. Es un tema complicado, porque significa que la mayor parte, no todos, de los guardias en actividad tienen estos cursos chantas, que lo único que les interesa es que hay un organismo que los brinda y que simula como que se cumpliera todo y que carabineros sabe que no se está cumpliendo y lo acepta y al final tenemos gente de guardia con uniforme, con credencial que no tiene idea de lo que tiene que hacer. Esa es la verdad. Entonces el curso de perfeccionamiento que lo damos internamente ha sido lo único que hemos podido lograr en que sea clase en serio, donde la gente va a la empresa, tiene que cumplir la jornada, no sé qué más, de manera que nos aseguremos que al menos en esa pasada, los tipos tengan la capacitación. La mayor parte vienen o ingresan a la empresa, están menos de dos años y no lo alcanzamos a capacitar y se nos va.

¿Eso, no tiene relación que un trabajador que capacitándose como corresponde tenga mayor motivación para seguir en la empresa, o disminuir la rotación de personal?

Yo tengo, mi propia manera de pensar, y creo que si nosotros diéramos mayor capacitación, deberíamos tener gente más fidelizadas y poder crear formas y mecanismos de fidelización, pero la verdad es que nuestro gerente general que declara que así va hacer, no tiene confianza en eso, no cree en eso, cree que los tipos van a entrar, van a salir, les va a dar lo mismo, muchos van hacer así, pero algunos puede que no, rescatemos los que puede que no. Entonces, se han implementados algunos trabajos en esa dirección, como por ejemplo, dar posibilidades que esta gente que se capacite, dar los cursos, destacar los cursos de capacitación, pudiera seguir ascendiendo en la empresa con cargos con más responsabilidades. Lo he hablado cien veces, lo hemos conversado y no nos hemos puesto de acuerdo, pero como no hay una potente unidad de recursos humanos. En recursos humanos, se limitan en hacer contratos, hacer los finiquitos, pagar los sueldos y sería. Entonces, en esas condiciones es muy difícil lograr políticas o estrategias

tendientes a fidelizar, en segundo lugar los subgerentes que son de oficina, que están a cargo de las distintas agrupaciones, son ciento cuarenta o ciento sesenta personas por oficina. Deberían ser quienes mejor estuvieran interesados en promover a unas personas, sin embargo, ellos de lo único que están preocupados es de cubrir, cubrir, cubrir, y con supervisores de mandos más bajos, hay unos tres supervisores por oficina que se encargan de hacer lo mismo y el resto que siga funcionando como estaba, entonces el esfuerzo que se hace en capacitar y tratar de mejorar la fidelización a través de unos incentivos y políticas, simplemente falla porque estas personas no ayudan no colaboran en nada, ni los subgerentes, ni los supervisores y además no tenemos una estructura, hasta ahora, de recursos humanos que nos asegure, porque la gente de recursos humanos lo que hace son imposiciones previsionales, paga finiquitos, hace contratos, liquida los sueldos y sería.

¿Estrategia de recursos humanos?

Es una falencia y un absurdo, que una empresa que tiene tanto personal. Hoy día debe haber más de mil personas contratadas en la empresa aproximadamente en total. Son muchos, y distribuidos desde Antofagasta hasta Temuco, ósea una tremenda cobertura nacional. No tenemos departamento de recursos humanos potente. Los departamentos de recursos humanos hacen contratos, finiquitos, imposiciones previsionales, atienden algunas tramitaciones en caja de compensación, y sería. Ah, y lo otro es ir a la inspección del trabajo, cada vez que hay una reclamación de un trabajador, para atender el reclamo. A eso está reducido, así funciona.

Ahora, recién contratamos a un subgerente de recursos humanos que esperamos que sea una persona potente, se ve muy bien calificado, para que venga a desarrollar la unidad, pero llevamos desde el año 2003 en el mercado y llevamos 13 o 14 años en el mercado. Y no hemos tenido mejora, porque nuestro gerente nunca ha creído en eso. Hemos tenido como dos personas a cargo intermedias, en el tiempo, las dos personas duraron un suspiro, tres meses. Cuando vieron que no había nada que hacer, porque nuestro gerente no cree en el asunto, entonces se fueron. Es muy complicado.

