

Humanización de la Organización y Sentido de Pertenencia para la continuidad del personal a través de la Comunicación Estratégica.

Estudio de Caso de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda.

Estudiante:

José Alejandro Rincón Céspedes

[Jrinconcesp@uniminuto.edu.co](mailto:Jrinconcesp@uniminuto.edu.co)

Tutora:

Mg. Andrea Forero Hurtado

Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Bogotá D.C.

2023

## **Resumen**

El presente Estudio de Caso centra su atención en los vigilantes de una reconocida empresa de seguridad privada en Colombia y la identificación de las estrategias de comunicación que implementaron para fortalecer el sentido de pertenencia y humanización en la organización, a de fin lograr retener a su personal. El desarrollo de esta investigación se ajustó a un enfoque cualitativo en el que se hizo uso de técnicas como entrevista, observación, revisión bibliográfica y encuestas, para garantizar la operatividad del proceso. La metodología para alcanzar los objetivos propuestos se implementó con los actores a quienes va dirigida la estrategia de comunicación para establecer el tipo de información, la percepción y cómo influyo esto en el ejercicio de sus funciones.

De esta manera, a través de la información y los datos obtenidos se demostró cada una de tácticas realizadas por la organización y las prácticas de comunicación que incidieron en la continuidad del personal y transformación vivencial de la empresa. Al mismo tiempo, con estadísticas reales se dio a conocer el impacto que tuvo tanto las estrategias como las tácticas de comunicación en la humanización de la organización y sentido de pertenencia para la continuidad del personal. Finalmente, con los hallazgos evidenciados se socializó y se dio a conocer las recomendaciones emergentes.

**Palabras claves:** Comunicación Estratégica, Sentido de Pertenencia, Humanización de las organizaciones, Liderazgo.

## Tabla de contenido

Resumen.....	2
Lista de tablas .....	10
Introducción .....	11
Enfoque de indagación.....	13
Pregunta de Indagación.....	15
Objetivos .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos .....	15
Marco Teórico.....	15
Comunicación Estratégica.....	16
Sentido de Pertenencia .....	18
Humanización de las Organizaciones .....	19
Liderazgo.....	20
Metodología de la investigación .....	21
Tipo de investigación .....	22
Enfoque de investigación.....	22
Diseño metodológico: Estudio de Caso.....	23

Alcance .....	24
Fuentes.....	24
Fases de la Investigación.....	25
Fase 1. Diseño de investigación .....	25
Fase 2. Obtención de la información.....	26
Fase 3. Tratamiento y Análisis de datos .....	26
Fase 4. Interpretación y Presentación de resultados .....	26
Población.....	27
Muestra.....	27
Herramientas de investigación .....	28
Encuesta.....	28
Observación.....	31
Revisión Bibliográfica.....	31
Entrevista.....	32
Herramientas de gestión .....	33
Mapa de Actores.....	33
Árbol de Problemas .....	36
Fuerzas del entorno PESTEL .....	38
Objetivos y fuentes utilizadas .....	40
Cronograma de actividades de investigación .....	42

Objetivo 1. Análisis situacional de la empresa .....	43
Entorno de la organización.....	43
Caracterización de la Organización.....	44
Dimensión comunicacional .....	49
Síntesis del análisis situacional de la organización.....	50
Objetivo 2. Estrategia de Comunicación implementada.....	52
Narración del caso de la transformación de Miserino Ltda. ....	52
Diagnóstico propio de la organización.....	53
Encuesta de Retiro .....	53
Encuesta de bienestar laboral .....	60
Estrategia implementada por la organización .....	70
Táctica 1. Entorno más humano .....	71
Táctica 2. Línea de Monitoreo.....	71
Táctica 3. Campaña institucional para promover el Sentido de Pertenencia.....	72
Táctica 4. Visitas periódicas del personal administrativo a los puestos de trabajo ...	73
Táctica 5. Canales de comunicación externa.....	73
Táctica 6. Reconocimiento en incentivos .....	74
Análisis que hace la organización de su estrategia .....	74
Objetivo 3. Transformaciones de la organización tras la implementación de la estrategia de comunicación .....	75

Fortalecimiento del Sentido de Pertenencia .....	79
Humanización de la organización .....	85
Lecciones aprendidas y recomendaciones. ....	88
Recomendaciones.....	91
Conclusiones .....	92
Referencias.....	95
Anexos .....	103

## Lista de Gráficas

Gráfico 1 Edad de los encuestados .....	54
Gráfico 2 Razón que te llevó a tomar la decisión de irse de la compañía .....	54
Gráfico 3 Apoyo de la empresa .....	55
Gráfico 4 Qué es lo que más le gustaba de su trabajo con nosotros .....	55
Gráfico 5 Qué es lo que más le gustaba de su trabajo con nosotros .....	56
Gráfico 6 Cómo es su relación con su jefe inmediato .....	57
Gráfico 7 Podría mejorar tu supervisor en su estilo y habilidades de gestión .....	57
Gráfico 8 qué podríamos cambiar para proveer un mejor entorno de trabajo .....	58
Gráfico 9 ¿Recibí capacitación? .....	60
Gráfico 10 ¿Conoce las políticas de la empresa?.....	60
Gráfico 11 ¿Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo con el puesto de trabajo? .....	61
Gráfico 12 ¿Me brindaron la colaboración necesaria para realizar mis labores? .....	62
Gráfico 13 ¿Es una persona con la que se puede conversar temas laborales? .....	62
Gráfico 14 ¿Acepta Opiniones? .....	63
Gráfico 15 ¿Acepta ideas o sugerencias de parte del equipo? .....	64
Gráfico 16 ¿Me brinda herramientas que me ayudan a mejorar en el trabajo? .....	64
Gráfico 17 ¿Cuándo cometo un error recibo orientación de forma adecuada?.....	65
Gráfico 18 ¿Reconoce cuando alguien no se encuentre bien, se muestra comprensivo y presto a colaborar? .....	66

Gráfico 19 ¿Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento? .....	66
Gráfico 20 ¿Se valora mi trabajo y me siento reconocido por la labor que desarrollo? ...	67
Gráfico 21 ¿Tengo claro lo que se espera de mi trabajo? .....	68
Gráfico 22 ¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente? .....	68
Gráfico 23 ¿Qué tan a gusto se encuentra con la empresa? .....	79
Gráfico 24 ¿Sus líderes, gerentes y jefes inmediatos tienen en cuenta sus opiniones? ....	80
Gráfico 25 ¿Considera que el equipo de Miserino Ltda., responde a sus consultas? .....	80
Gráfico 26 ¿Te sientes apoyado por su superior y la empresa? .....	81
Gráfico 27 ¿La empresa le brinda las herramientas que necesita para el desarrollo de su trabajo?.....	82
Gráfico 28 ¿La empresa le ofrece oportunidades adecuadas de crecimiento y desarrollo profesional?.....	82
Gráfico 29 ¿Qué tan probable es que recomiende esta empresa a otras personas? .....	83
Gráfico 30 ¿Recibe el pago de su salario oportunamente? .....	84

## Lista de figuras

Figura 1. Mapa de actores .....	35
Figura 2. Árbol de problemas .....	37
Figura 3. Análisis Pestel .....	38
Figura 4. Estructura Organizacional .....	47
Figura 5. Mapa de relaciones de problemas de la organización .....	50
Figura 6. Estructura Desglosada del Trabajo .....	70
Figura 7. Retiros Voluntarios.....	88

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Objetivo y fuentes utilizadas.....	40
Tabla 2. Cronograma de actividades.....	42
Tabla 3. De Transformaciones.....	75

## **Introducción**

El reto para las organizaciones parte de generar vínculos estrechos que identifiquen al colaborador con la empresa, la carencia del sentido de pertenencia y humanización de las organizaciones termina siendo un factor influyente en la rotación del personal, es por esto que Giménez (2010) plantea que “humanizar las organizaciones significa construir una comunidad en la que las personas se sitúan en el centro del negocio y en la que se establecen relaciones de calidad basadas en la voluntad de compartir un espacio común a largo plazo. (párr.6). Es decir, humanizar simboliza reconocer a cada una de las personas por su aporte fundamental en el crecimiento y sostenibilidad de la misma.

El presente Estudio de Caso denominado Humanización de la Organización y Sentido de Pertenencia para la continuidad del personal a través de la Comunicación Estratégica, fue abordado con el objetivo de profundizar en las estrategias y tácticas de comunicación que le permitieron a una empresa de seguridad privada disminuir la rotación de su planta operaria de vigilantes y mantener la continuidad de la misma. Dentro de ese contexto se establecieron como categorías la Comunicación Estratégica, Sentido de Pertenencia y Humanización de las Organizaciones, las cuales permitieron clasificar la información y construirla de manera clara.

Las estrategias que se mencionan a lo largo del documento partieron de estudios y análisis previamente realizados por la empresa de seguridad privada, buscando de alguna manera mitigar la deserción de los vigilantes, reinventando sus procedimientos organizacionales y fortaleciendo la política de calidad de la empresa, direccionada al bienestar de los colaboradores, robusteciendo los valores éticos, morales y familiares de cada uno de los integrantes de la organización.

Es por esto, que este Estudio de Caso precisa tres (3) objetivos claros que se convierten en los momentos en que se delimitó y se abordó esta investigación, los cuales se mencionan de la siguiente manera:

- Análisis situacional de la organización, en él se expone toda la información recopilada de la compañía, se comprende su estructura interna, se desglosa los escenarios y prácticas de comunicación que se han identificado y se contextualiza al lector una mirada al entorno de la seguridad privada.

- Identificar la estrategia de comunicación implementada para fortalecer la humanización de la organización y el sentido de pertenencia de sus colaboradores, comprende la presentación de cada uno de los instrumentos utilizados tanto por la organización como por el investigador para demostrar datos obtenidos y demostrar la aplicación de la estrategia y tácticas que le permitió a la empresa afianzar los lazos con los empleados, preservar una estabilidad en los empleados, crecer positivamente y contar con un equipo comprometido y capacitado.

- Reconocer las transformaciones de la organización, tras la implementación de la estrategia de comunicación, en este apartado final se exponen los resultados obtenidos tiempo después de la implementación de la estrategia por la empresa, donde se corrobora el buen uso de las herramientas, dando como resultado una organización con sentido humano donde el bienestar del personal es el centro y el sentido de pertenencia se fortalece.

Como resultado, se da a conocer los principales hallazgos e importantes recomendaciones emergentes del Estudio de Caso sobre la humanización y sentido de pertenencia de la organización.

## **Enfoque de indagación**

En el entorno organizacional encontrar el sentido de pertenencia cada vez se convierte en algo difícil de conseguir, en ese sentido las organizaciones ven la necesidad de vincular al personal idóneo en el menor tiempo posible, como también incurren en la desvinculación de personal cuando no hay resultados o el empleado decide no continuar más. De acuerdo con un artículo publicado por Revista Semana (2023), en el que se tiene en cuenta las cifras dadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), durante 2022 se registró una desocupación de 11,2 %, Así mismo, también se menciona que la rotación laboral va en aumento y hoy día solo el 21 % de los empleados perduran por largas temporadas.

Justamente este patrón se ve reflejado en el gremio de la seguridad privada en Colombia, pese a ser un campo muy ofertado en el país, termina siendo uno de los gremios más golpeados por la ilegalidad, de acuerdo con un informe presentado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y publicado por la Revista Semana, en el país “hay 57 empresas identificadas que les están aplicando procesos de investigación e inspección por prestar el servicio de vigilancia privada en un modo ilegal” (Semana, 2023).

Es por esto, que hablar de la seguridad privada es mencionar que varias de estas organizaciones no cumplen con la normativa para operar, y a su vez a los vigilantes que laboran en este gremio no se les garantiza la totalidad de su bienestar, por ende, muchas de las empresas de este sector al ser ilegales incurren en la evasión de los honorarios, aportes parafiscales, exceso de trabajo, entre otros factores, que afectan de manera negativa a los empleados.

Como consecuencia, las empresas de seguridad privada en Colombia enmarcan problemas de alta rotación, mala gestión administrativa, retrasos en los pagos, condiciones no adecuadas de

trabajo, tipo de supervisión ejercida, entre otros. Dicho esto, de acuerdo con Herzberg, (1967, como se citó en Issa (2019)

La motivación en el ambiente laboral está asociada 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. (p.8)

En otras palabras, estos factores inciden en la permanencia del vigilante, identidad con la institución, estabilidad laboral, sentido de pertenencia y continuidad laboral. Por otro lado, no permite que las organizaciones muestren humanización en sus procesos.

Debido a los factores antes mencionados se decidió desarrollar un Estudio de Caso en una empresa de seguridad privada que intentó mejorar el bienestar de sus operarios de vigilancia, basados en la comunicación estratégica como eje articulador para su humanización y el fortalecimiento del sentido de pertenencia para la continuidad de su personal.

La empresa referente para este Estudio de Caso se denomina Seguridad Privada Miserino Ltda., sede Bogotá D.C., una organización que, de acuerdo con la indagación realizada, en su pasado registraba problemas de rotación con su planta de vigilantes y una gestión administrativa inadecuada, pero que con la llegada de un nuevo gerente comenzó a trabajar por el bienestar de los empleados, por fortalecer la humanización de la organización y el sentido de pertenencia para la continuidad laboral, evidenciando en sus resultados una disminución en la rotación del personal. Este hecho resulta provechoso para analizar los cambios que ha implementado la

organización y comprender su proceso de transformación desde el campo de la comunicación estratégica.

### **Pregunta de Indagación**

¿De qué manera la organización de Seguridad Privada Miserino Ltda., desde la comunicación estratégica fortaleció la humanización de sus procesos y el sentido de pertenencia para la continuidad de su personal?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Analizar la manera en que la organización de Seguridad Privada Miserino Ltda., aplicó la Comunicación Estratégica para fortalecer el Sentido de Pertenencia y la Humanización de sus procesos para favorecer la continuidad de su personal.

#### **Objetivos Específicos**

- Hacer un análisis situacional de la organización Seguridad Privada Miserino Ltda.
- Identificar la estrategia de comunicación implementada para fortalecer la humanización de la organización y el sentido de pertenencia de sus colaboradores.
- Reconocer las transformaciones de la organización de Seguridad Privada Miserino Ltda., tras la implementación de la estrategia de comunicación.

### **Marco Teórico**

En este apartado del trabajo investigativo se reúnen los elementos conceptuales que se relacionan con la pregunta de indagación, permitiendo así un análisis y comprensión desde la

lupa de diferentes autores. Para este Estudio Caso se contemplaron tres categorías que son: Comunicación Estratégica, Sentido de Pertenencia y Humanización de las Organizaciones que son las relacionadas con los objetivos; sin embargo, dada la importancia de la llegada de un nuevo actor social quien fue protagonista en los cambios aplicados a la organización se hace necesario hacer un breve repaso de la categoría emergente Liderazgo.

### **Comunicación Estratégica**

A partir de los cambios ocurridos en las últimas décadas donde las relaciones entre los individuos cada vez son más rápidas es necesario conceptualizar estrategias de comunicación para el afrontamiento y mejoramiento de las relaciones actuales. Es por esto, que se ha planteado la Comunicación Estratégica como el eje central de este ejercicio académico, pues es a través de ella que se pretende analizar cómo esta disciplina contribuyó en el fortalecimiento del Sentido de Pertenencia y la Humanización de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda.

Al hablar de estrategia se debe hacer referencia “al concepto de pensamiento estratégico como la forma de aunar los objetivos a alcanzar, en el largo plazo, y la toma de decisiones que se deben tomar anticipadamente, previendo futuros escenarios y las posibles amenazas del entorno (Carillo, 2014, pág. 36). Es decir, la estrategia son elementos o serie de acciones que se emprenden a fin de alcanzar un determinado objetivo analizando el contexto, así pues, hoy en día la comunicación estratégica pretende ser participativa y dialógica, con programas ajustados al interés real conjugados con la cultura y el entorno.

Por otra parte, la comunicación estratégica es un eje transversal en toda organización que se centra en el bienestar y participación de sus empleados, propende una transformación y vincula las prácticas institucionales con los objetivos y metas de la empresa. La efectividad de ello depende del nivel directivo, pues es a partir de allí que se puede pensar en una

transformación Massoni (2007). En ese sentido, la comunicación es cuestión de relación entre equipos interdisciplinarios capaces de apostar conversaciones múltiples en lugares reducidos.

De este modo, lo que busca el presente trabajo es compartir una estrategia laboral que permita, por un lado, crear un ambiente de bienestar laboral y el desarrollo empresarial con la participación del equipo de trabajo, esto desde el punto de vista humano permitiendo que el empleado se sienta aceptado, valorado y, a partir de estas prácticas crear un ambiente en el que los individuos se sienten motivados y comprometidos.

De ahí, la importancia de la comunicación en la construcción, participación e intercambios de significados. Dicho esto, solo es posible construir el futuro a través de la comunicación; en la circulación de los símbolos a través de los cuales la organización coloca un punto más allá de sus creencias y sus hábitos y le da sentido a su actividad cotidiana y a la participación de las personas.

En efecto, la comunicación estratégica debe ser entendida como una oportunidad de transformación que sienta sus bases en la humanización, basándose en las necesidades e intereses respecto a un tema o situación actual. Así pues, se puede inferir que la comunicación

es el espacio relacionante de la diversidad sociocultural porque es allí donde cada uno de nosotros, a partir de nuestras propias matrices socioculturales, pacta, negocia si va a conceder veracidad a nuevos argumentos o si va a negársela. Es estratégica por tanto porque es donde ocurre el cambio, la transformación. (Massoni, 2007, pág. 5)

En resumen, la comunicación es un eje transversal en cada organización y sin ella, no se puede concebir una transformación.

## **Sentido de Pertenencia**

En el entorno empresarial el Sentido de Pertenencia juega un papel relevante para el buen funcionamiento de la organización y se da de acuerdo al comportamiento y a la percepción que los individuos tienen acerca de los elementos de bienestar que la empresa brinde y a las experiencias tanto individuales como organizacionales, por lo cual, “el sentido de pertenencia en las organizaciones es un activo fundamental que se debe desarrollar de tal manera que quienes pertenecen a ella se vinculen y hagan propio su puesto de trabajo y su organización como un todo” (Díaz, 2017, pág. 17).

Asimismo, el desempeño y la efectividad de los empleados son un factor importante para el éxito de la organización, de modo que, “cuando existe un adecuado ambiente de trabajo, la gente tiene la oportunidad de desarrollarse al máximo y mostrar una actitud creativa en sus funciones, lo cual aumenta la productividad en la empresa” (Espinoza, 2012, pág. 14).

En efecto, según Garza (2010) es importante conocer, qué motiva a los trabajadores para dar lo mejor de sí, ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de la empresa. En otras palabras, cada integrante de la organización aporta su granito de arena para construir un objetivo en común.

Dicho lo anterior, se puede deducir que el Sentido de Pertenencia se fundamenta en los diversos aspectos que le permiten al empleado sentirse a gusto con lo que hace, apropiarse de la misión, visión, objetivos de la empresa, y que se identifique con ellos.

## **Humanización de las Organizaciones**

Hablar de Humanización es hacer referencia a; “hacer humano, familiar y afable a alguien o algo” o “ablandarse, desenojarse, hacerse benigno” (Real Academia Española, s.f), está claro que la organización no debe ser indiferente ante las necesidades del personal, sino que por el contrario la empresa debe valorar la actividad ejercida por sus empleados, pues son ellos los que contribuyen en el desarrollo y productividad de la organización, en ese orden de ideas, Cortina (2009) plantea que, “necesitamos empresas que sean rentables, pero también justas”. (párr.8). Es decir, centradas en valorar el crecimiento de las empresas desde lo ético y lo moral.

