

Causas y costos de la alta rotación de personal en las empresas de vigilancia y seguridad privada.

Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá  
Universidad San Buenaventura, Cartagena  
Especialización en Administración de la Seguridad

Ensayo para obtener el título de  
Especialista en Administración de la Seguridad

Sergio David Issa Lozano

Marzo de 2019.

## **Resumen**

Este ensayo busca identificar las causas y costos de la alta rotación de personal en las empresas de vigilancia y seguridad privada; es un tema que ha sido de mucho interés en los últimos años, sin embargo en este análisis se pretende abarcar información nueva, de tal forma que los empresarios o personas con cargos de alto mando logren identificar las consecuencias financieras que implica la alta rotación, así como las causas que originan esta misma. En este sentido, la importancia de la investigación radica en el impacto que puede tener en el mercado laboral, la rentabilidad de la empresa, en la seguridad y confianza de los clientes, el tema mencionado al iniciar este escrito.

Palabras clave: Rotación, recurso humano, costos, satisfacción laboral.

Abstract: This article seeks to identify the causes and costs of high rotation of personnel in security companies, which has been a topic of great interest in recent years; however, this research intends to cover new information, so that employers or people in positions of high command can identify the financial consequences of high turnover, as well as the causes that originate it. In this sense, the importance of this research lies in the impact that the aforementioned phenomenon will have on the job market, the organizational profitability, the costumers security and confidence, the subject mentioned at the beginning.

Keywords: Rotation, human resource, costs, work satisfaction.

## Introducción

En el entorno organizacional, tanto la vinculación como la desvinculación de personal generan altos costos en las empresas, a este fenómeno se le denomina rotación de personal, la definición de dicho término la hacen autores como Davis K., Newstrom W (2002) quien dice que *“Rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado período, por lo general de un año”* (p. 253); por su parte, Reyes Ponce (1976) dice que *“La rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”* (p. 163).

Los empresarios dispuestos a despedir a sus empleados a la mínima falta y seguros de poder reemplazar el elemento saliente teniendo en cuenta el abundante recurso humano, se percataron que cada despido tenía un costo y que esa cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos, de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias existentes se debían mantener al mínimo posible. (Santillán, 2008).

Las causas de la alta rotación están asociadas a diferentes factores, según la Academia Estadounidense de Médicos Familiares (AAFP), las causas de una alta rotación en una empresa incluyen la falta de comunicación entre el personal y la gerencia, falta de recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados, una asignación no balanceada de las tareas y responsabilidades, falta de entrenamiento apropiado y un ambiente de trabajo no deseable.

Algunas de las causales de la rotación de personal más destacadas son: La política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercido sobre el personal,

oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, tipo de relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal de la organización, cultura organizacional de la empresa, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación y entrenamiento del RRHH, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño y grado de flexibilidad de las políticas de la organización. (Chiavenato, 2000, p195).

Por otro lado, la alta rotación de personal y sus costos están sujetos a un proceso de suma importancia dentro de las organizaciones como lo es el proceso de selección de personal, teniendo en cuenta que si no se tiene estructurado y definido el proceso de selección, los perfiles de cargos, las políticas de personal y los análisis de los puestos de trabajo, es muy probable que se aumenten los gastos operativos y se presente una desmedida rotación de personal que afectará directamente la operación de la empresa.

Todo lo descrito anteriormente, debe evitarse en lo posible, de ahí la importancia de seleccionar personal que cumpla el perfil deseado tanto a nivel de competencias como a nivel de confiabilidad, es decir, que se esté contratando personal competente y que no genere riesgos en el aspecto de seguridad para los clientes que estén contratando el servicio, especialmente si va a ocupar un cargo crítico como es el de vigilante, y que verdaderamente, cumpla los requisitos que la empresa busca en la persona requerida. Se sabe que al momento de contratar al personal, la empresa hace una inversión en tiempo, dinero y esfuerzo, lo que se debe justificar precisamente con una adecuada selección del mismo.

Teniendo en cuenta lo planteado, se hace necesario revisar ¿Cuáles son las principales causas y costos de la rotación de personal en las empresas de vigilancia y seguridad privada y qué estrategias utilizar para minimizar la misma?

