



UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

“Fidelización del talento en una empresa de seguridad privada”

Autora: María Carolina Macafferri Saurat

DNI: 36.791.746

Directora del Trabajo: Gabriela Ormeño Guzmán

Buenos Aires, 25 de marzo de 2024

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	5
CONTEXTO	7
1. Contexto interno	7
2. Contexto externo	12
3. Stakeholders.....	13
MARCO CONCEPTUAL.....	16
Eje 1: La gestión del talento.....	16
Eje 2: Fidelización y engagement	21
Eje 3: Comunicación y liderazgo.....	26
Síntesis Final	29
ANÁLISIS DIAGNOSTICO	30
1. Metodología de relevamiento	30
2. Presentación y análisis de la información de campo	31
2.1 Análisis de Encuestas a vigiladores – Región Interior.....	31
2.1.1 Incorporación y seguimiento del colaborador	31
2.1.2 Cultura Organizacional.....	33
2.1.3 Capacitación.....	34
2.1.4 Comunicación, feedback y reconocimientos.	36
2.2 Análisis de Entrevistas a supervisores.....	37
2.2.1 Funciones del supervisor.....	38
2.2.2 Proceso de incorporaciones	39
2.2.3 Comunicación, feedback y reconocimientos.	40
3. Conclusiones diagnosticas	42
PLAN DE ACCIÓN	44
Propuesta de valor.....	44
Plan de acción	45
Factores claves para el éxito	56

CONCLUSIONES.....	58
ANEXOS	62
ANEXO 1. Modelos de entrevista.....	62
Anexo 2. Análisis de entrevistas a supervisores	65



Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

El talento es clave para el éxito organizacional. Este estudio analiza una empresa multinacional de seguridad privada en Argentina, identificando los desafíos en la retención del talento para la fidelización de los colaboradores.

Se utiliza un marco conceptual que abarca la gestión del talento, la fidelización, el engagement, la comunicación y el liderazgo como elementos fundamentales para el éxito organizacional y el bienestar de los colaboradores. Se destaca la importancia de comprender y contemplar estrategias en cada uno de estos ejes para lograr fidelizar y mejorar las relaciones entre los distintos sectores de la empresa.

La metodología de investigación cualitativa se basó en la realización de 20 encuestas con preguntas cerradas a vigiladores de no más de 3 años de antigüedad y 5 entrevistas semiestructuradas a supervisores de distintas regiones del país, con el objetivo de identificar e implementar un plan de fidelización del talento en la Empresa de Seguridad, y así mejorar el compromiso de los empleados y reducir el índice de rotación voluntaria.

El análisis diagnóstico revela deficiencias en la incorporación y seguimiento del colaborador, la transmisión de la cultura organizacional, la capacitación, la comunicación y el feedback en la empresa. Estas deficiencias contribuyen al bajo compromiso y la alta rotación voluntaria.

El plan de acción propuesto para responder al objetivo de este trabajo aborda de manera integral diversas áreas que impactan en la retención del talento.

INTRODUCCIÓN

El mercado laboral actual impone nuevos desafíos relacionados con la búsqueda, desarrollo y fidelización del talento humano, más aún luego de haber transitado por un contexto de pandemia que cambió las reglas del juego.

Cambió no solo la forma de ver el trabajo, las expectativas de cada colaborador y el lugar que el trabajo ocupa en sus vidas, sino que también afectó la educación y el desarrollo de habilidades en las personas.

El capital humano, intelectual y el talento marcan la diferencia y el éxito de las organizaciones, es por esto que es relevante analizar la situación actual de aquellas personas que pueden ser consideradas potenciales colaboradores.

Es fundamental preguntarse por los futuros empleados y también qué es lo que está sucediendo, cuáles son los proyectos y cómo se sienten los trabajadores, para poder fidelizarlos con la organización.

En el sector de la seguridad privada en Argentina, existen varias empresas de diversos tamaños, desde pymes hasta multinacionales. En este trabajo se analizará una organización multinacional de la seguridad privada, que en adelante se denominará “Empresa de Seguridad” para preservar la confidencialidad de esta.

Es una compañía recientemente adquirida por accionistas estadounidenses. Esta adquisición ha conllevado la introducción de cambios en la cultura organizacional, los cuales, a pesar de los esfuerzos explícitos por transmitirlos, evidencian un desconocimiento generalizado.

Los principales retos a los que se enfrenta la empresa de seguridad giran en torno a cómo fidelizar al talento que forma parte de la compañía, principalmente a quienes recién ingresan, ya que en su mayoría son quienes deciden irse. Los motivos que los llevan a dejar la empresa se basan en suposiciones derivadas de los comentarios que los supervisores informan a Recursos Humanos, lo que evidencia la ausencia de una medición objetiva que permita la posterior

implementación de mejoras. Dentro de la industria de la seguridad privada la relación entre supervisores y vigiladores suele ser objeto de cuestionamientos.

Entre los principales interrogantes que constituyen un desafío en la gestión del talento en la empresa de seguridad en Argentina durante el año 2023 encontramos los siguientes: ¿Cómo lograr fidelizar a los colaboradores que recién ingresan a la compañía? ¿Cuáles son los motivos por los que los trabajadores deciden irse? ¿Cómo generar capacitaciones que aporten al desarrollo del personal? ¿Cómo mejorar las relaciones y la comunicación entre los supervisores y los vigiladores?

A lo largo de este trabajo se buscará responder a estos interrogantes con el objetivo de **identificar e implementar un plan de fidelización del talento para mejorar el compromiso de los colaboradores y reducir el índice de rotación voluntaria.**



CONTEXTO

1. Contexto interno

Es una empresa de seguridad multinacional de origen inglés, líder en el diseño y operación de soluciones integradas de seguridad. En Argentina, tiene su origen en el año 1970 como una de las primeras empresas de seguridad privada del país.

En 1982, se incorpora como accionista una compañía estadounidense. En 2002, la adquisición de esta compañía permitió a la Empresa de Seguridad formar parte de la mayor red mundial de operaciones. A principios de 2004, se fusionó con otra compañía de servicios de seguridad, dando lugar a la creación de “Empresa de Seguridad”, con sede central en el Reino Unido y cotización pública en la Bolsa de Valores de Londres y Copenhague. En 2021, fue adquirida por una compañía norteamericana líder en servicios de seguridad y facility management, que ofrece soluciones personalizadas y tecnología avanzada para brindar seguridad integrada.

Esta integración llevó a que se empezaran a introducir cambios en la cultura que hoy buscan ser transmitidos. En la Empresa de Seguridad la cultura empresarial está caracterizada por:

- Propósito: servir y proteger a los clientes, las comunidades y las personas en todo el mundo. Se busca estar presente siempre donde los necesiten.
- Su visión es: convertirse en el proveedor de servicios de seguridad más confiable a nivel mundial.
- Su misión: ofrecer soluciones avanzadas y servicios exclusivos a los clientes para que puedan enfocarse en sus negocios.
- Sus valores se reflejan en: agilidad, confiabilidad e innovación. La cultura se centra en el cuidado de las personas y la seguridad. Brindan servicios trabajando en equipo y actuando con integridad.

En Argentina emplean actualmente a más de 3000 personas y operan en todo el territorio nacional. Los principales objetivos o clientes son las grandes industrias

petroleras, portuarias, automotrices, mineras, siderurgias, sedes diplomáticas, entre otras.

En cuanto a su estructura interna en el país cuenta con alrededor de 70 colaboradores en la administración comercial, finanzas, tecnología y recursos humanos centralizados en Buenos Aires. Mientras que 3000 personas responden al área operativa propiamente dicha a lo largo del país.

Estas áreas del segmento de la seguridad física se distribuyen divididos en las siguientes regiones: **AMBA**, **Atlántica**: Bahía Blanca y Mar del Plata, **Centro**: Córdoba, **Comahue**: Neuquén y Río Negro, **Cuyo**: Mendoza, San Juan y San Luis, **Litoral**: Chaco, Corrientes, Misiones y Santa Fe, **Noa**: Jujuy, Salta y Tucumán y **Sur**: Chubut, Río Gallegos, Santa Cruz y Tierra del Fuego. Se cuenta con un director general de operaciones, quien tiene a su cargo a dos gerentes de operaciones, uno dedicado a la gerencia de operaciones de región AMBA y otro gerente de operaciones dedicado a toda la Región Interior. Luego cada región cuenta con un jefe y supervisores según la dotación a cargo. Se estima alrededor de 1 supervisor cada 80/100 vigiladores. Esto puede variar según las especificaciones de cada contrato con los clientes.

Los ingresos de nuevos colaboradores en el Interior del país provienen de diversas referencias de la zona. Cuando esto no sucede acuden al sector de RR.HH. para la publicación del aviso en distintos portales y su consecuente búsqueda y filtrado.

La Empresa de Seguridad se caracteriza por invertir en todas las capacitaciones necesarias y requeridas de los posibles ingresos y de sus colaboradores. Los talentos que requiere la empresa para su área operativa no necesitan como requisito tener la certificación como vigiladores privados, ya que una vez seleccionados se les ofrece esta capacitación previa a su ingreso.

Para formar parte de esta empresa se deben cumplir con una serie de requisitos entre ellos: secundario completo (excepto provincia de Bs As), residencia cerca del objetivo (lugar de trabajo), certificado de domicilio, examen pre ocupacional (según el objetivo es más específico) antecedentes provinciales, certificado de

reincidencia, análisis del Veraz, datos biométricos, curso básico de seguridad según jurisdicción, curso de PBIP (según corresponda), luego todo esto debe presentarse ante la agencia correspondiente para poder ser habilitado.

El tiempo estimado para ingresar es de 1 mes y medio aproximadamente, puede variar según el tiempo en que demoren las habilitaciones correspondientes.

En el 30% de los casos (principalmente para las industrias petroleras) se requiere que sean bomberos voluntarios activos, requisito difícil de encontrar, por lo que generalmente el tiempo estimado para cubrir una vacante de este tipo lleva alrededor de 3 a 4 meses.

Cuando se encuentra el colaborador adecuado para el puesto, se comienza de manera inmediata con todo el proceso de ingreso. Cuando la vacante a cubrir es en Buenos Aires, el equipo de Recursos Humanos se asegura de cumplimentar con el proceso, mientras que cuando la vacante es en el interior del país son los supervisores quienes se encargan de cumplimentar con la documentación correspondiente para luego solicitar el alta y autorizaciones. Asimismo, son quienes realizan la inducción a la compañía y su cultura.

Entre las principales dificultades que atraviesa la Empresa de Seguridad en relación con el talento, principalmente en las regiones del interior del país, durante este último tiempo se pueden mencionar las siguientes:

1. Incremento en el índice de rotación voluntaria de personas durante los tres primeros meses de ingreso llegando a un total acumulado del 10.4% al mes de octubre 2023. A continuación, en la Tabla 1. se pueden visualizar los porcentajes del índice de rotación hasta octubre 2023.

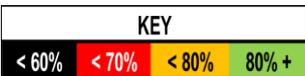
Tabla 1. Índice de Rotación en empresa de seguridad.

Rotación en Porcentaje											Total
TOTALES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	
Rotación	1,6%	1,7%	1,6%	1,5%	2,3%	1,9%	1,8%	2,1%	1,9%	1,9%	18,4%
Rotación Voluntaria	1,3%	1,4%	1,2%	1,3%	1,4%	1,6%	1,3%	1,8%	1,5%	1,7%	14,5%
Rotación Involuntaria	0,3%	0,3%	0,4%	0,3%	1,0%	0,3%	0,5%	0,4%	0,4%	0,2%	4,0%
Rotación Voluntaria durante los 90 primeros días de empleo	1,0%	0,8%	0,9%	1,0%	1,1%	1,3%	1,1%	1,4%	0,9%	1,1%	10,4%
Headcount	3121	3076	3045	2992	2921	2874	2832	2853	2815	2862	

Nota: Adaptado a partir de datos de Empresa de Seguridad - Índice de Rotación. Fecha: octubre 2023

- Como resultado de la Global Employee Engagement Survey 2022, se observa un porcentaje menos favorable en las siguientes respuestas: “Se me incentiva a progresar y crecer en mi puesto”, “Creo que la comunicación en la compañía cumple con mis necesidades”, “Recibo el reconocimiento de mi supervisor/gerente cuando realizo bien mi trabajo”. A continuación, en la Tabla 2. se puede observar los resultados de la encuesta de compromiso anual 2022 de la Empresa de Seguridad y su comparativa con la encuesta que corresponde al año 2019. Luego de esta encuesta el equipo de RR.HH. debe elaborar un plan de acción que logre mejorar los resultados para las encuestas de compromiso del año 2024. Esto es un objetivo de la Empresa de Seguridad.

Tabla 2. Global Employee Engagement Survey 2022

Global Employee Engagement Survey 2022			
Value		Grado de Acuerdo 2022	Grado de Acuerdo 2019
Safety, Security and Service Excellence	Se me incentiva a progresar y crecer en mi puesto	68%	74%
Innovation and Teamwork	Creo que la comunicación en la compañía cumple con mis necesidades	59%	70%
Safety, Security and Service Excellence	Mi supervisor me apoya escuchándome y dándome una retroalimentación útil acerca de mi desempeño en el trabajo	60%	69%

Nota: Adaptado a partir de los Resultados de la encuesta de clima laboral 2022 en Empresa de Seguridad.

- Menor porcentaje de personal que cumple con las capacitaciones requeridas por ley y por contrato según cliente. Se realiza un seguimiento semanal de las capacitaciones que son en su mayoría virtuales. La falta de cumplimiento de las capacitaciones por contrato conlleva deducciones en los pagos.

Estas tres principales dificultades constituyen desafíos a resolver, tanto la falta de compromiso y motivación que tienen los colaboradores a nivel operativo como la retención de los nuevos ingresos luego del largo y costoso proceso que implica su ingreso en la compañía.

Por lo que aparecen los siguientes interrogantes ¿qué está sucediendo con los colaboradores que abandonan la empresa?, ¿qué se hace con esta situación?