En el ejercicio de humanizar las organizaciones la comunicación “es necesaria para crear identidad corporativa, mantener su reputación empresarial, potenciar sus ventas, fomentar el orgullo de pertenencia entre sus empleados, mejorar la productividad y promover un espíritu afín entre sus inversores” (Berceruelo, 2016, pág. 36). Por lo que humanizar se convierte en el modelo que ubica a la persona en el centro la organización trabajando por garantizarle su salud física, emocional, laboral, mental, entre otros, obteniendo como resultado la productividad.

Es por esto, que humanizar las organizaciones según Giménez (2010) significa reconocer a las personas por su singularidad, otorgando el espacio para que opinen con libertad, se reconozcan a las personas por lo que hace y por el valor que crean para el crecimiento y continuidad de la comunidad a la que pertenece. Sin olvidar, que la persona es la materia prima que impulsa el crecimiento de la organización.

En ese sentido, se busca que toda organización trabaje en un marco de comportamiento tanto ético como humano, fundamentado en la responsabilidad social y el crecimiento profesional del colaborador, por tanto, “la ética no puede convertirse en algo ajeno para las empresas, al contrario, debe ser el fundamento principal de toda acción empresarial de la misma

manera que el comportamiento empresarial debe estar sustentado en valores que favorezcan el bien común” (Palazón, 2020, pág. 3). Es así que, el grado de bienestar y familiaridad de los empleados depende de las políticas de la empresa hacia sus necesidades y que estas a su vez reconozcan e incentiven a sus colaboradores afectando de manera positiva en su calidad de vida.

### **Liderazgo**

Para que una organización alcance sus objetivos depende también de las habilidades y capacidades gerenciales o directivas que posea un individuo y su influencia en el actuar de una o varias personas de la empresa, fortaleciendo y fomentado un ardiente sentido del deber y un gran entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. Tal y como lo menciona Kotter (1990):

Un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente le conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un hilo. No derrocha los escasos recursos de que dispone. No se apoya en la parte sórdida de la naturaleza humana. (p.2).

En otras palabras, el liderazgo se puede definir como la función que ocupa una persona idónea capaz de tomar decisiones apropiadas para el beneficio del equipo u organización encaminadas hacia un mismo objetivo. El liderazgo está relacionado con el cambio y la transformación a nivel personal o colectivo, este a su vez no tiene nada que ver con el control de los demás, sino con el arte de persuadirles para colaborar en la edificación de un objetivo común (Goleman, 1995).

En efecto, el líder debe entender las maneras en cómo actúa un empleado y las circunstancias que lo rodean, por tanto, debe buscar la estabilidad de su grupo e inspirar a sus empleados. Así mismo, un buen liderazgo se puede resumir como aquellas acciones implementadas para que los grupos y equipos de trabajo desempeñen un rendimiento superior.

Dicho de otro modo, para Toledo, Agudo & Orús (2014) “el líder es esa persona que orienta, guía y muestra el camino a seguir a sus colaboradores, proporcionándoles el apoyo y los recursos necesarios para que no se dispersen o pierdan” (p.82). Es decir, un líder es quien transforma, acompaña y asesora los procesos organizacionales que se ejercen en la compañía y es a su vez la persona ejemplo que motiva a sus empleados a conseguir juntos el mismo objetivo.

Cabe mencionar, que el enfoque de este Estudio de Caso no es el liderazgo, sin embargo, resulta pertinente destacar que a partir de una buena gestión de liderazgo es que se gestan los cambios en función de fortalecer el Sentido de Pertenencia y Humanización de la Organización para el bienestar y estabilidad de la planta de vigilantes de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda.

### **Metodología de la investigación**

La metodología constituye los pasos y técnicas que se llevan a cabo para estudiar un fenómeno, en palabras de Sampieri (2018), el marco metodológico implica dos cuestiones; una etapa y un producto, juntas constituyen una fase muy importante en la investigación ya que permiten afinar el planteamiento del problema. Por esta razón, la metodología es el proceso de análisis y descripción mediante pasos, técnicas y procedimientos que se plantean para resolver el problema trazado.

De la misma manera Coelho (2019) sustenta que la metodología es la serie de métodos y procedimientos de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. Por lo tanto, la metodología rige la manera en que se aplican los procedimientos en una investigación, orienta y enfoca el fenómeno de estudio a fin de recolectar, analizar y clasificar los datos que sustentan el objeto investigado.

## **Tipo de investigación**

Esta investigación es cualitativa de tipo descriptivo mediante la cual se pretende comprender, identificar y analizar las dinámicas sociales en materia de Comunicación Estratégica, Sentido de Pertenencia y Humanización, mediante herramientas como la observación, las encuestas, la revisión bibliográfica y las entrevistas.

Es importante mencionar que cuando se habla de investigación cualitativa se refiere a que las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien "circular" en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio. (Sampieri & Mendonza, 2018, pág. 43)

Por otra parte, el presente Estudio de Caso está anclado a la investigación descriptiva “en cuanto a que se debe conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes por medio de la descripción exactas de las actividades, objetos, procesos y personas” (Morales, 2012, pág. 1). Dicho esto, la investigación descriptiva es fundamental para demostrar con precisión el objeto de estudio.

## **Enfoque de investigación**

El presente Estudio de Caso está enmarcado en un enfoque cualitativo, ya que se pudo desarrollar preguntas e hipótesis durante la recolección de datos y análisis de los mismos, permitiendo generar preguntas que dieran claridad y orientación más precisa a la pregunta de indagación, así mismo determinar y conocer el contexto en el que se desarrolla la investigación, para que luego de obtener la mayor información, poderla analizar, y extraer de ello una serie de conclusiones.

El enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 40). Las etapas en las que se construyó y se comprendió este Estudio de Caso fue de manera analítica, a través de la búsqueda de información pertinente al propósito de este estudio, donde se adquirió la información relevante con un enfoque cualitativo de tipo exploratorio que contribuyó para la consolidación de esta investigación y la sumatoria de investigaciones previas relacionadas al tema de estudio.

### **Diseño metodológico: Estudio de Caso**

El Estudio de Caso es muy importante en el desarrollo de una investigación, ya que se realiza a partir de una exploración exhaustiva y desde diferentes puntos de vista que genera conocimiento o información de la situación real de una empresa o contexto estudiado. De acuerdo con (Stake, 1994, como se citó en Muñiz 2010) los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución.

De igual manera, el Estudio de Caso tiene como objetivo analizar profundamente una experiencia o un evento en profundidad o comprender un fenómeno, dicho estudio puede ser cualitativo, cuantitativo o mixto. Tal y como menciona Morra & Friedlander (2001):

Un estudio de caso es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto.

En este trabajo de investigación, el Estudio de Caso es importante porque se analizó un hecho en particular que venía siendo frecuente en la empresa de Seguridad Privada Miserino

Ltda., lo cual permitió comprender las percepciones, experiencias y/o motivaciones que llevaban a los vigilantes abandonar la organización.

### **Alcance**

En investigación, se puede definir el alcance como la estrategia de la que se pretende abordar partiendo de una perspectiva de estudio ya sea exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. El presente Estudio de Caso propone un alcance de tipo exploratorio donde se pretende analizar e identificar la estrategia de comunicación utilizada para la Humanización de la Organización y el Sentido de Pertenencia para la continuidad del personal de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., sede Bogotá y con base en ello, demostrar los resultados que se obtuvieron de esta estrategia. Según Cauas (2015) los estudios exploratorios se centran en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, estos estudios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, determinar tendencias, identificar relaciones, variables, entre otros.

En palabras más sencillas, los estudios exploratorios son investigaciones que no tienen un estudio a profundidad y del cual no hay una claridad. Por otro lado, el alcance permite revelar el resultado que se obtendrá de la investigación y el tipo de estudio que se abordó.

### **Fuentes**

Todo proceso investigativo consta de profundizar en el planteamiento de la indagación y apropiarse del tema a desarrollar, por ende, resulta indispensable iniciar con la recopilación y búsqueda de información relativa al tema de estudio, permitiéndole al investigador estar al tanto de los cambios o avances en el campo de la materia, de ahí que Jervis (2022) define que las fuentes de investigación permiten al investigador realizar un análisis crítico de la información,

estas son elegidas de acuerdo al énfasis propuesto para la investigación y pueden ser tanto primarias como secundarias.

Para este Estudio de Caso se tuvo en cuenta como fuentes primarias o de primera mano, para abarcar la mayor cantidad posible de información, a los operarios de vigilancia y a algunos de los administrativos, un total de 27 personas de la organización. Las fuentes secundarias fueron todos aquellos soportes adicionales que permitieron ampliar el conocimiento sobre el tema investigado, tales como; documentos de la organización como encuestas y mediciones propias, además de artículos académicos, artículos de prensa, tesis de grado, documentos, manual del vigilante, página web de Miserino Ltda., fuentes gubernamentales e informes, etc. (Ver anexo) <https://drive.google.com/drive/folders/18o1azODFYOybvFZyOgeMpdY4C-kPCsfv?usp=sharing>

### **Fases de la Investigación**

Las fases son las etapas en las que se divide la investigación y se describe cada uno de los procesos desarrollados, comenzando desde el primer momento en que se genera la pregunta de indagación hasta su conclusión. En relación con las fases se realizaron las siguientes:

#### **Fase 1. Diseño de investigación**

Lo primero que se hizo fue determinar el tema de investigación para luego dar inicio a la creación de la pregunta de indagación, el propósito de este Estudio de Caso es comprender y analizar cómo la Comunicación Estratégica es articuladora y transversal para fortalecer el Sentido de Pertenencia y Humanización de la Organización para la continuidad del personal operativo de vigilancia de la organización de Seguridad Privada Miserino Ltda.

En esta primera etapa se trabajó en el abordaje de la investigación y los elementos que se necesitaron para su desarrollo.

## **Fase 2. Obtención de la información**

Durante esta fase se obtuvo un alcance más profundo con la organización, entrando en cercanía con los colaboradores líderes de la empresa, con el fin de conseguir o recopilar la mayor información posible concerniente a la organización tales como; estructura organizacional, normativa, organigrama, funciones, datos, estadísticas, entre otros. En esta fase se obtuvo las encuestas de retiro, encuestas de bienestar laboral y estadísticas de retiro voluntarios de vigilantes, como insumo para el sustento de este Estudio de Caso.

Por otra parte, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de estudios similares en torno al tema central del objeto de estudio, acompañado de autores destacados en el campo de conocimiento quienes agregan un valor esencial en la construcción de la presente investigación.

## **Fase 3. Tratamiento y Análisis de datos**

En el proceso de esta fase se analizaron, se estudiaron e interpretaron los datos proporcionados por la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., en cada una de las etapas en que la organización desarrolló las encuestas, así mismo, se estudió cada uno de los reportes entregados por la empresa y otros insumos realizados por el investigador para comprender y confirmar la veracidad de la información.

## **Fase 4. Interpretación y Presentación de resultados**

En esta última fase se exponen los resultados de los hallazgos encontrados, los criterios proporcionados por las técnicas e instrumentos implementados, gráficos e ilustraciones que dan a entender el proceso de esta investigación, factores que posibilitaron u obstaculizaron dicho proceso y conclusiones que dan cuenta de los aprendizajes obtenidos y reflexión desde la mirada de la Comunicación Estratégica.

## **Población**

Al definir el tipo de población en una investigación no solo se hace referencia a personas, sino que también corresponde a objetos, familias, animales, organizaciones, entre otros. Por esta razón, “la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (Arias , Villasís, & Miranda, 2016, pág. 201). Por esta razón, La población de estudio en la que se centra la presente investigación está conformada por 467 vigilantes que pertenecían a la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., en el año 2021.

De acuerdo a las conversaciones establecidas con funcionarios de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., la población que existía para esa época eran en su gran mayoría hombres, cuyas edades oscilaban entre los 19 y 50 años, el nivel académico que predominaba entre ellos era bachiller, varios de ellos tenían familia y la cercanía de sus lugares de residencia con sus puestos de trabajo eran diversos.

## **Muestra**

La muestra es la parte específica que se considera representativa de un total y que es sometida a estudios, análisis o experimentos, es decir, “la muestra es el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados” (Sampieri & Méndez, 2018 pág.196). Las personas que participaron en este Estudio de Caso fueron determinadas por el tipo de muestreo no probabilístico ya que no depende de la probabilidad sino de la situación o características de la investigación o de quien realiza la muestra, por tal motivo no incurre en la selección al azar.

Para esta investigación se obtuvieron diversas muestras representativas que corresponden a las diferentes herramientas de recolección de información. Una primera muestra corresponde a

ochenta y tres (83) personas que respondieron a la encuesta de retiro realizada por Miserino Ltda., la segunda muestra representa a los cuatrocientos veintinueve (429) vigilantes que contestaron la encuesta de bienestar y que permanecieron en la organización entre el periodo de abril y agosto de 2021, esta encuesta también fue diseñada e implementada por la organización.

Una tercera muestra corresponde a veintidós (22) vigilantes que actualmente trabajan en Miserino Ltda., es decir durante este 2023 y a quienes se les realizó una encuesta de satisfacción luego de las tácticas implementadas, esta encuesta fue elaboración e implementación propia. Una última muestra concierne a cinco (5) vigilantes entrevistados que de igual forma laboran actualmente en la organización y cuya elaboración e implementación fue propia.

Explicado lo anterior, con la muestra se busca conocer las características o elementos principales que identifican a un subgrupo de la población total a la que se pretende analizar, por lo tanto, los aspectos básicos que se deben tener en cuenta en la deducción de una muestra son, el sistema de muestreo utilizado y el tamaño de la muestra.

### **Herramientas de investigación**

Para el avance del Estudio de Caso se hizo uso de cuatro herramientas de recolección de información: entrevista, revisión bibliográfica, encuesta y observación, cuyo foco de interés fue la población operaria (vigilantes), y quienes permanecen actualmente en la organización, como también a los que renunciaron y participaron de la encuesta de retiro.

### **Encuesta**

La encuesta es una técnica muy utilizada en el ámbito investigativo que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a un grupo en específico que se pretende estudiar o analizar, por lo cual se puede definir como “una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones políticas, económicas o sociales, usan esta técnica como

un instrumento para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos” (López, 1998, pág. 1).

De la misma manera, otros autores definen la encuesta como “una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (Fachelli, 2015, pág. 14). Para Estudio Caso se considera pertinente precisar que, dos de las tres encuestas registradas en este trabajo fueron desarrolladas e implementadas con anterioridad por parte del equipo de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda. Una de ellas fue la encuesta de retiro que contó con ocho (8) preguntas, siete (7) de ellas de selección múltiple y una (1) cerrada. Tal y como lo menciona Argullós (2010):

Los exámenes de preguntas de selección múltiple son uno de los instrumentos de tipo escrito más utilizados en la evaluación médica, son adecuados para medir un espectro amplio del conocimiento y se pueden usar con seguridad para medir los componentes relacionados con los conocimientos, razonamiento clínico y la toma de decisiones.

La finalidad de esta encuesta fue conocer los motivos y las posibles causas por las que el personal de vigilancia se retiraba. Esta herramienta fue realizada por llamada telefónica.

Por otra parte, la encuesta de bienestar laboral (virtual) fue realizada por la organización a los vigilantes que continuaron trabajando en aquella época, dicha encuesta contempló catorce (14) ítems en formato dicotómica y se basó en conocer qué tan a gusto se encontraban los empleados en su puesto de trabajo. Las preguntas dicotómicas o cerradas, “son útiles en cuestionarios que han de responderse con rapidez, resultan interesantes cuando no es necesario profundizar demasiado, o sólo se trata de recoger hechos, este tipo preguntas resultan útiles para medir actitudes o motivaciones” (Abascal & Grande, 2005).

Cabe mencionar que estas dos entrevistas mencionadas anteriormente fueron realizadas entre el periodo de abril y agosto de 2021.

Así mismo, como parte de este ejercicio de investigación y para validar la información dada por la organización se llevó a cabo una tercera encuesta que permitió constatar el grado de satisfacción de los empleados luego de la aplicación de las tácticas de comunicación y a su vez, identificar si la estrategia mejoró las condiciones de trabajo y el bienestar laboral del personal de vigilancia actual. Esta herramienta fue elaboración propia para esta investigación y contempló ocho (8) ítems a escala de Likert, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho.

La escala de Likert fue implementada por primera vez el psicólogo Rensis Likert en 1932 partiendo de una encuesta sobre relaciones internacionales, relaciones raciales, conflicto económico, conflicto político y religión, desarrolladas entre 1929 y 1931, en universidades de EEUU (Ospina, Sandoval, Aristizábal, & Ramírez, 2005). Es así que se puede definir como una escala de calificación que mide el nivel de acuerdo o desacuerdo de una persona.

De igual manera, por lo que se refiere a escala de Likert se puede mencionar que, “hace referencia a un procedimiento de escalamiento en el que el sujeto asigna los estímulos a un conjunto específico de categorías o cuantificadores lingüísticos, en su mayoría, de frecuencia (siempre, a veces, nunca, etc.) o de cantidad (todo, algo, nada, etc.)” (Cañadas & Sánchez, 1998).

Por tanto, la escala de Likert permite medir comportamientos, actitudes, reacciones entre otros.

Vale la pena hacer mención, que dada las circunstancias y el contexto, tanto el cuestionario de bienestar laboral elaborado por la empresa, como el cuestionario realizado por el investigador a escala de Likert para constatar la relación entre las condiciones de trabajo y el bienestar laboral del personal fueron implementados y diseñados a través de google forms y

enviada a los operarios por medio de WhatsApp. Como se dijo anteriormente, la encuesta de retiro fue realizada por llamada telefónica y los resultados fueron estudiados por la organización.

### **Observación**

La indagación se llevó a cabo con los operarios de vigilancia de la empresa de Seguridad privada Miserino Ltda., sede Bogotá con el fin de obtener una información lo más clara posible respecto a la problemática de estudio, y de esta manera recopilar los datos más pertinentes para su debido registro, análisis e interpretación. En efecto, “la observación es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente donde desarrolla normalmente sus actividades” (Fabbri, 1998, pág. 2).

Por tal motivo, la observación es la facultad de apreciar, distinguir o percatarse de un hecho o un fenómeno en específico que se busca estudiar y del cual el investigador debe recopilar la información pertinente para su debido registro y análisis.

### **Revisión Bibliográfica**

Este instrumento permite la revisión de los documentos previos de la organización a efecto de comprender su operatividad, historia y demás fines pertinentes. Además, esta herramienta también permite recuperar documentos anexos entorno al tema que se está investigando. Para este proceso se tuvo en cuenta información concerniente a la operatividad de la empresa, estructura organizacional, manual del vigilante, misión, visión y página web. Estos elementos recolectados fueron analizados y utilizados para la compilación de este documento.

Complementando lo anterior, como menciona Gómez, Navas, Aponte, & Betancourt (2014):

El trabajo de revisión bibliográfica constituye una etapa fundamental de todo proyecto de investigación y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio, asimismo corresponde a la descripción detallada de cierto tema o tecnología, pero no incluye la identificación de tendencias que puedan plantear diferentes escenarios sobre el desarrollo de la tecnología en cuestión y que permitan tomar decisiones estratégicas. (p.158)

Dicho de otra manera, la revisión bibliográfica como menciona Peña (2010): es un texto escrito que tiene como propósito presentar una síntesis de las lecturas realizadas durante la fase de investigación documental, seguida de unas conclusiones o una discusión. La elaboración de una típica revisión bibliográfica pasa por tres grandes fases: la investigación documental, la lectura y registro de la información, y la elaboración de un texto escrito. (p.2)

Por tal razón, la revisión bibliográfica tiene la finalidad de ahondar en la mayor cantidad de información pertinente al tema de estudio, tanto así que le permita al investigador documentarse lo suficiente, para posteriormente llevar un análisis e iniciar su documentación.