Para responder al interrogante mencionado, se hace necesario identificar las principales causas y costos de la alta rotación de personal en las empresas de vigilancia y seguridad privada, además de describir los factores determinantes de la alta rotación en las empresas, explicar los costos asociados a la alta rotación de personal para una empresa y definir estrategias a implementar en las empresas con el fin de reducir la alta rotación de personal.

## **CAUSAS Y COSTOS DE LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**

Teniendo en cuenta el tiempo y dinero que se invierte en un proceso de contratación, la alta rotación de personal es uno de los temas en los que las organizaciones han puesto su mirada en los últimos años; es por esto que algunos expertos consideran que la alta rotación es un problema de gran magnitud en las empresas, ya que surge una afectación económica que es muy difícil de recuperar.

El problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en el año 1910 aproximadamente, las discusiones que surgieron permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo de mucha importancia y que era necesario afrontarlo lo más pronto posible, con la finalidad de controlarlo temporalmente y que no continuara representando mayores pérdidas en las organizaciones (Santillán, 2008).

Cabe resaltar que la alta rotación de personal afecta significativamente la productividad, la cual permite medir qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. Expone el autor (Galindo, 2015).

Este mismo término, según (Chiavenato, 1998) es definido como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Casi siempre la rotación se expresa en índices

mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Desde otro punto de vista, la rotación de personal es definida como *“el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”* además puede ser definida como *“el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo”* (Fernández, 1998).

Por su parte, Robbins (1998) considera que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con la rotación de personal, ésta a su vez, se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables y éste influir de manera positiva a un buen desempeño laboral, que es reflejo de una organización sana.

Teniendo en cuenta el objeto principal de estudio, se analizarán los factores determinantes de la alta rotación del recurso humano en las empresas de vigilancia y seguridad privada, los costos que esto acarrea y las estrategias que se pueden implementar con el fin de reducir los índices de rotación.

## **1. Factores determinantes en la alta rotación del recurso humano en empresas de vigilancia y seguridad privada.**

Para realizar un estudio del porqué la alta rotación en empresas de vigilancia y seguridad privada, hay que partir del análisis de los factores que influyen en la motivación de un trabajador para permanecer en su trabajo, Herzberg (1967) señala que:

*“La motivación en el ambiente laboral está asociado por el producto de insatisfacción en sus lugares de trabajo, factores que son denominados como higiénicos abarcando aspectos como: las condiciones físicas del trabajo, la supervisión, las remuneraciones, las prestaciones, las políticas administrativas entre otros. Cuando existe ausencia de estos factores dentro de la organización no permite que el empleado se sienta motivado, por lo tanto sus labores no son eficientemente realizadas; si por el contrario la existencia de estos fuera permanente indicaría que los empleados contribuirían a disminuir o eliminar la desmotivación El segundo factor que se manifiesta es de experiencias satisfactorias que los empleados viven cada día en sus puestos de trabajo, denominados según los motivadores; tales como el desarrollo personal, el reconocimiento por sus labores, las oportunidades de avanzar profesionalmente y el crecimiento en la organización entre otros. Esto contribuye a elevar un alto de grado de motivación en la empresa por parte del empleado, estimulando un gran desempeño. La importancia de factores higiénicos y motivadores indica que el personal necesita de los elementos que contemplan estos factores para mejorar sus condiciones laborales, permitiendo que el desarrollo de sus tareas sea eficiente para lograr el buen funcionamiento de la empresa y su desarrollo personal dentro de la misma”.*

Teniendo en cuenta ésta definición, los factores que pueden afectar a un trabajador de vigilancia que lo lleven a la decisión de cambiar de trabajo son:

### 1.1 Factores higiénicos:



1.1.1 Condiciones físicas del trabajo: la prestación de servicios de vigilancia requiere en la mayoría de los casos que el trabajador labore turnos diurnos y nocturnos hasta de 12 horas por jornada, por lo que necesita espacios de descanso adecuados para poder cumplir con sus funciones eficientemente y no cometer errores que puedan significar la materialización de riesgos en las instalaciones custodiadas, es así que el sobreesfuerzo de un trabajador al colocarlo a cumplir horarios más allá de los establecidos legalmente o por largos períodos sin descanso pueden provocar insatisfacción y desmotivación en el personal, así como alteraciones físicas.