¿Cómo lograr atraer a los posibles talentos a pesar del largo proceso que implica el ingreso?

Todo esto dentro de un contexto externo que complejiza a aun más la situación.

2. Contexto externo

En cuanto a su contexto externo, la Empresa de Seguridad se encuentra posicionada entre las tres empresas más grandes en Argentina.

A nivel mundial la Empresa de Seguridad tiene una dotación aproximada de 800.000 personas, mientras que las principales empresas con las que compete tienen una dotación entre 160.000 a 300.000 personas. La principal diferencia entre las tres es el rubro de sus clientes.

En Argentina hay alrededor de 550 empresas (Dirección General de Seguridad Privada y Custodia de Bienes, 2022) que se dedican a prestar servicios de seguridad, de diversos tamaños y orientadas a distintos objetivos.

Esta Empresa de Seguridad se constituye como el 7° mayor empleador en el mundo, más aún hoy con la creciente inseguridad y por la demanda del servicio que provee.

En cuanto a los salarios en relación con el mercado, las tres principales empresas de seguridad se encuentran bajo el mismo acuerdo salarial y responden acorde a lo pactado con el sindicato: UPSRA en Buenos Aires. Cada provincia se rige por su propio convenio colectivo.

Mientras que el resto de las empresas de seguridad, por su tamaño y alcance el salario suele ser inferior y no se respetan todas las regulaciones de ley que implica la seguridad privada, incrementando la informalidad en el rubro. (Universidad Torcuato Di Tella, 2013)

Las propuestas de valor para el talento en la competencia son superadoras en relación con los beneficios ofrecidos, ya que en la Empresa de Seguridad no hay

beneficios por fuera del pago salarial y las capacitaciones que se brindan son para cumplimentar una obligación contractual.

Generalmente en el Interior se compite con otros rubros en donde los salarios son superiores, como ser el rubro petrolero o minero, por lo que las personas eligen esas ofertas laborales y disminuyen las posibilidades de encontrar talento para las operaciones de la Empresa de Seguridad.

Luego del contexto de pandemia COVID es complejo encontrar los perfiles requeridos operativamente por falta de capacitación básica, en este caso, personas que cuenten con el secundario finalizado. Es decir, es menor la cantidad de personas en los últimos años que lograron completar el secundario, determinando su ingreso al mercado laboral. (Clarín Sociedad, 2022)

No solo el nivel educativo cambió, sino también la perspectiva y el proyecto de vida de la generación millennials y centennials, ya que la estabilidad laboral y permanencia en un trabajo no es la principal meta. Según una encuesta realizada por Deloitte, se prioriza el equilibrio entre el trabajo y la vida, la salud mental y el propósito con el que se trabaja. La permanencia en el mismo puesto en los centennials es de un promedio de 6 a 8 meses (Deloitte, 2022).

Asimismo, la inestabilidad económica y el contexto inflacionario llevan a incrementar la necesidad de ingresar a trabajar de manera inmediata no logrando tolerar el tiempo requerido para las tramitaciones que permiten obtener el alta para el ingreso, por lo que se pierden postulantes en el proceso.

3. Stakeholders

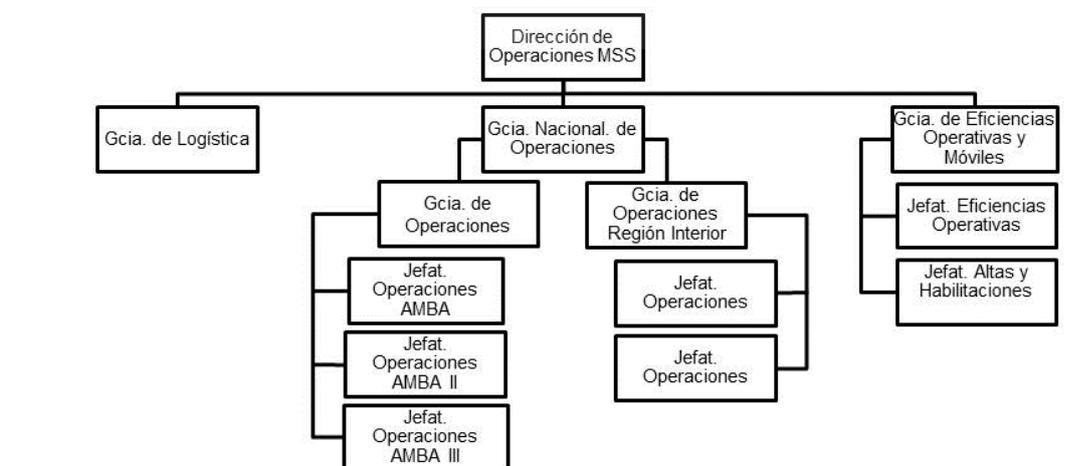
Luego de describir el contexto interno y externo de la Empresa de Seguridad, se pueden definir a los siguientes actores involucrados:

1. Personal operativo de las regiones del Interior del país de hasta 3 años de antigüedad: Son aquellos que se encuentran encargados de la seguridad física de los clientes. Hay dos categorías posibles: Vigilador General o Vigilador Principal. Sus turnos son generalmente 4 días de 12 horas por 3 días de franco, son turnos rotativos, diurno – nocturno. Según

- los contratos con los clientes deben cumplir con capacitaciones específicas, algunas de manera virtual y otras presencialmente. Además del curso de actualización anual que exige la ley de seguridad privada.
2. Supervisores a cargo de las distintas regiones: Según la dotación es la cantidad de supervisores por zona. Se encargan de conciliación de hs., conciliación de diagramas de servicios, armado de legajos, solicitud de documentación para el ingreso y su envío a RR.HH. en Bs As, inducción, mediador entre el cliente y la Empresa de Seguridad, y las tareas de supervisión propiamente dichas. La empresa cuenta con 40 supervisores aproximadamente. Se estima un supervisor cada 100 vigiladores, pueden haber más de un supervisor según el contrato con el cliente.
 3. Jefes, Gerentes Operativos y Director de Operaciones: Coordinación de las diferentes supervisiones, diálogo con el equipo de RR.HH. e intervención en problemáticas con el cliente. En el equipo se encuentran 5 jefes operativos, un Gerente Nacional de Operaciones, un Gerente de Operaciones de AMBA y un Gerente de Operaciones a cargo Región Interior Argentina. A continuación, en la Figura 1 puede observarse esta estructura:

Figura 1. Organigrama de Operaciones Seguridad Física.

Operaciones Seguridad Física



Nota: Organigrama realizado por la organización Empresa de Seguridad.

Fecha: Octubre 2022.

4. Equipo de Recursos humanos y Relaciones Laborales.

El sector de Empleos está compuesto por tres personas, mientras que en el sector de Capacitación hay dos colaboradores. Ambos sectores a cargo de una coordinadora que responde a la Jefatura de RR.HH.

Son responsables del proceso end to end de reclutamiento y selección del personal, y de la planificación, dictado y cumplimiento de las capacitaciones requeridas según el caso.

Las tareas del sector de Empleos se realizan principalmente para AMBA mientras que para Región interior solo se encargan de controlar la documentación requerida para el alta en AFIP del trabajador y su posterior carga en el sistema de la compañía.

En cuanto a la búsqueda de personal en Región Interior (principalmente Región Centro) solo realizan la publicación y filtrado de algunas búsquedas en portales según solicitud vía e-mail.

En cuanto a Capacitación, el 80% del seguimiento se realiza en AMBA, mientras que para Región Interior la principal tarea es el envío de material requerido, y quienes hacen el seguimiento son los supervisores. Luego, esto es solicitado para plasmarlo en un tablero de control.

La relación entre el equipo de Recursos humanos y los jefes /Gerentes operativos es verticalista. Los jefes se dirigen hacia la Jefatura de RR.HH., generalmente a través de e-mails, y luego según la demanda o solicitud es derivado ya sea al sector de Empleos o Capacitación.

La comunicación del equipo RR.HH. con la operación como bien se dijo anteriormente, es principalmente vía e-mails, las llamadas telefónicas suelen realizarse solo entre jefes del sector.

El equipo se encuentra centralizado en Bs As, operando desde las instalaciones de la empresa con una modalidad de trabajo híbrida.

MARCO CONCEPTUAL

Eje 1: La gestión del talento

La gestión del talento en una organización es clave para lograr sus objetivos y cumplir con su misión. Esto involucra acciones desde el ingreso hasta la salida del colaborador, como también implica un compromiso en todos sus niveles.

En una organización existen fallas y es importante detectar cuáles son y tratar de implementar un plan que pueda ayudar o reparar aquello que no funciona (Altschul & Fernandes Longo, 1993). Ahora bien, a continuación, se desarrollarán algunas alternativas para implementar cuando lo que no funciona se detecta en la gestión del talento.

El término talento puede adquirir diversas definiciones, por lo que resulta interesante exponer lo que Saracho (2011) define como tal: *“El talento es lo que cada organización dice que es”* (p. 31). Muchas veces se asocia con las personas que están capacitadas para ocupar mandos medios y posiciones de jefaturas y gerencias, lo cual puede resultar errático. Es clave poder entender que es el talento según cada grupo que conforma una organización. Entender cuáles son las variables que hacen que las personas sean un talento según el grupo que conforman. Es decir, no será la misma definición de talento para un grupo de vigiladores que para un grupo de supervisores.

Saracho (2011) plantea la definición de *“polinomios”* (p. 44) para explicar lo que es el talento para cada grupo dentro de una empresa. Este polinomio va a estar conformado por distintos factores que dan por resultado al talento como tal, estos factores pueden ser el potencial, el compromiso, las aspiraciones, la adaptabilidad, etc.

Asimismo, el talento: *“es la condición de posibilidad de cualquier ventaja competitiva”*, es el motor de la organización, es lo que permite el logro de los objetivos (Hidalgo, 2011, p. 72). En este sentido, la razón de ser de una empresa determina los talentos que la definen, conformados por diversas competencias,

actitudes y conocimientos que hacen que el trabajador cumpla de manera exitosa con su función.

Resulta interesante distinguir entre los términos talento, capital humano y capital intelectual. Como bien se dijo anteriormente, el talento es lo que permite el logro de los objetivos de la organización, es lo que agrega valor y marca la diferencia en el mercado. Según Saracho (2011), el *capital humano* es el activo intangible de la organización mientras que el *capital intelectual* es como se gestionan las capacidades y conocimientos de los empleados.

Por lo tanto, resulta necesario poder detectar qué competencias permiten desempeñarse con éxito en un puesto y determinar que es necesario para realizar bien un trabajo.

Cabe mencionar que entender el diseño organizacional permitirá comprender cómo se gestiona el talento. En este trabajo se hará foco en *un diseño organizacional piramidal*. En este sentido, Hidalgo (2011), señala que este tipo de diseño está caracterizado por la distancia en todos sus sentidos, distancia entre el cliente y sus necesidades, la toma de decisiones es lenta, los procesos demorados, llevando a la pérdida de eficiencia.

En un contexto posmoderno donde la velocidad de los procesos, la aceleración de la sociedad, la necesidad de respuestas inmediatas priman, este diseño piramidal en una organización, trae sus consecuencias y pérdidas, ya que las demoras en la aprobación de cada etapa y la realidad económica del país, conlleva a una necesidad casi inmediata de trabajar, donde no hay tiempo de espera, acotando la posibilidad de encontrar el mejor talento, o encontrando personas que luego de un largo proceso llegan agotadas o cambian su decisión de ingresar (Melamed, 2017).

Según Capelli (2008) el objetivo de la gestión del talento es ayudar a conseguir los objetivos de la empresa y ganar dinero. Para esto es clave entender los costos que conlleva el ingreso de una persona y no perder tiempo. Siendo una inversión desarrollar una estrategia para el talento.

Asimismo, se plantea que el desarrollo del talento es un bien perecedero en la época actual por lo que es importante realizar las siguientes preguntas para analizar: ¿Cuánto tiempo se necesita el talento?, ¿Es preciso ese pronóstico del tiempo? ¿Los candidatos pueden aprender en el trabajo? ¿Qué importancia tiene mantener la cultura actual? (Capelli, 2008).

Resulta necesario entender hasta qué punto se involucrará al candidato en el proceso, ya que hoy ante la incertidumbre y los tiempos de espera, puede ser una buena estrategia implicar al candidato en los costos de su proceso. “*Los empleados son los principales beneficiarios de su desarrollo, por lo que es razonable pedirles que contribuyan*” (Capelli, 2008, p. 9). Aunque la cita se refiere a colaboradores, sería conveniente explorar esta idea en el caso de candidatos cuyo proceso previo al ingreso requiere de formación y preparación específica para la tarea a desarrollar. Dicha capacitación, no solo sería útil en la empresa a la que pretende ingresar, sino también para su empleabilidad en el mercado laboral.

Groysberg, Nitin & Fernández-Aráoz (2009, p 5-14) hacen referencia a un conjunto de pasos que se deben considerar para hacer eficaz el proceso de reclutamiento de un nuevo candidato:

1. *Anticipar la necesidad:* Resulta fundamental que exista diálogo entre los distintos sectores involucrados para entender qué es lo que se está buscando y minimizar las omisiones a la hora de comunicar los perfiles que se requieren y así entender al cliente.
2. *Especificar el trabajo:* Determinar cuáles son las competencias necesarias para el puesto, no sólo las genéricas para la empresa sino también para el lugar donde prestará sus servicios el futuro colaborador.
3. *Desarrollar el grupo:* Entender que el contexto actual es dinámico por lo cual se debe contar con un grupo de candidatos para poder elegir el que mejor se adecua al puesto y a las necesidades.
4. *Evaluar a los candidatos:* Contemplar hacer la mejor evaluación posible, esto no quiere decir que sea extensa. Se debe asegurar que el entrevistador

cuenta con la información exacta sobre el puesto y funciones para evitar generar dudas en los candidatos.