### **Entrevista**

La entrevista es uno de las técnicas utilizadas en el desarrollo de este Estudio de Caso para la obtención de la información que amplíe y soporte dicha investigación, en ese sentido, “las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (Sampieri R. , 2018, pág. 488).

A su vez, la entrevista como indica Torencilla (2006) es la técnica con la cual el investigador espera alcanzar información de una forma oral y personalizada. La información

atenderá en torno a momentos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. En el presente estudio se planteó una entrevista semiestructurada, para Sampieri (2018). “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (pág. 488).

De ese modo, se hizo uso de la entrevista semiestructurada a fin de que fuera más conversacional para así entablar una mejor relación con las fuentes y obtener provecho de la información brindada. No obstante, estas entrevistas tuvieron preguntas orientadas en función de conocer la percepción de los vigilantes y administrativos con el cambio de administración y las tácticas implementadas. Esta técnica tuvo un aporte fundamental en la construcción, unión y solidez del objetivo de la investigación.

Por tal razón, la entrevista es una de las técnicas más utilizadas en la investigación cualitativa cuyo objetivo permite recoger resultados validos de aquello que se pretende indagar.

### **Herramientas de gestión**

En la construcción de este Estudio de Caso y como mecanismo para facilitar y comprender los procesos de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., se establecieron cuatro herramientas que de gestión útiles que dan sentido y orientación a la problemática de estudio. Las herramientas utilizadas son las siguientes: Mapa de actores, Mapa de relaciones, Árbol de problemas y Pestel.

### **Mapa de Actores**

Según Ortiz, Matamoro, & Psathakis (2016), El Mapa de actores es una herramienta de gran utilidad para la gestión de proyectos de desarrollo. Esencialmente, supone “el uso de

esquemas para representar la realidad social en que estamos inmersos, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias”. (p.3). En ese sentido, el mapa de actores permite identificar las personas y áreas de la organización de Seguridad Privada Miserino Ltda., que se consideran contribuyentes en el fortalecimiento del Sentido de Pertenencia y Humanización de la Organización hacia la continuidad de los vigilantes.

Respecto a la problemática planteada de la permanencia laboral de los vigilantes en la organización, los actores involucrados identificados son:

- Gerente General por su nivel de toma de decisiones y aprobación de las propuestas
- Departamento Administrativo, dentro del cual se encuentra:
  - Área de Recursos humanos, son los encargados de diseñar e implementar la estrategia enfocada a la Humanización y al Sentido de Pertenencia
  - Área de Contabilidad, que cuenta con el equipo de nómina, que se encarga de la gestión salarial.
- Departamento de operaciones
  - Área de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que contribuyen a garantizar el cumplimiento de políticas, obligaciones y derechos de los empleados.
  - Central de monitoreo, cuya finalidad es realizar un respectivo seguimiento y apoyo necesario a los vigilantes que están en turno.

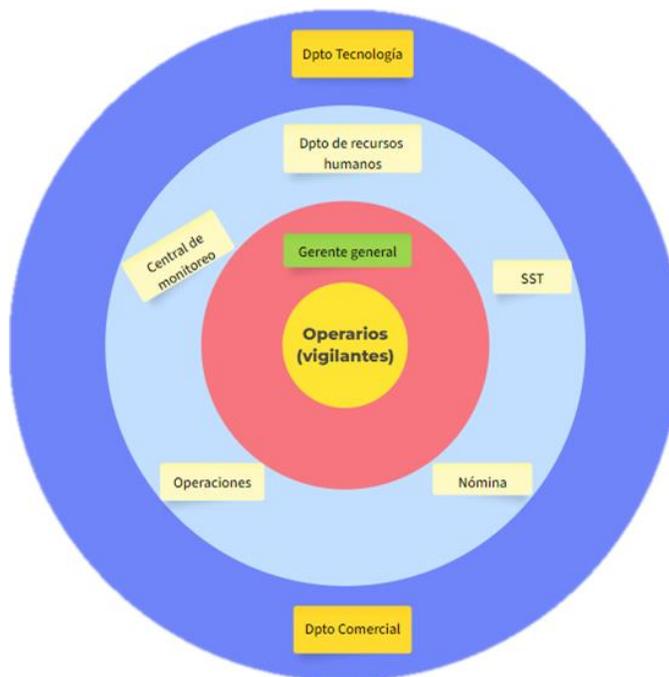
Mientras que los actores externos son:

- Departamento de Tecnología, en cargo diseñar e implementar sistemas informáticos que requiera la dirección del trabajo y mantenimiento los sistemas informáticos y telecomunicaciones de los clientes.

- Departamento Comercial, encargado de diseñar e implementar estrategias de venta para adquirir nuevos clientes y analizar el mercado.

Estos últimos manejan poca comunicación e influencia sobre la permanencia de los vigilantes, a continuación, a través de una representación gráfica se da a entender lo antes descrito.

Figura 1. Mapa de actores



**Fuente:** Elaboración propia 2023

Por consiguiente, se pudo identificar en el mapa de actores que el Gerente General es el actor principal interno que incide en el diseño e implementación de las estrategias y tácticas para el fortalecimiento del Sentido de Pertenencia y Humanización de la Organización, tal cual y

como lo menciona Massoni (2007) la efectividad de una buena estrategia de comunicación depende de la disposición del nivel directivo, pues es a partir de allí que se puede pensar en una transformación.

En una segunda instancia, los actores que representan los departamentos allí registrados afectan directamente en el desarrollo laboral de sus funciones de los operarios de vigilancia, tales como SST, Recursos humanos, Operaciones, central de monitoreo y nómina, pues son ellos quienes mantienen un contacto frecuente con los vigilantes. Por otra parte, los departamentos de tecnología y comercial no tienen cercanía o contacto con los vigilantes por tanto no generan una incidencia en su continuidad.

### **Árbol de Problemas**

El Árbol de Problemas es una herramienta que permite señalar las causas y efectos de un problema, es a su vez, “una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican” (Martínez & Fernández, 2008, pág. 1).

No obstante, suele necesario detallar la analogía que existe ente el árbol natural y el árbol de problemas, entendiendo por esto

Las raíces como el soporte del árbol y le suministran nutrientes para que se mantenga vivo; igualmente, las causas (raíces del árbol de problemas) soportan toda la estructura y suministran la información necesaria para la existencia y comprensión del problema central. Mientras que el tronco del árbol (problema central) es el responsable de mantener la estructura general y soporta los efectos derivas (las ramas del árbol). (Camargo, s.f).

En la siguiente gráfica se identificaron cinco (5) causas y cinco (5) efectos que ocasionaban la falta de Sentido de Pertenencia y Humanización del personal en la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., en su antigua administración, es decir de 2021 hacia atrás a raíz de su administración.

Figura 2. Árbol de problemas



**Fuente:** Elaboración propia 2023

En ese sentido, para la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., las cinco (5) causas descritas generaban efectos notorios tanto en la productividad como el pesado ambiente que existía, no obstante, estos resultados permitieron encontrar las causales y plantear una estrategia de comunicación que dieran una respuesta óptima al panorama. Es así que, “el análisis y descripción de causas y efectos permitieron decidir, de acuerdo a intereses, recursos, tiempos y competencias, sobre cuál o cuáles causas y/o efectos se actuará” (Roman, 1999, pág. 9).

Finalmente, el Árbol de problemas determina las principales dificultades que inciden en un individuo o grupo y al mismo tiempo, comprender la relación entre sus causas y efectos lo que permite analizar y fijar posibles soluciones a futuro.

### **Fuerzas del entorno PESTEL**

Con el fin de dar un enfoque claro sobre el contexto de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., se ha utilizado la metodología PEST O PESTEL, la cual es un instrumento para el análisis estratégico utilizado en estudios administrativos y empresariales. De acuerdo con (Torres, 2019) el análisis de PESTEL determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos.

Así pues, la metodología PESTEL, es una herramienta de estudio aplicable en diferentes contextos y situaciones particulares del entorno, para el caso particular la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., se logró identificar algunas problemáticas a las que la que la organización se enfrenta en comparación con los diferentes entornos.

Figura 3. Análisis Pestel

ENTORNO POLÍTICO	ENTORNO ECONÓMICO	ENTORNO SOCIO CULTURAL
-El decreto 356 de 1994 expide el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia	En el año 2022, el sector de vigilancia y seguridad privada registró:	-Tendencia en la construcción significa contratos y competitividad
. Decreto 356 de 1994 art. 2 lo que se entiende por seguridad privada	-Salarios bajos	- Transformación digital e implementar modelos tecnológicos de servicio que brinden cada vez más un mayor rendimiento
-Organización pública o privada	-Crecimiento de empleabilidad	-Tendencias alineadas en el uso de inteligencia artificial
- Licencia expedida por la superintendencia de vigilancia y seguridad	-Inclusión de personas con discapacidad	-Tecnologías para combatir la delincuencia y la ciber delincuencia
-Modalidades de vigilancia	-Empleabilidad a mayores de 45 años	
-Decreto 2187 de 2001 reglamento del Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada. Decreto ley 356 del 11 de febrero de 1994, se enfoca en prevenir, detener, disminuir o disuadir las amenazas que afecten o puedan afectar la vida, integridad personal y bienes de las personas	-Aumento del personal femenino	

<b>-ENTORNO TECNOLÓGICO</b>
Tendencias a las que se enfrentan
-Cámaras con inteligencia artificial
-Dispositivos con reconocimiento facial, huellas dactilares e identificación de objetos
-Protección de datos en tiempo real y firewalls avanzados que protejan ataques cibernéticos.
-Drones y robots, dispositivos controlados de manera remota que protejan áreas donde el ser humano no alcanza.

<b>ENTORNO ECOLÓGICO</b>
-La empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., está acobijada bajo la norma ISO 14001 de 2015
-Compromiso con el Sistema de Gestión Ambiental, compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización

<b>ENTORNO LEGAL</b>
- Decreto 71 de 2002 “Establece las normas y cuantías de patrimonio y capital social, que dicta que las empresas de vigilancia y seguridad privada deben mantener y acreditarse ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada”.
-Decreto 1979 de 2001 “por medio del cual se expide el manual de uniformes y equipos para el personal de servicio de vigilancia y seguridad privada”.
- Decreto 2535 de 1993 “por el cual se expiden normas sobre armas, municiones y explosivos, expedido por la presidencia de la República de Colombia 17 diciembre de 1993.

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

En concreto, con el entorno de PESTEL se estudian los posibles factores que influyen en el entorno y crecimiento de la empresa, identificando entre lo político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal, la forma de incidencia en que afecta a la organización, partiendo de hallazgos evidenciados y que como resultado de se plantean estrategias ya sea para mejorar, aprovechar o adaptarse al mercado.

## Objetivos y fuentes utilizadas

Para dar claridad por cada objetivo específico y tener presente qué técnica se utilizó y quiénes fueron las fuentes, se desarrolla la siguiente tabla que permite comprender de manera más fácil, comprensiva y detallada, el uso de cada herramienta realizada durante el desarrollo de cada objetivo expuesto.

Tabla 1. Objetivo y fuentes utilizadas

Objetivos	Herramienta	Fuente	Autor
1. Hacer un análisis situacional de la organización Seguridad Privada Miserino Ltda.	Revisión bibliográfica	Documentos propios de la Organización Organigrama	Seguridad Privada Miserino Ltda., y elaboración propia.
	Observación	Página web Manual del vigilante	
	Entrevistas formales e informales	Asistente de gerencia, personal administrativo y director de operaciones	
	Mapa de relaciones de problemas de la organización	Elaboración propia con la organización recopilada	
2. Identificar la estrategia de comunicación implementada para fortalecer la humanización de la organización y el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	Encuesta	Personal operativo de vigilancia de la organización que se mantuvo en la organización como también a los retirados	Seguridad Privada Miserino Ltda., y elaboración propia.

	Entrevista	Departamento administrativo, central de monitoreo, supervisores, director de operaciones y vigilantes de la organización	
3. Reconocer las transformaciones de la organización de seguridad privada Miserino Ltda., tras la implementación de la estrategia de comunicación.	Encuesta	Personal operativo de vigilancia de la organización	Elaboración propia
	Entrevista	Personal operativo de vigilancia de la organización	Elaboración propia
	Revisión bibliográfica	Documentos propios de la organización como el informe de retiro del personal operativo de vigilancia, entre el periodo de abril de 2022 a marzo de 2023	Elaboración propia

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

Con base en la información mostrada en la tabla anterior se da a entender cada una de las herramientas implementadas y el grupo focal al que se dirigió cada una de ellas, teniendo como base el objetivo general que enmarca el presente Estudio de Caso.

### **Cronograma de actividades de investigación**

Para la ejecución y ejercicio del estudio de caso de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., se estableció un cronograma de actividades que contempló las fechas en que se realizó cada fase de la investigación a lo largo del proceso para un óptimo desarrollo.

Tabla 2. Cronograma de actividades

<b>Actividades</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Definición de empresa a trabajar					
Permisos					
Recopilación de datos					
Aplicación de herramientas de investigación					
Análisis de la información					
Redacción del trabajo de grado					
Sustentación de la investigación					

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

Tal y como se demuestra en el cronograma de actividades de la investigación, el desarrollo del presente Estudio de Caso se comprendió entre febrero y mayo de 2023, fechas en las que se llevó a cabo cada una de las actividades mencionadas a efectos de establecer un orden y agilidad de los procesos.

## **Objetivo 1. Análisis situacional de la empresa**

### **Entorno de la organización**

La empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., identificada con el número de Nit. 8301394303, fue constituida el 23 de abril de 2004, pertenece al sector de vigilancia y está controlada por la superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada adscrita al Ministerio de Defensa. Su actividad económica se centra en la prestación remunerada de servicios los cuales comprenden la protección de bienes muebles o inmuebles, de personas naturales o jurídicas públicas o privadas.

Adicionalmente, de acuerdo con su página web, la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., ofrece tres clases de servicio como lo son, Miserino pro, seguridad física, seguridad electrónica y escoltas, (Seguridad Privada Miserino, s.f.). La primera de ellas se caracteriza por ofrecer un servicio especializado en la implementación en el sistema de Gestión de Seguridad Salud en el Trabajo (SG-SST), la seguridad física contempla (guarda de seguridad, seguridad conjuntos, seguridad empresarial, seguridad salud, seguridad centros comerciales, obras construcción), la seguridad electrónica basada en tecnología física en cámaras, reflectores, y alambrados eléctricos vigilados desde el centro de monitoreo, y por último, el servicio de escolta abarca soluciones en; personas o ejecutivos, carga especial y escoltas mercancías.

A nivel nacional la organización posee sedes en Bogotá D.C, Cundinamarca, Villavicencio, Acacias y Girardot, la sede principal queda ubicada en la capital de Colombia en la dirección Calle 64H #81ª-47, al noroccidente de la ciudad. El abordaje de este Estudio de Caso ha sido desarrollado en esta sede.

### **Caracterización de la Organización**

La empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., es una organización colombiana cuyo propósito es la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada con y sin armas en la modalidad fija y móvil, ejerciendo control mediante la supervisión 24 horas con el apoyo de medios tecnológicos.

#### **Nivel estratégico**

Haciendo un análisis de las características de la organización a nivel estratégico encontramos que Miserino Ltda., se fundamenta en valores, gestión y futuro que conforman los principios de la organización. Además, integra misión y visión que describen el propósito y el alcance a futuro.

#### **Misión**

Seguridad Miserino Ltda., es una compañía Colombiana de vigilancia y seguridad privada, que brinda la oportunidad de trabajo a personas emprendedoras, altamente calificadas, con una formación integral y fundamentada en valores y principios éticos que permiten consolidar un personal íntegro y dispuestos en aportar con su conocimiento, compromiso y dedicación al crecimiento de la empresa, de esta forma ofrecer un servicio de calidad apoyándonos mediante la innovación de herramientas tecnológicas de última generación, que nos permiten ejercer un mayor control a los lineamientos y procesos de apoyo a la seguridad, así garantizar la tranquilidad de nuestros clientes. (Seguridad Privada Miserino, s.f.)

## **Visión**

Ser la mejor organización prestadora de servicios de seguridad integral, protección y vigilancia Privada, integrando el talento humano, la informática y la tecnología acondicionada al sistema actual que redunde en conceptos de calidad total y mejoramiento continuo. (Seguridad Privada Miserino, s.f.)

### **- Principios**

La honestidad, disciplina, justicia, calidad, eficacia y excelencia.

### **- Valores**

Respaldo, respeto, transparencia, comunicaciones honestas.

### **- Gestión**

Consideración por las personas, su integridad personal, la dignidad y sus derechos.

### **- Futuro**

Actitud positiva, mente abierta, y trascendencia a nivel grupal.

Toda la información de este apartado obtenida la página web de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda.

Como conclusión se identifica una empresa que construye y fundamenta sus valores sobre la base principal que son sus empleados, buscando destacarse por sus principios; como la honestidad y justicia, valorando a las personas, respetándoles sus derechos y su dignidad; apostándole a mantener un equipo comprometido, íntegro, satisfecho y con gran capacidad para prestar un excelente servicio. Todo esto, en pro de su desarrollo, buen nombre, crecimiento e imagen corporativa, consolidándose en diferentes sectores económicos del país con una actitud positiva hacia el futuro y ofreciendo sistemas tecnológicos innovadores de última generación.

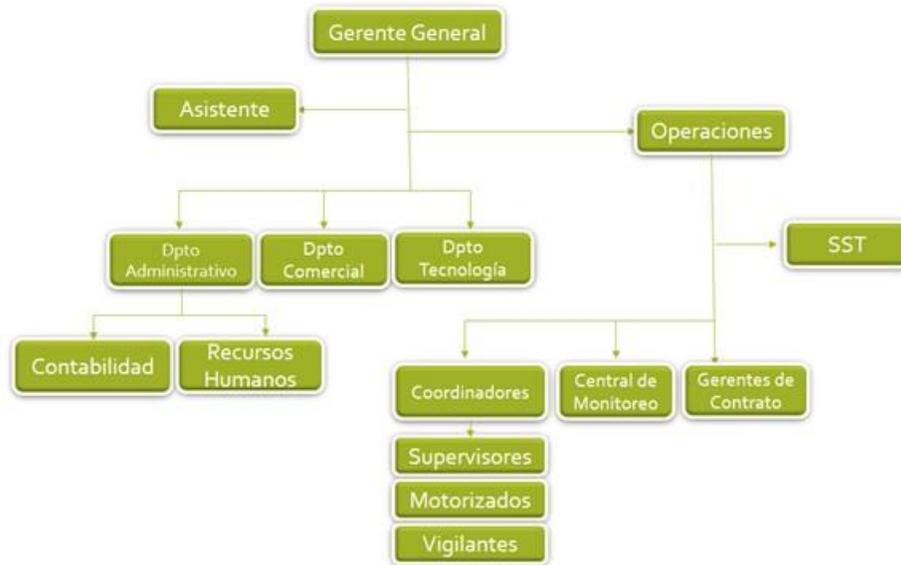
## **Estructura organizacional**

La estructura organizacional define y organiza las funciones de las que se encarga cada departamento. Para comprender el funcionamiento interno de la empresa de seguridad Miserino Ltda., fue necesario conocer y analizar las diferentes relaciones que existen en ella, es por esto que, como menciona Hodge (2003), la estructura organizacional,

Está representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad, al mismo tiempo describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización. Como se citó en forero & Liz (2008, p.99)

Dicho esto, la organización de seguridad Privada Miserino Ltda., posee una estructura organizacional funcional, es decir, “comprende la forma en cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una organización, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados” (Pérez & Pérez, 2007, pág. 2). De esta manera, en Miserino Ltda., los empleados están sujetos a los directivos de sus áreas funcionales, que a su vez dependen de un director, y que en este caso es representado John Gómez el Gerente General, por tal motivo su estructura organizacional es funcional.