1.1.2 Supervisión y control: Los trabajadores de las empresas de vigilancia y seguridad privada son controlados por los supervisores del servicio los cuales son los responsables de verificar el cumplimiento de las funciones del trabajador en cada puesto de trabajo y de realizar informes disciplinarios en el caso de que no se están cumpliendo con las funciones asignadas, los supervisores en el nivel de jerarquía serían los jefes inmediatos en éste caso, por lo que el estilo de liderazgo y supervisión va a incidir directamente con la satisfacción del empleado, una supervisión imparcial o de autoritarismo en vez de autoridad genera desmotivación en el trabajador y por ende ganas de no continuar ejerciendo su labor. JacFitz-enz (1999), afirma: *“El 50% de las razones de por qué un empleado se va de la empresa están relacionadas con el jefe. Por lo tanto, los empleados no renuncian a la empresa, renuncian al jefe”*

1.1.3 Remuneraciones y prestaciones: Si bien es cierto que el salario recibido por los vigilantes es generalmente el mínimo más horas extras, y que ésta regla no varía de una empresa a otra; el hecho de que éste no sea cancelado oportunamente, que las horas extras no sean liquidadas de acuerdo a los turnos realizados o que las prestaciones sociales como lo son vacaciones, primas, cesantías e intereses no sean consignadas en los tiempos establecidos por la ley, constituye evidentemente un factor decisivo en la alta rotación de personal, en las condiciones económicas del

país en donde un hogar dependa solo del salario de una sola persona no es rentable estar en una parte donde tengan que endeudarse todos los meses ya que la empresa no cumple con sus compromisos contractuales y donde hay que pagar transporte diario, alimentación, servicios, entre otros que no dan espera.

1.1.4 Funciones y responsabilidades: Todo empleado operativo de una empresa de vigilancia debe tener en su puesto de trabajo consignas específicas y generales que no den lugar a malas interpretaciones, el no tener instrucciones claras acerca de las funciones a cumplir y no tener procesos de inducción eficaces puede llevar al trabajador a cometer errores en el cumplimiento de sus labores lo que generaría en algunos casos sanciones injustas por parte del empleador, convirtiéndose éstas falencias en razones de peso que lleven al trabajador a buscar otras oportunidades.

## 1.2 Factores motivadores:

Los factores motivadores de acuerdo a la definición dada anteriormente, se encuentran relacionados al tema de crecimiento laboral, desarrollo personal y reconocimiento, es así que, las empresas que no se preocupan por la estabilidad emocional de sus empleados tienden a generar insatisfacción en ellos lo que se traduce en deserción.

En el caso particular de las empresas de vigilancia, el hecho de no capacitar a sus vigilantes, de no reconocer su labor y que no haya ninguna posibilidad de promoción o de ascenso constituye una causa de rotación.

Desarrollar el factor humano es parte fundamental de la fidelización del empleado con la empresa, los programas de bienestar social para el trabajador no son un gasto, al contrario, son una inversión para mantener al recurso humano motivado y satisfecho.

Además de los factores antes mencionados, el proceso de selección constituye en sí un factor determinante en la alta rotación. Un proceso de selección que no cumpla con los estándares mínimos

que garanticen la competencia y confiabilidad del trabajador a contratar puede desencadenar en alta rotación, es indispensable el análisis de las hojas de vida que ayudan a identificar aspectos importantes como cambios frecuente de trabajos que denotan inestabilidad laboral, en la entrevista se pueden identificar aspectos personales que pueden ser factor de riesgo, el estudio de seguridad nos da información importante acerca de la honestidad y confiabilidad del aspirante lo que nos permite tener la seguridad en la contratación y evitar riesgos de tener que cambiar frecuentemente el personal porque realizó actos indebidos e ilegales en la organización.

Igualmente, en la entrevista de retiro o desvinculación se pueden identificar factores que se presentan en la empresa por los que los trabajadores toman la decisión de retirarse, insatisfacción, malos tratos, baja remuneración, entre otros.