5. *Tener el apoyo organizativo adecuado previo al ingreso.* Es importante que el cliente este informado y acepte al nuevo colaborador previo a confirmar su ingreso.
6. *Cerrar el trato:* Mostrar conocimiento sobre lo que se puede ofrecer, sobre la realidad del puesto y la cultura de la empresa.
7. *Integrar al recién llegado:* Brindar acompañamiento y presentación dentro del equipo de trabajo.
8. *Auditoria y revisión:* Hacer un seguimiento durante los primeros meses sobre el desempeño general en el puesto.

En este trabajo es fundamental considerar qué es el talento para la empresa y definir qué variables constituyen ese talento en un diálogo que es transversal a la organización, entender cómo será el proceso de reclutamiento en el contexto actual y cómo se debe gestionar ese talento luego de su ingreso.

Es por esto que a continuación se desarrollará el proceso de cuatro pasos para construir *una estrategia de gestión de talento coordinada y ágil* según Gartner Inc. (2021).

La integración de la gestión del talento con las necesidades comerciales es un aspecto fundamental para el éxito organizacional. En este sentido Gartner, Inc., (2021) destaca el rol clave de RR.HH. en la identificación de las interconexiones que permitan gestionar el talento de manera efectiva, alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Gartner, Inc. (2021) plantea que, frente a la complejidad en las organizaciones actuales, los líderes de RR.HH. optan por dos enfoques: *1. Aplicar un software dedicado a la gestión de RR.HH. y 2. Crear subfunciones de manera integrada que faciliten dicho proceso.*

Se debe lograr la interacción e interconexión entre las partes de una organización en todo el ciclo de vida del colaborador. *“Las prácticas fracturadas de gestión del talento obstaculizan la experiencia de los empleados: en general, solo el 13 %*

de los empleados estaban completamente satisfechos con su experiencia laboral" (Gartner, Inc., 2021, p. 3).

Es decir, resulta importante identificar quienes son los responsables en el proceso como también asignar roles y tareas. Cada parte debe tener conocimiento e interiorizar lo que le corresponde a su función. Cómo también lograr un lenguaje en común para definir las necesidades y evitar el trabajo en silos (Gartner, Inc., 2021).

Al lograr una correcta asignación de las funciones dentro el equipo, se impulsa a que RR.HH. no sólo trabaje con las cuestiones operativas. *"El mapeo de las actividades de gestión del talento y las partes interesadas correspondientes crea nuevas oportunidades para que RR.HH. cumpla su función como socio estratégico del negocio y brinde una mayor claridad de funciones fuera de RR.HH."* (Gartner, Inc., 2021, p. 8).

Gartner, Inc., (2021) sostiene que se puede elaborar una estrategia coordinada que contemple los siguientes elementos:

1. Elaborar un esquema para visualizar a los stakeholders involucrados y sus roles.
2. Identificar las actividades propias del proceso y su impacto en los objetivos de la empresa. Considerar qué actividades deben realizarse o dejar de hacerse.
3. Aclarar roles y comunicar responsabilidades. Debe ser revisado continuamente.
4. Concebir la gestión del talento como un proceso dinámico que requiere de revisión y comunicación continua con cada uno de los actores involucrados.

Por todo lo desarrollado anteriormente, se puede concluir este eje afirmando que la gestión del talento será considerada desde un punto de vista organizacional, es decir, desde un enfoque que contemple todas las áreas y etapas que involucran al talento y que permiten el logro de los objetivos de la empresa. Además se resalta la importancia de entender quiénes son los actores

involucrados, considerando el rol clave de la gerencia al participar y comprometerse, permitiendo de esta forma, que RR.HH. pueda promover y facilitar dicho proceso como socio estratégico (Hatum, 2011).

Eje 2: Fidelización y engagement

El engagement es un eje transversal en este trabajo y se puede definir como aquello que: *“consiste en cómo los trabajadores viven su trabajo: como una experiencia estimulante y enérgica, que los motiva a querer realmente destinar tiempo y esfuerzo; como una actividad significativa y valiosa; y como algo interesante y apasionante”* (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011, p. 136).

El engagement se encuentra relacionado con la fidelización de los colaboradores. *“Aquellos empleados que están más comprometidos se desempeñan un 20% mejor y tienen un 87% menos de probabilidades de abandonar la organización, lo que indica la importancia del compromiso para el desempeño de la organización.”* (Leadership, 2004, p. 6).

Por lo cual, se puede observar que, si se logra comprometer a los empleados con la organización, mejoraría no sólo el desempeño sino también se podrían disminuir las probabilidades de que se vayan de la compañía.

A continuación, se desarrollan algunas estrategias que permiten fidelizar al talento.

Según Hatum (2011, p. 68) para poder retener al talento a largo plazo hay que considerar tres ejes:

- 1. Identidad organizacional:** Cuestionarse si los valores organizacionales generan compromiso y si son transmitidos y representados en las acciones diarias de supervisores, gerentes y directivos. Puede suceder que se promulga una cultura, pero no se actúa conforme a esta, terminando en una *“desilusión corporativa”*.

2. Compensaciones y recompensas: Se debe contemplar tanto la remuneración salarial como el reconocimiento a un colaborador conforme a sus funciones y desempeño.

3. Empleabilidad y carrera: Atender el nivel de satisfacción de las personas, saber indagar sobre cómo se sienten respecto a su experiencia laboral. Asimismo, comprender que las evaluaciones de desempeño deben ayudar a mejorar la productividad de los empleados y a entender cómo cooperar en su plan de carrera.

Estos ejes están estrechamente relacionados con las dimensiones del engagement (Kievsky, 2021), las cuales son:

- *Afiliativo:* Cómo se gestiona la identificación con la cultura de la empresa. Está relacionado con ser y sentirse parte de la organización.
- *Instrumental:* Cómo es el intercambio con el colaborador, qué es lo que se aporta por parte de la empresa y qué beneficios obtiene el trabajador.
- *Moral:* Cómo se considera al colaborador en la empresa, cómo es el trato que recibe y cómo se siente con relación a esto.
- *Motivacional:* Las funciones y tareas que realiza permiten que el trabajador disfrute de lo que hace.
- *Relacional:* Cómo son las relaciones con los compañeros, supervisores y jefes.

Es fundamental revisar todas las dimensiones y hacer hincapié en la dimensión relacional, detectando cuáles son las redes que se encuentran más afectadas. Kahn (como se citó en Sacks, 2006) plantea la diferencia entre el apoyo social organizativo y el apoyo del supervisor percibido. Este último es un factor importante, ya que se cree que los supervisores directos cumplen un papel determinante en el compromiso y la desvinculación de los empleados (Sacks, 2006).

Asimismo, la estrategia de fidelización del talento debe considerar la propuesta de valor y la experiencia del empleado, ya que influye en el nivel de engagement. A continuación, se desarrollarán ambos conceptos.

Para poder captar a las personas que son un talento para la organización es importante contar con una “*propuesta de valor para el empleado*”, que puede ser definida según Hatum (2011) como: “*el conjunto de beneficios que caracterizan a un empleador*” (p.67).

Dicha propuesta contempla los siguientes *rasgos organizacionales: cultura organizacional, la gente, las características del trabajo, y las recompensas*. Si esto es gestionado de manera correcta permitirá atraer y retener a los colaboradores. Estos rasgos son contemplados en los ejes planteados anteriormente (Hatun, 2011).

A su vez, la propuesta de valor se encuentra relacionada con la experiencia del empleado en su ciclo dentro de la empresa.

Según Gallup (s.f.), la experiencia del empleado es “*la suma de todas las interacciones que tiene un empleado con un empleador, desde antes de la contratación hasta después de la salida.*” (p.1).

A continuación, se trabajará sobre las tres claves a considerar en la experiencia del colaborador (Gallup, s.f.):

1. ***Alinear la experiencia de los empleados con el propósito, marca y cultura:*** Cada parte del ciclo de vida del colaborador tiene que ser coherente con la cultura de la empresa, desde el proceso de incorporación, la evaluación de desempeño, hasta la salida.
2. ***Concentrarse en las siete etapas esenciales del ciclo de vida del empleado.*** Se pueden visualizar las etapas en la siguiente figura:

Figura 2. *Employee Experience.*



Nota: Fuente: Gallup, p.7, “How to Improve the Employee Experience”. Recuperado en febrero de 2023.

Cada etapa se caracteriza por:

- *Atraer el talento:* Elegir cuáles serán las fuentes de reclutamiento según los perfiles requeridos.
- *Inducción y a bordo:* Se resalta la importancia de afirmar la decisión de ingreso a la compañía, y se transmiten los valores, misión, visión y propósito de la empresa.
- *Comprometer:*Cuál es el nivel de engagement que tienen los colaboradores y analizar cómo se sienten y los objetivos que persiguen.
- *Desempeño:* Cómo medir el rol y función de cada trabajador. Deben recibir feedback sobre su trabajo, tanto para mejorar y corregir, como para impulsarlos a continuar.
- *Desarrollo:* Indagar si hay planes de desarrollo en la empresa e identificar a qué crecimiento pueden aspirar dentro de la estructura.
- *Salida:* Tener conocimiento sobre los motivos de salida, que llevó al colaborador a tomar esa decisión. Implementar encuestas de salida, y así detectar los errores para corregir el rumbo.

3. ***Recordar las necesidades básicas de cada etapa del ciclo de vida del empleado.*** Es importante considerar la relación que el empleado tiene con su supervisor, cuál es su rol y que valor aportan a la compañía, cuáles son sus posibilidades de desarrollo, cómo su trabajo impacta en su salud física, mental y emocional. Se detallan a continuación:

- *Relación con los superiores / jefes:* Indagar sobre lo que se espera del colaborador, si pueden realizarlo o no, si hay comunicación y feedback, si hay confianza y seguridad para trabajar, etc.
- *Relación con los compañeros de trabajo:* Indagar que nivel de confianza hay en el grupo, si hay sinergia y todos apuntan al mismo objetivo o no.
- *Lugar de trabajo:* Analizar si se cuenta con todos los elementos necesarios de trabajo y si el ambiente tiene las condiciones necesarias para resguardar la salud y seguridad.
- *Bienestar:* Entender a la persona en todas sus dimensiones y desde esta mirada holística ver qué acciones tomar para mejorar su bienestar.

Ahora bien, para poder gestionar de manera correcta el ciclo de vida del colaborador Gallup (s.f.) propone lo siguiente:

1. El proceso de incorporación debe ampliarse al primer año, donde es fundamental la retroalimentación constante.
2. Asegurar cumplir con la propuesta de valor con la que se produjo la incorporación para poder responder a las expectativas del colaborador.
3. Poder responder las siguientes preguntas básicas en el onboarding: ¿En qué creemos aquí? ¿Cuál es mi papel? ¿Quiénes son mis socios?.
4. Crear experiencias que permitan transmitir la cultura de manera social y emocional.
5. Capacitar a los líderes sobre la importancia de la comunicación y el feedback continuo.
6. Tener un programa integral de salida de los empleados: aplicar las herramientas correctas que permitan entender por qué se van los colaboradores. Las entrevistas de egresos son una herramienta clave que también permitirá comprender cuales son las principales fallas en la experiencia del empleado. Saber realizar correctamente las preguntas y asignar dicho rol a las personas adecuadas es esencial.

Se puede afirmar que gestionar el engagement en un plan de fidelización implica un proceso continuo y en permanente interacción, en donde la comunicación debe ser clara y consistente (Sacks, 2006).

Eje 3: Comunicación y liderazgo

Se entiende que es importante gestionar el talento, su experiencia y su compromiso, por lo que se analizarán dos dimensiones que afectan el engagement del colaborador: La comunicación y el liderazgo.

Sacks (2006) explora diferentes antecedentes que pueden tener una relación directa o indirecta con el compromiso organizacional que posee el colaborador. Kahn (como se citó en Sacks 2006) analiza los siguientes antecedentes y su relación con el compromiso organizacional: *características del trabajo, apoyo organizacional percibido, apoyo del supervisor percibido, recompensas y reconocimientos, y la justicia distributiva y procesal* (p.5).

Una de las conclusiones de dicho estudio afirma que: *“los empleados que perciben un mayor apoyo organizacional tienen más probabilidades de corresponder con mayores niveles de compromiso en su trabajo y en la organización”* (Sacks 2006, p.14).

Se entiende que el apoyo organizacional y del supervisor requieren de una adecuada comunicación y un liderazgo transformacional para ser eficaz.

El liderazgo transformacional ejerce influencia en la confianza, la cual a su vez tiene una relación positiva con el compromiso del colaborador (Macey & Schneider, 2008).

Se empezará analizando la comunicación, uno de sus axiomas según Watzlawick (1967) es: *“La relación determina el contenido en una conversación”*. Todo lo que se reciba de otra persona, estará determinada por cómo es la relación con ella. Es decir, si la relación que se tiene con el supervisor no es la adecuada, toda comunicación que venga de él será recibida desde ese lugar.

La forma de comunicarse cambió, hoy el uso del correo electrónico si bien es esencial, no permite facilitar el intercambio y la relación. En empresas piramidales y verticalistas, introducir otro medio de comunicación puede ser visto como un error, llevando a que el contacto sea distante y a enlentecer los procesos dificultando la toma de decisiones (Blanc & Barreiro, 2022).

El equipo de Recursos humanos deberá indagar, si es posible, cómo lograr cambiar la forma de trabajo en un contexto donde prima la velocidad para llegar a tiempo con la información sin dejar de transmitir la cultura de la empresa. Es por esto por lo que, a la hora de gestionar la comunicación, es importante generar confianza, generar sentido de pertenencia y lograr que se comprenda el propósito de la empresa (Blanc & Barreiro, 2022).

La comunicación interpersonal es productiva cuando se hace presente la empatía y la escucha activa, cuando se humanizan los vínculos y se suspenden los juicios, cuando se habla de autoridad sin autoritarismo, cuando la autoridad incluye al liderazgo (Blanc & Barreiro, 2022).

Kofman (2001) expresa que es importante dar feedback constructivo para lo cual es clave el manejo de la *comunicación multidimensional* que permite dar reconocimientos efectivos caracterizados por: expresar “*en primera persona, en voz activa, en forma directa, concreta, y enfatizando la experiencia del emisor*” (p.274).