Figura 4. Estructura Organizacional



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

La estructura organizacional de Empresa de Seguridad Miserino Ltda., está encabezada por el John Gómez Gerente General, quien se encarga de diseñar las estrategias y objetivos encaminados al crecimiento de la organización, administrar presupuestos y controlar gastos. Seguido de la Asistente General, cuya función está en coordinar y asignar las reuniones del gerente, planificar su agenda, presentar informes y análisis de los resultados de cada departamento y al mismo tiempo de asistir al Gerente.

- **El Departamento Administrativo**, es el cargado de velar por las funciones del área contable y recursos humanos, entregar informes y balances financieros. A este Departamento lo integra:

- El Departamento de Recursos Humanos, tiene la función de realizar la contratación y selección de personal, proporcionar normas, reglamentos y políticas para un adecuado relacionamiento laboral, establece la compensación y beneficios de los colaboradores.

- El Departamento de Contabilidad, es el encargado realizar los informes financieros, certificarlos pagos, registrar la entrada y salida de dinero, y llevar a cabo los informes financieros.
- **El Departamento Comercial**, lidera estrategias de ventas a implementar a fin de adquirir nuevos clientes, de la misma manera son los encargados de diseñar e implementar estrategias de retención de cliente, analizar el mercado y establecer objetivos de venta.
  - **El Departamento de Tecnología**, se encarga de analizar, diseñar e implementar sistemas informáticos que requiera la dirección del trabajo, asegurar el mantenimiento preventivo de los sistemas informáticos y telecomunicaciones de los clientes.
  - **La Dirección de Operaciones**, se organiza, inspecciona y dirige al personal operativo y este a su vez propone sistemas de seguridad adecuados para cada cliente, se encarga de consolidar un equipo fidelizado. Debajo de la Dirección de Operaciones esta:
    - El Departamento de Seguridad y Salud en el trabajo, es el encargado de diseñar, implementar, administrar, coordinar y desarrollar las actividades del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo de la empresa.
    - **Los Coordinadores de Operaciones**, se encargan de organizar el cronograma de trabajo de los vigilantes, controlar y ordenar todas las actividades referentes al servicio y a las necesidades del personal operativo. Debajo de los Coordinadores de Operaciones están:
      - Los Supervisores (de los vigilantes), son los encargados de prestar el apoyo a los requerimientos de los vigilantes y realizar el respectivo seguimiento a los deberes y funciones de los mismos.
      - Los Motorizados, están en la función de escoltar o custodiar por medio de vehículos ligeros a empresas o residencias o realizar relevos cuando así lo requiera.

- Los Vigilantes, son quienes vigilan y protegen los bienes muebles o inmuebles como también la integridad de los que residen allí. Dentro de la función del vigilante esta realizar controles de identidad de las personas que ingresan a las instalaciones del conjunto o empresa y evitar que se cometan actos delictivos con el servicio de protección que brindan.

La distribución del organigrama da entender una estructura organizacional funcional, en donde cada uno de los colaboradores están sujetos a los directivos de sus áreas funcionales, del mismo modo, dependen de un director general de la organización, quien tiene la autoridad de disponer de cada uno de los departamentos mencionados.

### **Dimensión comunicacional**

La misión de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., corresponde a consolidarse como una empresa líder en el mercado de la vigilancia y seguridad privada. De acuerdo con las conversaciones tenidas de manera informal, tanto con administrativos como con vigilantes, para el manejo de la comunicación interna, que es la que interesa a esta investigación, Miserino no había casi hecho ningún avance; de hecho, solamente contaba con espacios de encuentro como las reuniones, de manera esporádica, normalmente estas se daban solo cuando el supervisor tomaba la iniciativa, y lo hacía con el objetivo de alcanzar las metas que le eran asignadas. En esta organización se podría decir que el único canal de comunicación con el que contaban los vigilantes era la figura del supervisor. Por esto, una de las primeras cosas que hizo el nuevo gerente, John Gómez, fue instaurar esos espacios de encuentro para organizar, entre otras cosas, la comunicación.

Por otro lado, los únicos canales de comunicación que usaba Miserino con sus empleados era el WhatsApp con fines informativos y el voz a voz, de manera que los vigilantes se enteraban

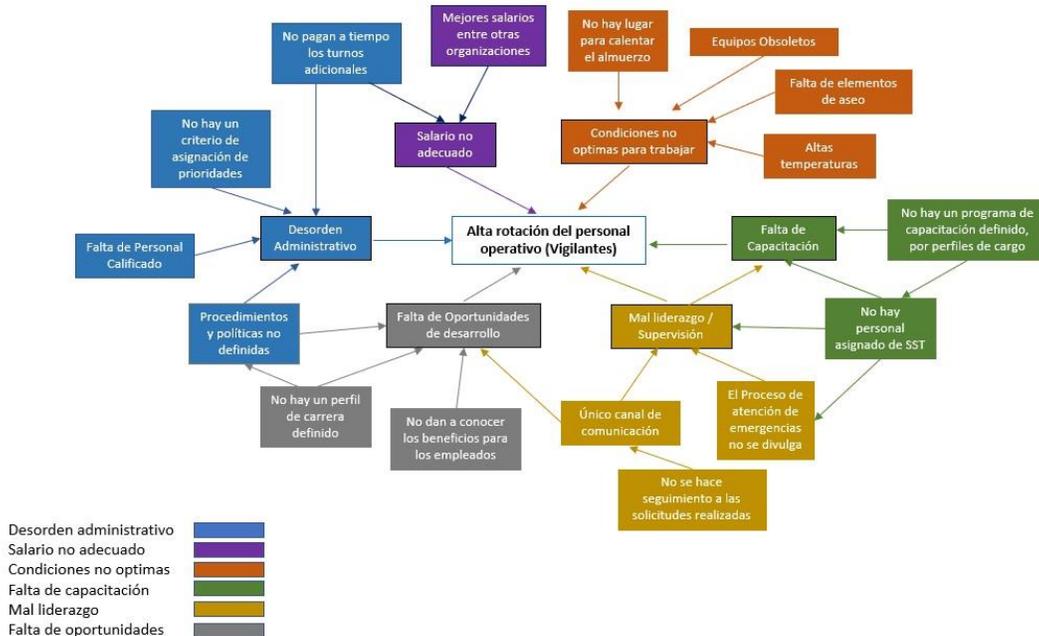
de las novedades de la organización a veces de casualidad. Con respecto al clima laboral, se puede decir que las relaciones entre los vigilantes o con la organización se limitaban a temas netamente operativos, no existían políticas de reconocimiento, motivación ni vinculación afectiva ni retroalimentación al trabajo que se hacía, por el contrario, la empresa solamente tenía la figura de patrona.

Para esa época, antes del 2021, los vigilantes presentaban una fuerte rotación laboral, muchas veces se iban incluso sin avisar y le dejaban la responsabilidad de la seguridad a sus compañeros, por este motivo a veces los que se quedaban tenían sobrecarga laboral y extensos horarios. Además, el panorama descrito empeoraba porque las condiciones salariales y de seguridad social no eran adecuadas, incluso se puede inferir que esta es una de las principales razones para la falta de continuidad.

### Síntesis del análisis situacional de la organización

Con el fin de presentar el análisis situacional hecho a la organización, se diseñó la siguiente gráfica que ilustra las relaciones entre los problemas hallados.

Figura 5. Mapa de relaciones de problemas de la organización



**Fuente:** Elaboración propia 2023

Respecto a la gráfica, se puede identificar las causas que generaban la alta rotación del personal de vigilancia, con la caracterización se logró identificar los factores críticos para la consecución de los objetivos que es lograr que el personal de la empresa de seguridad privada de Miserino Ltda., tenga Sentido de Pertenencia y mayor estabilidad en sus puestos de trabajo.

Uno de los factores detectados es el desorden administrativo, lo cual generaba un impacto inadecuado en el manejo de las operaciones requeridas por la organización, partiendo de la falta de una política clara y definida que permitiera hacer una adecuada selección de personal calificado, al mismo tiempo, el desorden administrativo incurría en no tener el criterio de asignación de prioridades, y retraso en el pago de los turnos adicionales.

Otro factor incidente en la alta rotación era el salario no adecuado, pues en muchas de las ocasiones los vigilantes reportaban incumplimiento y hasta evasión en los pagos, por ende, la baja asignación laboral en comparación con otras empresas. De igual manera, las condiciones no óptimas para trabajar desencadenaban en que los vigilantes trabajaban en espacios de alta temperatura donde no tenían un espacio para resguardarse de un sol intenso, como también carencia en los implementos básicos de aseo y condiciones no adecuadas para calentar el almuerzo y hasta en ocasiones la organización les daba equipos obsoletos para ejercer sus funciones.

Otro factor identificado fue la falta de capacitación, esto producto a que no existía un personal asignado de Seguridad y Salud en el Trabajo que velara por las condiciones apropiadas para su trabajo, y de la misma manera la falta de capacitación demostraba que no existía un programa de capacitación que los formara y por ende un perfil de cargos no definido.

El mal liderazgo y supervisión incidía en que las solitudes, reclamos o quejas expuestas por el vigilante no tenían seguimiento, pues los supervisores eran el único canal de comunicación que ellos tenía y los procesos de atención de emergencias no se divulgaban.

Otro factor importante hallado fue la falta de oportunidades para el crecimiento laboral de los empleados, una razón que impulsa al sujeto a buscar otro trabajo, puesto que, no hay un perfil de carrera definido y el colaborador tampoco tiene conocimiento de los beneficios que tiene como empleado.

Por tanto, se puede concluir de este análisis la falta de Humanización en la Organización y Sentido de Pertenencia, lo que reflejaba en sus estadísticas la no permanencia del personal y el constante retiro de los empleados.

## **Objetivo 2. Estrategia de Comunicación implementada**

### **Narración del caso de la transformación de Miserino Ltda.**

La organización de Seguridad Privada Miserino Ltda., partiendo de la necesidad de generar Sentido de Pertenencia y Humanización de la Organización, dirigida al personal vinculado a la empresa, en cabeza de su gerente diseñó una estrategia de comunicación que le permitiera consolidar el bienestar de los colaboradores, reforzando los valores éticos, morales y familiares de cada uno de los integrantes de la organización en busca de la mejora continua, el crecimiento y el reconocimiento, para ello trabajó en la elaboración e implementación de procesos integrales que pudieran ser ejecutados con calidad y eficiencia para la satisfacción del cliente interno y externo de la compañía. El ejercicio estratégico empezó por la elaboración de un diagnóstico propio que permitió hacer la planeación de una estrategia que luego fue implementada por la organización.

## **Diagnóstico propio de la organización**

De acuerdo con el panorama anterior, y con la nueva administración a cargo del Gerente General el John Gómez y junto con el departamento administrativo se reunieron para generar un plan de acción que permitiera acotar una ruta a seguir frente a los hallazgos mencionados anteriormente.

Es así que, la organización decidió realizar una encuesta de retiro para identificar la causa común que generaba la deserción de los vigilantes. En un segundo paso, se llevó a cabo la implementación de una encuesta de bienestar virtual que permitieran conocer que tan conformes e inconformes se encontraban las personas en su puesto de trabajo, todo esto enfocado a generar estrategias alcanzables que afianzaran la relación entre el empleado y la empresa.

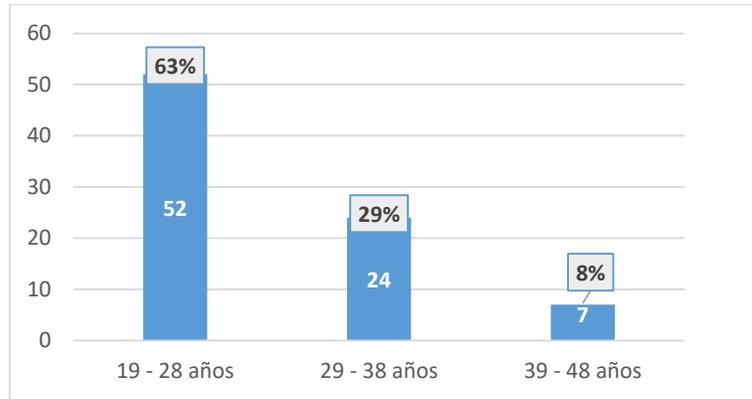
Toda esta recopilación de datos y plan de acción se estudiaron y se pusieron en marcha en el periodo del mes de abril y agosto de 2021. Vale la pena mencionar que, para esta investigación, la organización solamente brindó los datos de manera verbal, leyendo los resultados sin ningún tipo de interpretación y esta información fue tomada por el investigador por medio de apuntes. A continuación, se presentan las herramientas y los hallazgos encontrados:

### **Encuesta de Retiro**

Esta encuesta fue diseñada e implementada por la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., entre el periodo de mes de abril y agosto de 2021, participaron 83 vigilantes y la finalidad fue conocer los motivos y causas por las que se retiró el personal encuestado. Es de anotar, que esta encuesta fue realizada por llamada telefónica, y estos fueron los resultados:

1. Edad de los encuestados

Gráfico 1 Edad de los encuestados

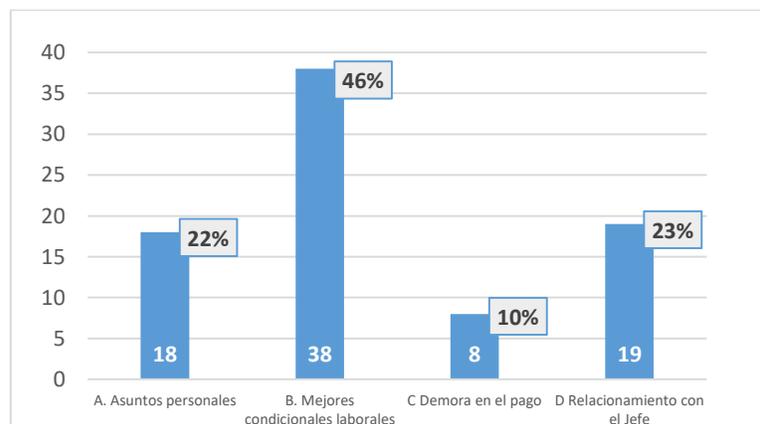


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 63% de las personas encuestadas tienen una edad entre los 19 y 28 años, por lo que se puede identificar que son el rango de edad que más renuncian. El 29% tienen un rango de edad entre los 29 y 38 años y el 8% entre 39 y 48 años.

2. ¿Cuál fue la razón que te llevó a tomar la decisión de irse de la compañía?

Gráfico 2 Razón que te llevó a tomar la decisión de irse de la compañía

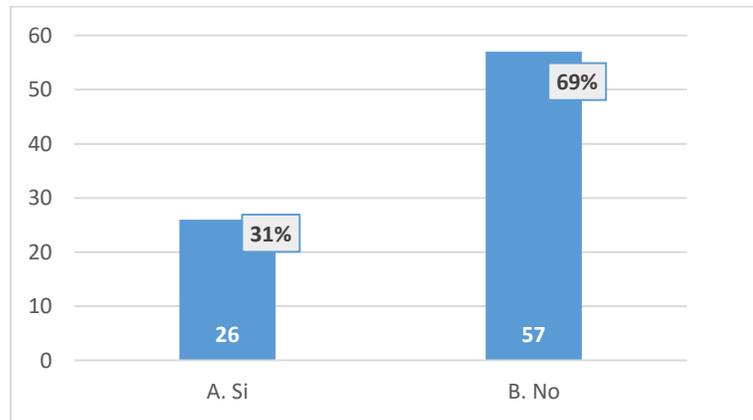


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 46% de la población encuestada contestó que se retiraron de la empresa por una mejor oferta laboral con condiciones que se adecuaban más a sus necesidades. El 23% indicaron que se retiraron por mal relacionamiento con el jefe, el 22% por temas personales ajenos a la empresa y el 10% por demoras en el pago.

3. ¿Se sintió apoyado por la empresa?

Gráfico 3 Apoyo de la empresa

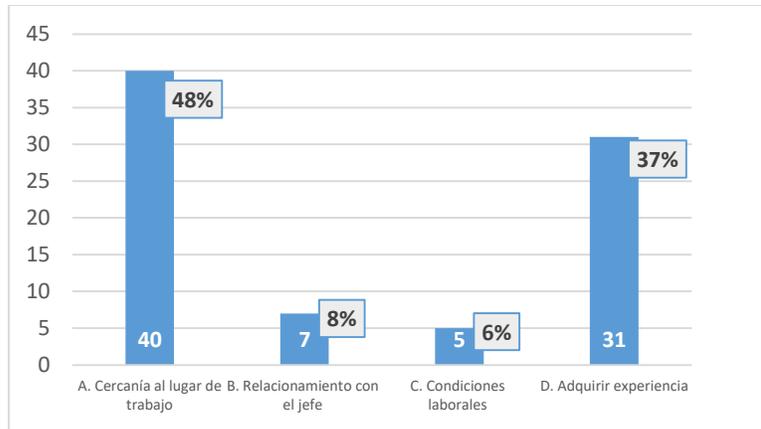


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** el 69% de las personas encuestadas afirmaron no sentir respaldo por parte de la compañía mientras estuvieron activas y el 31% de las personas contestaron que sí, evidenciando la falta de interés de la organización por el bienestar de los empleados.

4. ¿Qué es lo que más le gustaba de su trabajo con nosotros?

Gráfico 4 Qué es lo que más le gustaba de su trabajo con nosotros

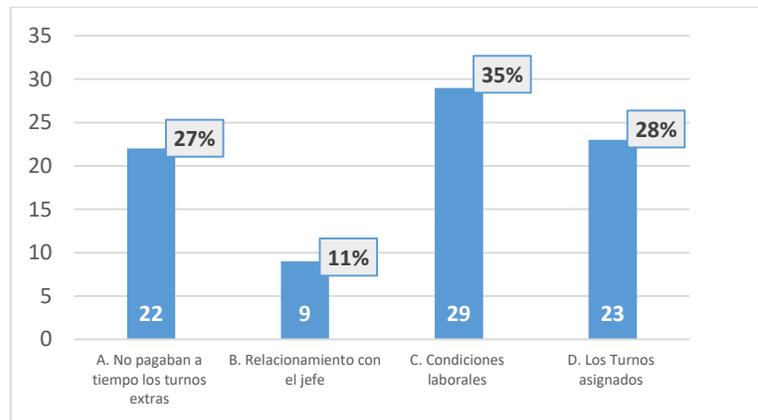


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 48% de los encuestados contestaron que les gustaba su trabajo por la cercanía al lugar de vivienda, el 37% de las personas comentaron que les gustaba su trabajo porque podían adquirir experiencia laboral, el 8% contestaron que tenían buena relación con su jefe inmediato y el 6% estaba de acuerdo con las condiciones laborales que tenían en ese entonces, como los turnos y descansos.

5. ¿Qué es lo que menos le gustaba de su trabajo con nosotros?