## **2. Costos que asumen las empresas por la alta rotación del recurso humano**

Según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo cual, invita a las organizaciones a ofrecer buenas oportunidades de desarrollo para los empleados dentro de las mismas. Dichos gastos, teniendo en cuenta el tiempo que tarda realizar un proceso de selección, contratar un nuevo empleado, sumado al tiempo de la curva de aprendizaje del nuevo empleado, se estaría hablando de un tiempo aproximado entre 3 y 4 meses.

Un análisis realizado por la firma Performia Colombia (Proveedor internacional de soluciones para la selección de personal), tomando como referencia el salario mínimo, arrojó que las empresas pierden como mínimo \$1.155.687 mensuales por realizar de forma inadecuada la contratación de un nuevo empleado, sin embargo, dicha cifra puede llegar a ser mucho más alta teniendo en cuenta el rango del cargo y los beneficios adscritos a este.

Las empresas de Vigilancia y Seguridad Privada no son ajenas a las consecuencias que trae consigo la alta rotación de personal, teniendo en cuenta que además de los costos asociados al proceso de selección, entrenamiento o inducción, costos de dotación y de desvinculación, existe un impacto inherente a la actividad desarrollada definida como:

*Las actividades que en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada, desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros y la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para vigilancia y seguridad privada, blindajes y transportes con este mismo fin” (Art.2. Decreto Ley 356 de 1994).*

Dicho impacto va ligado a la poca sensación de seguridad que pueda generar en los clientes de las empresas de vigilancia y seguridad privada el hecho que sus instalaciones sean custodiadas por un personal que cambia constantemente y que se lleva consigo información que pueda ser utilizada para cometer actos que perturben la seguridad y tranquilidad del contratante o de sus bienes.

Así las cosas una empresa de vigilancia con alta rotación de personal se encuentra expuesta a generar una imagen negativa frente a sus clientes, lo que conlleva a que éstos decidan buscar otras opciones en el mercado, el cual es muy competitivo, dada la gran cantidad de empresas que ofrecen éste servicio en el país, es así como la pérdida de un puesto de vigilancia de 24 horas constituye una pérdida en ingresos de más de 8.000.000 mensuales, de acuerdo a las tarifas establecidas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada en la Circular Externa 20194000000025 de 02/01/2019:

<b>TARIFA:</b>	\$ 828.116	x	8,8	=	<b>\$ 7.287.421</b>
----------------	------------	---	-----	---	---------------------

TARIFA	PORCENTAJE DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE SUPERVISION	VALOR GASTOS DE ADMINISTRACION Y DE SUPERVISION	VALOR TOTAL CON DESCUENTO SOLO PARA COOPERATIVAS
\$ 7.287.421	8%	\$ 582.994	<b>MEDIO HUMANO SIN ARMA</b>
\$ 7.287.421	10%	\$ 728.742	<b>MEDIO HUMANO CON ARMA</b>
\$ 7.287.421	11%	\$ 801.616	<b>MEDINO HUMANO CON CANINO</b>

Gráfico 1. Tarifas servicio de vigilancia año 2019

Ahora bien, la más alta rotación de personal en empresas de vigilancia y seguridad privada de acuerdo a la experiencia como Jefe de Operaciones se presenta en ciudades donde la concentración de empresas de vigilancia y seguridad privada es mayor, tales como Medellín y Bogotá donde conseguir empleo en ésta área se podría decir que es más fácil por temas de demanda, que en otras regiones del país, es decir, para un vigilante en la ciudad de Bogotá es más fácil conseguir un trabajo de vigilante que en una ciudad pequeña donde las oportunidades laborales son más limitadas, de allí que un trabajador en la ciudad de Bogotá es más proclive a renunciar si no se siente satisfecho en el lugar donde se encuentra, habiendo más probabilidades de encontrar otro trabajo en la misma área.

Así las cosas se puede decir que la alta rotación del personal en vigilancia y seguridad privada tiene relación directa con la zona geográfica donde se encuentran los servicios.

### **3. Estrategias a implementar en las empresas de vigilancia y seguridad privada con el fin de reducir la rotación de recurso humano.**

En las empresas de vigilancia y seguridad privada, es necesario que el área de operaciones y talento humano, con el apoyo de gerencia, trabajen conjuntamente para analizar las principales

causas de la alta rotación de sus trabajadores y establecer estrategias medibles que permitan optimizar los procesos y procedimientos para reducir la alta rotación y consecuentemente reducir los costos que conlleva la desvinculación y contratación de nuevo personal, así como el mantenimiento de una imagen ante sus clientes de una empresa confiable.