Yo socio, presidente del directorio no he tenido la capacidad de poder de hacer que esto se haga cargo. Mi socio, esta ultra convencido ahora, pero antes el apoyaba estrictamente al gerente, su amigo íntimo, súper chunta, me dice no te preocupes igual ganamos, pero en el igual ganamos al final nunca logre que nos pusiéramos firmes, para introducir los

cambios que eran necesarios. Ahora mi socio, está convencido que hay que hacerlo, y él ha sido el que ha llevado esto al extremo de que si no te gusta te vas, para que se hagan los cambios pertinentes, pero ahora en estos últimos 6 meses. Ese es el tema.

Y, bueno por otra parte, desde su perspectiva que aspectos positivos tiene su empresa como trabajador, para uno ingresar como trabajador?

Primero que nada, es una empresa seria. En el sentido, que no le robamos un peso a nadie, y pagamos todas las imposiciones y los sueldos se pagan religiosamente en cada oportunidad como está pactado pagar, por lo tanto, desde ese punto de vista, es una cuestión importante, no siempre en Chile las empresas cumplen con lo que prometen, no siempre en Chile se hace esa honra, con las obligaciones con los trabajadores. En el caso nuestro religiosamente, y eso claramente es un plus para los trabajadores, ¿Cuánto valoran eso los trabajadores?, poquito, porque para ellos bueno es obligación, pero cuando se encuentra que una empresa no les pago las imposiciones, se encuentran que la empresa les pago menos que lo que le había prometido, etc. Entonces se enojan y se desprotigan y ahí se olvidan que muchas otras de que cumplen a cabalidad con todas las obligaciones. Bueno nuestra empresa es la que cumple con todo.

Segundo lugar, tratamos de que puedan aprovechar al máximo las posibilidades que les dan las cajas de compensaciones, las cajas de compensaciones ayudan por que se casan, por esto no sé qué, por esto otros. Pero nosotros, a través del recurso humano canalizamos que esto les llegue a la gente, se les difunde la información a través de prospectos que se entregan periódicamente, de manera tal, que puedan efectivamente participar de esos beneficios que ellos tienen. Esas son cosas que ayudan en esa dirección.

Lo tercero, es que tratamos, de hacer reconocimientos anuales. A los que tienen más de 5 años, más de 10 años, se les premia con un televisor, cosas de ese tipo, un notebook, que van en función del tiempo que han estado en la empresa para poder entregarles estos reconocimientos y eso se ha hecho periódicamente todos los años.

Anteriormente, también lo menciono ¿Carrera laboral es nula, existe o se da poco?

Es nula, hay algún caso sí, pero eso viene a contra restar, viene a poner en tapete justamente la carencia de la política y no la existencia de la política, porque lo que hace es que excepcionalmente hay alguien que lo ha logrado, pero eso dicen claro este porque

era amigo de Juanito, etc. Y no porque sea una política sistemática, concebida y orientada. Declaraciones formales en la dirección correcta han habido muchas durante muchos años, pero en la dura práctica lo hemos hecho poco, esa es la verdad. Para mí hasta ahora ha sido cómodo, porque voy, una vez a la semana, una vez al mes, me tomo un café con el socio y hablamos de ciertas cosas, hacemos un directorio cada dos meses, feliz, desde hace seis meses a la fecha, todos los días jueves nos estamos juntando para ver cuestiones de la empresa, porque hemos tenido algunos problemas de funcionamiento importante.

2.- Entrevista a Fernando Soto

Gerente Administración y Finanzas.

¿Cuál tendencia del mercado y el comportamiento de la industria?

Existen muchas competencias en el mercado chicas medianas y grandes, nosotros estamos clasificados según parámetros como una empresa grande el cual si existe harta competencia dentro de esa clasificación.

¿Cómo se recluta el personal?

Ejecutivos a través de empresas externas, a nivel de jefaturas y/o administrativo básicamente a través de aviso de diarios y personal de guardias redes sociales, aviso en el diario, radio, etc.

¿Al personal se realiza algún tipo de capacitación?

No, capacitación no hacemos, en mi opinión lo que se pide ciertas competencias, conductas de entradas y con esas competencias tienen que llegar las personas, nosotros no somos una empresa capacitadora, no somos universidad, colegio, etc. Nosotros pedimos ciertas competencias que tienen que llegar en particular las personas a nivel de jefatura, gerencia, administrativos. Distinto es cuando una persona se integra a la empresa ésta tenga un periodo de inducción el cual hago la diferencia entre “inducción y capacitación”, la inducción es una cosa más general que conoce la empresa su cultura, organigrama, política interna su forma y sus puntos de trabajo.