Gráfico 5 Qué es lo que más le gustaba de su trabajo con nosotros



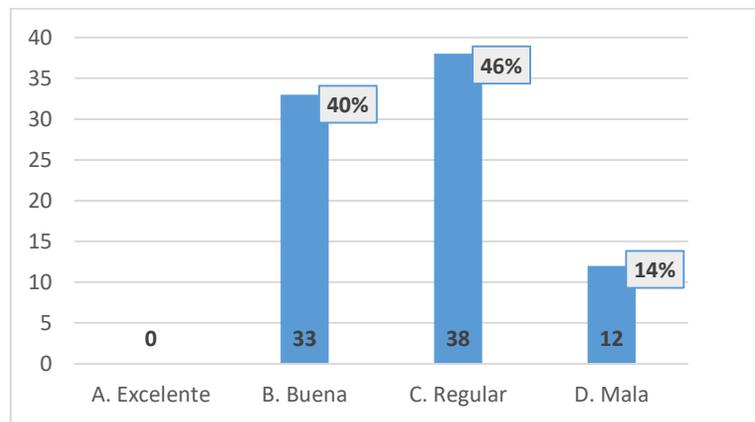
**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 35% de las personas retiradas encuestadas contestaron que lo que menos les gustaba de su trabajo eran las condiciones laborales a que estaban sujetos en ese

momento. El 28% contestó que no les gustaban los turnos que debían asignados, el 27% porque no les pagan a tiempo los turnos adicionales que realizaban y el 11% por su mal relacionamiento con el jefe inmediato.

6. ¿Cómo era su relación con su jefe inmediato?

Gráfico 6 Cómo es su relación con su jefe inmediato

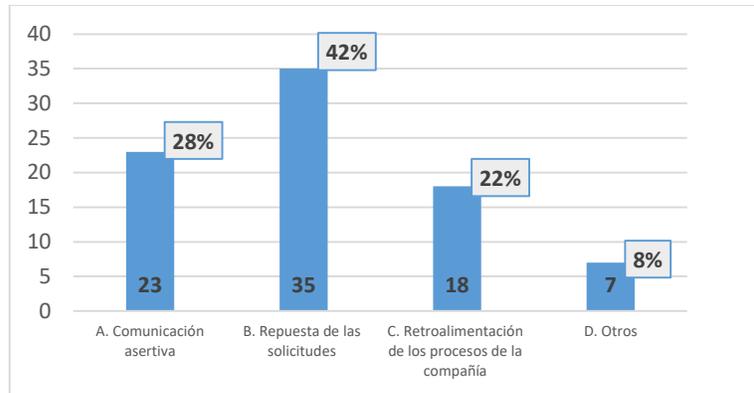


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 46% de las personas retiradas encuestadas contestaron tener una relación Regular con su superior, el 40% una buena relación y el 14% una mala relación con superior inmediato. Esto indica la poca favorabilidad de los jefes a sus subordinados y una comunicación tensionada.

7. ¿Qué podría mejorar tu supervisor en su estilo y habilidades de gestión?

Gráfico 7 Podría mejorar tu supervisor en su estilo y habilidades de gestión

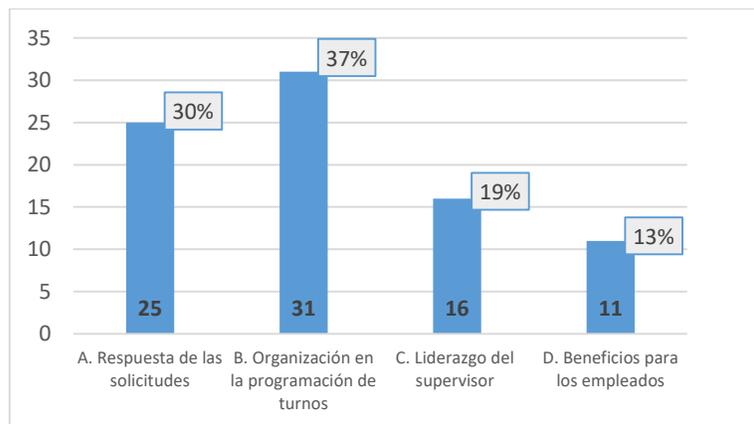


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 42% de las personas encuestadas contestaron que mejorarían de su jefe la respuesta oportuna ante las solicitudes que les realizan. El 28% mejorarían la comunicación, el 22% le gustaría haber recibido más retroalimentación de los procesos de la compañía y el 8% otros. Indicativo de que hay fractura en la comunicación.

8. ¿Qué podríamos cambiar para proveer un mejor entorno de trabajo?

Gráfico 8 qué podríamos cambiar para proveer un mejor entorno de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** el 37% de las personas encuestadas sugirieron una mejor organización en la programación de turnos sin privilegios para ninguno. El 30% le hubiera gustado que le dieran respuesta de todas las solicitudes que realizó a su superior, el 19% cambiaría el liderazgo

de su jefe, y el 13% les hubiera gusta conocer los beneficios que la empresa ofrece sus empleados. Lo que demuestra falencias en la comunicación, manejo de personal, poca retroalimentación y desinformación en los procesos internos de la empresa.

## **Conclusiones**

Con los resultados de la encuesta de retiro se puede inferir que la población que registra el mayor índice de deserción son las personas entre los 19 y 28 años, esto ratifica un informe realizado por la red social de trabajo LinkedIn y publicado por el Diario La Vanguardia (2023) de España, en el que se demuestra que, “siete de cada diez trabajadores entre 18 y 24 años están dispuestos a abandonar su puesto actual por otro que les convenga más” (párr.1).

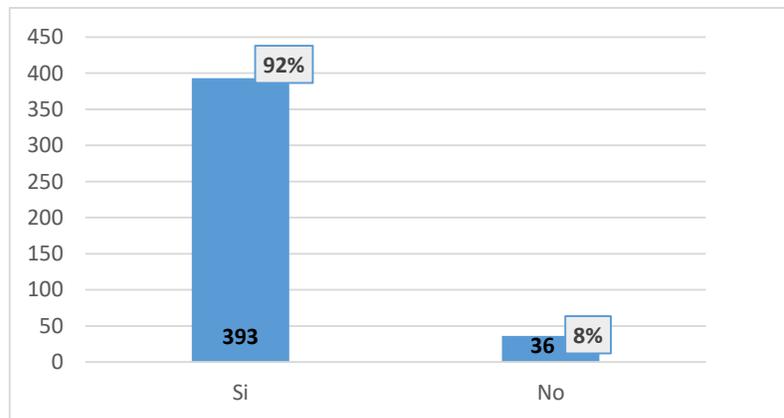
El total de los encuestados coincidieron que las causales o motivos de abandono del puesto de trabajo habían sido por la búsqueda de mejores condiciones laborales, entre ellas los turnos referentes a los horarios de trabajo, la ubicación del puesto, el pago de los adicionales, la puntualidad en el pago de la nómina, las garantías que recibían del pago de sus prestaciones sociales y parafiscales, entre otros. Lo que explica (Branham, 2012) como múltiples juicios para que una persona renuncie a su trabajo y busque otro ámbito donde se sienta más cómodo, cuando no hay formación, oportunidades y crecimiento, la inclinación de la gente es buscar nuevas alternativas y así terminar la relación laboral. Otra parte importante que se evidenció en la encuesta tiene que ver con el relacionamiento con el jefe o supervisor; al indicar que no ejercían un buen liderazgo y comunicación hacia ellos, no se tenía en cuenta sus opiniones, se evidenciaban preferencias entre algunos vigilantes y, además, no recibían retroalimentación de las solicitudes que ellos realizaban.

## Encuesta de bienestar laboral

Esta encuesta fue diseñada e implementada por la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., de manera virtual al personal de vigilancia que se encontraba laborando entre el período del mes de abril y agosto de 2021. Con la finalidad de conocer qué tan a gusto se encontraban los empleados en su puesto de trabajo. Dicha encuesta contempla 14 ítems, cuyo formato es encuesta dicotómica y fue enviada a los vigilantes a través de WhatsApp.

9. ¿Cuándo ingresé a la empresa recibí capacitación?

Gráfico 9 ¿Recibí capacitación?

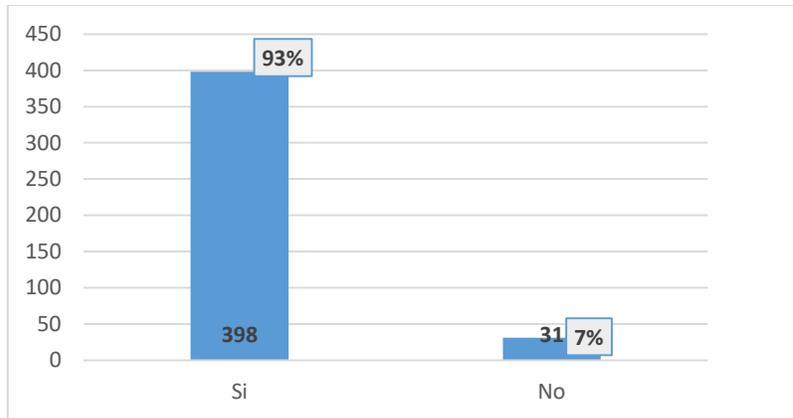


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 92% de los encuestados respondieron que si recibieron capacitación cuando ingresaron a la compañía. Contra el 8% que afirmaron no haber recibido capacitación.

10. ¿Conozco las Políticas de la empresa?

Gráfico 10 ¿Conoce las políticas de la empresa?

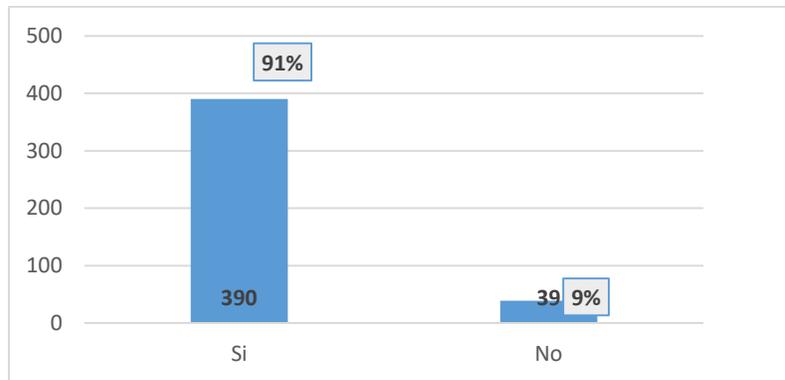


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** 398 personas que equivalen al 93% de los encuestados afirmaron conocer las políticas de la empresa Seguridad Privada Miserino Ltda., y 31 personas que corresponden al 7% respondieron no conocerlas.

11. ¿Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo con el puesto de trabajo?

Gráfico 11 ¿Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo con el puesto de trabajo?

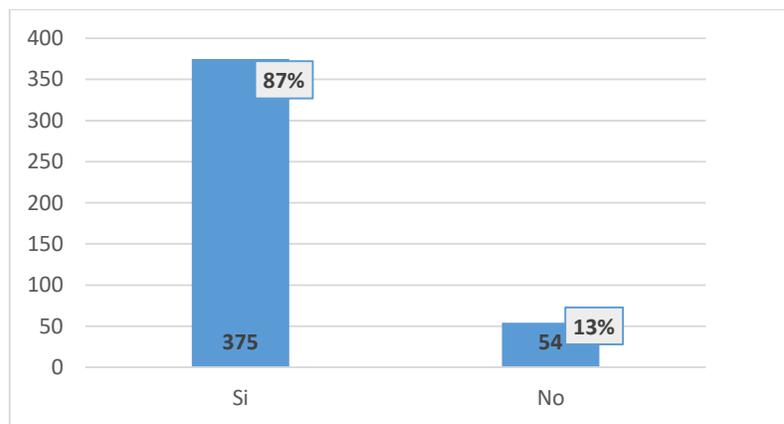


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 91% de los encuestados indicaron recibir información sobre las funciones de su puesto de trabajo, el 9% respondieron que no les informaron sobre sus funciones. Lo cual demuestra baja comunicación entre la organización y el personal contratado.

12. ¿Me brindaron la colaboración necesaria para realizar mis labores?

Gráfico 12 ¿Me brindaron la colaboración necesaria para realizar mis labores?



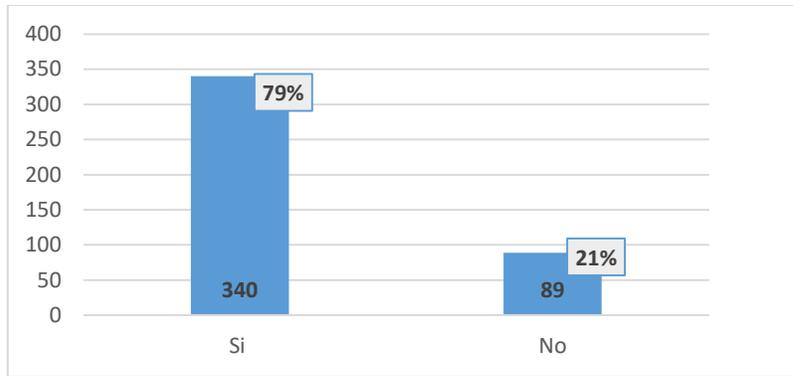
**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 87% de las respuestas coincidieron en que la compañía si les brindo la colaboración necesaria para desempeñar sus funciones en los puestos de trabajo. El 13% negaron haberlo recibido. Es decir que no hay una comunicación coordinada entre la organización y la supervisión.

### Encuestas en relación con el Supervisor

13. ¿Es una persona con la que se puede conversar temas laborales?

Gráfico 13 ¿Es una persona con la que se puede conversar temas laborales?

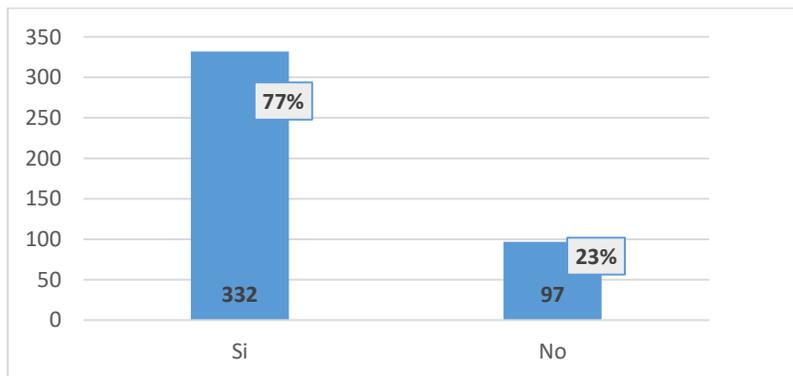


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 79% de las personas indicaron que el Supervisor quien es su jefe inmediato es una persona con la que se puede conversar y revisar asuntos laborales. Mientras que el 21% indicaron que su jefe no es una persona con la que se puede conversar. Lo que indica que el trato de personal en lo jefes inmediatos es inadecuado.

#### 14. ¿Acepta Opiniones?

Gráfico 14 ¿Acepta Opiniones?



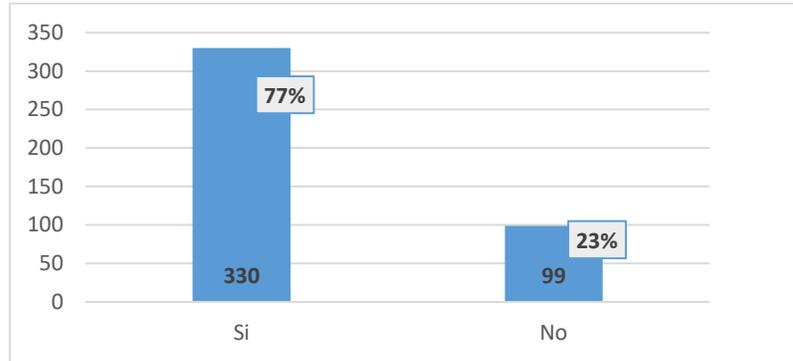
**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** el 77% de los vigilantes que contestaron la encuesta indicaron que el Supervisor o jefe inmediato si acepta opiniones en temas laborales. El 23% indica que no acepta opiniones. Demostrando hegemonía en el poder y carencia de comunicación y escucha.

## Encuestas referentes al Liderazgo del Superior

15. ¿Acepta ideas o sugerencias de parte del equipo?

Gráfico 15 ¿Acepta ideas o sugerencias de parte del equipo?

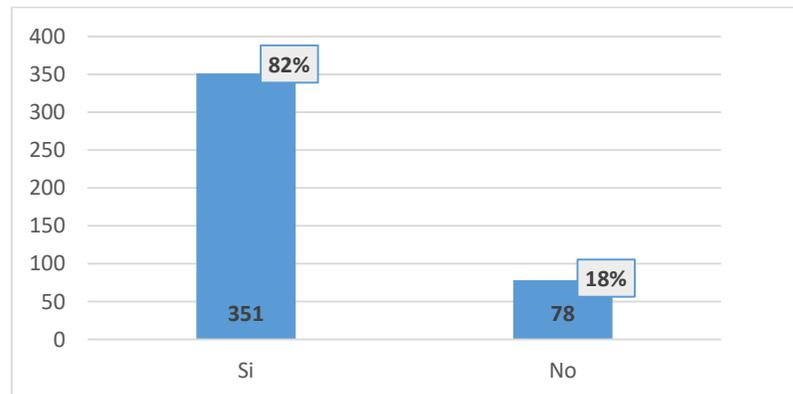


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** el 77% de las personas contestaron que el jefe o supervisor si acepta ideas y sugerencias de parte del equipo. El 23% contestaron que no. Lo que indica que falta mejorar prácticas de comunicación bidireccionales.

16. ¿Me brinda herramientas que me ayudan a mejorar en el trabajo?

Gráfico 16 ¿Me brinda herramientas que me ayudan a mejorar en el trabajo?

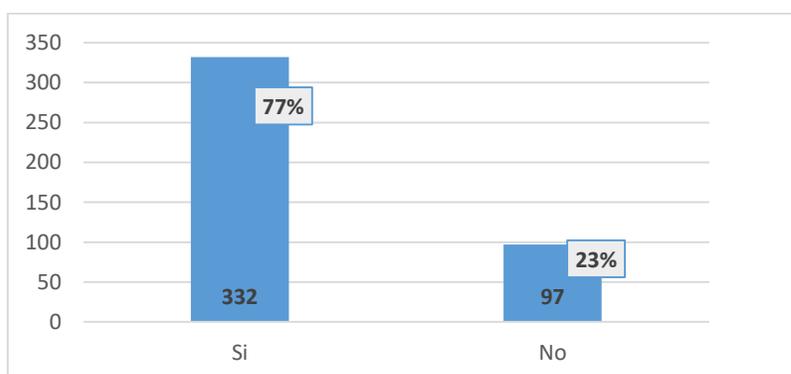


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 82% de las vigilantes encuestadas contestaron que el jefe inmediato si les brinda herramientas que les ayuda a mejorar en el trabajo, mientras que el 18% de las personas contestaron que no.

17. ¿Cuándo cometo un error recibo orientación de forma adecuada?

Gráfico 17 ¿Cuándo cometo un error recibo orientación de forma adecuada?

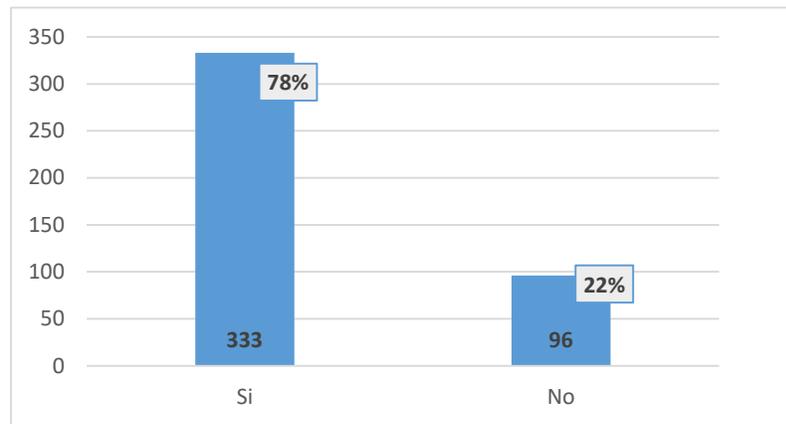


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 77% de las personas que contestaron la encuesta dicen que reciben retroalimentación y orientación adecuada al momento de cometer un error, mientras que El 23% dicen que no reciben retroalimentación de forma adecuada.