Blanc & Barreiro (2022) sostienen que hay que generar rituales de comunicación, en donde, no sólo exista el feedback cuando hay un error, sino también cuando se logran los objetivos. Poder ver el feedback desde un lugar enriquecedor, permitirá implementar nuevos medios para comunicarse y reducir las resistencias.

Las resistencias empezarán a mermar cuando exista una mirada apreciativa que permita: compartir buenas prácticas, reconocimientos y compartir conocimientos (Blanc & Barreiro, 2022).

Por lo que resulta fundamental trabajar sobre las relaciones entre el personal dentro de un contexto determinado por el verticalismo y el autoritarismo, ya que esto, resta confianza y la posibilidad de mantener un diálogo.

La formación en competencias socioemocionales es fundamental para los líderes y colaboradores porque generan un mayor compromiso y desempeño laboral. Según Goleman (1999) las competencias técnicas no son suficientes sin la gestión correcta de las emociones. En su modelo de competencia emocional

plantea cinco elementos: autoconsciencia, auto regulación, motivación, empatía, y competencias sociales. Resulta importante que las capacitaciones contemplen los ejes mencionados no solo para la formación de líderes sino también para generar un buen ambiente laboral (Kofman, 2001).

Cuando existe una posibilidad de ascenso, resulta importante contemplar las competencias blandas que se requieren en dicho puesto y no solo promover un ascenso por las competencias técnicas ya que puede tener como consecuencia un ambiente desfavorable de trabajo.

Montalto (2022) plantea que es necesario considerar 5 aspectos para lograr un *liderazgo consciente*, aspectos que se deberán desarrollar en las capacitaciones. A continuación, se detallan:

1. *Contar con valores*. Se debe fomentar la honestidad, la coherencia y aprender a delegar cuando sea el momento adecuado.
2. *Seguridad psicológica*: Brindar confianza y escucha activa.
3. *Comunicación*: Claridad, consistencia y comprensión. Mostrar seguridad.
4. *Responsabilidad*: Estar comprometido y ser creativo.
5. *Significado*: Recordar el propósito y la misión. Direccionar la energía hacia los objetivos perseguidos.

Se entiende que el liderazgo no es una condición ni una cualidad, se construye en base a conductas adaptativas y a diferentes situaciones. Se debe hacer énfasis en líderes situacionales que permitan comprender las necesidades de los colaboradores y guiarlos hacia los objetivos inspirando confianza (Blanc & Barreiro, 2022).

Síntesis Final

Se puede observar que se abordan tres ejes fundamentales para el desarrollo de este trabajo: gestión del talento, fidelización y engagement, y comunicación y liderazgo.

Se destaca la importancia de la gestión del talento en una organización, desde el reclutamiento hasta la salida del colaborador. Se busca entender qué es el talento para cada grupo dentro de la empresa y cómo contribuye a los objetivos organizacionales.

Es importante poder implementar un enfoque que considere diversos factores para definir el talento, tales como el potencial, el compromiso y las aspiraciones.

Se destaca la relación entre el compromiso de los empleados y su desempeño, así como la importancia de estrategias para retener el talento a largo plazo. Se proponen tres ejes para la fidelización: identidad organizacional, compensaciones y recompensas, y empleabilidad y carrera.

También se exploran las dimensiones del engagement y se presentan estrategias para mejorar la experiencia del empleado, desde la incorporación hasta la salida de la empresa.

Para finalizar se desarrollan los conceptos de comunicación y liderazgo como herramientas claves para gestionar al talento y su engagement. La comunicación para que sea efectiva debe estar basada en la confianza, la empatía y la transparencia. Se sugiere el desarrollo de competencias socioemocionales para líderes y colaboradores, así como la implementación de un liderazgo consciente, centrado en valores, seguridad psicológica, comunicación clara, responsabilidad y sentido de propósito.

Se aborda la gestión integral del talento, desde su reclutamiento hasta su fidelización, destacando la importancia de una comunicación efectiva y un liderazgo consciente para promover el engagement y así direccionar a la empresa hacia el éxito organizacional.

ANALISIS DIAGNOSTICO

1. Metodología de relevamiento

Para responder a las preguntas principales de este trabajo y poder identificar e implementar un plan de fidelización del talento que mejore el compromiso de los empleados y reduzca la rotación voluntaria, se utilizó una metodología de investigación cualitativa.

Dicha metodología permitió tener una visión desde dos lugares diferentes: La perspectiva de los vigiladores sobre su experiencia acerca de su ingreso a la empresa y su posterior desarrollo y expectativas; como también la perspectiva de los supervisores sobre el talento y los principales desafíos que se presentan en su accionar diario.

Los medios de recolección de datos fueron:

- a. 20 encuestas con preguntas cerradas a vigiladores de no más de 3 años de antigüedad de distintas regiones del país. Dicho instrumento fue un formulario de Google de 11 preguntas (Ver Anexo 1). Esto responde a una demanda de la organización, de no permitir preguntas abiertas en las que se pueda profundizar más en conocer la perspectiva de los participantes ya que suponían que iban a utilizarla como un medio para expresar sus quejas. El formulario fue compartido aleatoriamente a personal de no más de 3 años de antigüedad, porque el índice de rotación es mayor en personal de 0 a 3 años. Si bien la intención fue realizarlo a personas con no más de un año de antigüedad, el extenderlo a 3 años fue una solicitud de la organización.
- b. 5 entrevistas semiestructuradas a los supervisores de algunas regiones (Ver Anexo 1). La organización solicitó previamente conocer las preguntas que se realizarían en la entrevista. Luego de que la misma fue aprobada y modificada, designaron quienes iban a ser los supervisores que participarían de esta investigación.

Las principales dimensiones sobre las que se indagaron fueron: incorporación y seguimiento del colaborador, cultura organizacional, capacitaciones, comunicación, feedback y reconocimientos.

2. Presentación y análisis de la información de campo

Se empezará analizando la perspectiva de los vigiladores de las distintas regiones que se encuentran distribuidas a lo largo del país y luego la mirada de los supervisores frente al talento, su gestión y su fidelización.

2.1 Análisis de Encuestas a vigiladores – Región Interior

De la muestra relevada, se observa la siguiente distribución según regiones: Un 5% de los encuestados corresponde a la Región NOA, un 15% a la Región Comahue, un 15% a la Región Cuyo, un 20% a la Región Centro, un 20% a la Región Litoral, y un 25% a la Región Sur.

En cuanto a la función que desempeñan, un 70% trabaja como vigilador general, un 25% como vigilador bombero, y un 5% como vigilador principal.

El 55% tiene entre uno a dos años de antigüedad en la compañía, mientras que el 45% tiene menos de un año dentro de la organización.

Las edades de esta muestra se encuentran representadas de la siguiente forma: El 50% tiene entre 21 a 30 años, mientras que el restante tiene entre 30 a 40 años. En cuanto al género el 85% se percibe como masculino, mientras que solo el 15% se percibe como femenino.

A continuación, se analizará la información en función de los siguientes ejes:

2.1.1 Incorporación y seguimiento del colaborador

Según Hidalgo (2011) y su afirmación acerca de que el talento es lo que proporciona una ventaja competitiva, se puede afirmar que, en la Empresa de Seguridad, los vigiladores son quienes marcan la diferencia al ser los talentos clave para el cliente. Por lo tanto, resulta fundamental analizar su perspectiva.

Como bien se mencionó anteriormente, esta muestra está representada por distintas regiones del interior del país, en donde generalmente los candidatos llegan por referidos de las zonas cercanas al lugar de trabajo, a diferencia de la región de AMBA en donde los candidatos se postulan principalmente a través de las plataformas de trabajo.

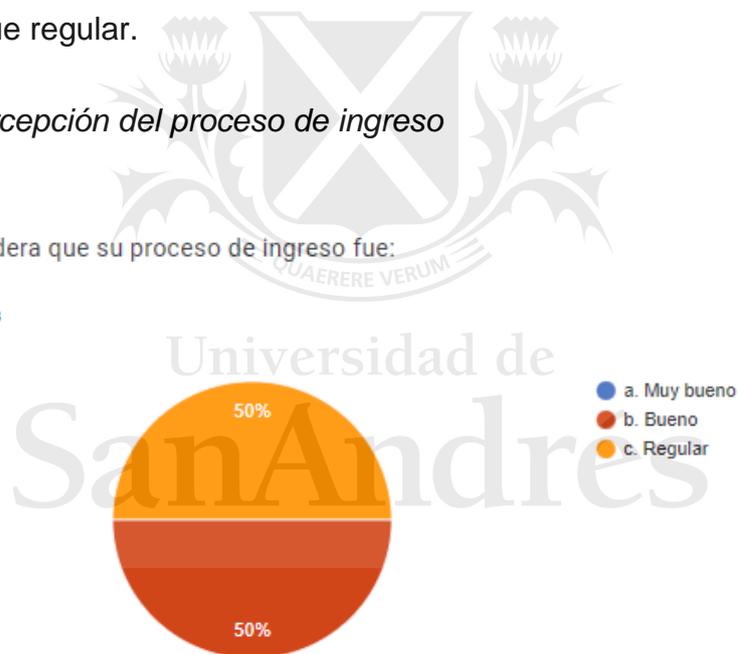
En la muestra analizada, *el conocimiento e ingreso a la compañía*, el 75% lo hizo a través de un referido, mientras que el 25% restante lo realizó a través de una plataforma de trabajo.

Como se puede observar en el gráfico 1., *el proceso de ingreso* fue analizado en función de tres adjetivos: muy bueno, bueno y regular, en donde, el mismo fue percibido por el 50% de la muestra como bueno, mientras que el 50% restante observa que fue regular.

Gráfico 1. *Percepción del proceso de ingreso*

2) Considera que su proceso de ingreso fue:

20 respuestas



Este porcentaje resulta significativo ya que siendo una de las etapas del ciclo de vida del colaborador (Gallup s.f.), la mitad de la muestra lo percibe como regular. De acuerdo con Gartner (2022), la falta de interconexión de las partes de una organización a la hora de gestionar el talento puede llevar a los colaboradores no se encuentren conformes con su experiencia.

Es en el interior del país, en donde los supervisores tienen como función realizar los procesos de incorporación a la empresa, se encargan de recopilar la documentación necesaria y de cumplir con los requisitos que solicita el cliente.

La gestión de RR.HH., en este proceso, es revisar la documentación, dar el alta correspondiente en AFIP y cargar en el sistema al ingresante. No hay interacción con el candidato. Es decir, la función es meramente operativa y de supervisión, sin brindar el acompañamiento desde el inicio de la búsqueda.

Siguiendo a Groyberg, Nitin & Fernández-Aráoz (2009) una de las condiciones para hacer eficaz el proceso de ingreso de un candidato es contar con el apoyo organizativo adecuado previo al ingreso, lo cual no se observa en los procesos de la Empresa de Seguridad, evidenciando incluso falta de comunicación entre RR.HH. y los supervisores.

2.1.2 Cultura Organizacional

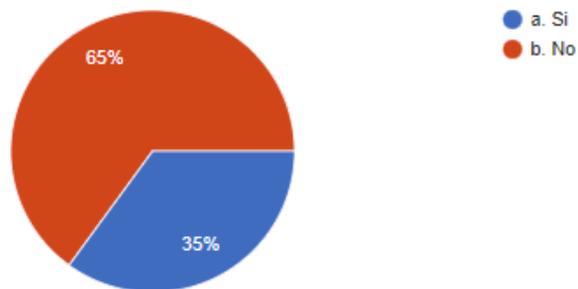
Uno de los ejes a trabajar para retener el talento según Hatum (2011) es la *identidad organizacional* es decir cómo se produce el contacto con la cultura, cómo es transmitida y sostenida la misma. Asimismo, qué acciones se realizan para desarrollarla y si hay coherencia entre el accionar diario y los valores que se promulgan para evitar incongruencias y desilusiones en los colaboradores.

Como se puede ver en el gráfico 2., resulta significativo que el 65% de los encuestados no conoce el propósito y los valores de la compañía. También el más de la mitad de los colaboradores se plantea la posibilidad de cambiar de trabajo.

Gráfico 2. Conocimiento de la cultura organizacional

3) ¿Conoce cuál es el propósito y los valores de la compañía?

20 respuestas



Cabe mencionar que, según Gallup (s.f.), una de las etapas del ciclo de vida del trabajador es la inducción a la compañía, siendo fundamental poder crear experiencias que permitan transmitir la cultura de manera social y emocional. En la Empresa de Seguridad, son los supervisores quienes realizan las inducciones a través de la entrega de un “Manual de Inducción” y su consecuente firma.

El sector de RR.HH. solo se asegura de que dicho manual se encuentre firmado como un requisito para dar el alta al colaborador. Por lo que nuevamente una falencia del sector está en ser meramente operativo, olvidando que la inducción a la cultura de la empresa debe ser transmitida y reforzada, llevada a la práctica, evitando que se convierta en un trámite más.

2.1.3 Capacitación

Groysberg, Nitin & Fernández-Aráoz (2009) sostienen que uno de los pasos del proceso de reclutamiento es “Integrar al recién llegado” brindando acompañamiento y guía en las funciones a realizar. Otro de los pasos es la “auditoría y revisión”, lo que implica un seguimiento del desempeño para detectar en que es necesario mejorar y brindar las capacitaciones necesarias.

Asimismo, Hatum (2011) plantea que la propuesta de valor del empleado contempla las características del trabajo es decir cuáles son las funciones a desempeñar y si poseen las competencias y recursos para llevarlos a cabo.

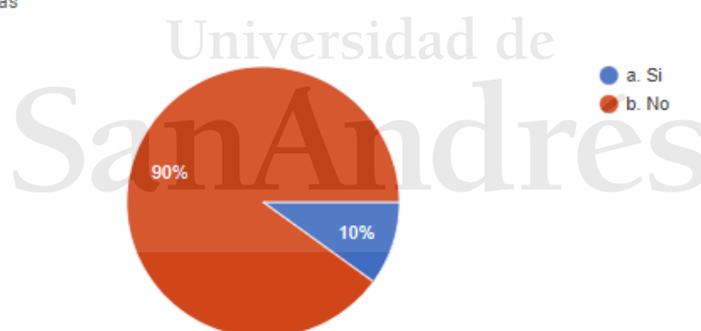
En la Empresa de Seguridad se observa que, al ingresar un colaborador, el 85% recibe información sobre sus funciones y tareas a realizar mientras que el 15% restante expresa que no. La mayoría de los colaboradores recibe las directivas por parte de los supervisores de las tareas a realizar, como también son capacitados para cumplir con un requisito para ingresar por parte del cliente.