En el caso de los guardias tienen que ser guardias de seguridad ósea tienen que venir con su curso de capacitación realizado aprobado por la entidad fiscalizadora el cual es Carabineros de Chile, nosotros tratamos de no contratar gente que no cumpla con ese requisito, puesto que el curso de guardia es un curso individual y personal, en casos particulares claro... los mandamos y cada uno se paga su curso.

Lo que si hacemos ya cuando después las personas ya son parte de la empresa si hay algunas capacitaciones, las cuales son mejorar el desempeño de trabajo, aprender a trabajar en equipo, integración, liderazgo, calidad de servicio.

Intervención: ¿Con respecto lo conversado anteriormente, esto disminuye la rotación?

Bueno tenemos que hacer un distinguo entre administrativos jefaturas y el personal que es guardia. Nosotros tenemos una baja rotación de jefatura y administrativos, rotación mediana a nivel de sub – gerentes y a nivel de guardias tenemos una alta rotación, pero el cual es un denominador común en la industria.

Intervención: ¿Porque cree Ud. la alta rotación que se produce con los guardias?

Son múltiples motivos, pero en términos generales (...) va a parecer duro lo que voy a decir, uno “calidad del recurso humano” que llega a ocupar la posición de guardia es un recurso humano llega ahí por descarte no por vocación, gusto o preferencia. Dos los niveles de escolaridad que se exigen para ser guardia en mi opinión son muy bajos, los cursos de guardia hay un cierto grado de convicción que también es débil y todo esto va siendo que el recurso humano tenga poco apego. Las rentas del mercado son relativamente bajo, no es que la empresa quiera pagar poco sino que los clientes que le brindamos ven la seguridad como un gasto no como una inversión, por lo cual por mucho que bajemos los márgenes, igual tiende a bajar la renta del guardia, y el guardia que arriesga la vida, se enfrenta con ladrones y además el sistema de justicia está por decirlo menos entredicho, el apoyo etc. hacen que el guardia a la primera tenga otra opción igual o mejor abandone el puesto.

Es muy difícil en la industria de la seguridad generar, estabilidad, sentido de pertenencia, política de retención, (ejemplo de distribución personal) los guardias están muy dispersos físicamente hay 4 guardias en instalación Con Con, otros 4 en una instalación Curauma, otro en un local Viña, por lo cual están muy dispersos por lo cual resulta muy difícil juntarlos. La mecánica del servicio nos limita mucho para poder reducir la rotación.

¿Hay carrera laboral dentro de la empresa? Beneficios, ascensos

Si, a nivel de guardias la persona puede llegar ascender por su buen desempeño, servicio otorgado, en virtud de su antigüedad, sí... puede llegar a ser jefe de grupo también hemos tenido guardia que llegan a ser supervisores y pueden ser capacitadores, hay guardias que han llegado a nivel de guardias capacitadores.

En el área administrativa, si claro hay gente que ha llegado como recepcionista hoy día es sub jefe u ocupan un lugar de jefatura, también ha llegado gente como administrativo “simple” y hoy ocupa cargo administrativos con mayor relevancia.

¿En relación a los costos cuanto es lo que destina la empresa a fortalecer la gestión a recursos humanos?

Mira, no te podría dar una cifra, pero para que tengas una idea, aproximadamente el 85% de nuestros egresos anuales se lo lleva todo lo que tiene que ver recursos humanos, léase remuneraciones, leyes sociales, seguro de vida etc.

El entrevistador no respondió lo requerido y se volvió a formular la misma pregunta

De nuevo , difícil darte una cifra , sin lugar a duda de esa perspectiva, nosotros somos una empresa intensiva en recurso humanos tenemos 1300 , y de los 1300 , 1050 son guardias de seguridad , por lo tanto no cabe duda la importancia del recurso humano .Te puedo dar algunos indicadores , nosotros si aportamos el 1% a través de SENCE y los destinamos a capacitamos a través de una OTIT que es la SOFOF , realizamos una serie de actividades correspondiente s a recursos humanos , viajes , paseos premiación por años de servicios a los 5 , 10 , 15 años , fiestas , trabajadores destacados, recientemente incorporamos un sub -gerente de recursos humanos.