18. ¿Reconoce cuando alguien no se encuentre bien, se muestra comprensivo y presto a colaborar?

Gráfico 18 ¿Reconoce cuando alguien no se encuentre bien, se muestra comprensivo y presto a colaborar?

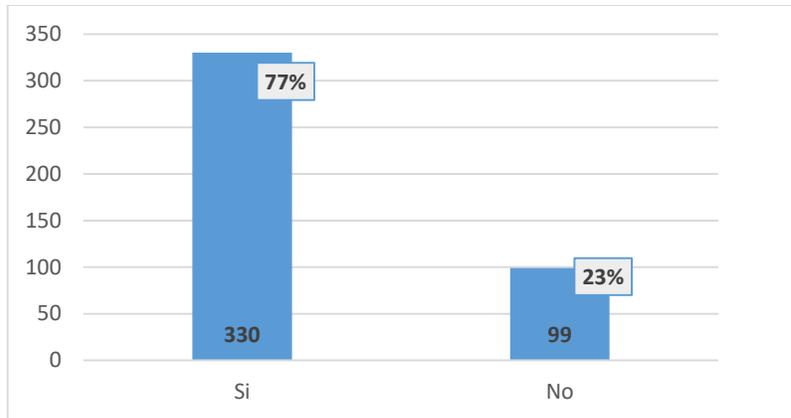


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** el 78% de las personas encuestadas contestaron que el supervisor o jefe inmediato se muestra comprensivo y atento a colaborar cuando se presenta alguna novedad o alguien no se encuentra bien, mientras el 22% dicen que el supervisor no es comprensivo ni muestra disposición de ayudar. Por lo que se puede concluir que hace falta humanización por parte de algunos jefes.

19. ¿Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento?

Gráfico 19 ¿Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento?



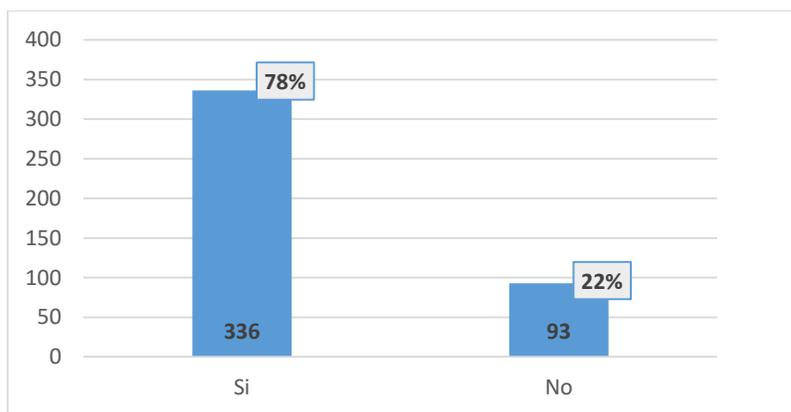
**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 77% de las personas encuestadas dicen que el supervisor o jefe inmediato si retroalimenta al personal cuando se han implementado nuevas estrategias o procedimientos en la compañía, el 23% dicen que no reciben este tipo de información o retroalimentación por parte del supervisor.

### Encuestas sobre Adaptación a la empresa

20. ¿Se valora mi trabajo y me siento reconocido por la labor que desarrollo aquí?

Gráfico 20 ¿Se valora mi trabajo y me siento reconocido por la labor que desarrollo?

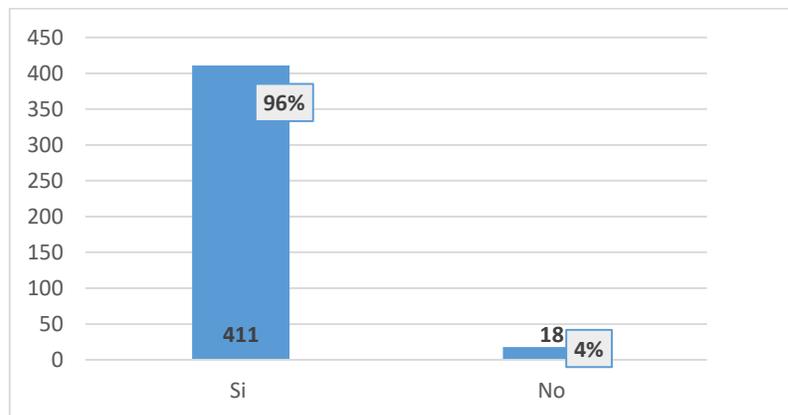


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** 336 personas de 429 encuestados respondieron que sienten que la empresa Si valora su trabajo y se sienten reconocidos por la laboral que desarrollan, esto equivale al 78%. Mientras que 93 personas de 429 contestaron que no se sientes valorados ni reconocidos por su labor.

21. ¿Tengo claro lo que se espera de mi trabajo?

Gráfico 21 ¿Tengo claro lo que se espera de mi trabajo?

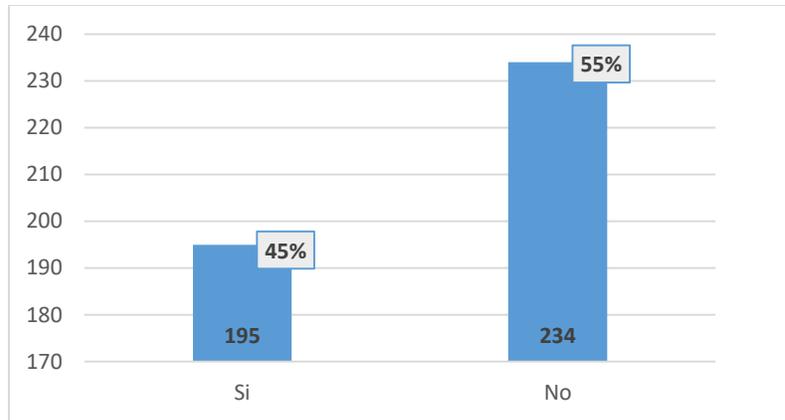


**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** el 96% de los empleados encuestados contestaron que si tienen claro lo que la empresa espera de cada uno de ellos referente al trabajo. El 4% que corresponde a 18 personas de las 429 encuestas contestaron que no tienen claro lo que la empresa espera de ellos.

22. ¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?

Gráfico 22 ¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente?



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** el 45% que corresponde a 195 personas de las 429 encuestadas contestaron que no creen ver oportunidad de crecimiento laboral dentro de la compañía, mientras que el 55% contestaron que si ven una oportunidad para crecer profesionalmente en la empresa.

### **Conclusiones**

Estas encuestas virtuales se focalizaron en tres áreas, la primera de ellas con una mirada hacia la empresa, la segunda hacia el jefe y la tercera enfocada a la supervisión ejercida, de las cuales se puede concluir que la mayoría de los encuestados afirmaron recibir inducción organizacional e información de sus funciones. Del mismo modo, la empresa interpretó que es necesario mejorar el trato del supervisor hacia los vigilantes ya que es la persona comisionada para coordinar las actividades y, por ende, es necesario que este tenga habilidades comunicativas asertivas y respetuosas.

De la misma manera, la organización interpretó que debía mejorar sus áreas y funciones administrativas que permitieran tener procedimientos y políticas definidas, un desarrollo de oportunidades y crecimientos, un liderazgo y supervisión transformacional e implementación de procesos formativos que propendieran un desarrollo óptimo para el trabajo de los vigilantes.

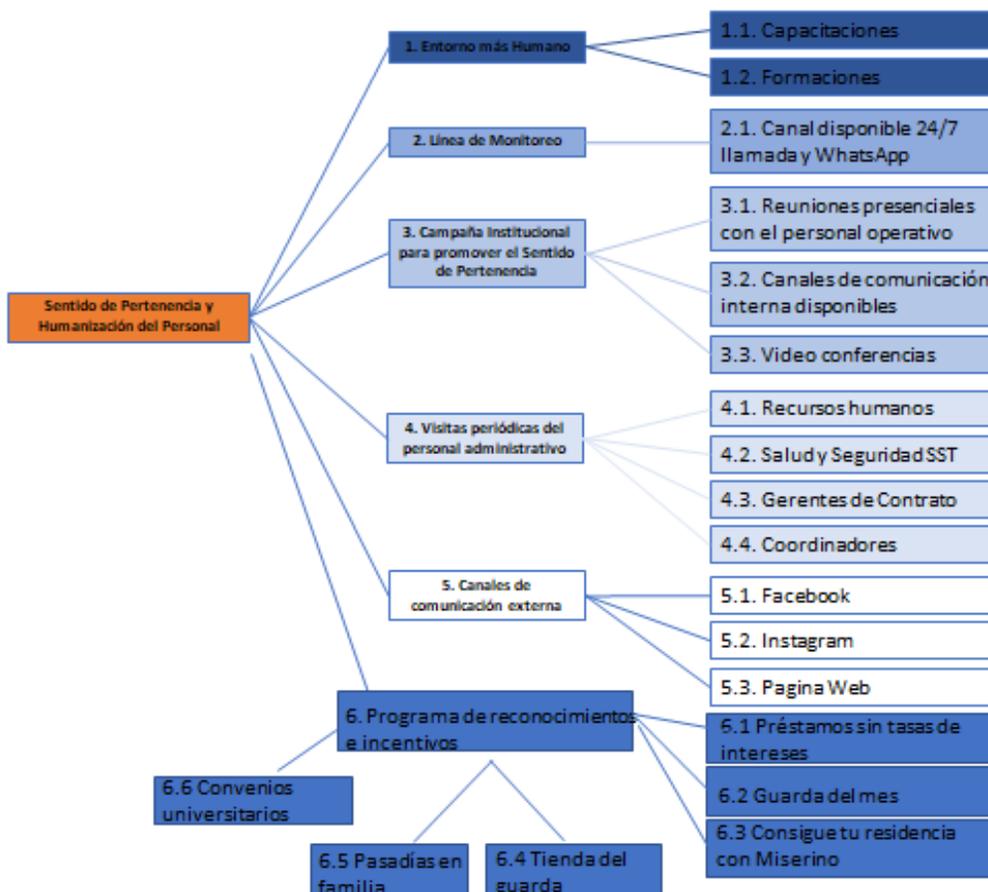
Es así que la organización de Seguridad Privada Miserino Ltda., puso en marcha la estrategia que se presenta a continuación

### Estrategia implementada por la organización

Luego de la implementación de las encuestas, la organización diseñó la estrategia de comunicación para fortalecer los puntos débiles que evidenciaron tanto en la encuesta de bienestar laboral como en la encuesta de retiro, proponiendo así una serie de tácticas que le permitieran fortalecer la Humanización y el Sentido de Pertenencia en la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda.

En el siguiente mapa se detalla la Estrategia de Comunicación y las tácticas implementadas que se llevaron a cabo durante todo el periodo del mes de abril y agosto de 2021 y que a la fecha se siguen manteniendo.

Figura 6. Estructura Desglosada del Trabajo



**Fuente:** Elaboración propia 2023

### **Táctica 1. Entorno más humano**

Esta táctica se centra en la capacitación y formación para sensibilizar al personal de mandos medios en aspectos como la humanización del personal:

- Relaciones humanas y liderazgo, ética y profesionalismo, fortalecimiento de las relaciones interpersonales, inteligencia emocional, liderazgo para equipos de trabajo, resolución de problemas, comunicación efectiva para equipos.

Estas formaciones se han desarrollado de manera trimestralmente para garantizar la recepción y la puesta en marcha de la información, a fin de que esto se ve reflejado en los vigilantes y la empresa demuestre el cambio.

### **Táctica 2. Línea de Monitoreo**

Esta táctica se encuentra en funcionamiento las 24 horas del día y los 7 días de la semana en función de los colaboradores realizando el respectivo seguimiento y prestando el apoyo necesario al personal que presta el servicio de vigilancia y seguridad privada. En esta central de monitoreo el vigilante debe tener presente lo siguiente:

- Los vigilantes deben reportar por medio del WhatsApp con registro fotográfico el cambio de turno, en caso de que alguno de sus compañeros no asiste al puesto de trabajo se debe informar a la línea de monitoreo.
- El vigilante debe reportar las novedades del servicio tales como; cámaras fallando, cerca eléctrica, brazos, iluminación, entre otros.
- Por medio de esta central de monitoreo el vigilante puede reportar alguna novedad en su dotación personal, a su vez en caso de presentar alguna novedad de fuerza mayor el vigilante debe comunicarse inmediatamente a la central del monitoreo.

- En caso de que el vigilante no pueda asistir, es el responsable de avisar con anterioridad y explicar las razones de su no presentación al puesto a la central de monitoreo. En caso de necesitar un permiso se debe remitir a la central de monitoreo.

En la central de monitoreo está el personal calificado para el análisis, seguimiento, control, notificación de alarma, y responder de manera oportuna a los avisos generados por sistema de seguridad que están instalados en los puestos donde la empresa ofrece sus servicios. Cuando se activa la alerta se envían fotos y videos capturados por el dispositivo de seguridad que bien puede ser una ‘cámara’, estos soportes proceden a ser analizados y verificados por el personal que está en la central de monitoreo y determina si se trata de una falsa alarma o de un evento en curso, que luego de ser comprobado se procedo a dar aviso a las autoridades.

### **Táctica 3. Campaña institucional para promover el Sentido de Pertenencia**

La empresa trabajó por un periodo determinado en campañas institucionales para dar a conocer y reforzar sus valores corporativos haciendo alusión de su eslogan “seres humanos cuidando ser humanos”, con el cual buscaban interiorizar en los empleados el Sentido de Pertenencia hacia su empresa y el cliente, al mismo tiempo, dar a entender que detrás de cada funcionario o vigilante hay un ser humano.

Los canales de comunicación que utilizaron para desarrollar estas campañas fueron:

- Reuniones presenciales en cada uno de los puestos de trabajo de los vigilantes, lideradas por SST, Coordinadores de operaciones, Supervisores, y personal de Recursos humano, impartiendo el valor de su función como vigilantes y como integrantes de la empresa.
- Canales de comunicación interna, como grupos de WhatsApp operativo.

- Videoconferencias al personal de mandos medios lideradas por personas externas a la organización y expertas en talento y reconocimiento laboral.
- Redes sociales corporativas.

Esta táctica de campaña institucional contribuyó a mejorar las relaciones entre los colaboradores, obtener resultados satisfactorios, aumentar el compromiso y motivación de los vigilantes, pero, sobre todo, fortalecer el Sentido de Pertenecía a la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda.

#### **Táctica 4. Visitas periódicas del personal administrativo a los puestos de trabajo**

- El área de recursos humanos realiza visitas trimestrales.
- El área de SST realiza visitas bimestrales.
- Los gerentes de contrato realizan visitas quincenales.
- Los coordinadores realizan visitas semanales.

Estas últimas visitas se implementaron como estrategia que permitiera bajar toda la información de interés de la compañía al vigilante y hacerles sentir el acompañamiento más cercano, así como también generar vínculos de relación más directo con la empresa y tener la opción de escalar todas las solicitudes que tienen y que su jefe inmediato no de respuesta, generando una cercanía para que el empleado se sienta acompañado.

#### **Táctica 5. Canales de comunicación externa**

La empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., posee canales de comunicación externos a través de sus redes sociales (Facebook, Instagram y Página web), donde también realizan públicas todas sus promociones, eventos, vacantes, campañas institucionales, publicidad de interés general de la empresa, que permite mantener actualizado a colaborador de Miserino Ltda.

## **Táctica 6. Reconocimiento en incentivos**

Por último, se ha implementado una serie de beneficios dirigidos al personal operativo de vigilancia de la organización, con motivo de afianzar su relación y compromiso con su labor. Al mismo tiempo, con este programa de reconocimientos e incentivos se pretende que el guarda conozca cada uno de los beneficios que se le otorgan y pueda acceder a ellos por el simple hecho de hacer parte de la familia Miserino.

Beneficios como:

Préstamos sin interés, reconocimiento al guarda del mes, respaldo y asesoramiento al proceso de adquirir vivienda, tienda del guarda, pasadías para disfrutar en familia y convenios universitarios.

### **Análisis que hace la organización de su estrategia**

Durante los primeros meses de implementación de esta estrategia la empresa realizó reuniones mensuales de seguimiento con el equipo de recursos humanos para validar la acogida y aceptación de los empleados. Sin embargo, seis meses después las reuniones cambiaron a trimestrales, ya que los resultados empezaron a ser notorios poco a poco y fueron evidenciando que el retiro del personal menguaba, dando a entender que la estrategia, las tácticas y demás beneficios implementados por la organización fortalecían el Sentido de Pertenencia y la Humanización de la Organización.

En efecto, la organización comenzó a llevar un contenido mes a mes de los retiros voluntarios evidenciando un resultado positivo de la estrategia implementada. Dicho resultado se mostrará en el objetivo tres (3).

### **Objetivo 3. Transformaciones de la organización tras la implementación de la estrategia de comunicación**

Dentro de las transformaciones de la empresa es preciso referirse a sus prácticas comunicativas que le han permitido mantener un orden en sus procesos laborales, notorio porque en esta administración ha dado resultado. Con el fin de presentar de una manera concreta las transformaciones desarrolladas por cuenta de la estrategia se muestra la siguiente tabla:

Tabla 3. De Transformaciones

<b>Estrategia de Sentido de Pertenencia y Humanización del personal</b>		
<b>Táctica</b>	<b>Transformación</b>	<b>Logro</b>
1. Entorno más humano	1.1 Capacitaciones 1.2 formaciones	Sensibilización al personal de línea media en aspectos de humanización y liderazgo al personal.
2. Línea de monitoreo	2.1 Canal disponible 24/7 llamada y whatsApp	Seguimiento y control al personal que presta el servicio de vigilancia

		y seguridad privada durante los turnos asignados en cada puesto.
3. Campaña institucional para promover el Sentido de Pertenencia	3.1 Reuniones presenciales con el personal operativo 3.2 Canales de comunicación interna disponible 3.3 Video conferencias	Fortalecimiento de los vínculos y relaciones entre los colaboradores, a fin obtener resultados satisfactorios, que aumenten el compromiso de los vigilantes.
4. Visitas periódicas del personal administrativo	4.1 Recursos humanos 4.2 Salud y Seguridad SST 4.3 Gerentes de Contrato 4.4 Coordinadores	Implementación de visitas del personal de línea media con el objetivo permitirle bajar toda la información de interés de la compañía al vigilante y hacerle sentir el acompañamiento más cercano, a fin de responder a los solicitudes de los vigilantes.
5. Canales de comunicación externa		Uso de las redes sociales para hacer públicas todas las promociones,

	<p>5.1 Facebook</p> <p>5.2 Instagram</p> <p>5.3 Página web</p>	<p>eventos, vacantes, campañas institucionales, publicidad de interés general, entre otras, informaciones relacionadas a la empresa.</p>
<p>6. Programa de reconocimientos e incentivos</p>	<p>6.1 Préstamo de dinero sin tasas de intereses</p> <p>6.2 Guarda del mes</p> <p>6.3 Consigue tu residencia con Miserino</p> <p>6.4 Tienda del guarda</p> <p>6.5 Pasadías en familia</p> <p>6.6 Convenios universitarios</p>	<p>Reconocimientos e incentivos a los vigilantes en temas de bienestar para él y su familia.</p>

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

De esta manera, la anterior tabla permite identificar el logro que ha generado cada una de las tácticas implementadas por la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., en el ejercicio de fortalecer el Sentido de Pertenencia y Humanización de la Organización para con los vigilantes. Demostrando, así pues, el logro de cada una de ellas y su incidencia en el personal operativo de vigilancia.