Luego del ingreso, se observa en el gráfico 3., que la mayoría (90%) de los encuestados no contó con posterior acompañamiento en sus funciones. No se registran respuestas positivas sobre las capacitaciones en sus funciones luego de sus ingresos.

Gráfico 3. *Percepción sobre el acompañamiento en las tareas diarias.*

5) ¿Cuenta con acompañamiento en sus tareas diarias?

20 respuestas



Es decir, una vez que se produce el ingreso del colaborador, no se prioriza su capacitación ni su acompañamiento en sus tareas diarias.

Asimismo, desde RR.HH., una vez que se realiza el alta correspondiente y su carga en el sistema, no hay un seguimiento del colaborador que permita detectar cuáles son las fortalezas y los puntos para mejorar. Tampoco se solicita, desde el sector, feedback a los supervisores. Una vez producido el ingreso, se cierra un trámite.

2.1.4 Comunicación, feedback y reconocimientos.

Según Sacks (2006) quienes sienten mayor apoyo organizacional se encuentran más comprometidos con su trabajo. Resulta significativo en la Empresa de Seguridad que el 50% de los colaboradores no sabe a quién acudir en caso de que se le presenten dificultades en su puesto de trabajo.

Asimismo, Sacks (2006) resalta la importancia del apoyo del supervisor recibido como otro factor directamente relacionado con el engagement del colaborador. Ahora bien, se observa en el gráfico 4., que el 70% de los vigiladores califica como regular la comunicación con su supervisor, mientras que el 30% restante la califica como buena.

Gráfico 4. *Percepción de la comunicación con supervisores*



En los resultados también se observa ausencia de reconocimientos e incentivos en el trabajo siendo esto muy importante para el desempeño de los colaboradores. A través del feedback constructivo se pueden lograr mejoras y alcanzar los objetivos. Es importante generar confianza y brindar seguridad en los colaboradores para que puedan identificarse y perseguir los objetivos organizacionales (Blanc & Barreiro, 2022).

Se destaca la importancia de las capacitaciones en competencias socioemocionales en los supervisores para que puedan guiar y acompañar a los

vigiladores, quienes hoy perciben una ausencia de reconocimientos, como también de líderes que acompañen, apoyen y guíen hacia los objetivos organizacionales (Goleman, 1999).

Asimismo, RR.HH. es un actor involucrado que debe permitir y asegurar la comunicación entre los vigiladores y los supervisores, para esto debe comprometerse en el seguimiento de los ingresos brindando retroalimentación constante (Hatun, 2011), y no solo estando presente en el momento de incorporación a la compañía.

Todo esto lleva a que el vigilador se sienta sin soportes y a que el proceso de incorporación sea percibido desde RR.HH. como un proceso estático cuyo inicio es la revisión de documentación y cuyo fin es la carga en el sistema correspondiente.

2.2 Análisis de Entrevistas a supervisores.

En este eje se presenta el análisis de las entrevistas semi- dirigidas a los supervisores de la Empresa de Seguridad. Se realizaron 5 entrevistas en total a través de Google Meet de una duración aproximada de 30 minutos (Ver Anexo 2).

En cuanto a las características de la muestra se destaca que dos supervisores tenían un promedio de antigüedad de 2 años, mientras que los tres supervisores restantes tenían más de 10 años de antigüedad.

La cantidad de vigiladores a cargo varía según el objetivo (cliente) y la zona donde se encuentran ubicados. Entre los entrevistados, la dotación varía desde 20 a 240 vigiladores aproximadamente pertenecientes a Región Interior.

Se establecieron los siguientes ejes para el análisis: Funciones del supervisor, incorporaciones y comunicación. A continuación, serán desarrollados:

2.2.1 Funciones del supervisor

Se puede observar que la principal función de un supervisor es: asegurar el servicio de seguridad al cliente, tanto de manera administrativa como operativamente. De esta función se desprenden las siguientes tareas: búsqueda de los colaboradores, reunir la documentación necesaria para el ingreso, inducciones, coordinación, control de horas, diagramas de turnos, seguimiento de los vigiladores, asegurar el cumplimiento de las reglas del cliente, mediador entre el cliente y la compañía, entre otras.

En cuanto a la factibilidad para cumplir con todas las funciones se observa que pueden realizar lo básico y se aseguran de cumplir con lo que requiere el servicio.

Es decir, se hace énfasis en coordinar y cubrir los turnos, mientras que el tiempo de escucha y capacitación hacia los colaboradores no aparece como relevante.

Asimismo, se observa que no hay interacciones fluidas con el resto del equipo, lo que lleva a cometer errores administrativos y extender los tiempos de los procesos que deben cumplir. Por ello, se destaca la necesidad de capacitación a los supervisores. El Supervisor N° 5 lo expresa de la siguiente manera:

"Quizás hay que ir un escaloncito más arriba, capacitar al supervisor"

Se infiere que el diseño organizacional de la Empresa de Seguridad es piramidal (Hidalgo, 2011), por lo que la toma de decisiones es lenta y la falta de interacciones necesarias termina afectando el ciclo de vida del colaborador (Gartner, 2021). Como bien destaca el Supervisor N°2 al preguntar por la factibilidad para cumplir con sus funciones:

"Digamos, imagínate que hace 15 años que estoy en la supervisión y yo más o menos sé las expectativas que hay para ciertas cosas, ¿no? O sea, yo sé que, si pido algo, tengo que pedir con dos o tres meses de anticipación."

Asimismo, el Supervisor N°3 remarca lo siguiente:

"Sí, o sea, la tarea básica nuestra sí, a veces por ahí cuesta algunas tareas de la coordinación con el total de la empresa"

También se puede inferir que, al enfocarse en lo operativo del funcionamiento de los servicios, la dimensión relacional del engagement (Kievsky, 2021) es descuidada, dedicando escaso tiempo al intercambio con sus colaboradores, como también, prestando poca atención al desempeño de estos. Por lo que al tener mayores demandas operativas no logran brindar el apoyo organizacional que necesitan los vigiladores (Sacks, 2006).

Asimismo, se observa que la relación de RR.HH. con los supervisores dificulta que los mismos cumplan con sus funciones al no establecer los canales de comunicación y seguimiento necesarios para desarrollar el talento.

2.2.2 Proceso de incorporaciones

Los supervisores tienen conocimiento del procedimiento para incorporar un nuevo colaborador, pero se enfrentan a los siguientes desafíos:

- No se definen los perfiles de las búsquedas.
- Es un proceso extenso que tiene aspectos a mejorar.
- No existe seguimiento luego de producido el ingreso. Se puede observar esto cuando el Supervisor N° 2 expresa:

"el proceso, ni te cuento, es eterno. Con todo lo que hay que cumplir, perdes gente en el camino. Yo creo que tener un seguimiento del ingresante durante, desde que se hace la selección hasta que pasa el primer año de prueba, debería haber un seguimiento que todos lo veamos."

- Es un proceso que demanda atención para cumplimentar con todos los requisitos, lo cual quita tiempo para poder ocuparse de otras de sus funciones.

El Supervisor N°3 expresa:

"después los papeles administrativos que tengo que reunir mientras sigo con mis funciones de supervisor, y a veces no se puede con todo, algo dejas de atender. Hay que apagar un incendio con extintor mientras llegan los bomberos".

- Al ser extenso el proceso, muchos candidatos capacitados abandonan el interés por ingresar a la compañía.

- No hay interacción fluida con RR.HH. El Supervisor N° 5 sostiene:

"La interacción con recursos humanos es un 0% más o menos."

Se puede inferir que no existe una estrategia integrada de gestión del talento en lo que respecta a las operaciones en la región interior de la compañía. Este enfoque omite elementos clave propuestos por Gartner (2021), como la consideración de todos los participantes involucrados y sus roles, el impacto del proceso en el logro de objetivos organizacionales, y el seguimiento del proceso de ingreso. Nuevamente la gestión del talento es percibida como un proceso estático, en el cual la participación de RR.HH. es solo de supervisión.

2.2.3 Comunicación, feedback y reconocimientos.

Se puede observar que los supervisores reconocen la importancia del diálogo y de saber escuchar a sus colaboradores. El Supervisor N°1 sostiene:

"Trato de estar y hablar con la gente."

Ahora bien, esta conversación generalmente es utilizada para reforzar la importancia de tolerar la carga horaria que demanda el trabajo de un vigilador y para corregir los errores que se presentan. El Supervisor N° 3 expresa:

"Pero mis primeras dos instancias son corregir el error del guardia, porque obviamente o no ha entendido la consigna, o hay algo que no le quedó claro. Por eso yo siempre voy por la corrección."

Asimismo, reconocen que los colaboradores se sienten "abandonados" cuando no realizan las visitas a los lugares de trabajo.

Con relación a los reconocimientos, se presentan dos posturas: una de ellas es directamente no invertir tiempo en dar reconocimientos, ya que consideran que al hacerlo pueden generar expectativas de derechos adquiridos:

"Si haces bien tu trabajo, no tenes suspensiones, cobras tu sueldo y de eso se trata. No soy muy participe de felicitarlos, ya que a veces por felicitarlos dejan de hacer su trabajo o piensan que se merecen más francos y no es así. " (Supervisor N°4).

Otra de las posturas sostiene que no poseen las herramientas necesarias para hacer reconocimientos:

"Y lo que está a mi alcance es decirle que está bien y que continúe así, mas no puedo, más la empresa no hace, ni conmigo así que imagínate con el vigilador." (Supervisor N° 2).

Frente a esto proponen acciones como la entrega de diplomas por reconocimiento para impulsar a un colaborador:

"Lo del diploma es una tontería, pero que ayuda mucho. O sea, yo trabajaba de noche, no había ningún supervisor que me viera de los del día que pudiera llegar a tomar alguna decisión de decir, che vos podés trabajar de algo más que de vigilador ni nada, por lo cual tenía que esforzarme más. Pero ese diplomita, ese pedacito de papel y de cartoncito, che mira esto porque te lo dieron a reconocimiento a tal tarea que hiciste bien o que hiciste por encima de lo normal que se yo." (Supervisor N°5).

Se puede inferir, de acuerdo con Gallup (s.f), que esta ausencia de feedback que impulse al colaborador, impide elaborar una devolución sobre el desempeño, en donde solo al estar presente para corregir un error, el ambiente de trabajo se caracteriza por ausencia de confianza y seguridad.

Tampoco se consideran las necesidades básicas del ciclo de vida del empleado (Gallup, s.f.), no hay retroalimentación, no hay seguimiento, y esto impacta directamente en la relación entre el supervisor y el vigilador.

Asimismo, hay ausencia de herramientas y capacitación al supervisor para que pueda brindar feedbacks constructivos, para que pueda fomentar y transmitir la cultura organizacional (Kofman, 2001).

Los vigiladores que aspiran a ser supervisores tienen este ejemplo de lo que se espera en esa función, dejando de lado toda competencia emocional que permitiría el fortalecimiento de la relación.

El modelo de liderazgo está basado en la autoridad, en el poder que les otorga el puesto, sin considerar la posibilidad de un liderazgo transformacional, incluso dejando de lado el tipo de liderazgo de cuidado de las personas que propone la misma cultura de la empresa de seguridad (Blanc & Barreiro, 2022).

El sector de RR.HH. tiene fallas en la comunicación y una falta de intervención en la capacitación y en la retroalimentación con los supervisores.

Asimismo, se carece de mecanismos explícitos que permitan entender los motivos de egreso, por lo que el sector solo contempla lo que los supervisores informan cuando algunos colaboradores deciden irse.

3. Conclusiones diagnosticas

Luego de analizar las perspectivas de los vigiladores y de los supervisores se puede inferir que existe una desconexión y falta de comunicación en la

organización, caracterizada por tener un diseño piramidal y verticalista que profundiza aún más dicha falencia.

Este tipo de trabajo en silos lleva a que el proceso de ingreso sea extenso por una falta de información y seguimiento, tanto por parte de los supervisores como desde el sector de RR.HH.

Asimismo, se pierde de vista la inducción a la cultura empresarial, pasando a ser un trámite que cumplir sin posteriores acciones que la difundan. La mayoría de los vigiladores encuestados desconocía la cultura de su empresa.

Los supervisores solo dan feedback cuando se presenta un error, mientras que no hay reconocimiento positivo alguno. Se pudo observar que ellos tampoco reciben reconocimiento por parte de sus jefes.

La comunicación con los supervisores fue evaluada como regular por el 70% de los vigiladores. Si bien la mayoría recibe la información necesaria para ejercer sus funciones, luego del ingreso, hay falta de comunicación y capacitación.

No existe una herramienta que permita recolectar cuáles son los motivos de egreso para poder entender qué es lo que no funciona.

Los supervisores infieren que los vigiladores deciden abandonar la compañía por mejores propuestas salariales y por oportunidades de desarrollo, ya que la empresa no facilita planes de carrera ni capacitaciones que sean de interés para el trabajo del colaborador.

Es por esto por lo que en el siguiente apartado se profundizará sobre cuáles serán las acciones que pueden promover de manera positiva la experiencia del colaborador dentro de la empresa y fidelizarlo para evitar que abandone la empresa.

PLAN DE ACCIÓN

Luego de entender el análisis diagnóstico y con la finalidad de responder al objetivo del presente trabajo: *identificar e implementar un plan de fidelización del talento para mejorar el compromiso de los colaboradores y reducir el índice de rotación voluntaria*, se presenta la propuesta de valor para intentar resolver el desafío que la organización enfrenta.

