



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE
TRABAJADORES DEL ÁREA DE SEGURIDAD PRIVADA.**

Dessirée Jiménez Vásquez

Guatemala de la Asunción, septiembre 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1528-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
Dessirée Jiménez Vásquez
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO CUARTO (24°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO CUARTO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Factores que influyen en la motivación laboral de trabajadores del área de seguridad privada”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Dessirée Jiménez Vásquez

Registro Académico: 201115362
CUI: 2066252190101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II

Verna



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1528-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
Dessirée Jiménez Vásquez
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO CUARTO (24°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO CUARTO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Factores que influyen en la motivación laboral de trabajadores del área de seguridad privada”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Dessirée Jiménez Vásquez

Registro Académico: 201115362

CUI: 2066252190101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada **Julia Alicia Ramírez Orizábal** de León
SECRETARIA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 028-MGHOA-10-2021
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante JIMÉNEZ VÁSQUEZ, DESSIREE, con carné 201115362, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Factores que influyen en la motivación laboral de trabajadores del área de seguridad privada".

Atentamente,

Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo # 7980
Diplomado en Proceso Terapéutico
Asesoría en Prevención y Atención
Integral de Conductas Adictivas

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Dessirée Jiménez Vásquez
Licenciada en Psicología
Colegiado 14,610

Índice

Introducción	1
Capítulo 1, generalidades	3
1.1.Línea y área de investigación	3
1.2.Planteamiento del problema	3
1.3.Justificación	5
1.4.Alcances y límites	6
1.5.Objetivos	7
1.5.1.Objetivo general	7
1.5.2.Objetivos específicos	7
1.6.Definición de categorías	8
1.6.1.Motivación	8
1.6.2. Motivación laboral	8
1.6.3. Motivación personal	8
Capítulo 2, fundamentación teórica	9
2.1.Marco teórico	9
2.2.Estrés laboral	10
2.3.Motivación	12
2.4.Motivación laboral	13
2.5.Motivación personal	15
2.6.Teorías de la motivación	16
2.7.Teoría del aprendizaje o reforzamiento de Skinner	23
2.8.Factores que intervienen en la motivación	24
2.9. Liderazgo	30
2.10. Satisfacción laboral	31
Capítulo 3, Marco metodológico	36
3.1. Diseño de la investigación: cualitativo fenomenológico	36
3.2. Muestra	36
3.3. Instrumentos	36
3.4. Pilotaje	37
3.5. Árbol de categorías y cantidad de preguntas.	38
3.6. Procedimiento de investigación	39
3.7. Lista de actividades:	39
3.8. Diseño y metodología	41

Capítulo 4, Resultados del trabajo de campo	42
4.1. Proceso de aplicación de instrumento	42
4.2. Resultados	42
4.3. Discusión de resultados	53
Capítulo 5, Conclusiones y recomendaciones	58
5.1. Conclusiones	58
5.2. Recomendaciones	59
Capítulo 6 Propuesta de intervención	60
6.1. Análisis de participantes	60
6.2. Análisis de problemas	64
6.3. Análisis contextual y diagnóstico.	65
6.4. Análisis de objetivos	66
6.5. Objetivo general	67
6.6. Objetivos específicos	67
6.7. Análisis de opciones	68
6.8. Marco conceptual	70
6.9. Matriz del proyecto	79
6.10. Presupuesto	92
6.11. Cronograma o calendario de actividades	93
6.12. Evaluación del proyecto	100
Referencias	103
Anexos	109
Anexo1, Preguntas para guía de entrevista	109
Anexo2, Síntesis de respuestas / singularidades	110

Introducción

Las empresas han considerado a los colaboradores como un factor importante y clave para el cumplimiento de metas, de tal manera que se ha hecho importante hacerlos sentir valorados e incentivados dentro de la corporación. Sin embargo, estas acciones solo las tienen algunos negocios, en el ámbito de seguridad este es uno de los factores menos promocionados. Las metas en este tipo de negocios se rigen en el cumplimiento de jornadas extensas de trabajo

Al realizar esta investigación en el área de seguridad privada fueron notorios los niveles significativos de desmotivación laboral, lo que influye en la productividad de los agentes de seguridad privada en la ciudad de Guatemala, sus niveles de desempeño son cambiantes, demostrando en muchas ocasiones que los resultados obtenidos no son los esperados para la organización, generando rotación de personal. Cabe mencionar que la falta de esta motivación preocupa a los mandos gerenciales ya que ellos son los líderes clave que hacen que los niveles de productividad y desempeño vayan mejorando siendo favorables para las estrategias del negocio.

Sin embargo, en el sector de seguridad no existe ninguna preocupación en las áreas gerenciales con respecto a la motivación del personal, lo que motivo a realización del presente estudio fenomenológico, con el objetivo de analizar los factores que influyen en la motivación laboral de trabajadores del área de seguridad privada. Para esto se trabajó con una muestra de dieciséis agentes de seguridad, del área metropolitana de Guatemala, en edades comprendidas de 18 a 40 años. Quienes respondieron a ciertas preguntas generadoras, por medio de una entrevista, con el fin de conocer los factores influyentes en su motivación.

Con este trabajo se logrará integrar en instituciones de seguridad privada un plan para implementar técnicas del salario emocional, con el que se logrará generar en los líderes la capacidad de fomentar la integración, trabajo en equipo y sentimientos de valor dentro de la organización. Permitiendo el desarrollo personal de cada uno de los agentes de seguridad que laboran en el ámbito de seguridad privada en la ciudad de Guatemala, incitando a la permanencia de colaboradores en los puestos de trabajo.

Capítulo 1, generalidades.

1.1. Línea y área de investigación

Considerando el fenómeno a indagar, la siguiente investigación se ubicó en la línea: “psicología del trabajo”. El programa está formulado para conocer los problemas de la realidad del trabajador y el medio en que se desenvuelve, a fin de realizar un análisis profundo. Ya que el individuo gira entorno de un quehacer diario, una parte de su vida se dedica a prepararse para la vida laboral, también es importante recalcar que las condiciones laborales determinan las expectativas de vida.

Partiendo desde la concepción de hombre como un ser social, se presentó la posibilidad de estudiar el comportamiento del trabajador, el contacto y las personas que le rodean, así como de su interacción con el medio laboral en el que se encuentra y como afecta su salud física y mental. Para el sustento de esta investigación se consideró el área de: Auto realización-Enajenación, el cual refiere “la necesidad de comprender al guatemalteco y al conocimiento de su realidad laboral.”(CIEPs 2021).

1.2. Planteamiento del problema

El propósito de este estudio permitió el análisis de los factores que influyen en la motivación de colaboradores que trabajan en el área de seguridad privada. Se exploró el fenómeno con dieciséis agentes de seguridad ejecutiva, quienes aportaron la información necesaria para identificar la motivación y el impacto emocional que genera. La investigación se llevó a cabo durante los meses de julio a noviembre de 2020. Para la recolección de datos se utilizó una entrevista guiada, lo que permitió entender el fenómeno a profundidad, ya que la motivación forma parte muy importante de la actitud de los colaboradores.