Por otra parte, en cuanto a las prácticas de comunicación de la organización se deben mencionar las reuniones periódicas, así los días lunes a las 8 de la mañana toda el área administrativa realiza una reunión operativa en la que revisan por cada departamento las novedades, seguimientos, planes de trabajo, ajustes de nómina, entre otros elementos puntuales que hacen parte de la planificación de la semana. Esta reunión es liderada por el mismo Gerente General.

En esa misma línea, el personal de línea media realiza reuniones en los puestos de trabajo con los vigilantes durante el cambio de turno, bien sea a las 6 de la mañana o a las 6 de la tarde, con motivo de informales temas como: programaciones de turno, campañas de la empresa, formaciones y capacitaciones, entre otros temas generales relacionados con la empresa de manera periódica. Junto con estas prácticas de comunicación se manejan talleres de formación a los jefes, anuncios de comunicados internos, beneficios, logros y hasta promociones internas. Estas prácticas tienen como propósito brindar un acompañamiento en todas las áreas de la empresa.

En definitiva, la implementación de dichas prácticas ha facilitados los procesos de comunicación de forma individual y grupal para el impulso de todas las áreas de la organización.

Dicho esto, y como parte complementaria de las transformaciones de la organización, se trabajó en la recopilación de información por parte de los vigilantes, para constatar de primera mano el grado de satisfacción con la estrategia implementada hacia ellos mismos. De tal manera que se hizo uso de las herramientas de encuesta y entrevista a fin de soportar y complementar los datos recogidos hasta el momento.

## Fortalecimiento del Sentido de Pertenencia

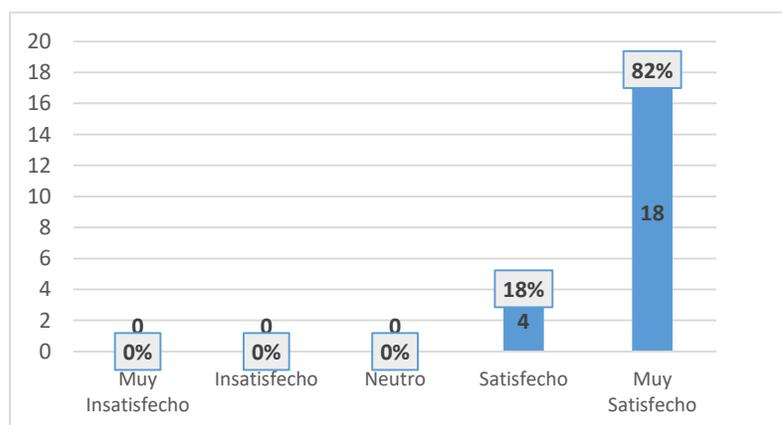
Con el fin de constatar la información y el grado de aceptación a la estrategia de comunicación implementada y si la misma demostró el mejoramiento de la relación entre las condiciones de trabajo y el bienestar laboral del personal de vigilancia actual de la Organización Privada Miserino Ltda., el investigador aplicó una encuesta que evaluó la opinión y percepción de los participantes, la cual establece el nivel de satisfacción o insatisfacción respecto a las preguntas, la encuesta contemplaba 8 ítems, para esto se utilizó la herramienta de medición a Escala de Likert, con una puntuación de 1 a 5 según el grado de satisfacción, donde 1 significa estar muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 ni satisfecho ni insatisfecho, 4 satisfecho y 5 significa estar muy satisfecho.

La encuesta fue dirigida a la población de vigilantes de la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., en la que participaron 22 empleado, esta a su vez, se aplicó a través de google forms, vía WhatsApp y para los resultados se utilizó una tabla de Excel.

### Pregunta 1

¿Qué tan a gusto se encuentra con la empresa?

Gráfico 23 ¿Qué tan a gusto se encuentra con la empresa?



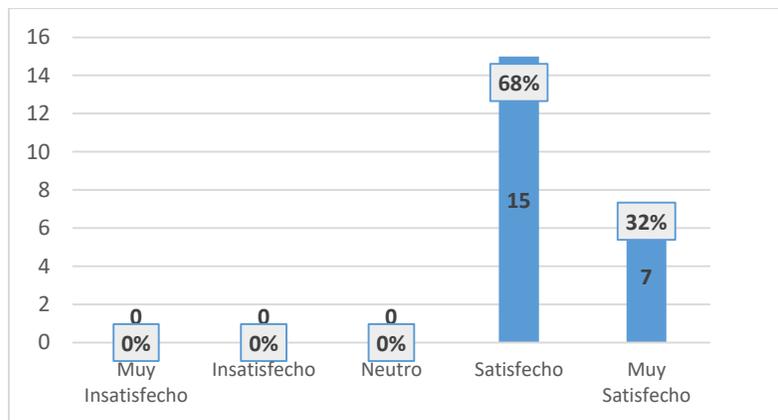
**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** De las 22 personas encuestadas el 82% de ellas afirmaron estar muy satisfechos con la empresa, el 18% de personas restantes contestaron estar satisfechas, lo que demuestra satisfacción de los vigilantes con la organización.

Pregunta 2

¿Sus líderes, gerentes y jefes inmediatos tienen en cuenta sus opiniones?

Gráfico 24 ¿Sus líderes, gerentes y jefes inmediatos tienen en cuenta sus opiniones?



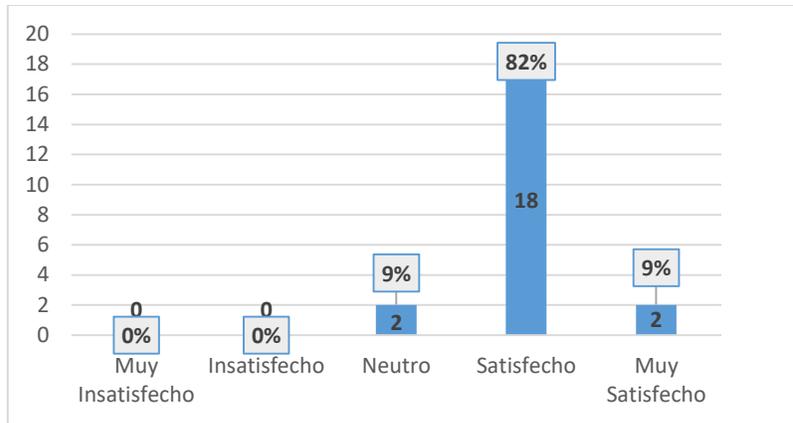
**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** De las 22 personas que respondieron la encuesta el 68% contestaron estar satisfechos con sus superiores porque tienen en cuenta sus opiniones, y el 32% muy satisfecho, lo que indican que están satisfechos. Lo que indica que existe una comunicación bidireccional enmarcada en el respeto y confianza entre los directivos, lo que facilita la participación de los empleados en las decisiones de la empresa.

Pregunta 3

¿Considera que el equipo de Miserino Ltda., responde a sus consultas?

Gráfico 25 ¿Considera que el equipo de Miserino Ltda., responde a sus consultas?



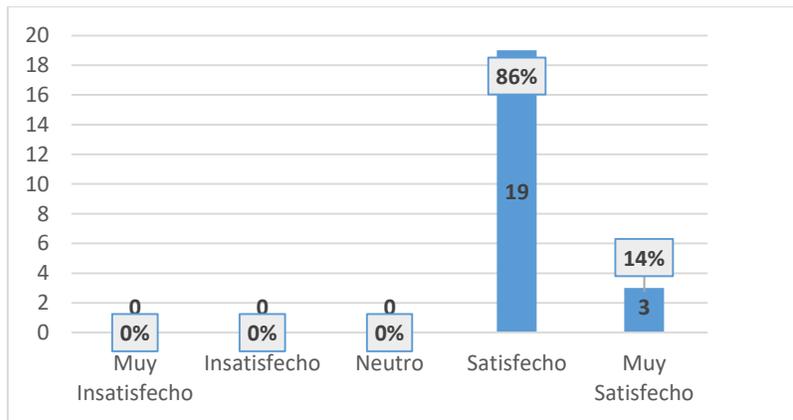
**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 82% de los vigilantes consideran estar satisfechos con la efectividad de las respuestas, 9% muy satisfechos y el otro 9% de ellos están neutros, lo cual demuestra una comunicación bidireccional entre coordinadores y el personal de vigilancia.

Pregunta 4

¿Te sientes apoyado por su superior y la empresa?

Gráfico 26 ¿Te sientes apoyado por su superior y la empresa?



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

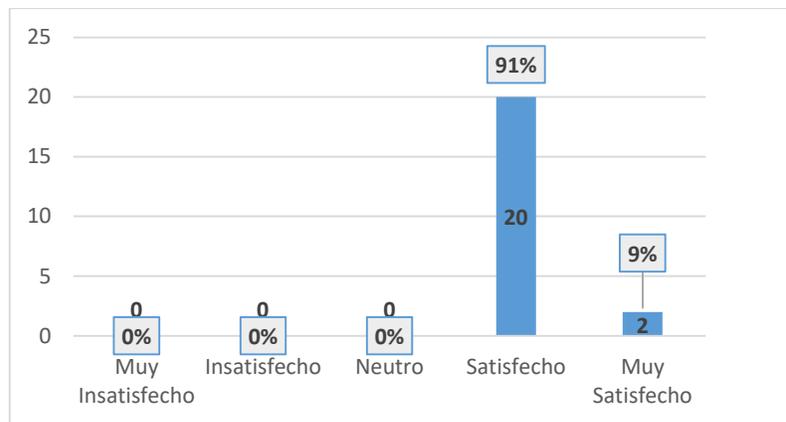
**Interpretación:** 19 de ellos que corresponden al 86% respondieron sentirse apoyados por sus superiores y la empresa, el 14% restantes manifestaron sentirse muy apoyados y satisfechos,

lo que indica satisfacción por los operarios, lo cual demuestra el grado de compromiso con el grupo de trabajo y con la empresa.

#### Pregunta 5

¿La empresa le brinda las herramientas que necesita para el desarrollo de su trabajo?

Grafico 27 ¿La empresa le brinda las herramientas que necesita para el desarrollo de su trabajo?



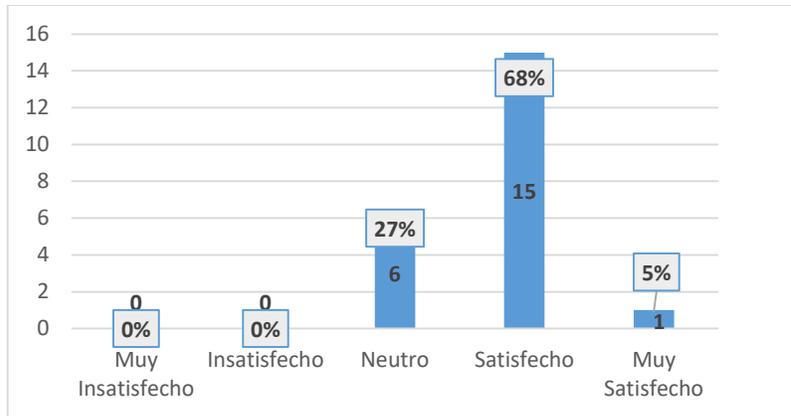
**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 91% de los vigilantes que respondieron la encuesta ratificaron estar satisfechos con las herramientas brindadas para el ejercicio de su profesión, puesto que el 9% de ellos confirmaron estar muy satisfechos, lo que señala que la empresa responde con los implementos adecuados para un óptimo desempeño.

#### Pregunta 6

¿La empresa le ofrece oportunidades adecuadas de crecimiento y desarrollo profesional?

Grafico 28 ¿La empresa le ofrece oportunidades adecuadas de crecimiento y desarrollo profesional?



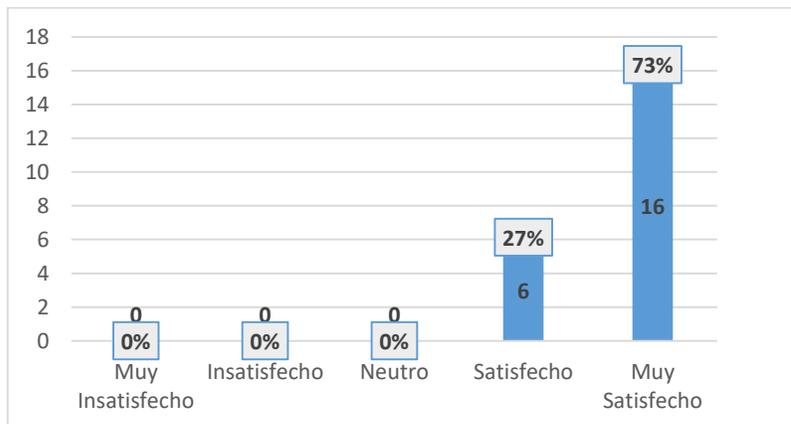
**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 68% de los vigilantes contestaron estar satisfechos con las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa, el 27% de ellos consideran estar neutros y tan solo el 5% considera estar muy satisfechos con las oportunidades de crecimiento. En este ítem la percepción de los empleados de vigilancia es positiva frente al desarrollo profesional dentro de la empresa.

Pregunta 7

¿Qué tan probable es que recomiende esta empresa a otras personas?

Gráfico 29 ¿Qué tan probable es que recomiende esta empresa a otras personas?



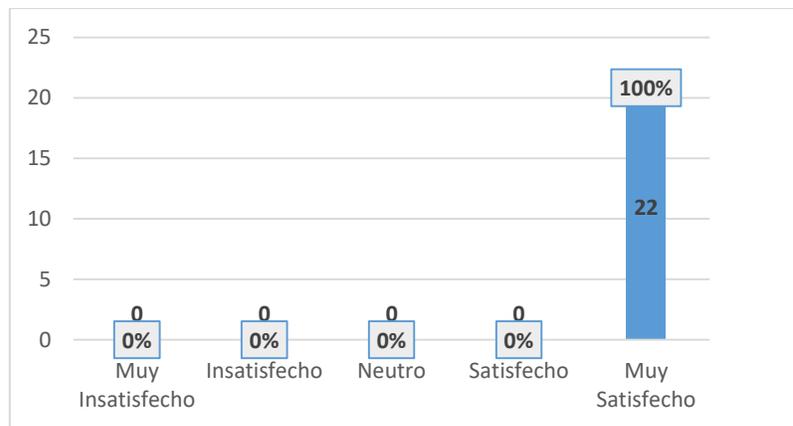
**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** El 73% y 27% de los encuestados contestaron recomendar muy bien a la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda. Esto es de provecho para la organización puesto que disminuye los costos al no tener que reemplazar los vigilantes y a la vez posición la marca y credibilidad de la empresa.

#### Pregunta 8

¿Recibe el pago de su salario oportunamente?

Gráfico 30 ¿Recibe el pago de su salario oportunamente?



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

**Interpretación:** A esta pregunta el 100% de los encuestados contestaron estar muy satisfechos con el pago oportuno de sus honorarios. Esta variable se refleja en la permanencia del personal, satisfacción de los empleados y el cumplimiento legal de la empresa.

#### Conclusiones

Con la implementación de la encuesta y con la participación de los 22 vigilantes encuestados se permite interpretar que un gran porcentaje de los vigilantes contestaron estar a gusto con la organización, esto demuestra que la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., ha mejorado sus procesos de Comunicación, Sentido de Pertenencia y Humanización con los

operarios, pues en la encuesta los vigilantes contestaron sentirse respaldados por sus jefes y que sus peticiones tienen respuesta, esto permite que el vigilante se identifique más con la organización y genere estabilidad en la compañía.

Adicionalmente, en la encuesta se destaca el pago oportuno a todos los vigilantes pues el 100% de los encuestados contestaron estar muy satisfechos, algo representativo si se tiene en cuenta que con la antigua administración a los vigilantes le evadían el pago. Por su parte, todos contestaron estar satisfechos en su crecimiento profesional y recomendarían la empresa.

### **Humanización de la organización**

Tal cual y como lo menciona Giménez (2010) las personas deben ser reconocidas por sus aptitudes, talentos, virtudes, que lo hace merecedor por su tiempo y esfuerzo frente al valor que crean para el sostenimiento y continuidad de la empresa. Dicho esto, la siguiente herramienta (entrevista) se utilizó para constatar de manera más personalizada y de forma natural la opinión que tienen los vigilantes con relación al grado de aceptación a la estrategia de comunicación implementada y si las mismas mejoraron las condiciones de trabajo y el bienestar laboral del personal de vigilancia actual. El tipo de entrevista fue semiestructurada pues contó con una serie de preguntas que permitió ahondar en temas más puntuales. Para este ejercicio se contó con la participación de cinco (5) vigilantes, tres de las entrevistas fueron de manera presencial, mientras que las otras dos se realizaron vía telefónica (debido a tiempos del vigilantes y disposición para la entrevista).

Resultado de la entrevista.

La primera pregunta de la entrevista estuvo orientada a conocer el tiempo de permanencia de las cinco personas entrevistadas, de esas cinco personas se destaca la permanencia de uno de ellos con ocho años en la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., los otros cuatro

restantes llevan entre uno a dos años. Al preguntarles acerca de la satisfacción o gusto en la empresa los cinco vigilantes entrevistados coincidieron en estar a gusto con la empresa haciendo énfasis en dos puntos importantes: puntualidad en el pago y supervisión a los puestos de trabajo.

Referente a los recursos y materiales que necesitan para el desarrollo de sus funciones aseguraron que, si reciben los implementos de protección adecuados, charlas radios, y uniformes, no obstante, cuando hay alguna novedad en los implementos o uniformes se comunican la central de monitoreo y reciben el acompañamiento.

En cuanto al ambiente laboral y relación con el jefe inmediato no manifestaron ninguna novedad, están cómodos, sin embargo, el vigilante de más tiempo expresó que los jefes son atentos y el trato es ‘bacano’ termino literal. Esta misma persona reconoce que el cambio de Miserino Ltda., con la llegada del nuevo Gerente es notoria y son muy ‘chéveres’ termino literal usado por el vigilante.

Respecto a la pregunta si la línea de monitoreo funciona y responde a las necesidades, contestaron que sí, como protocolo de trabajo todos los días en el cambio de turno los vigilantes deben enviar registro fotográfico por WhatsApp de su asistencia y entorno del lugar. De acuerdo, a las visitas que reciben de los mandos medios a los puestos de vigilancia respondieron que, si es efectiva, en varias de esas visitas los vigilantes expresan sus sugerencias personales o solicitudes y lo ven como una oportunidad para responder a inquietudes de su ejercicio profesional.

Cuando se les preguntó por cuál medio se enteran de las informaciones de la empresa, los cinco vigilantes coincidieron que el WhatsApp es una de las herramientas principales de comunicación por donde circula la información interna y contacto, sin embargo, al preguntarles si conocían los beneficios que tiene la empresa en temas de bienestar y apoyo al vigilante, se evidenció que no tienen mucho conocimiento de ello, saben porque lo han leído o han escuchado

de que existen ciertos beneficios para ellos pero no tiene claridad sobre eso y hasta el momento los cinco entrevistados no han hecho uso de los beneficios de bienestar que ofrece la empresa.

Por último, al preguntarles por el pago y si recomendarían la empresa a otras personas manifestaron que sí, y al mismo tiempo destacaron por igual el pago puntual de su salario.

### **Conclusiones.**

Por tal motivo, se puede resumir que la estrategia de comunicación implementada ha generado impacto en el bienestar de los vigilantes, tanto así que su percepción es positiva y los lazos con los superiores es amena. De la misma manera, se puede inferir que la táctica de la línea de monitoreo es fundamental para el desarrollo de las funciones de trabajo de los vigilantes en los diferentes puestos y es aún más un canal de comunicación 24 horas que permanece a disposición del colaborador. Es así que, con esta entrevista se ratifica el avance de la organización en materia de Humanización, Sentido de Pertenencia, Comunicación y bienestar, puesto que, desde el área administrativa se fomenta el desarrollo de espacios de acompañamiento, fortaleciendo la comunicación asertiva y bidireccional en cada uno de los colaboradores.