Propuesta de valor

De acuerdo con Gartner Inc. (2021), se entiende que la integración de la gestión del talento con las necesidades comerciales es un aspecto fundamental para el éxito organizacional y luego de ser detectadas las falencias en los distintos sectores, se desarrolla un plan que contempla los siguientes elementos:

1. Comunicación del diagnóstico de situación a los actores involucrados en la empresa de seguridad. Planificación.
2. Elaboración de los programas y capacitaciones pertinentes. Incluye Tableros de Seguimiento, Plan de Inducción, Programa de capacitación en liderazgo y comunicación y Programa de Desarrollo de Mandos Medios.
3. Feedback positivo y beneficios: Elaboración de un programa de difusión de los valores empresariales y reconocimiento a quienes sean ejemplos de esos valores. Ampliación de la comunicación vía e- mail de todos los ingresos y sus cumpleaños. Implementación del día de cumpleaños libre. Regalos empresariales.
4. Reestructuración y asignación de funciones.
5. Implementación y seguimiento.
6. Revisión.

Frente a la complejidad de la organización, Gartner Inc. (2021) propone optar por un enfoque que permita *crear subfunciones de manera integrada* y así facilitar la gestión del talento. Al lograr la correcta asignación de funciones dentro del equipo se impulsa a que RR.HH. pueda trabajar no solo en cuestiones operativas sino también estratégicas.

Si bien el proyecto se presentará en pasos, cabe mencionar que algunos de ellos se realizarán paralelamente involucrando a distintos actores en cada etapa. Asimismo, se estima que podrá ser implementada desde diciembre 2023 / junio 2025.

Plan de acción

La Empresa de Seguridad está caracterizada por un diseño piramidal para la toma de decisiones, por lo que se empezará informando cuál es el diagnóstico presentado en este proyecto. Dicha presentación se realizará enmarcando la necesidad de responder al objetivo organizacional establecido por el grupo Empresa de Seguridad de implementar un plan de acción que permita mejorar el compromiso de los colaboradores y reducir la rotación. Al ser un objetivo de la empresa para el año 2024 incrementará el interés en participar y en ser actores de un plan que ayude al logro de dicha meta.

- 1. Comunicación del diagnóstico de situación y planificación:** Se organizarán reuniones para exponer los resultados y las líneas de acción a seguir. Primero se realizará una reunión con la gerencia de RR.HH., en conjunto con el jefe de RR.HH. para obtener su aprobación y apoyo para dar inicio con el plan de acción. Esto será la clave para poder continuar con las reuniones con las demás gerencias, haciendo participe en cada una de ellas al gerente de RR.HH. y al jefe de RR.HH. Al estar presentes ejercerán influencia en el compromiso del resto de los participantes.

La siguiente reunión se hará con la dirección de operaciones y la gerencia de operaciones tanto de región Interior como de AMBA. Se presentará la propuesta y cuáles serían los posibles beneficios al implementarla entendiendo que es la operación quien más afectada se ve ante la renuncia de los colaboradores.

Luego se procederá a la reunión con la gerencia de Comunicaciones para obtener su colaboración y participación en lo que sea necesario para lograr el objetivo. Por último, se coordinará la reunión con la gerencia de Finanzas, ya que previo a obtener el presupuesto necesario, se debe contar con la aprobación

del resto de las gerencias para evitar objeciones en lo solicitado por parte de Finanzas.

Por esto, primero se presentará el plan de acción para cumplir con el objetivo solicitado por el grupo Empresa de Seguridad y se mostrarán los posibles beneficios para convencer a la gerencia de la necesidad de llevarlo a cabo. El diálogo y el convencimiento entre la gerencia de RR.HH. y el resto de las gerencias es fundamental.

Una vez que se cuente con dicho respaldo se procederá a realizar una reunión con el equipo de RR.HH. y Relaciones laborales para presentar la situación y cuáles serán las acciones que se llevarán a cabo. Es posible que el equipo cuestione la demanda de tiempo, se aclarará que en caso de ser necesario se contemplará el pago de horas extras, entendiendo que la Empresa de Seguridad opera a nivel nacional y que el mismo esfuerzo que se realiza para las operaciones de AMBA debe ser realizado para región Interior.

Luego de esto, se organizarán reuniones con los jefes Operativos para informar cuál es la situación y cuáles serán las propuestas. Es aquí donde también existirán resistencias, pero se explicitará como uno de los beneficios que el supervisor contará con el apoyo y guía de RR.HH. en las incorporaciones, lo que permitirá reducir las preocupaciones administrativas que les demandan tiempo.

Los jefes operativos deberán seleccionar a uno o dos supervisores por zona para que sean el nexo con RR.HH. y comiencen con las capacitaciones planificadas. Se seleccionará a aquellos supervisores que obtuvieron mejor puntaje en las evaluaciones de desempeño realizadas en el año 2023.

2. Elaboración de los programas y capacitaciones pertinentes. Incluye Tableros de Seguimiento, Inducción, Programa de capacitación en Supervisión, liderazgo y comunicación y Programa de desarrollo de mandos medios.

- Elaboración de Tableros de seguimiento para los ingresos: Su implementación responde a la necesidad de tener la información integrada sobre requisitos y procesos de ingreso. Al trabajar en entorno de Google, se realizará

un Google Sheets (Tabla N°3) compartido con supervisores y un analista de empleos del sector de RR.HH., lo cual será coordinado por la coordinadora de RR.HH.

Este tablero será elaborado entre el analista de empleos, los supervisores operativos y la coordinadora de RR.HH., ya que pueden aportar desde sus funciones y hacerlo más práctico. De esta forma se logrará ver la información y los avances para poder detectar qué es lo que falta y en qué corregir el rumbo para reducir el tiempo de ingreso de un candidato y mejorar su experiencia. Cabe mencionar que al poder visualizar la fecha de ingreso requerida y el estado de la documentación necesaria para el ingreso, la analista de empleos podrá destacar al estilo de semáforo el estado de los trámites y las prioridades.

Tabla 3. Modelo de tablero de seguimiento de ingresos

Supervisor a cargo:															
Fecha de Apertura	Vacante N°	Cantidad	Objetivo	Formulario de Requerimiento	Fecha de Ingreso requerida										
Completar Si / No con enlace a la documentación															
Nombre y apellido del candidato	Vacante N°	CV	Entrevista	Entrevista con el cliente	DNI	Título secundario	Registro de conducir	RNR	Antecedentes provinciales	Curso de Seguridad Privada	Examen preocupacional				

Fuente: Elaboración propia de la alumna.

Asimismo, en dicho Google Sheets (Tabla N° 4) se efectuará el seguimiento durante los tres primeros meses del colaborador, en donde se evaluará su desempeño según los valores de la organización. De esta forma, se busca promover la cultura de la empresa fomentando los valores puestos en práctica. Previo a su implementación, se capacitará al supervisor para que pueda realizar

dicha evaluación y seguimiento. La coordinadora de RR.HH. realizará la capacitación, para lo cual se prevé una duración de un mes aproximadamente y de un encuentro semanal.

En cuanto a la definición de los valores de la organización se tomarán las definiciones y las acciones que los representan que fueron definidos por la dirección de la Empresa de Seguridad.

Tabla 4. Modelo de Tablero de seguimiento de colaboradores durante el periodo de prueba.

Seguimiento de Ingresos										
Vacante	Objetivo	Colaborador	Fecha de Ingreso	Inducción	Evaluación de valores representados en acciones al 1° mes	Acciones a realizar	Evaluación de valores representados en acciones al 1° mes	Acciones a realizar	Evaluación de valores representados en acciones al 1° mes	Acciones a realizar
Modelo de Evaluación de los valores										
Evaluación de Valores de la Cultura Organizacional	Definición del valor	Posibles acciones que lo representan								
Agilidad										
Confiable										
Innovación										
Cuidado y seguridad										
Trabajo en equipo										
Innovación										

Fuente: Elaboración propia de la alumna.

Los supervisores cuentan con los recursos necesarios para acceder a una computadora con su correo corporativo y tienen conocimientos en el manejo de Google Sheets ya que lo utilizan para el diagrama de turnos y conciliación de horas, sin embargo, puede suceder que manifiesten que no saben utilizarlo, frente a esto, la empresa cuenta con cursos virtuales para enseñar el manejo del programa.

Así también otra resistencia puede ser que los supervisores expresen que no contarán con tiempo para completar los tableros, por lo que será importante trabajar en los beneficios y en la optimización de tiempos y recursos al aplicarlo.

El jefe de RR.HH. deberá estar en comunicación con los jefes de operaciones para facilitar este proceso y dar seguimiento a los supervisores.

Se prioriza inicialmente la capacitación operativa en cuanto a los tableros de control y seguimiento de las incorporaciones, como también la capacitación en la evaluación de los valores de la empresa de seguridad. Se considera que esto es una primera instancia ya que permitirá un acercamiento de supervisores con el área de RR.HH. para entender sus problemáticas, y la puesta en práctica de un recurso que beneficiará a ambos sectores. Se previene, en cierta forma, que en la siguiente capacitación orientada a cuestiones de liderazgo sea una queja del sector la falta de intercambios y ayuda en sus tareas operativas.

Por lo que este primer acercamiento puede predisponer de manera positiva a los supervisores para la siguiente capacitación en cuestiones blandas, ya que vivenciarán el inicio de acciones que buscan cooperar con sus funciones y mejorar su desempeño.

- Programa de Capacitación: Liderazgo y Comunicación. Con el objetivo de poder mejorar la comunicación entre los distintos sectores de la empresa se implementará una capacitación con modalidad virtual destinada a: jefes operativos, supervisores, coordinadora de RR.HH., un analista de empleos y una analista de capacitación. Asimismo, será útil para que puedan conocerse entre ellos, ya que la comunicación al ser principalmente vía e-mail impide un registro de la imagen del otro.

El primer eje de la capacitación hará foco en la cultura de la empresa y será facilitado por el jefe de RR.HH. y la coordinadora de RR.HH. Será un factor clave la presencia de los gerentes de RR.HH. y de operaciones en el inicio del programa. Para la capacitación en temas de liderazgo y comunicación se recurrirá a una consultora externa para asegurar ser objetivos en dichas temáticas y permitir la participación sin sesgos.

Se detalla un posible programa y sus ejes: 1. Liderazgo y cultura en Empresa de Seguridad: Valores en acción. 2. Comunicación, Asertividad y Feedback positivo.

3. Comunicación, conversación difícil, expresión e indagación productiva. 4. Como generar el cambio a través de la comunicación.

La cantidad de encuentros será en función de lo pactado con la consultora externa. Se estima un total de 6 encuentros, uno por semana vía Google meet. Será un requisito que la metodología de los encuentros no se limite a ser meramente expositiva.

En cuanto a las restricciones para llevar a cabo este programa puede suceder que los supervisores no sientan la confianza para desenvolverse y plantear sus dudas ante la presencia de los jefes, pero se considera más positivo el impacto de la presencia de sus superiores ya que el liderazgo y la comunicación atraviesan a todas las jerarquías y puede generar beneficios en sus vínculos.

Otra restricción puede ser la compatibilidad horaria para su realización frente a lo cual, existirán dos turnos por encuentro para que puedan asistir según sus ocupaciones.

- Programa de desarrollo de mandos medios. Este programa estará destinado a los vigiladores y se estima que será llevado a cabo luego de que ya se encuentren implementados los tableros de seguimiento y las capacitaciones programadas.

Será necesario que los supervisores puedan realizar una preselección de participantes al programa en base a la evaluación que realicen tanto de manera operativa, como en relación con los valores organizacionales evaluados.

Luego de esta preselección, se realizarán evaluaciones de potencial por parte de la analista de empleos de RR.HH. para seleccionar a las personas que deseen participar. Se prevé que se realicen dos ediciones del programa por año. Sus objetivos serán: Reforzar el código de ética y los valores corporativos, promover e impulsar el crecimiento laboral en los colaboradores, identificar el lugar del supervisor dentro de la estructura organizacional, diferenciar las funciones de supervisor de la de vigilador, comprender las funciones y

responsabilidades del supervisor de seguridad y reconocer las competencias necesarias para desempeñar las funciones exitosamente, entre otros.

Será clave para obtener el impacto y crecimiento esperado cumplir con dos etapas, una teórica y otra práctica, ya que la experiencia dentro del lugar de trabajo permitirá plasmar y asimilar lo aprendido durante el programa.

Los encargados de llevar a cabo este programa serán un consultor externo operativo, un analista de empleos, un analista de capacitación y los supervisores para la parte práctica. La modalidad será: A distancia sincrónico mediante Google Meet y cada eje de contenido contará con su instancia evaluativa que consistirá en la resolución y análisis de un caso concreto. Se estima una duración aproximada de 6 semanas, un encuentro por semana.

Una limitación para llevar a cabo este programa es que los supervisores puedan realizar el seguimiento de la parte práctica y otorgar el espacio para aplicar lo aprendido. La comunicación entre los jefes operativos y la coordinadora de RR.HH. será importante para fortalecer y permitir el espacio de dicha práctica. Asimismo, se deberá contemplar que no todos los clientes permitirán hacerlo en sus lugares de trabajo por lo que previo a programarlo, los jefes operativos deberán saber con qué espacios de trabajo cuentan para su ejecución.

- Programa de Inducción: Se trabajará en conjunto con la gerencia de comunicaciones para re-diseñar el manual de inducción, de tal forma de poder incluir más imágenes y la realización de videos, que hagan de la inducción un proceso más didáctico respetando las normativas de la dirección.

Luego de contar con el material modificado, se designará a una persona del equipo de Capacitación para que se encuentre disponible dos veces a la semana durante dos turnos para poder brindar vía Google meet las inducciones a los ingresos de Región Interior. Asimismo, deberá estar en contacto con el nexo de Empleos para que pueda informarle sobre los supervisores a cargo de dichos ingresos, de tal forma de presentarlos al colaborador, dejar las vías de contacto

necesarias ya sean celular y e-mail, como también se encargará de informar quien será la persona designada de Relaciones laborales para que puedan realizar las consultas sobre posibles inquietudes o conflictos.