Siendo la motivación laboral según Palermo (como se citó en García-Jiménez, 2017) un hecho complejo que está condicionado por distintos factores, implica una acción y deriva del latín “movere”, lo que significa movimiento. Se entiende que la motivación está asociada a la forma de la conducta en energía y reacción subjetiva presente en el momento en que se realiza cualquier actividad. El propósito principal de esta investigación fue identificar los factores que influyen en la motivación laboral, el fenómeno se observó debido a la experiencia de la autora en una corporación en la que no existió motivación laboral.

Con esta experiencia se observó la falta de unanimidad, ausencia del trabajo en equipo, no existe un plan de carrera, se hacen propuestas o promesas de ascensos laborales y al final no son cumplidos, entre otras características, generan desmotivación en el trabajo diario del colaborador, ya que, a pesar de todo el esfuerzo por realizar un trabajo eficaz, cualquier motivo que no sea de agrado para el jefe, es razón para llamadas de atención de forma verbal, por lo tanto, su buen desempeño laboral al no ser reconocido, comienza a disminuir.

Existen otros factores que influyen en la motivación, aspectos que permiten la valoración personal dentro de una compañía, forman parte de la identidad, crean en el colaborador sentimientos de pertenencia y por ende lo refleja en todo momento en su trabajo, irradia el bienestar que siente al ser valorado como profesional y como ser humano. Sin embargo, cuando esto no se da, no solo es porque el colaborador sea malo, también influye el actuar de los mandos altos, y como la motivación no se está manejando y replicando a la compañía. Lo que genera un mal ambiente laboral, desanimo, baja autoestima, y bajas en el cumplimiento de metas, se ve afectado en las señales que transmite el trabajador a las personas que le rodean y su comunicación no es asertiva.

Las afecciones en las emociones de la autora, por la falta de motivación laboral, son las que llevaron a la realización de este estudio, el cual permitió que otras organizaciones valoren la importancia de motivar a los colaboradores. Por lo antes mencionado surgió la siguiente pregunta: ¿Qué factores influyen en la motivación laboral de los colaboradores?

1.3. Justificación

Una de las razones por las que se eligió realizar esta investigación es por la experiencia que tuvo la autora en una entidad a la que le hace falta integrar motivación a su personal. Claro que esta indagación se llevó a cabo en una entidad dedicada a la seguridad privada, con el fin de comprender como los factores motivacionales afectan a los colaboradores.

La empresa donde se realizó la exploración posee varios servicios, entre ellos brinda seguridad privada en diferentes establecimientos, en su mayoría se observó la falta de motivación y energía al momento de cubrir turnos laborales bastante extensos.

Al indagar sobre este tema en la Escuela de Ciencias Psicológicas, no se encontraron antecedentes que puedan aportar información a esta investigación, lo que es importante para la autora, al dejar este conocimiento en la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, aportándole un acercamiento profundo de las emociones que genera el ámbito laboral en el ser humano.

La trascendencia de este estudio creó conocimientos profundos para los profesionales de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Se espera que al finalizar esta investigación las empresas de seguridad privada logren identificar los factores que motivan a los colaboradores y de esta manera lo puedan integrar en su cultura organizacional.

Los resultados que se obtengan de este estudio aportarán y enriquecerán a la empresa para que logren implementar herramientas que dirijan al cambio motivacional. De alguna manera esta investigación aporta información al contexto vulnerable que viven los agentes de seguridad en sus labores diarias. El proyecto es completamente viable, ya que se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del estudio. También cumple con los objetivos de la universidad y de la escuela.

Finalmente, la entidad en donde se lleva a cabo la investigación se beneficiará con un plan que incluye técnicas sobre el salario emocional, que permita la implementación de nuevas herramientas motivacionales, las cuales apoyarán a disminuir las áreas de oportunidad actuales en la motivación laboral de los agentes de seguridad.

1.4. Alcances y límites

Para la realización de esta investigación se eligió el enfoque cualitativo con diseño fenomenológico ya que el principal propósito fue explorar y comprender la motivación laboral. Este diseño permitió el acercamiento necesario al fenómeno, la comprensión del sentir humano y su desarrollo en el ámbito laboral. La recaudación de datos se llevó a cabo con una entrevista guiada, de esta manera se condensó la experiencia en común de varios participantes quienes proporcionaron la aproximación necesaria.

Las limitantes que presentó esta exploración, fueron el poco tiempo que se tuvo para la realización de los instrumentos y por ende sus respectivos pilotajes. También por motivos de pandemia COVID-19, la entrevista guiada se tenía que llevar de manera digital, lo que limitó a los participantes, debido a que algunos no tenían la oportunidad de conectarse vía electrónica para realizar una entrevista.

Además algunas entrevistas no se llevaron a cabo como se pretendía, se tuvo que realizar por medio de formularios de Google, por falta de tiempo y que los participantes no aceptaron grabar por temor a perder sus empleos.

1.5. Objetivos de investigación.

Objetivo general

- Analizar los factores que influyen en la motivación laboral de trabajadores que laboran en el área de seguridad privada de la ciudad de Guatemala.

Objetivos específicos

- Identificar los elementos que contribuyen en la motivación personal de los agentes de seguridad de la ciudad de Guatemala.
- Describir el impacto que genera la motivación laboral en los agentes de seguridad de la ciudad de Guatemala.
- Conocer los factores que afectan la motivación personal en los agentes de seguridad de la ciudad de Guatemala.

1.6. Definición de categorías

1.6.1. Motivación: Según Chiavenato (2015) es una reacción causada por factores internos y externos que incentivan a los individuos a realizar actividades y cumplir con los objetivos esperados.

1.6.2. Motivación laboral: según Herzberg (1993) es la búsqueda de satisfacción de necesidades las cuales producen satisfacción o insatisfacción laboral. Un estímulo proveniente de las condiciones de trabajo, siendo factores completamente no controlables por el individuo.

1.6.3. Motivación personal: según Maslow (como se citó en García-Jiménez, 2017) la motivación se basa en la satisfacción de necesidades, es un principio en el que subyace el desarrollo de una persona. Indica que el proceso de estas necesidades se produce en orden de necesidades fisiológicas, de seguridad, pertenencia y afecto, autoestima en el logro intelectual, apreciación estética y autorrealización. Prácticamente la motivación surge de la satisfacción de las necesidades que haya realizado una persona en el ambiente en el que se relaciona.

Capítulo 2, Fundamentación teórica.

2.1. Marco teórico

Las empresas de seguridad privada han ido en incremento en Guatemala debido a los altos índices de violencia. Por esa razón muchos empresarios buscan este servicio, para mantener sus negocios totalmente asegurados. Según la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada “DIGESSP”, hasta el mes de agosto del año en curso, se contabilizaron un total de 19,994 agentes de seguridad privada con credenciales vigentes.