Dichas estrategias pueden ir encaminadas a la optimización de procesos de selección y estudios de seguridad del recurso humano a contratar, estrategias de formación y capacitación permanente donde el trabajador se siente que está creciendo y estrategias de bienestar , teniendo en cuenta que el salario en las empresas de vigilancia y seguridad privada, un diferenciador que puede hacer que el trabajador se sienta satisfecho es ofrecerles planes de bienestar para él y su familia, de modo que garanticen su permanencia por tiempo prolongados.

## **Conclusión**

La rotación de personal es un tema que ha tenido gran auge en los últimos años, las organizaciones han centrado su mirada en identificar especialmente las causas de la alta o baja rotación de personal en sus organizaciones, tomando como referencia los altos costos que esto genera.

El recurso humano, es quien realmente se enfrenta al día a día en las organizaciones, es quien produce bienes, cierra negocios o contratos y logra satisfacer las necesidades que demanda la sociedad; por lo tanto, la actitud, conducta y formación de éste es clave para el éxito o fracaso de la empresa. Cada empleado adquiere compromiso con la empresa y sus labores en la medida en que se sienta motivado, sienta que es importante para la empresa y que además no son vulnerados sus derechos como tal; y esto a su vez depende de la administración del recurso humano en las organizaciones.

Lo anterior es posible si existe un nivel de rotación bajo que refleje seguridad y confianza a los empleados por parte de la empresa, siendo esto una consecuencia de la motivación y satisfacción laboral. No es una tarea fácil reducir el índice de una rotación de una empresa, es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo pero que tendrá consecuencias positivas en cuanto a la imagen de la empresa y la motivación de los empleados, teniendo en cuenta que la motivación y la rotación de personal tienen correlación; siendo la motivación quizás una de las herramientas más eficientes para medir la administración o gestión del área de talento humano.

Otro factor importante es el clima laboral que se debe mantener en una empresa, la seguridad es importante a la hora de garantizar la calidad de los procesos de vigilancia de la

empresa, por tal motivo debemos considerar todos los medios necesarios para lograr un clima agradable y seguro dentro de la organización.

Finalmente, se puede decir que todos procesos del área de talento humano y operaciones juegan un papel determinante en el mantenimiento del personal en una empresa de vigilancia y seguridad privada, desde el proceso de selección en donde se realiza análisis de hojas de vida, verificación de referencias, entrevista, estudio de seguridad, pasando por la adecuada liquidación de nómina, capacitación, bienestar, supervisión hasta una adecuada entrevista de retiro o desvinculación, máxime cuando éste tipo de empresas en su rol de brindar protección al cliente deben asegurarse de contar con personal confiable y con personal satisfecho que garanticen una adecuada prestación del servicio y una plena sensación de seguridad a quienes los contratan.



## Referencias

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Fitz-enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de Recursos Humanos*. Deusto.
- García Santillán, A., & Edel Navarro, R. (2008). *El Capital Humano en las Organizaciones*.
- Herrera Triviño, N., Pérez Rojas, R., Ramirez Murcia, C., & Espitia Munévar, N. (2016). *Análisis de efectividad de las estrategias de retención del personal enfocadas en el sector de Vigilancia y Seguridad Privada*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración del personal*. México: Limusa.
- SEGURIDAD PERSONAL Y PROFESIONAL*. (s.f.). Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <https://seguridadpersonalyprofesional.com/2013/05/16/rotacion-del-personal-de-seguridad-privada/>
- www.supervigilancia.gov.co*. (s.f.). Recuperado el 20 de 03 de 2019, de <https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/7384/empresas-de-vigilancia-con-armas-y-sin-armas/>
- www.supervigilancia.gov.co*. (s.f.). Recuperado el 20 de 03 de 2019, de <https://www.supervigilancia.gov.co/documentos/2321/circulares/>
- www.supervigilancia.gov.co*. (s.f.). Recuperado el 20 de 03 de 2019, de <https://www.supervigilancia.gov.co/documentos/2325/leyes/>