3.- Entrevista: Patricio Aguayo

Gerente de Operaciones

¿Cuál es la tendencia y mercado en el que está involucrada la empresa?

La empresa de seguridad deben contratar recursos humanos que están validados como guarda de seguridad , para desempeñarse como guardia de seguridad, estos deben cumplir con ciertas competencias los requisitos y están establecidos en la ley de seguridad privada dentro de estos requisitos tener octavo básico , tener más de 18 años de edad , saludo compatible y tener las competencias vale decir tener un curso de formación de 90 horas pedagógicas ese curso de formación dura aproximadamente 15 días , con esos requisitos nosotros naturalmente tenemos a una persona que cumple con las competencias para ejercer el cargo, de ahí al tener esas limitaciones permite que se acote un poco el mercado en cuanto a la cantidad, no obstante a hoy en día hay una incongruencia porque primeros “decimos que cumpla con estos requisitos” , pero también estamos diciendo “oiga” pero ... lo importante que cumpla octavo básico , pero hoy en día quien no tiene octavo básico ... ¡todos el mundo! Por lo tanto se agranda el mercado en cuanto de oponentes se puedan tener, ahora un 50 % llega a la empresa con todas las competencias y el otro 50 % hay que capacitarlo o inducirlo para que pueda adquirir las competencias establecidas en la ley. Porque a diferencia de un oficio normal un pintor muchas veces se transforma en pintor de forma autodidacta, vale decir un compañero de trabajo le enseña a realizar la labor, aquí no, si bien es cierto el guardia puede aprender el trabajo pero hay que cumplir con la exigencia legal, con la certificación correspondiente y eso limita más el mercado. Una vez incorporado en el trabajo tienen poca estabilidad, el guardia por su formación, su nivel socio cultural busca alternativas para ganar plata, no busca perfeccionarse ni a permanecer en el tiempo en la empresa, porque la oferta es muy grande, como por ejemplo un guardia trabaja 5 o 6 días y sus mismos pares se dan el dato de otro trabajo que pagan un poco más o el trabajo es más liviano y dejan el trabajo abandonado. Que es lo que pasa que la Inspección del Trabajo no penaliza el abandono de labores por lo tanto el guardia renuncia si ningún temor, por lo cual esto provoca una alta rotación. Cuando el guardia ve las dificultades que tiene el sistema, esta es una empresa de seguridad el cual nosotros prestamos protección a los bienes y/o personas estamos confrontando la realidad actual, en donde la delincuencia ha aumentado

considerablemente y esta situación trasunta que los guardias sean permanentemente amenazados, amedrentando, por consiguiente muchos guardias se vayan, yo diría que el gran problema es la estabilidad laboral ,como podemos retener a los trabajadores esa es una de las grandes dificultades de la empresa.

¿Algún mecanismo o programa como para retener al trabajador?

Nosotros hemos diseñado muchas estrategias al respecto , pero esta sigue siendo un gran problema ,una de las estrategias que se han empleado es mejorar los sueldos pero resulta que la competencia es tan rápida que de una o u otra forma deja de ser relevante, ya que la competencia equipara la oferta de la empresa y como el guardia no se fideliza con la empresa, por 5.000 pesos se cambiará a otra empresa o cuando aparece una empresa minera y dice “ pago 400.000” y claramente el guardia se cambiará de empresa porque eso es lo que quiere el guardia, sin mayor esfuerzo obtener un poco más de dinero.

Dentro del mismo mercado de nuestra empresa tenemos varias opciones de instalaciones , tenemos instalaciones industriales , universitarias , comerciales y tenemos instalaciones que denominamos “retail” las cuales son ... supermercados , farmacias y estas son las más complejas para obtener recursos humanos que quiera trabajar en estas instalaciones , ya que aquí esta los grandes problemas delictuales, aquí está la amenaza permanente del delincuente , si bien es cierto en las otras empresas existen amenazas pero no son de modo tan directo y las condiciones son distintas el guardia ejerce una labor o especie de consejería , Ud. se va a un edificio y el guardia está sentado en una oficina entrada , antesala , en donde el personal que labora ahí es la misma gente que se frecuenta siempre , a diferencia de las instalaciones del retail que están constantemente atendiendo público y con la amenaza latente.