La mayoría de los agentes de seguridad privada trabajan en horarios extensos que sobrepasan las 8 horas estipuladas por la ley. Este tipo de trabajo se ha vuelto uno de los más agotadores, en este ámbito es común escuchar que los colaboradores trabajan en horarios pesados, realizan tareas fuera de las atribuciones de su puesto laboral, además del estrés generado por la presión que sienten al ser monitoreados por los supervisores durante todo el turno, lo que afecta la motivación laboral.

Según Forbes (2019) para que un equipo se sienta motivado en gran parte depende del líder o jefe, siendo ellos quienes fomentan la inspiración, crecimiento y desarrollo profesional. La influencia motivacional que comparte un jefe con su equipo de trabajo ayuda a que ellos se sientan más identificados, apreciados y valorados, lo que es muy importante para cualquier compañía. Sin embargo, muchas compañías en la actualidad se centran únicamente en las estrategias del mercado, olvidando que la eficacia y el cumplimiento de metas lo hacen los trabajadores. Haciendo de vital importancia satisfacer las necesidades básicas de cada uno de los trabajadores.

Para muchas personas las necesidades se basan solo en la remuneración salarial que les brinda la empresa, olvidando que como seres humanos existen otras necesidades de valoración personal. Como refiere Maslow (1968) una de las necesidades de satisfacción básica del ser humano, es la necesidad de autoestima provocando sentimientos de confianza en sí mismo, siendo está motivada o desmotivada por parte del reconocimiento y la aprobación, es por esa razón que si se tiene un líder que no se preocupa por la motivación de su equipo, impregna a los miembros un ambiente de insatisfacción y estrés continuo.

Esta es una de las situaciones que sucede en muchas de las empresas de seguridad, teniendo supervisores que tratan a los agentes como personas inferiores, además de generar estrés continuo en los subalternos, siendo monitoreados todo el tiempo y engendrándoles miedo a perder su empleo si no siguen las órdenes. En el año 2016, la OIT realizó un estudio sobre los “Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo”, se concluyó que uno de los factores que influye en la insatisfacción laboral es el estrés, además también influye como un riesgo psicosocial, afectando las emociones del individuo.

2.2. Estrés Laboral

Según la Organización Mundial de la Salud OMS, el estrés se define como un conjunto de reacciones que alertan al organismo para su supervivencia. Existen diferentes situaciones que causan estrés, entre ellas momentos en el cual se encuentra una persona en peligro, acciones que activan al organismo haciendo sentir dolor o cansancio físico.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo OIT, las personas que se dedican a trabajar solamente son los que más sufren de estrés, presentando algunos síntomas como desánimo, cansancio, ansiedad, pérdida de apetito o incremento del mismo, lo cual puede generar enfermedades físicas y psicológicas. Además, un

trabajador estresado presenta menos interés por el cumplimiento de sus actividades laborales, y se puede incrementar cuando un colaborador no recibe apoyo de sus jefes y compañeros de trabajo, la exigencia laboral es bastante pesada, así como las horas de trabajo excesivas.

Selye (1956) menciona que el estrés puede ser causado por distintas situaciones que rodean al individuo, siendo el estrés laboral un conjunto de reacciones fisiológicas influidas por el lugar de trabajo o las funciones de trabajo que una persona debe cumplir. Puede definirse como una demanda sobre el cuerpo, una respuesta física o emocional que puede causar daño al organismo causando trastornos en los músculos, depresión y agotamiento mental y físico.

El estrés es la causa más frecuente que genera el trabajo excesivo, además de la falta de motivación, se cree que en la compañía las horas de trabajo extensas son las que más han influido en la desmotivación de los colaboradores. Uno de los factores más importantes para la motivación, es el ambiente en el que se desarrolla un individuo. Como menciona Reyes (2017) el ambiente influye en el desarrollo, comunicación, confianza y relaciones con otras personas. Favorece al cumplimiento de objetivos e influencia a los colaboradores a esforzarse para alcanzar los mismos.

La influencia de estos factores apoya a mantener a un colaborador con ánimo y energía para realizar su trabajo, aunque mantener un ambiente motivado no es tarea fácil, como refieren Bolaños y Franco (como se citó en Peña y Villón, 2017) al no examinar como se sienten los colaboradores, trae dificultades que pueden generar un ambiente tenso, ocasionando que algunos de los trabajadores prefieran dimitir de sus puestos laborales.

La renuncia o despido de los agentes de seguridad crea rotación de personal bastante alta para la compañía, esto demuestra que este tipo de negocio está generando empleos inestables, como refiere Chiavenato (2015) al tener demasiada fluidez del índice de rotación se perjudica a la empresa, debido a que la desvinculación implica el pago de indemnización o remuneración correspondiente a los datos renunciables como vacaciones, bono 14 y aguinaldo proporcional, además de perder a colaboradores excepcionales.

Se reconoce que en las empresas de seguridad no se examina este tipo de factores por el miedo a perder a estos agentes, quienes soportan el excesivo turno laboral, los pagos atrasados, reubicaciones de puestos de trabajo e insumos en mal estado.

Cabe mencionar que si la empresa examinará el ambiente laboral, encontrarían la influencia en la percepción de las emociones de los colaboradores, creando equilibrio entre la motivación y el ambiente social, percatándose de que al tomar en cuenta que un ambiente tranquilo y de satisfacción, propicia un mejor rendimiento, suscitando la motivación en los colaboradores del área, lo cual en la actualidad hace falta en este tipo de negocios.

2.3. Motivación

Según Chiavenato (2015) es un proceso de la conducta humana, acompañado de la percepción de actitudes, personalidad y aprendizajes causados por factores internos y externos que incentivan a las personas a realizar actividades y cumplir con los objetivos esperados. La motivación es una de las habilidades más importantes que poseen las personas, esta puede incentivar a un individuo a alcanzar cualquier objetivo o puede causar que las personas dejen de esforzarse y no realicen sus actividades con eficacia.

Siendo la motivación uno de los principales factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, como lo indica García y Forero (2014) la motivación es un reflejo del comportamiento de un trabajador, siendo este un orden organizacional importante para la productividad de una tarea determinada.

Al ser un reflejo de comportamiento de un colaborador, la motivación también logra la retención y satisfacción de los empleados, ya que impulsa a una persona a alcanzar sus sueños al ver que sus necesidades básicas comienzan a satisfacerse, por eso es de suma importancia que los supervisores conozcan a sus subalternos, de esta manera se puede implementar la motivación, logrando resultados positivos y cumpliendo con el servicio de manera eficaz.