3. Feedback positivo y beneficios: Programa de difusión de los valores empresariales y reconocimiento a quienes sean ejemplos en su accionar diario de esos valores. Ampliación de la comunicación vía e-mail de todos los ingresos y sus cumpleaños. Implementación del día de cumpleaños libre. Regalo de un termo / taza de Empresa de Seguridad al cumplir los tres meses de ingreso.

- Programa de difusión de valores empresariales. Este programa se toma de la iniciativa de la Empresa de Seguridad en Perú, quienes hicieron el plan de “*viviendo nuestros valores*”, por lo cual se pretende replicar dicho programa.

Luego de haber capacitado a los supervisores y jefes operativos sobre los valores, sus definiciones y posibles acciones se solicitará que brinden trimestralmente ejemplos de acciones que los vigiladores hayan realizado en sus puestos de trabajo. Estos ejemplos serán divulgados a través de e-mails. Para esto se trabajará en conjunto con la gerencia de comunicaciones.

Asimismo, no solo quedará en el reconocimiento vía e-mail, sino que también se dará un diploma físico de reconocimiento al colaborador. No solo se podrán visualizar los valores sino también los vigiladores tendrán un feedback positivo de sus acciones que podrá ser visto por toda la compañía.

El analista de capacitación de RR.HH. será responsable de estar en comunicación con los supervisores y la gerencia de comunicaciones para poder realizar los reconocimientos con la supervisión de la coordinadora de RR.HH.

- Ampliación de la comunicación vía e-mail de todos los ingresos y sus cumpleaños. En la Empresa de Seguridad, en el sector Comercial y de Administración se envía cada inicio de mes el recordatorio de los cumpleaños de los colaboradores. Se trabajará en conjunto con la gerencia de Comunicaciones

para poder hacer esto extensivo a todos los miembros de la organización según la zona.

Asimismo, cuando se produce un ingreso se realizará la comunicación vía e-mail informando sobre el ingreso y una breve historia de dicho colaborador. Esto ya se realiza en la empresa de seguridad, solo que se comunica cuando ingresa algún jefe o gerente nuevo. Se buscará sectorizar los correos por zona. De esta manera se busca que sean conocidos cuando ingresan y no quede en un número de legajo más.

Puede suceder que no todos los vigiladores puedan acceder vía e-mail corporativo a las comunicaciones, lo cual es una limitación. Pero al ser una condición tener una dirección de e-mail personal registrada se analizará la posibilidad de que dichas comunicaciones sean enviadas a las casillas personales.

- Regalos empresariales al cumplir los tres meses dentro de la empresa. Se realizará la propuesta a la gerencia de Finanzas como parte del proyecto para cumplir con un objetivo empresarial. Se buscará obtener los fondos para poder llegar a todas las regiones de Argentina regalando una taza o termo con el logo de la empresa. Esto será un reconocimiento al cumplir los tres meses que reforzará la identificación con la empresa.

Puede suceder que no se cuente con el presupuesto demandado para entregar este obsequio a todos los colaboradores que cumplan los tres meses, pero se insistirá en que es una acción para lograr el cumplimiento de un objetivo de la Empresa de seguridad.

- Día de cumpleaños libre: Se realizará la propuesta a la gerencia de Operaciones a fin de contar con su aprobación y organización. De esta forma estaremos otorgando importancia al tiempo de ocio y disfrute del vigilador, quien generalmente tiene sobrecarga horaria. Puede suceder que no se cuente con un reemplazo para cubrir durante el día de cumpleaños por lo que se puede

organizar en el diagrama la posibilidad de otorgar otro día de franco durante el mes del cumpleaños para evitar inconvenientes operativos.

- 4. Re-estructuración y asignación de funciones. Ejecución:** Una vez asignadas las funciones y realizadas las capacitaciones mencionadas anteriormente, se implementarán las modificaciones propuestas.

Nuevos roles:

- Supervisor encargado de ingresos y seguimientos.
- Analista de Empleos dedicado a los ingresos de Región Interior.
- Analista de Capacitación: Dos días a la semana, durante dos turnos de dos horas aproximadamente con dedicación a las inducciones de Región Interior. Además, realizará seguimiento a los programas de capacitación que corresponden a este plan.
- Analista de Relaciones Laborales: Realizar las encuestas de egreso de Región Interior y ser un nexo de comunicación con los vigiladores sobre inquietudes laborales.

Las encuestas de egreso se realizarán en un Google Forms de manera mensual, logrando visualizar las respuestas en un Google Sheets. Respuestas que serán analizadas por la Jefatura de RR.HH.

Los jefes Operacionales deberán revisar el cumplimiento de los roles de sus supervisores y estar en comunicación con la jefatura de RR.HH.

Una limitación potencial es la falta de tiempo de los supervisores para la capacitación y el uso de los tableros de seguimiento. Para mitigar esto, se requerirá la supervisión de los jefes operativos para evitar que se abandone la acción.

Además, puede suceder que los colaboradores designados del equipo de RR.HH., sientan una sobrecarga de tareas, ante lo cual se puede proceder a la búsqueda de un integrante más, ya que es una vacante que se encuentra

aprobada por la empresa, pero suspendida porque el equipo actual puede cumplir con todas las tareas.

5. Implementación y seguimiento: Se detalla un cronograma estimativo:

Tabla 5: Cronograma de plan de acción

FASE	DETALLES	TIEMPO			
		Primer trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
1	Comunicación del diagnóstico de situación y planificación 1.1 Reunión con Gerencias 1.2 Reunión RRHH y RRLL 1.3 Reunión Jefes Operativos	■			
		■			
		■			
2	Elaboración de programas y capacitaciones 2.1 Elaboración de Tableros de seguimiento para los ingresos y capacitación para su uso 2.2 Programa de Capacitación: Liderazgo y Comunicación 2.3 Programa de desarrollo de mandos medios. 2.4 Programa de Inducción		■		
				■	
				■	■
				■	■
3	Feedback positivo y beneficios 3.1 Programa de difusión de valores empresariales 3.2 Ampliación de la comunicación vía mail de todos los ingresos y sus cumpleaños. 3.3 Regalos empresariales al cumplir los tres meses dentro de la empresa 3.4 Día de cumpleaños libre:			■	■
				■	■
				■	■
				■	■
4	Re-estructuración y asignación de funciones. Ejecución Supervisor Analista de Empleos y de Relaciones laborales Analista de Capacitación Jefes Operativos y Jefe de RRHH	■	■	■	■
		■	■	■	■
		■	■	■	■
		■	■	■	■
5	Revisión - Feedback de Programas y Capacitaciones - Encuestas de Egreso - Tablero de Seguimiento				■
					■
					■

Nota: Elaboración propia de la alumna.

Según el cronograma, una vez finalizada la primera etapa de comunicación del diagnóstico de la situación y planificación, se llevarán a cabo de forma paralela la reestructuración y asignación de funciones, junto con la elaboración de tableros de seguimiento y las capacitaciones.

Al final del segundo trimestre se implementarán las capacitaciones detalladas. Durante el tercer y cuarto trimestre se ejecutará la etapa de feedback positivo y beneficios. Durante el cuarto trimestre se realizará la revisión de los programas y capacitaciones, encuestas de egreso y revisión de roles asignados.

- 6. Revisión:** Luego de que los programas y capacitaciones sean implementados se realizará su revisión a través de la retroalimentación que se reciba de los mismos, como también luego de analizar las encuestas de egreso realizadas, a fin de detectar fortalezas y aspectos a mejorar.

Esta revisión estará a cargo de la coordinadora de RR.HH. en conjunto con los jefes operativos. Deberá realizarse trimestralmente y coordinar las reuniones necesarias con las gerencias para poner en conocimiento lo realizado y seguir lineamientos de acción.

4. Factores claves para el éxito

Para la realización del plan de acción y la consecución del objetivo del presente trabajo será importante contar con:

- **Aceptación de nuevos roles y tareas en los actores involucrados.** Será necesario el trabajo conjunto y el foco en la capacitación y el acompañamiento. De esta manera, podrán desempeñarse exitosamente en sus funciones. Asimismo, se recomienda realizar revisiones mensuales para identificar y corregir cualquier dificultad que se presente.
- **Apoyo y aprobación de las gerencias y del grupo directivo de Empresa de Seguridad.** Es muy importante que las gerencias den su apoyo y comunicación positiva para realizar las acciones propuestas. Que pueda ser implementado como una prioridad y un objetivo para el año 2024, y que sea un punto para valorar en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores para que este compromiso sea asumido con mayor responsabilidad.
- **Apoyo y compromiso de supervisores y jefes operativos.** Será muy importante como se comunicará este plan a las jefaturas y supervisores para que no sea rechazado. Se deberán resaltar las fortalezas y oportunidades de implementar el tablero de seguimiento y las capacitaciones para que no sientan que es una tarea más, sino una nueva forma de organizar para

optimizar el tiempo y ayudarlos en sus funciones operativas. Es por esto que debe ser promulgado desde las gerencias.

- **Compromiso del equipo de RR.HH., RRL y el equipo de Comunicaciones y Marketing:** Será clave contar con el compromiso y la motivación del equipo, principalmente de las personas designadas para cada tarea. El equipo de Comunicaciones y Marketing juega un rol fundamental tanto en el diseño de las capacitaciones como en la difusión de los programas y reconocimientos.

- **Apoyo de la Gerencia de Finanzas** para contar con el presupuesto necesario para realizar los regalos empresariales, diplomas y contrataciones de consultoras externas. Sin el presupuesto económico necesario no serán viables las acciones ni las capacitaciones.

- **Evaluación y seguimiento:** Para mantener la constancia en la realización de las acciones propuestas será necesario el seguimiento y la revisión a cargo de los jefes operativos, el jefe de RR.HH. y la coordinadora de RR.HH.

Universidad de
San Andrés

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se pudo observar que uno de los principales desafíos de la Empresa de Seguridad gira en torno a la fidelización del talento.

Luego de realizado el análisis diagnóstico, se evidenciaron dificultades en el proceso de inducción, en la interacción y acompañamiento de los colaboradores, en la transmisión y vivencia de la cultura empresarial, en la capacitación posterior al ingreso, en la comunicación con supervisores y en el nexo e interacción con el equipo de RR.HH.

Es por esto que la propuesta de valor se sustenta en la comunicación efectiva del diagnóstico de situación a todos los actores involucrados, el diseño de programas y capacitaciones pertinentes, la implementación de iniciativas de feedback positivo y beneficios, así como la reestructuración y asignación de funciones según las necesidades identificadas.

El éxito de este plan de acción dependerá en gran medida de la colaboración y compromiso de todos los actores involucrados, así como de una ejecución cuidadosa y una evaluación continua para asegurar su efectividad a largo plazo.

Como sugerencia para la elaboración de un próximo plan de acción sería importante poder realizar entrevistas a los gerentes como parte del análisis diagnóstico para contemplar cuál es su conocimiento sobre la situación y posibles guías para la acción, de esta forma se podría entender la problemática desde otra perspectiva. Asimismo, tener en cuenta la posibilidad de que los vigiladores puedan explayarse y no limitarse a preguntas cerradas.

Este trabajo permitió comprender que cada organización es diferente y que, por más que sea una empresa multinacional, las soluciones a los problemas deben ser abordados de manera particular luego de escuchar a todos los actores involucrados, permitiendo su participación en la búsqueda de soluciones, como también permitir abrir puertas que fomenten la innovación en los medios y formas de comunicación para adaptarse a este nuevo contexto y lograr que los colaboradores se sientan escuchados.

Asimismo, despierta el interés futuro en trabajar en la marca empleadora de la empresa, ya que puede contribuir en la atracción y fidelización de nuevos talentos.

Como aprendizaje personal, se resalta la importancia de contar con perseverancia y constancia para el logro de objetivos personales y colectivos. También se valora el acompañamiento y la guía de las tutorías como un pilar clave para el logro de este trabajo, siendo un ejemplo a seguir para llevar a cabo las iniciativas propuestas en el plan acción.



Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

- Altschul, C., & Fernandes Longo, E. (1993). *"Todos Ganan"*. Paidós.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (Septiembre de 2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo, Año 13(41)*.
- Blanc, M., & Barreiro, B. (Septiembre de 2022). *La evolución de la comunicación interna en entornos híbridos*. Obtenido de UDESA: <https://campusvirtual.udesa.edu.ar/mod/resource/view.php?id=419386>
- Capelli, P. (Marzo de 2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*.
- Clarín Sociedad. (06 de Octubre de 2022). *Clarín*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2022, de https://www.clarin.com/sociedad/estudio-internacional-relevo-jovenes-argentinos-terminaron-secundario_0_z1H6s0YHfH.html
- Deloitte. (28 de Junio de 2022). *Deloitte*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2022, de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/careers/articles/retencion-de-millennials-y-centennials.html>
- Dirección General de Seguridad Privada y Custodia de Bienes. (18 de 11 de 2022). *www.buenosaires.gob.ar*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2022, de http://cdn2.buenosaires.gob.ar/dgspr/emp_hab.pdf
- Gallup. (s.f.). *How to Improve the Employee Experience*. Recuperado el 20 de 02 de 2023, de <https://www.gallup.com/home.aspx>: <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx>
- Gartner, Inc. (2021). *Focus on Agility and Coordination to Integrate Your Talent Management Strategy With the Business*. ID G00753859.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional*. J. Vergara.
- Groysberg, B., Nitin, N., & Fernández-Aráoz, C. (2009). The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad. *Harvard Business Review*.

- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento* (1° ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes. Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Bs As: Granica.
- Kievsky, A. (2021). *C6 Gestión de la Emocionalidad*. Obtenido de UDESA: <https://campusvirtual.udesa.edu.ar/mod/resource/view.php?id=328290>
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva consciencia de los negocios*. Grito Sagrado.
- Leadership, C. (2004). Driving Performance and Retention Through Employee Engagement.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Psicología Industrial y Organizacional*, 3-30.
- Melamed, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Buenos Aires.
- Montalto, C. (24 de octubre de 2022). *5 pilares de un liderazgo consciente*. Obtenido de FredKofman: <https://www.fredkofman.org/article.php?id=227#reg-link>
- Sacks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Saracho, J. M. (2011). *Talento organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago: RIL editores.
- Universidad Torcuato Di Tella. (06 de 06 de 2013). *Di Tella en los medios*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2022, de https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=9011&id_item_menu=6
- Watzlawick, P. (1967). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. New York: Herder.