Comentar sobre la capacitación que realiza la empresa a sus trabajadores

Nosotros estamos permanente haciendo capacitaciones a nuestros guardias a través de una oficina de capacitación que cumple con esa labor, al iniciar el servicio y posteriormente en las mismas instalaciones permanente se está capacitando, renovando e informando a las labores que tienen que cumplir y cómo enfrentar la contingencia del día a día, esta empresa cuenta con una oficina avocada a la capacitación de nuestros guardias . Ahora diferente es cuando el postulante no cuenta con el curso de guardia de seguridad o cuando

los guardias tienen que por ley cada 3 años ser perfeccionado, estos cursos los impartimos nosotros para que cumplan con las exigencias y de no ser cumplidos nos exponemos a que nos multen la entidad fiscalizadora que en este caso son los Carabineros de Chile.

Al realizar capacitaciones, ¿influye la rotación del personal?

Estudios profundos no hemos hecho al respecto , si yo le puedo decir bajo mi apreciación no tiene mucho efecto, porque la dinámica va directa relación con las platas o recursos que se ofrece , ya que si otra empresa tiene una mejor oferta el trabajador abandonará la empresa no importando si la empresa realizó capacitaciones y/o cursos . Ahora si tenemos una gran cantidad de guardias que si ven estos beneficios le permiten mantenerse en el sistema y estabilidad laboral que nosotros le llamamos y mientras exista esa estabilidad laboral a ellos les conviene.

Pero si Ud. me pregunta si realizamos algún tipo de estudio de las personas que ingresan, en algún momento lo realizamos y nos dimos cuenta que la gente que se queda en el tiempo es el mínimo. Nosotros tenemos una rotación casi un 90% “retail” y un 50% a 60% en instalaciones como universitarias, industriales, comerciales.

¿Qué tipo de beneficios se proporcionan al trabajador? (con el fin de fidelizarlo)

Para fidelizarlo tenemos en primer lugar hacer estos tipos de capacitaciones y/o cursos de perfeccionamiento, beneficios como aguinaldo, bonos. Carrera laboral hay que separa 2 ámbitos primero en lo administrativo... claro pueden hacer carrera laboral y en el ámbito de guardias de seguridad su ascenso natural pueden ser lo de supervisores, pero el número no es significativo, obviamente la empresa se preocupa si un guardia tiene cualidades sobresalientes nosotros le daremos una oportunidad en ascender.

También nosotros entregamos estabilidad laboral, si el guardia cumple con su trabajo, no falta a los turnos va a permanecer en el tiempo sin ninguna dificultad, bueno y los feriados que corresponden por ley.

¿Cuánto destina la empresa para fortalecer el recurso humano?

La empresa desde un tiempo a la fecha ha estado incorporado inversiones que se destinan para estos objetivos , con cursos capacitación , cursos motivacionales , de todos modos

existe esa preocupación, tanto como en el nivel directivo como nivel ejecutivo , quizás, en el ámbito de los guardias por razones económicas no se realiza, ya que al guardia hay que sacarlo del lugar que está ejerciendo sus labores y eso quiere decir que tiene que tener un remplazo y eso genera un costo adicional para la empresa los cuales no están contemplados , por eso que en el nivel operacional de guardia estos cursos motivacionales no se realizan , si se otorgan todos los beneficios que corresponden por ley.

¿Posicionamiento de la empresa en el mercado?

Hoy día , si no me equivoco dentro de la quinta región estamos posicionados en segunda posición dentro de nuestros competidores , a nivel nacional estamos posicionados sexto lugar cubriendo las 4 áreas que son recursos humanos (guardias), recursos tecnológicos (cámaras , cerco eléctricos , etc.) , asesorías (implementación de medidas de seguridad) y finalmente empresas capacitadoras de guardias. Destacando nuestra empresa sobre la media, ya que hay empresas como ADT que se dedican sólo a recursos tecnológicos a diferencia de nosotros que entregamos los 4 tipo de servicios o también WAGNER que sólo presta el servicio de transporte de valores pero no ofrece servicios de otra naturaleza , por lo cual ,por eso nos caracterizamos como una empresa integral.