En las diferentes empresas de seguridad la motivación es uno de los factores que menos se fomentan en los colaboradores, según uno de los supervisores entrevistados para esta investigación, la motivación es la menos tomada en cuenta por los altos mandos, debido a que los gerentes temen que los colaboradores se empoderen y terminen exigiendo sus derechos o negándose a trabajar en los horarios extensos, este es uno de los factores que ocasionan que muchos de los líderes no se preocupen por mantener la energía y eficacia en el cumplimiento de trabajo, ocasionando estrés continuo, agotamiento, falta de unión entre colaboradores y sentimientos de angustia por la posibilidad de perder su empleo, no permitiendo la motivación laboral.

2.4. Motivación laboral

Como menciona Chiavenato (2015) la motivación laboral es un resultado de interrelación, un estímulo de la organización con el individuo. Una característica que lleva al individuo a realizar esfuerzos para alcanzar metas, cumpliendo con la satisfacción de sus propias necesidades. El estímulo más fuerte que reciben los agentes de seguridad es la falta de oportunidad de ascender de puesto laboral, actualmente no se les inculca este crecimiento, ya que también los líderes temen

perder a personas que con su falta de búsqueda por desarrollarse y crecer laboralmente, no tengan otros candidatos para cubrir la posición de agente de seguridad, lo que mantiene sentimientos de inferioridad.

Otra de las características que influyen en la motivación laboral, según McClelland (1989) son las acciones influidas para realizar determinadas tareas, ya sea para cumplir objetivos planteados o simplemente por presión de grupo, en otras palabras, una de las características más importantes de la motivación es la fuerza de voluntad, la cual la mayoría de las empresas promueven por medio de incentivos monetarios o de oportunidades de crecimiento y permisos para continuar con sus estudios académicos.

Estos incentivos no se dan en muchas empresas de seguridad, ya que para ellos es más importante cumplir con los horarios laborales que fomentar la motivación laboral. Para Marín, Ruiz y Henao (como se citó en Rivera, et al. 2016) la motivación laboral es como una fuerza que impulsa a una persona a mejorar sus tareas laborales, al fomentar esta fuerza impulsadora lograrían mantener agentes de seguridad que sin temor a perder su trabajo expresaran las inconformidades o mantuvieran más comunicación con su jefe inmediato, lo que permitiría que las tareas laborales fueran realizadas con más ánimo y quisieran dar la milla extra, esforzándose por sacar las tareas asignadas de la mejor manera.

A pesar de que la comunicación es uno de los factores más importantes para la interrelación del ser humano, actualmente los líderes no mantienen comunicación con los subalternos, muchos de ellos solo se presentan cuando tienen que poner una amonestación, exigen el cumplimiento de trabajo y de horas extra, brindan insumos viejos y algunas veces inservibles, al final no dan importancia al lado humano, no brindan retroalimentación o estimulan las capacidades, es allí en donde el individuo pierde la guía motivacional y siente insatisfacción laboral.

Como menciona Herzberg (1959) la insatisfacción laboral es representada por factores en las condiciones laborales, condiciones de las cuales el colaborador no tiene control, como la exigencia laboral, la cual actúa como una influencia en la motivación. Sobrecargar las atribuciones, solicitando que siempre den la milla extra, pidiendo que laboren más horas de las estipuladas por la ley, sin ningún tipo de recompensa, son consideradas acciones que mantienen al equipo de agentes de seguridad desmotivados.

Castillo (2006) comenta que un colaborador desmotivado, generalmente se siente insatisfecho con el trabajo, afectando el ánimo, la eficacia y la energía, lo que puede generar que los tiempos y la atención a las tareas ya no se cumplan al cien por ciento. Sin embargo, se ha observado que muchos de los agentes de seguridad hacen su trabajo con baja energía y falta de motivación personal, más que todo porque temen quedarse sin trabajo y a pesar de la baja remuneración, continúan soportando esta situación laboral.

2.5. Motivación personal

Según Maslow (1954) la motivación se basa en la satisfacción de las necesidades, es un impulso que poseen los individuos para satisfacer sus propias necesidades personales. En su teoría, Maslow divide la motivación en dos niveles: el nivel bajo que es el de las necesidades fisiológicas y de seguridad. El nivel alto consta de las necesidades sociales, estima y autorrealización. Cuando se logra satisfacer las necesidades, se llega a lo que Quiroz (2019) refiere como satisfacción, la cual es definida como un estado emocional, considerada en una dimensión representativa del comportamiento.

En la actualidad, esta es una actitud que debe ser fomentada en la compañía, ya que el fin de la motivación es que las personas se sientan satisfechas con su labor y esto ocasiona que al sentirse identificados y parte de la corporación, disminuya la deserción

laboral y aumente la imagen de la compañía de manera positiva, tanto para el talento humano como para la rentabilidad de la presta de servicios.

Además de esta actitud también existen algunos factores que determinan la satisfacción como los valores compartidos dentro de la organización, influencia social y personal, nivel de motivación y su situación en el ambiente de trabajo, la calidad del desempeño, rendimiento laboral y por último en la productividad que posee en la organización. Según Mora, Gómez y Orozco (2016) para mejorar las aptitudes y fortalecer las habilidades de los colaboradores es necesario mejorar la motivación y las relaciones de compañerismo, ya que la satisfacción no solo depende de cómo se sienta el empleado, si no de como lo hacen sentir en la corporación.

Como hacen sentir a los colaboradores es una de las necesidades importantes de satisfacer conformando las necesidades básicas, además de la pertenencia y afecto, esta necesidad es influyente, debido a que ser parte de un grupo de trabajo, un grupo social e incluso de la familia genera actitud positiva, determinación y origina un ambiente agradable, lo que también agrega peso en la autoestima, sin importar la empresa para la cual labore el agente de seguridad. Además de estas necesidades es importante conocer que las teorías de la motivación influyen en la capacidad que tiene el ser humano para sentirse estimulado en su lugar de trabajo.

2.6. Teorías de la motivación

La motivación es el impulso que tienen los individuos para alcanzar los objetivos y metas planteadas, en el ámbito laboral genera un ambiente de satisfacción en las necesidades personales y fomenta un desarrollo profesional positivo. Como refiere Maslow (1954) en su teoría, se basa en la idea que la satisfacción de necesidades es el principio elemental que subyace en el desarrollo de una persona.

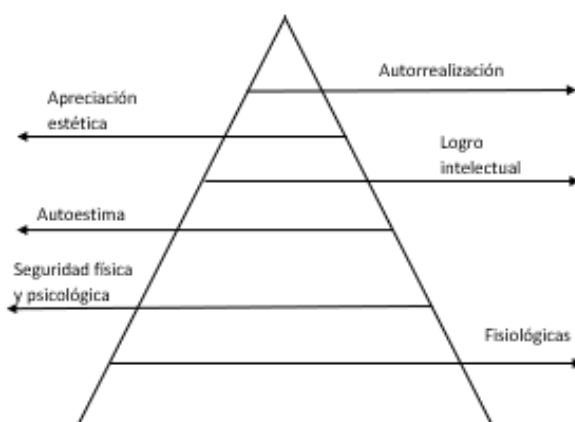
Estas necesidades se caracterizan porque cuando son atendidas se logra incrementar la motivación y eficacia, además que cuando son satisfechas y se logra dominar la conducta, dejan lugar a que aparezcan otro tipo de necesidades, lo que permite el avance personal.