ANEXOS

ANEXO 1. Modelos de entrevista

Modelo de entrevista para supervisores

- Región:
 - Función:
 - Cantidad de personas a cargo:
 - Años de antigüedad:
 - Edad
 - Género:
- 1) ¿Cuáles son sus principales tareas como supervisor?
 - 2) ¿Qué tareas le resultan difíciles de realizar? ¿Por qué?
 - 3) ¿Puede realizar todas sus tareas? Si / No. En caso de responder no, ¿cuáles no puede realizar? ¿por qué?
 - 4) ¿Conoce el procedimiento de ingreso de un colaborador a la compañía?
Si / No
 - 5) ¿Puede cumplir con todas las etapas del procedimiento de ingreso? En caso de responder no, ¿Cuáles no? ¿Por qué?
 - 6) ¿Cómo es el acompañamiento que realiza a un colaborador que recién ingresa a la compañía?
 - 7) Durante los primeros meses de un vigilador dentro de la compañía, ¿qué acciones realiza para que cumplan con sus funciones?
 - 8) Cuando un vigilador cumple satisfactoriamente con sus funciones, ¿hay retroalimentación? En caso de responder si, ¿Cómo lo realiza?
 - 9) Cuando un vigilador no cumple satisfactoriamente con sus funciones, ¿hay retroalimentación? En caso de responder si, ¿Cómo lo realiza?
 - 10) ¿Cuáles son los medios de comunicación que generalmente utiliza para relacionarse con su equipo?
 - 11) ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo?

- 12) Cuando un colaborador de su equipo decide abandonar la compañía, ¿indaga en los motivos? En caso de responder si, ¿cuáles son los principales motivos que se presentan?

Modelo de encuesta para los vigiladores

- Región:
- Función:
- Años de antigüedad:
- Edad:
- Género:

- 1) Su conocimiento de la compañía y su posterior ingreso se produjo a través de:

- a. Fue referido / recomendado por un conocido.
- b. Plataforma de trabajo.
- c. Otro: _____

- 2) Considera que su proceso de ingreso fue:

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Regular

- 3) ¿Conoce cuál es el propósito y los valores de la compañía?

- a. Si
- b. No

En caso de responder si: Mencione brevemente lo que recuerda:

- 4) Al ingresar a su puesto de trabajo, ¿le fueron explicadas sus funciones y tareas a realizar?

- a. Si

b. No

5) ¿Cuenta con acompañamiento en sus tareas diarias?

a. Si

b. No

En caso de responder no, ¿cómo le gustaría que fuera acompañado?

6) ¿Ante una dificultad sabe a quién acudir?

a. Si

b. No

7) La comunicación con su supervisor es:

a. Muy buena

b. Buena

c. Regular

8) ¿Recibe reconocimiento de su supervisor cuando realiza bien su trabajo?

a. Si

b. No

9) ¿Recibe incentivos para progresar y crecer en su puesto de trabajo?

a. Si

b. No

10) ¿Piensa seguir trabajando al menos un año más en la compañía?

a. Si

b. No



Universidad de
San Andrés

Anexo 2. Análisis de entrevistas a supervisores

Categorías	Supervisor 1	Frases
Años de antigüedad como supervisor	3	-
Cantidad de personas a cargo	20	-
Tareas de un supervisor	No tener horas vacantes, Funcionamiento del servicio, Tareas de logística, De todo un poco.	<i>"hacemos de todo un poquito"</i>
Factibilidad para realizar las tareas	Cuenta con lo esencial.	<i>"Si habláramos a nivel de nuestra empresa, creo que habría muchas cuestiones para mejorar o para ver. Pero lo básico, lo esencial lo tenemos para trabajar."</i>
Conocimiento sobre el procedimiento de ingreso	Sí. Problema: Es extenso.	<i>"El problema es que es muy extenso, se dilata un poco todo el tema, pero tenemos como empresa, mucho para mejorar con ese aspecto, mucho"</i>
Acompañamiento a los ingresos	Da 30 días de prueba. Resalta horarios y que estén al 100%. Que aprenda de los errores.	<i>"Lo malo se aprende solo, entonces te tiró todo lo bueno, o sea lo que realmente es y después uno de los errores va aprendiendo."</i>
Acciones para que los vigiladores	Estar y hablar	<i>"Trato de estar y hablar con la gente."</i>

cumplan sus funciones		
Desafíos para la comunicación	No siente que tenga las herramientas para poder dar reconocimientos.	<i>"No tenemos por ahí herramientas como para hacer un reconocimiento que para mí siempre, siempre lo he dicho en alguna vez, que hemos tratado del tema, hacerte una nota y dártela con unas felicitaciones, algo lindo, es un momento lindo, pero queda ahí, como en un papel, y por ahí no siempre es dinero."</i>
Medios de comunicación utilizados	WhatsApp, reuniones informales.	-
Conocimiento sobre los motivos de egreso	No indaga. Piensa que puede ser por sueldo, horarios y falta de reconocimientos	<i>"falta de reconocimientos más allá de los que pueda dar yo"</i>

Categorías	Supervisor 2	Frases	
Años de antigüedad como supervisor	15	-	
Cantidad de personas a cargo	50	-	
Tareas de un supervisor	Cumplir con las reglas de cada objetivo	<i>"primero es cumplir las reglas de cada objetivo"</i>	

<p>Factibilidad para realizar las tareas</p>	<p>Pide con dos o tres meses de anticipación lo que necesita</p>	<p><i>"Digamos, imagínate que hace 15 años que estoy en la supervisión y yo más o menos sé las expectativas que hay para ciertas cosas, ¿no? O sea, yo sé que, si pido algo, tengo que pedir con dos o tres meses de anticipación."</i></p>	
<p>Conocimiento sobre el procedimiento de ingreso</p>	<p>Sí. Problema: Es eterno. Desafío del tiempo. Es corto el periodo de prueba. En menos de tres meses se van por el sueldo. Propuesta de planilla general</p>	<p><i>"el proceso, ni te cuento, es eterno. Con todo lo que hay que cumplir, perdes gente en el camino. Yo creo que tener un seguimiento del ingresante durante, desde que se hace la selección hasta que pasa el primer de prueba, debería haber un seguimiento que todos lo veamos."</i></p>	
<p>Acompañamiento a los ingresos</p>	<p>Dialogo e importancia de los horarios</p>	<p><i>"Hablando con el ingresante, que soporte la carga horaria, porque son 12 horas."</i></p>	

Acciones para que los vigiladores cumplan sus funciones	Supervisión en el puesto. Decir lo que está bien. Más no puede.	<i>"Y lo que está a mi alcance es decirle que está bien y que continúe así, mas no puedo, más la empresa no hace, ni conmigo así que imagínate con el vigilador."</i>	
Desafíos para la comunicación	Si no los ves se sienten abandonados	<i>"Hay vigiladores que, si vos no los vas a ver, es como que se sienten abandonados."</i>	
Medios de comunicación utilizados	WhatsApp, libro de guardia, correo	-	
Conocimiento sobre los motivos de egreso	No indaga. Salario y falta de plan de carrera.	<i>"uno la cuestión salarial y otra puede ser que como en la empresa no hay carrera, el vigilador no tiene mucha perspectiva de seguir creciendo"</i>	

Categorías	Supervisor 3	Frases
Años de antigüedad como supervisor	13	-
Cantidad de personas a cargo	200	-

Tareas de un supervisor	Coordinar y escuchar a los vigiladores	<i>"Yo tengo que coordinar los servicios, armar las grillas, organizar con la gente para poder distribuir las tareas a realizar en cada departamento"</i>
Factibilidad para realizar las tareas	Lo básico si, la conexión con otras áreas es difícil.	<i>"Sí, o sea, la tarea básica nuestra sí, a veces por ahí cuesta algunas tareas de la coordinación con el total de la empresa"</i>
Conocimiento sobre el procedimiento de ingreso	Sí. Problema: Difícil encontrar el perfil requerido. Cumplir con todo lo administrativo	<i>"el curso, los antecedentes, los horarios, los exámenes médicos, la cercanía al trabajo, es un combo difícil, después los papeles administrativos que tengo que reunir mientras sigo con mis funciones de supervisor, y a veces no se puede con todo, algo dejas de atender. Hay que apagar un incendio con extintor mientras llegan los bomberos"</i>
Acompañamiento a los ingresos	Explicar funciones y horarios	<i>"Como yo le digo siempre a ellos, más vale preguntar 30 veces que equivocarse"</i>
Acciones para que los vigiladores cumplan sus funciones	Corregir errores	<i>"Pero mis primeras dos instancias son corregir el error del guardia, porque obviamente o no ha entendido la consigna, o hay algo que no le quedó claro. Por eso yo siempre voy por la corrección."</i>
Desafíos para la comunicación	Saber escuchar y compartir las tareas	<i>"Nuestra tarea como supervisor es saber escuchar al guardia. Es importante saberlo escuchar"</i>

Medios de comunicación utilizados	Visitas a los objetivos	<i>"Con los servicios que tengo a cargo, los visito una vez por semana."</i>
Conocimiento sobre los motivos de egreso	No indaga. Propuesta salarial y que no tenemos mucho para ofrecer	<i>"a veces no se adaptan a la forma de trabajar, a los horarios, quieren progresar y aquí no tenemos mucho para ofrecer"</i>

Categorías	Supervisor 4	Frases
Años de antigüedad como supervisor	19	-
Cantidad de personas a cargo	160	-
Tareas de un supervisor	Que el objetivo funcione. Conocer a los guardias. Cumplir con el cliente	<i>"Ser productivo, la primera"</i>
Factibilidad para realizar las tareas	Exigencia en tecnología. Falta de conocimientos	<i>"La exigencia en la tecnología que va avanzando todos los días, muchas veces me piden recursos que sepan un montón de cosas, mucho referente a computación, sistemas de cámaras y demás."</i>
Conocimiento sobre el procedimiento de ingreso	Sí. Dificultades con el perfil	<i>"Y solamente habían aprobado a dos. Dos. Y con uno nos quedó la duda, ¿viste? Bueno, resulta que esa persona tenía antecedentes. Digamos que, no por mandarme la parte, pero a veces la experiencia te ayuda ¿viste? "</i>

Acompañamiento a los ingresos	Si ve que la persona no va a durar mucho no invierte tiempo.	<i>"te das cuenta de que esa persona no va a durar mucho y yo personalmente decido no invertir mi tiempo en enseñarles"</i>
Acciones para que los vigiladores cumplan sus funciones	Que vean a sus compañeros	<i>"Porque ven a los compañeros y porque les digo lo que no se debe hacer."</i>
Desafíos para la comunicación	Conocer y ver a todos. No los felicita. Se trata de hacer el trabajo y cobrar el sueldo	<i>"Si haces bien tu trabajo, no tenes suspensiones, cobras tu sueldo y de eso se trata. No soy muy participe de felicitarlos, ya que a veces por felicitarlos dejan de hacer su trabajo o piensan que se merecen más francos y no es así. "</i>
Medios de comunicación utilizados	Visitar los objetivos	<i>"trato de conocer a todos y verlos a todos. Y después según van surgiendo problemas veo donde tengo que intervenir más."</i>
Conocimiento sobre los motivos de egreso	Sí. Mejores propuestas para ser más que un vigilador	<i>"En general tienen otras oportunidades que le permiten no ser solo un vigilador."</i>

Categorías	Supervisor 5	Frases
Años de antigüedad como supervisor	1	-

Cantidad de personas a cargo	247	-
Tareas de un supervisor	Que funcione el servicio administrativa y operativamente	<i>"las principales que tengo son recorrer los servicios, o sea, chequear el correcto funcionamiento, también entablar la comunicación con los clientes"</i>
Factibilidad para realizar las tareas	Falla en la parte administrativa. Falta de capacitación.	<i>"Quizás hay que ir un escaloncito más arriba, capacitar al supervisor"</i>
Conocimiento sobre el procedimiento de ingreso	Sí. Falta de interacción con RR.HH.	<i>"La interacción con recursos humanos es un 0% más o menos."</i>
Acompañamiento a los ingresos	Sí. Hablar y consensuar.	<i>"Quizás después de los 30 por ahí no tanto, pero en esa franja, entre los 21 y los 30, creo que la parte más complicada es que muchos de los que entran a trabajar entran con exigencias que antes no existían"</i>
Acciones para que los vigiladores cumplan sus funciones	Consenso. Dificultad en lo jóvenes de que cumplan horarios.	<i>"Pero mi método particular es primero tratar de consensuar, porque me ha demostrado la experiencia de que el ir al choque con quien sea, sea un vigilador, un jefe, un pariente, sea lo que sea, el ir al choque nunca da buenos resultados"</i>

Desafíos para la comunicación	Como hablar. Invertir más tiempo en cómo hacer una tarea y no en sancionar	<i>"Lo del diploma es una tontería, pero que ayuda mucho. O sea, yo trabajaba de noche, no había ningún supervisor que me viera de los del día que pudiera llegar a tomar alguna decisión de decir, che vos podés trabajar de algo más que de vigilador ni nada, por lo cual tenía que esforzarme más. Pero esa diplomita, ese pedacito de papel y de cartoncito, che mira esto porque te lo dieron a reconocimiento a tal tarea que hiciste bien o que hiciste por encima de lo normal que se yo."</i>
Medios de comunicación utilizados	WhatsApp y charla	<i>"Con los guardias que tengo yo que dependen de mí, nos manejamos principalmente por WhatsApp, porque me parece la forma más fluida de mantener comunicación."</i>
Conocimiento sobre los motivos de egreso	Propuesta salarial y desarrollo	<i>"Yo pienso generalmente que son motivos económicos y de posibilidades de desarrollo que acá no tenemos"</i>