### **Informe de personas retiradas en el período de abril de 2022 a marzo de 2023**

Como se mencionó en el apartado anterior acerca del análisis realizado por la organización de sus estrategias, la presente gráfica tiene como finalidad responder a los resultados que dejó la estrategia implementada, a través del informe de retiro voluntario de los vigilantes registrados en el período de un año entre abril del 2022 y marzo de 2023, en el que se evidencia una disminución en la rotación del personal de vigilancia. Este insumo es obtenido por

parte de la empresa de Seguridad privada Miserino Ltda., y se demostraron los siguientes hallazgos.

Figura 7. Retiros Voluntarios



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

En esta gráfica se puede demostrar que la empresa de seguridad Privada Miserino Ltda., en el periodo de un año comprendido entre el 01 de abril de 2022 al 30 de marzo de 2023 presentaron 41 retiros voluntarios del personal vigilante. Demostrando así una disminución gradual en comparación al primer trimestre comprendido entre abril y junio de 2022 donde la cantidad de retiros voluntarios fue de 15 vigilantes y en el último trimestre medido, entre los meses de enero a marzo de 2023 fueron solo 4 vigilantes. Obteniendo una disminución de más del 60%, reforzando la buena acogida de las tácticas implementadas por la organización.

### **Lecciones aprendidas y recomendaciones.**

Como parte del proceso de investigación, en este Estudio de Caso fue relevante conocer aspectos de la organización que permitieron identificar la estructura organizacional y los flujos

de comunicación que allí se generan. Dentro de este análisis hubo factores trascendentales que con el pasar del tiempo fueron determinantes en la construcción de un Sentido de Pertenencia y Humanización en la Organización y como eje articulador lo fue la Comunicación Estratégica en su función de edificar y consolidar relaciones internas y hacerlas permanecer.

Para que una organización sea rentable, sostenible y cumpla con su misión es fundamental la Humanización, de eso depende promover el bienestar de sus colaboradores, no solo en el trato que tenga la organización (siendo este primordial), sino también como se compagina la Comunicación con la Humanización, siendo este último muy de la mano con el Sentido de Pertenencia, es así que, se ratifica lo expuesto por Berceruelo (2016) en su libro de Comunicación Empresarial, al decir que la comunicación es necesaria para crear identidad corporativa, mantener su reputación empresarial, potenciar sus ventas, y fomentar el orgullo de pertenencia entre sus empleados. (pág.36). En ese orden de ideas, para que exista Sentido de Pertenencia, la motivación y el bienestar laboral que ofrezca la organización para con sus empleados entra a jugar un papel estratégico dentro de sí misma. Cuando estas se logran articular el cambio comienza a ser evidente.

Al mencionar la motivación se refiere a: beneficios, incentivos, oportunidades de crecimiento, calidad de vida, garantías, estabilidad, bienestar, entre otros factores que se convierten en un eje fundamental para que un empleado se sienta fidelizado con la organización.

Otro punto a mencionar de aprendizaje es la importante capacitación y formación del personal de mandos medios para garantizar un ambiente laboral adecuado con sus subalternos y el desarrollo de sus actividades, entendiendo la capacitación según Parra & Rodríguez (2016) como “el proceso en el que una empresa busca que sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus

colaboradores” (p.134), puesto que de un oportuno y apropiado proceso formativo se valida el nivel de rigurosidad, profesionalismo de la organización y su apuesta al cambio.

Otro punto a resaltar y no menos importante es el efecto que causa un buen liderazgo dentro de los procesos organizacionales, de ahí que vale la pena mencionar la idea que trae el Gerente General de transformar y convertir la empresa en un factor diferencial buscando como primera medida el bienestar de los colaboradores bajo una política de calidad de los procesos integrales, anclando a Miserino como una empresa que se soporta con valores éticos, morales y familiares en la mejora continua de su labor y Humanización de la misma.

Para la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., lograr disminuir la alta rotación, Humanizar la Organización y generar un Sentido de Pertenencia ha sido de un proceso de tiempo y que aún siguen trabajando en ello, teniendo en cuenta que este gremio es bastante competitivo y la recepción de la información como también la adaptación, ha marcado huella durante este cambio. Además, la implementación de los instrumentos por parte de la empresa y el conocimiento para su aplicación ha sido empírico y encontrar las formas adecuadas para la solución y percepción de la organización se debe a la puesta en acción.

Los datos que se exponen en este Estudio de Caso aportaron veracidad en la información suministrada, y, por ende, el notorio cambio que ha tenido la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., se ve reflejada en la transversalidad que marca la Comunicación Estratégica, partiendo desde el Gerente, pasando por los mandos medios (operaciones, departamento de recursos humanos, contabilidad, coordinadores, supervisores, central de monitoreo y gerentes de contrato), hasta llegar a los vigilantes de la organización, pues al fin y al cabo son ellos los que mantienen con vida la organización.

Como conclusión final, es preciso mencionar que este trabajo le aporta una vez más; valor, credibilidad y fundamentos a la Comunicación Estratégica, siendo este un factor diferencial en los procesos organizacionales de la compañía. Así mismo, la Comunicación Estratégica demuestra lo importante que es dentro de las organizaciones contar con estrategias claras y definidas enfocadas en la transformación holística de la misma, al igual que trabajar la efectividad de las técnicas operativas y conservación de las relaciones positivas, permitiendo llegar a un público más definido, ganar visibilidad, posicionamiento y facilitar tanto el bienestar de su cliente interno como externo. Logrando así cumplir con los objetivos y metas planteadas dentro de la organización.

### **Recomendaciones**

La posición de investigador me permitió tener un campo de visión externo de la organización, y el uso de las diferentes técnicas aplicadas a la población de estudio hizo que esa visión se profundizara y me permitiera comprender ciertos factores que deberían permanecer o agregar para continuar con ese proceso de fortalecer el Sentido de Pertenecía y Humanización de la Organización desde la Comunicación Estratégica, no solo para los vigilantes sino también para los demás colaboradores, es por esto que se ha establecido una serie de recomendaciones a la organización como las que se mencionan a continuación:

- Diseñar un plan estratégico de comunicación con sostenimiento en el tiempo para garantizar mejores resultados en la continuidad de su personal y que este vaya más allá de los periodos administrativos de los Gerentes de turno, es decir que se convierta en un plan estructural para la organización.
- Diseñar una política de comunicación que involucre la participación y claridad en ámbitos como; espacios de integración y comunicación, divulgar con frecuencia la misión y

visión de la empresa, establecer objetivos claros para las promociones y ascensos de manera transparente y equitativa e incentivar grupos de trabajo transversales.

- Comunicar a través de un lenguaje más persuasivo y natural las directrices a los vigilantes de la organización.
- Comunicar con anterioridad novedades o cambios que impliquen un turno adicional de los vigilantes.
- Promover una cultura constante de capacitación a los jefes inmediatos y planilla en general de operaciones en talleres de sensibilización y trato hacia los vigilantes.

### **Conclusiones**

Para las organizaciones propender un Sentido de Pertenencia y Humanización en la Organización resulta un gran reto, es un proceso que requiere de tiempo y esfuerzo, que, si se logra, termina siendo positivo en cuanto a la imagen de la empresa, la motivación de su personal e impacto económico.

En este recorrido se encontraron obstáculos en la recolección de la información por diferentes motivos, entre ellos la confidencialidad de la información, disposición de las personas encuestadas, disponibilidad del tiempo de la empresa, entre otros factores que frenaban el avance del Estudio de Caso. No obstante, como parte complementaria hubiese sido relevante conocer a detalle la operación y funcionamiento de la empresa antes de la nueva administración ejercida por John Gómez que servirían como insumo para robustecer el presente trabajo investigativo y conocer más a profundidad el antes y después de la empresa.

En este proceso de análisis a la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., se pudo identificar que, pese a que no tienen un área de comunicaciones definida, la implementación de

su estrategia y tácticas está ligada a una Comunicación que trabaja para el cambio de su entorno empresarial y el bienestar de los colaboradores, reforzando los valores éticos, morales y familiares de cada uno de los integrantes de la organización. Es por esto que la comunicación se convierte en la columna vertebral de cualquier estrategia empresarial, y que además los incentivos que manejan como beneficios para los operarios impulsa la motivación, continuidad y compromiso de sus operarios, permitiendo así que la comunicación sea el eje central del cambio vivencial y cobre sentido en sus prácticas sociales internas y externas.

Al igual que la comunicación, el liderazgo empresarial juega un papel relevante en la longevidad de cualquier organización, pues una buena comunicación y capacidad de integración son fundamentales para alcanzar el objetivo común, de modo que, para la empresa de Seguridad Privada Miserino Ltda., realizar las encuestas le permitió identificar que las causas más recurrentes por las que optaba el personal de vigilancia para retirarse era el mal liderazgo, de ahí que su trabajo radicó en fortalecer y desarrollar capacitaciones a los colaboradores jefes de personal y área administrativa en aspectos como la humanización del personal, relaciones humanas, liderazgo, ética y profesionalismo, fortalecimiento de las relaciones interpersonales, inteligencia emocional, liderazgo para equipos de trabajo, resolución de problemas, comunicación efectiva para equipos, que permitieron robustecer un entorno más humano y saber liderar.

La Comunicación Estratégica le aporta a este trabajo una mirada holística que integra a personas, estrategias, contexto, área y sujeto de la organización. Es claro que aún no hay un plan de comunicación definido, que urge precisar en otros aspectos para establecer rutas de cambio y mejoras a seguir. La Comunicación Estratégica ratifica el peso que tiene la metodología como el

ejercicio práctico de reconocer y aplicar las herramientas para nutrir el foco de estudio y dar claridad a las estrategias implementadas.

En este proceso de indagar, conocer, tener un sentido crítico, me reafirma la postura de considerar la comunicación como un todo, transversal e integradora, piedra angular para reforzar y facilitar el involucramiento, el Sentido de Pertenencia, la Humanización y, por ende, el compromiso de los empleados. No existe organización, equipo o grupo poblacional en el que la comunicación no sea el centro de la construcción de redes o sentidos compartidos, escucha activa y aún más, desde una mirada de la comunicación estratégica que su impacto produzca una transformación y su centro siempre sea la persona.

## Referencias

- Semana. (17 de 02 de 2023). *El desempleo está en 11,2 % y los que necesitan un puesto no aparecen, ¿Llegará a Colombia 'la gran renuncia'*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/el-desempleo-esta-en-112-y-los-que-necesitan->
- Abascal, & Grande. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid : ESIC.
- Algranati, Bruno, & Lotti. (2012). Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP 2012. Argentina. Obtenido de [https://periodismo.undav.edu.ar/asignatura\\_cc/csb06\\_diseno\\_y\\_gestion\\_de\\_politicas\\_en\\_comunicacion\\_social/material/algranati1.pdf](https://periodismo.undav.edu.ar/asignatura_cc/csb06_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/algranati1.pdf)
- Arellano, E. (13 de 5 de 2008). LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Monterrey, México. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520741037.pdf>
- Argullós, P. (2010). ¿Cómo elaborar correctamente preguntas de selección múltiple? *Educación Médica*, 13, 149-155. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/edu/v13n3/formacion.pdf>
- Arias , Villasís, & Miranda. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alegría México*, 63(2), 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación Empresarial*. Madrid: Estudio de Comunicación, S.A.
- Branham. (2012). *Resumen del libro 7 razones ocultas por las que los empleados se van*. Leader Summaries.

- Camargo, E. S. (s.f). Técnicas de Investigación. *Técnicas de Investigación*. Obtenido de [https://repository.unad.edu.co/reproductor-ova/10596\\_22997/13\\_rbol\\_de\\_problemas.html](https://repository.unad.edu.co/reproductor-ova/10596_22997/13_rbol_de_problemas.html)
- Cano, M. A. (14 de 7 de 2014). Comunicación Estratégica de Comunicación para el Desarrollo de las Organizaciones. Pereira, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/2367>
- Cañadas, & Sánchez. (13 de 12 de 1998). ATEGORÍAS DE RESPUESTA EN ESCALASTIPO LIKERT. San Cristóbal, España. Obtenido de <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7489>
- Carillo, M. V. (2014). *Revista Mediterránea de Comunicación*. Obtenido de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43162/5/ReMedCom\\_05\\_02\\_04.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43162/5/ReMedCom_05_02_04.pdf)
- Castillo, O. E. (2022). *Metodología y herramientas para la solución de problemas y para la mejora continua*. Ciudad de México: Unidad de Apoyo Editorial.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.academia.edu/download/36805674/l-variables.pdf>
- Coelho, F. (15 de 5 de 2019). *significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/metodologia/>
- Cortina, A. (29 de 9 de 2009). Adela Cortina: «Necesitamos empresas que sean rentables pero también justas». *Economia3.com*, pág. Párrafo 8. Obtenido de <https://economia3.com/2019/09/30/223901-adela-cortina-necesitamos-empresas-que-sean-rentables-pero-tambien-justas/>

- Díaz, A. M. (2017). Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito. *Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito*. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/5615>
- Espinoza, S. R. (3 de 11 de 2012). Nivel de Clima Organizacional que existe en Embotelladora de Tampico S.A. De C.V. Tamaulipas, México. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/44008189/clima-organizacional#>
- Fabbri, M. S. (1998). *Facultad de Humanidades y Artes\_UNR*. Obtenido de <http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Fachelli, P. L.-R. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona , España: Creative Commons. Obtenido de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf)
- Garza, D. G. (7 de 2010). El Clima Organizacional de la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas. Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Obtenido de <https://fcav.uat.edu.mx/siaap/data/TMDE021.pdf>
- Giménez, F. (06 de 2010). *Harvard Deusto*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/humanizar-las-organizaciones-el-papel-del-lider-como-creador-de-comunidades>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.

- Gómez, Navas, Aponte, & Betancourt. (Abril de 2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Universidad Nacional de Colombia*, 158-163. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>
- Hernández , N., & Garnica, J. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Hodge. (2003). Teoría organizacional, enfoque estratégico . Madrid, España.
- Jervis, T. M. (12 de 8 de 2022). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/fuentes-de-investigacion/>
- Kotter, J. (1990). EL FACTOR DE LIDERAZGO. Madrid, España. Obtenido de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL003661.pdf>
- López, H. (1998). La metodología de encuesta. México. Obtenido de [https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia\\_encuestas.pdf](https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf)
- Lozano, S. D. (29 de 04 de 2019). Causas y costos de la alta rotación de personal en las empresas de vigilancia y seguridad privada. Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/21317>
- Márquez, Burau, Cevallos, & Vásquez . (22 de 1 de 2018). IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA SOCIALIZACIÓN DEL BUEN VIVIR. Ecuador.

Martínez, & Fernández. (2008). *ÁRBOL DE PROBLEMA Y ÁREAS DE INTERVENCIÓN*.

México. Obtenido de

<https://www.academia.edu/download/55890990/Arbolproblemasyobjetivos.pdf>

Martínez, Quispe, & Santos. (2018). *FILOSOFO DE LA CALIDAD SHIGERU MIZUNO*.

Huancayo, Perú. Obtenido de

[https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1531289344971\\_1933735090\\_94329/CALIDAD%202018.pdf](https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1531289344971_1933735090_94329/CALIDAD%202018.pdf)

Massoni, S. (2003). *La investigación en comunicación ambiental*. Rosario.

Massoni, S. (2007). *Modelo de comunicación estratégica*. Obtenido de

[https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8325/406007\\_modelo%20de%20?sequence=3](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8325/406007_modelo%20de%20?sequence=3)

Morales, F. (11 de 3 de 2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y*

*Explicativa*. Obtenido de

[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica\\_independiente/UNIDAD1/Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n.docx](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica_independiente/UNIDAD1/Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n.docx)

Morra, & Friedlander. (2001). *Evaluaciones Mediante Estudio de Caso*. Washington, Estados

Unidos.

Muñiz, M. (2010). *Estudio de Caso en la Investigación Cualitativa*. México. Obtenido de

<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-del-centro-del-peru/metodologia-de-la-investigacion/1-estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa/43656579>

- Ortíz, Matamoro, & Psathakis. (Febrero de 2016). *Todosobremedicacion.com.ar*. Obtenido de <https://todosobremediacion.com.ar/wp-content/uploads/2021/02/Gu%C3%ADa-para-confeccionar-un-Mapeo-de-Actores-FCD.pdf>
- Ospina, Sandoval, Aristizábal, & Ramírez. (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. Antioquia, 2003a. *Investigación y Educación en Enfermería*, 14-29. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-53072005000100002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072005000100002)
- Palazón, T. P. (2020). *Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona*. Obtenido de Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona: <http://hdl.handle.net/2445/170992>
- Parra, & Rodríguez. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*.
- Parra, C., & Liz, A. (18 de 10 de 2008). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Ibagué, Colombia.
- Peña, L. B. (2010). Proyecto de Indagación La Revisión Bibliográfica. Bogotá D.C, Colombia. Obtenido de [https://www.scientific-european-federation-osteopaths.org/wp-content/uploads/2019/01/La\\_revision\\_bibliografica.mayo\\_.2010.pdf](https://www.scientific-european-federation-osteopaths.org/wp-content/uploads/2019/01/La_revision_bibliografica.mayo_.2010.pdf)
- Pérez, Y., & Pérez, M. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007001000010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010)
- Real Academia Española. (s.f). Humanizar. Obtenido de <https://dle.rae.es/humanizar>

- Roman, M. (1999). Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales. *Guía práctica para el diseño de proyectos sociales*. Obtenido de <http://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/8340>
- Sampieri, & Mendonza. (2018). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. México: DERECHOS RESERVADOS © 2018 respecto a la primera edición por- McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Sampieri, & Mendoza. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. México: DERECHOS RESERVADOS © 2018 respecto a la primera edición por- McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Sampieri, Fernández, & Baptista. (2014). DEFINICIONES DE LOS ENFOQUES CUANTITATIVO Y CUALITATIVO, SUS SIMILITUDES Y DIFERENCIAS. En Sampieri, Fernández, & Baptista. MÉXICO: INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL .
- Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativas, Cualitativa y Mixta*. México, México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A de C.V.
- Sampieri, R. (2018). Recolección y análisis de los datos cualitativos. En Roberto Sampieri, & Christian Mendonza, *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (págs. 1- 744). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Seguridad Privada Miserino. (s.f.). *Miserino seguridad.com* . Obtenido de <https://www.miserinoseguridad.com/>

Semana. (27 de Marzo de 2023). Superintendencia de Vigilancia le pone la lupa a 57 empresas de seguridad privada que estarían operando ilegalmente. *Superintendencia de Vigilancia le pone la lupa a 57 empresas de seguridad privada que estarían operando ilegalmente*, pág. Párrafo 2.

Toledo, Agudo, & Orús. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 79-97. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>

Torrecilla, J. M. (2006). La entrevista. Madrid, España. Obtenido de [http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86\\_entrevistapdfcopy.pdf?f](http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf?f)

Torres, M. G. (2019). Análisis PESTEL. Guadalajara, México. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>

Vanguardia, L. (5 de 02 de 2023). Más de la mitad de trabajadores se plantea cambiar de empresa este año. *La Vanguardia*, pág. Párrafo 1. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20230205/8734410/mas-mitad-trabajadores-plantea-cambiar-empresa-ano.html>

## **Anexos**

Anexos generales

<https://drive.google.com/drive/folders/18o1azODFYOybvFZyOgeMpdY4C-kPCsfv?usp=sharing>

**Aportes de los profesores**