Maslow (1954) señala siete necesidades ordenadas jerárquicamente, siguiendo el siguiente orden:

- Necesidades fisiológicas: surge de la satisfacción de alimentos y descanso. Sin embargo, al no satisfacer estas necesidades no dejan lugar a que aparezca algún otro tipo de motivación.
- Necesidad de seguridad física y psicológica: surge de la satisfacción de contar con un ambiente justo y ordenado, controlan la conducta con el fin de mantener los peligros físicos y psicológicos completamente ausentes. Al no satisfacer estas necesidades controlan la conducta impidiendo que aparezcan nuevas necesidades que están por encima de estas.
- Necesidad de pertenencia y afecto: refiere a la satisfacción en la integración de afecto dentro de un grupo social, familia o compañeros. Al no satisfacer esta necesidad no dan lugar a que surja la necesidad de satisfacer las necesidades sociales de pertenencia y afecto.
- Necesidad de autoestima: se da por la satisfacción de tener una imagen positiva de sí mismo basado en el reconocimiento y la aprobación. Provoca sentimientos de confianza, fuerza de voluntad, competencia, entre otros. Al no darse la satisfacción de esta necesidad surgen sentimientos de fracaso lo que puede generar el abandono, no finalizando sus tareas.
- Necesidad de logro intelectual: surge de la satisfacción de conocer y comprender, conseguir explicación y entender, siendo atraído por lo misterioso y lo desconocido.

- Necesidad de apreciación estética: refiere la búsqueda de la belleza y el orden, surge del impulso hacia el orden, generando curiosidad en la búsqueda de la belleza.
- Necesidades de autorrealización: surge de la necesidad de realizar las cosas para las que el individuo se siente dotado, desarrolla posibilidades, sintiéndose contento y satisfecho al tener la oportunidad de cumplir con las múltiples posibilidades de desarrollo en la vida familiar, escolar y/o profesional.

A continuación, se presenta la pirámide de necesidades según su jerarquía de Maslow (1954):



Fuente: Maslow, A. (1954). Motivación y Personalidad (3ra ed.) Madrid. Editorial Díaz de Santos.

Maslow refirió siete categorías en su teoría, sin embargo, para fines de esta investigación se tomaron en cuenta solo las necesidades de pertenencia y afecto, autoestima, logro intelectual y autorrealización. Estas categorías son las que la investigadora consideró de importante relevancia al momento de realizar el trabajo de campo, debido a que estos son los factores que menos atención se presta en las empresas que se dedican a la seguridad.

Otra de las teorías que apoyan a la motivación laboral es la de McClelland (1989) quien en su teoría refiere que motivación es el comportamiento que poseen las personas, las cuales forman parte de tres necesidades: logro, afiliación y poder.

Estas pueden ser adquiridas ya que son un factor predominante que genera en el individuo la satisfacción de sus propias necesidades. Este autor también indica, que la motivación logra que las personas tomen un sentido de responsabilidad, dirigiéndose en la búsqueda y el logro de tener mejores resultados en las actividades que realizan, alcanzar el éxito y sentirse satisfecho al superar los obstáculos llegando a las metas deseadas.

Las tres necesidades que menciona McClelland, son las que provocan miedo en la alta gerencia de la empresa, ya que tienen la creencia, que sí, los colaboradores son empoderados, podría afectar en el cumplimiento y la aceptación de las disposiciones laborales que ofrece la compañía. Lo que hace pensar a la investigadora que este puede ser uno de los factores por el cual los supervisores no fomentan la motivación dentro de la empresa.

Es importante mencionar que la motivación posee algunas características notables en los individuos, para determinar algunas de estas Carver y Sheier (2014) mencionan las siguientes:

- Para alcanzar el éxito prefieren tareas que tengan desafíos, ya que provocan poner a prueba sus propias habilidades.
- Para mejorar el desempeño de sus actividades, poseen una gran resistencia al fracaso y su rendimiento se basa en alcanzar las metas planteadas.

- Para poner en práctica sus habilidades en las tareas en equipo, buscan realizar dichas tareas con personas completamente competentes.
- Al momento de actuar en situaciones nuevas, se mantienen muy seguros de sí mismos y actúan por la misma confianza que poseen ellos mismos.
- La eficacia con la que realizan actividades con otras personas se basa en la búsqueda de alcanzar objetivos planteados.
- Su capacidad de transformar y crear se basa en la búsqueda de proyectos y actividades innovadores que logren alcanzar las metas planteadas.
- Son personas que toman riesgos, responsables, emprendedores y buscan el éxito en todos sus proyectos.

Tener motivación a pesar de que la compañía no la fomente no es una tarea fácil y más para los agentes de seguridad, que se esfuerzan por mantenerse activos en su trabajo para cumplir con las órdenes que les indican los superiores.

Es importante mencionar que la motivación en una persona puede tener un gran impacto y puede influenciar a otras personas, por eso se hace tan necesaria esta habilidad en las posiciones de autoridad, también como menciona Carver y Sheier (2014) un líder con esta capacidad logra influir y dirigir a su equipo al éxito, generando una actitud asertiva en su entorno y manteniendo la posición de ser uno de los mejores líderes.

Para Herzberg (1959) existen dos factores que influyen en el comportamiento de las personas, las cuales también definen el trabajo como la influencia principal de la fuente de satisfacción. Según esta teoría los factores de comportamiento son los siguientes:

- Factores higiénicos, actúan como agentes extrínsecos que motivan a los colaboradores, el cual incluye el ambiente laboral, instalaciones, beneficios adicionales, remuneración y las relaciones que mantienen los jefes con los subalternos, supervisores y subalternos con sus pares. Como lo menciona el autor, el factor higiénico es todo aquello que interviene en el colaborador sin que dependa de él, al final tiene como objetivo premiar el rendimiento de los colaboradores, los más conocidos como los incentivos económicos, que es lo más utilizado en algunas entidades, sin embargo, en esta corporación no existe ningún incentivo de esta índole.
- Factores motivadores, estos son los factores intrínsecos, lo que significa que es lo que obtiene el colaborador por el desempeño de su trabajo y el reconocimiento de los logros alcanzados. Esto puede generar el alcance de la satisfacción, obtener mayores responsabilidades y aumentar la productividad. Esta es la que nace del trabajador en sí, es parte de su satisfacción personal al realizar sus funciones, más allá de un beneficio material, influye en los niveles de efectividad y responde a las necesidades del colaborador por sentirse auto realizado.

El factor dual de Herzberg, es muy mencionado en los estudios de trabajo y motivación, debido a que este menciona dos factores de carácter influyente en la percepción del lugar de trabajo y la manera en que afecta las emociones en el lugar. Los agentes de seguridad tienen diferentes lugares de trabajo, algunos laboran en sitios donde no pueden sentarse durante todo el turno, pasan de pie todo el día, claro que estos agentes rotan de sedes y viajan en el interior del país, estos viajes y rotaciones afectan las emociones de los agentes de seguridad, ya que no tienen un lugar fijo de trabajo y eso puede generar insatisfacción laboral.

Estas afecciones son mejor planteadas con la teoría de Ekman (2003) quien refiere que las emociones son los patrones de conductas y cambios acompañados de un estímulo que llevan a un individuo a actuar y responder a diferentes situaciones que lo requieran. En su investigación “Emotions Revealed, Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life” propuso seis emociones que son básicas en el ser humano, las cuales son: sorpresa, miedo, tristeza, ira, alegría, disgusto o desprecio.

También refiere que todas las personas viven las emociones básicas, la diferencia es la frecuencia en la que siente y responde a diferentes estímulos. Las emociones son un detonante clave para la motivación, depende de cómo se siente un individuo o del estímulo que le esté brindando el contexto, así será la respuesta emocional que tendrá. El aumento de estas emociones son las causantes de la desmotivación para los agentes de seguridad, ya que el empleador no es completamente consciente de las afecciones emocionales que ocasiona esta labor. Como refiere Tirado et al. (2010) los efectos emocionales son comportamientos negativos o positivos observables en cualquier colaborador.

Si se prestara atención al actuar de un colaborador y los motivos por los que puede mostrar una actitud negativa, podría llevar a mejorar la motivación del equipo laboral y ser utilizado a favor de cumplir con los objetivos de la entidad. Sin embargo, cuando no se presta atención a este ámbito, el trabajador puede llegar a sentir baja autoestima, causando baja eficacia en el cumplimiento de las tareas asignadas. Incluso se observó que las amonestaciones por falta de energía o actitud negativa entre los agentes de seguridad son bastante comunes, siendo factores influyentes en generar sentimientos de frustración y pensamientos en que el problema es el trabajador, tomando la decisión de despedirlo o cambiándolo de área laboral cada cierto tiempo, originando así personal frustrado y sin ánimo de cumplir con sus tareas diarias.

Al final cuando un colaborador que se ve afectado de esta manera, termina siendo como se dice coloquialmente “el malo del cuento”. Generado por la falta de autonomía, respeto e insatisfacción de las necesidades, creando un estímulo incorrecto en la motivación. Por lo tanto, cuando un colaborador no recibe la debida motivación se ve reflejado en sus funciones laborales, afectando el rendimiento y no permitiendo el alcance de metas y objetivos al cien por ciento.

En la corporación es difícil que los supervisores mantengan atención al lado humano, ya que en todo momento están resolviendo problemas e inconvenientes que surgen en las diferentes sedes que cubren, manteniendo actitudes objetivas en todo momento y dejando de lado las emociones. Lo que también podría ser uno de los factores por el cual no logran reconocer las acciones que influyen en las actitudes negativas. Para lograr que un individuo o un grupo de personas cambien sus actitudes y logren el potencial deseado por medio de la motivación laboral, es importante establecer una forma de reforzamiento con el cual cambiar conductas y hábitos.

2.7. Teoría del aprendizaje o reforzamiento de Skinner

Esta teoría se basa en que cada acción tiene una reacción, como menciona Mita (como se citó en Hayes, 2016) este condicionamiento se basa fundamentalmente en el comportamiento de una persona asociado a una recompensa o castigo, con base a una acción realizada.

La teoría de Skinner condiciona al comportamiento, siendo la acción causada ya sea por el entorno o por alguna situación parecida que haya vivido el individuo. Según Solomon (1997) el condicionamiento puede actuar dependiendo del reforzamiento que haya tenido una persona, como:

- Refuerzo positivo: en la cual se brinda un premio por algo bien hecho, como en el área laboral al llegar a las metas o el desempeño deseado, ya sea que se otorgue un bono por metas o se premia con el permiso de salir un día una hora antes de su jornada laboral.
- Refuerzo negativo: funciona como un desalentador, el cual refuerza una actitud o hábito que no es deseado dando una respuesta específica a la situación, en el ámbito laboral puede ser una llamada de atención.
- Castigo: el castigo ha sido diseñado para desalentar por completo un comportamiento, en esta parte la conducta se dirige hacia eventos desagradables o recuerdos negativos que ocasionan que los individuos no quieran volver a pasar, siendo en el ámbito laboral un descuento de salario por faltar un día o por llegar tardes a su jornada.

Con esta teoría podemos diseñar un proceso de aprendizaje para el colaborador, en la cual la motivación sea el punto central del proceso, también se alinearía a los objetivos de la compañía y a que la organización enfoque su interés en la satisfacción de necesidades básicas. Además de integrar las áreas de oportunidad presentadas por los agentes de seguridad en cuanto a los factores que intervienen en su motivación.

2.8. Factores que intervienen en la motivación

Según Peña y Villón (2017) existen diferentes factores que intervienen en el proceso de la motivación laboral, algunos como:

- La presencia de la relación laboral donde la satisfacción sea la figura primordial, así como la motivación y el desempeño.
- Las expectativas y compensación en la satisfacción laboral.
- Un clima laboral positivo, donde el colaborador se sienta seguro y cómodo.

- Resultados en la satisfacción que sienta el individuo.

Una vez establecido cada uno de estos factores acompañado de la motivación, los autores Peña y Villón (2017) consideran que se logrará estimular el comportamiento del colaborador, de esta manera el trabajador sentirá que logró los objetivos necesarios para satisfacer sus propias necesidades. Ya que a cada persona le motiva una cosa diferente, se deduce que el supervisor de su equipo debe de conocer las expectativas y necesidades comunes de su equipo laboral, lo cual es una tarea difícil para ellos por el movimiento en de puestos de trabajo que mantienen los agentes de seguridad.

Sin embargo, conocer a los subalternos e intentar llenar algunas necesidades es una forma de posibilitar que los agentes de seguridad puedan mejorar su desempeño, haciendo más importante la identificación de los factores que influyen en el bajo desempeño laboral actual, de esta manera obtener los conocimientos más acertados sobre como motivar a los trabajadores, como menciona Toro (1992) una de las necesidades más significativas para el ser humano es la del logro y poder, debido a que el comportamiento de un individuo se caracteriza por la búsqueda de mantener logros a diferentes plazos, puede ser a mediano o largo plazo. Produciendo un comportamiento que está orientado hacia la satisfacción de logró en los resultados deseados.

También hace referencia a la necesidad de poder, la cual se ve reflejada en los deseos y las acciones que posee un individuo, los cuales permiten el control o la influencia sobre los grupos u otras personas que estén a su alrededor, logrando que estos realicen las tareas que el jefe les indique, sin necesidad de estar vigilando que cumplan con las indicaciones.

Toro, nos muestra una visión sobre lo que un líder podría llegar a ser si se le inculcara una cultura en la cual se fomente la motivación, sin embargo, es importante recalcar la creencia de los gerentes en no permitir el fomentar la motivación por temor a que los colaboradores denuncien el exceso de trabajo y la baja remuneración, además del trato que reciben por parte de sus superiores.

El temor a estas denuncias se ha logrado observar en la actualidad, como menciona Castañón (2019) el sector de seguridad privada en Guatemala es el más denunciado ante el Ministerio de Trabajo, por faltas en el pago de remuneración, prestaciones laborales y cambios en las condiciones ofrecidas al momento de firmar contrato.

Según indica la autora desde el año 2016 al 2019 se contabilizaron un aproximado de 5 mil 834 denuncias por colaboradores que laboran en el sector de seguridad privada. Las denuncias son más comunes en individuos que han sido despedidos, dimitieron del puesto y no les han pagado la remuneración mensual, así como la falta de pago por el traslado de un lugar a otro.

Se han mantenido estas condiciones laborales debido a la alta demanda en el sector seguridad, actualmente las empresas suelen confiar más en entidades de seguridad privada para proteger sus establecimientos. Según el estudio que realizó Castañón (2019) indica que los agentes de seguridad no llegan a ganar sueldo mínimo, lo que vine siendo uno de los factores por el cual las denuncias de esta índole son tomadas como una prioridad.

Cabe mencionar que, por estas denuncias, las investigaciones en el ámbito seguridad, han sido bastante influyentes en la poca oportunidad que brinda este giro de negocio para realizar una investigación, sin embargo, muchas de estas investigaciones se han enfocan en el clima laboral y satisfacción, dejando a la motivación como un factor a

nivel de clima organizacional, pero no al nivel de afección en las emociones, tomando en cuenta únicamente el estrés como el factor más fuerte que afecta en el cumplimiento de metas laborales.

Al momento de indagar sobre este tema a nivel nacional se encontró un hallazgo bastante importante realizado por Zelada (2016) quien indago sobre la motivación y el clima organizacional en una inmobiliaria, tomando como conclusiones de mayor relevancia que la percepción del clima organizacional y los factores de liderazgo son los que se relacionan con el comportamiento del trabajador. Sin embargo, la investigadora Zelada, consideró que los factores incentivadores son influidos por el liderazgo positivo dentro de la organización.

La investigación de Zelada (2016) se basa en la teoría de jerarquización de necesidades de Maslow, la teoría de factor dual de Herzberg, factores de motivación de McClelland, así como la teoría de X y Y de McGregor; la cual según la autora es una de las teorías más utilizadas en el ámbito laboral, esta teoría supone que los seres humanos son perezosos o que lo natural es el esfuerzo al trabajo. Además, esta investigación maneja tres tipos de motivación:

- Motivación extrínseca: en la cual intervienen factores de las cuales el individuo no puede controlar como las condiciones físicas, remuneración, entre otros, los cuales solo garantizan minimizar la insatisfacción de los colaboradores.
- Motivación intrínseca: relacionada con la satisfacción personal al realizar sus funciones, a diferencia de la extrínseca esta puede producir motivación a largo plazo.

- Motivación trascendente: esta se basa en el beneficio para terceras personas, es una motivación para otras personas, encajando los trabajos que se realizan por voluntad propia.

La investigación se basó en la motivación laboral y el clima organizacional, tomando en consideración evaluar los factores de higiene como las condiciones físicas y ambientales, factores motivacionales como autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, indagando cada uno de estos factores.

Finalmente, como indica Zelada (2016) los resultados de su investigación demuestran que los factores motivacionales y el clima organizacional son influyentes dentro de la organización siendo factores que predominan en el compromiso laboral. Esta investigación fue realizada fuera del ámbito de seguridad privada, lo cual revela que es necesaria la motivación en cualquier organización, sin importar el giro de negocio que este mantenga.

Otro trabajo que aportó información valiosa para esta investigación fue la realizada por De León (2017), quien realizó una investigación titulada “análisis de la satisfacción en la motivación de los empleados de los pequeños hoteles en la ciudad de Guatemala”. No es de un giro de negocio parecido, sin embargo, la muestra participante en ambas investigaciones mantiene horarios extensos de trabajo.

Esta investigación se llevó a cabo con el enfoque cuantitativo, realizando una encuesta y una entrevista a 115 empleados de diferentes hoteles de la ciudad de Guatemala, los resultados de esta investigación demostraron que los hoteles utilizan el sistema de metas para motivar al personal, siendo esta una técnica en la cual el colaborador se enfoca en esforzarse para obtener beneficios por parte la organización.

La indagación que realizó De León (2017) demostró que la presencia de los factores higiénicos o insatisfacción y de factores motivacionales, están presentes e influyen en la motivación de los empleados de los pequeños hoteles de la Ciudad de Guatemala, mostrando que la falta de uno de estos factores afectaría la motivación y que la falta de estabilidad en cualquiera de los puestos de liderazgo crea sentimiento de inseguridad. También indica que, si la tarea realizada por un subalterno no es acorde a sus capacidades, puede disminuir la satisfacción lo cual ocasiona que no se logró motivar a los colaboradores.

Una persona al no sentirse capaz de realizar su trabajo, comienza a disminuir su rendimiento y su capacidad de esforzarse por cumplir con una meta; este es uno de los factores observados que más influye en los agentes de seguridad, ya que en ocasiones no tienen la oportunidad de tomar decisiones, tienen que esperar una respuesta jerárquica para tomar acción ante cualquier situación, para los agentes esta tarea es desgastante y se percibe como falta de confianza hacia ellos, creando una sensación de que no saben realizar sus funciones laborales.

Se tomo en cuenta las conclusiones de mayor relevancia de la investigación de De León, las cuales hablan sobre la percepción del clima organizacional y como los factores de liderazgo son los que se relacionan con el comportamiento del trabajador. Sin embargo, la autora de esta exploración considera que los factores incentivadores son influidos por el liderazgo positivo dentro de la organización.

Otra investigación que aportó una visión clara sobre los factores que determinan la motivación de los agentes de seguridad fue una investigación en la que se consideraron un total de treinta estudios en el cual se abordaron factores que influyen en la motivación y la satisfacción laboral, la cual realizó la autora Portella (2018).

Portella (2018) menciona en su investigación que realizó esta comparación para determinar como una persona puede permanecer de manera positiva o negativa en una organización, utilizó factores de correlación que la llevaron a tener variables de clima organizacional apegados a la motivación y los sentimientos de satisfacción laboral. A pesar de no ser una investigación centrada solo en la motivación o en el ámbito de seguridad privada, esta investigación aportó una visión amplia para la investigación en curso, debido al valor profesional que le brindó en cuanto a la autonomía, formación y conciliación vida personal y laboral.

Como bien menciona la autora, la motivación y el desempeño laboral de una persona en una empresa conlleva un rendimiento en la relación que pueda tener con sus compañeros de trabajo o clientes externos, lo cual indica que si se trabaja con iniciativas que fomenten la motivación laboral, estas pueden llegar a crear un compromiso, estabilidad y auto determinación en los miembros de una organización.

La vida de los agentes de seguridad se ve afectada no solo en la horas laborales que ellos manejan, sino también por el estrés y la falta de aprecio que se le brinda en una empresa, por ese motivo se tomo en cuenta las conclusiones de la investigación de Portella (2018) la cual indica que el liderazgo es uno de los mayores impactos en la satisfacción laboral, al crear mecanismos iniciativos en los factores motivacionales, también indica que el rendimiento posee una relación positiva con la eficacia y la conciliación vida persona y laboral. Por lo tanto comprueba como la importancia de la motivación y como esta influye en la capacidad de que posee un líder para transmitirla y que los subalternos puedan cumplir sus funciones laborales.

2.9. Liderazgo

Según Maxwell (1996) define al liderazgo como una capacidad de alcanzar una posición, se basa en tener una posición de admiración propia, más no de obtener seguidores. Es un proceso en el que se influye y guía a otras personas hacia el éxito

de una meta establecida. Es una influencia de carácter evolutivo en el ser humano, en donde la comunicación juega un papel muy importante.

En el ámbito de seguridad este liderazgo no se observa, ya que existen muchos supervisores que tratan al personal como que fueran menos y nos los guían o incentivan a mejorar las áreas de oportunidad, haciendo que el tipo de liderazgo que predomine a simple observación pueda ser considerado como autocrático.

El Liderazgo autocrático, según Collao (como se citó en Fischman, 2010) es el que se caracteriza por ser autoritario, fomenta el seguimiento de órdenes, el líder es el que decide sobre los subordinados, tiene mucha rigidez y firmeza, generando miedo en los colaboradores. Es un tipo de líder que tiende a no escuchar opiniones y solo espera que todos los colaboradores cumplan con las órdenes establecidas.

El liderazgo autocrático es el que se pretende dejar de fomentar en la corporación, en el proceso de capacitación a implementar, el cual desea generar un estilo de liderazgo democrático, como menciona Collao (como se citó en Fischman, 2010), a los colaboradores se les debe de hacer participes en los procesos y permitir asumir un rol de integración, confianza y vínculos de amistad, así como la buena comunicación, esto permitirá el fortalecimiento del trabajo en equipo y mantendrá la satisfacción social, compromiso e involucramiento dentro de la corporación.

2.10. Satisfacción laboral

La satisfacción como se ha visto es un factor fundamental para la motivación de los trabajadores de una compañía, como menciona Judge (2013) la satisfacción laboral es importante para la gestión del talento humano, debido a que lo que muestra el trabajador en su actitud es lo que va a dirigir su desempeño laboral. Lo que lleva a

mantener estabilidad laboral y mantener al colaborador productivo y estable en su puesto de trabajo.

Este concepto es un componente que contiene emoción, actitud y motivación, que están relacionados con las condiciones de trabajo, a este concepto se le puede atribuir a una disposición psicológica la cual refiere numerosos factores de sentimientos y actitudes que llevan a un empleado a sentir satisfacción o insatisfacción.

La falta de motivación se ve reflejada en la actitud de los agentes de seguridad al no sentirse satisfechos con su área laboral, además de sentirse poco valorados por la falta de reconocimiento, escucha activa y también por el brindar insumos o herramientas laborales que no se encuentran en buen estado, la poca facilidad que tienen los agentes para comunicarse con los supervisores y los supervisores con la gerencia.

Finalmente se reconoce que al mantener la satisfacción laboral entre los trabajadores se puede mejorar tanto la salud física como la salud mental, según Alcover (2010) los colaboradores que se encuentran menos satisfechos con su trabajo, tienen más problemas de salud que otros empleados. También este autor demostró que la satisfacción aumenta los niveles de resiliencia ante el estrés o cualquier situación crítica por la que puedan estar atravesando, ya sea laboral o personal.

Massella (2018) realizó una investigación que habla sobre la motivación y la satisfacción laboral en una empresa en donde existe contratación temporal e indefinida, esta investigación la realizó con 60 personas, con la cual encontró que existe una correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción y la motivación laboral, concluyendo que entre más motivación haya en un lugar de trabajo, más satisfacción tendrá el colaborador.

Esta autora tomó como un aspecto fundamental que no importa si la empresa es grande o pequeña el rendimiento en las atribuciones diarias podría incrementarse si se aplican incentivos que logren el reconocimiento y la motivación de los trabajadores, dando a conocer que la conducta de las personas proviene de fuentes externas, lo cual permite al individuo desarrollar su trabajo con independencia sin premios o castigos, simplemente por el hecho de que se considera que es lo mejor para cumplir con sus funciones.

Otra investigación que fue de mayor relevancia para la realización de este estudio es la de Hayes (2016) quien explica como la gestión del talento humano interviene en la retención de los empleados en la organización, más que todo en la influencia de capacidades positivas, mejorando así la organización y la sociabilidad. Estudió varias teorías, entre ellas la motivación en los comportamientos y actitudes de los trabajadores.

Siendo la gestión humana la que lleva las actividades y señala la importancia de la participación de todos los colaboradores de la empresa, el factor clave para atraer, desarrollar, retener y mantener la motivación. Es por esa razón que la autora menciona las siguientes características para bajar la rotación laboral:

- **Atraer:** como una manera de buscar que las personas se sientan atraídas por laborar en esta empresa, es una estrategia que utilizan muchas entidades grandes para dar una buena presentación ante el mercado y la sociedad.
- **Desarrollar:** como la forma en que se puede lograr potencializar las capacidades y destrezas, entrenando, capacitando e impulsando al personal a desempeñar un trabajo con ánimo positivo, sabiendo que pueden hacer, saber y querer en su área laboral o con base en las funciones de su puesto.

- Retener: como una estrategia en que las personas deseen quedarse laborando durante mucho tiempo y ser parte de una empresa que mantiene satisfechas las necesidades básicas de los empleados.
- Motivación: como un proceso en el que se logre estimular a los empleados a realizar una acción y a desempeñar sus funciones de una manera positiva y con entusiasmo por lograr cumplir con los objetivos.

Siendo la motivación uno de los factores en el deseo de alcanzar las metas de la organización, esta autora demuestra que una organización puede lograr conseguir cualquier meta establecida al concentrarse en el interés por mantener el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores de la organización.

También es importante mencionar lo que actualmente pasa en las diferentes organizaciones al no fomentar la motivación en sus lugares de trabajo, como menciona Hayes (2016) la desmotivación señala un cumulo de necesidades no satisfechas, lo que ocasiona los siguientes comportamientos:

- Desorganización del comportamiento, lo que causa son actitudes en la cual falta una visión lógica.
- Agresividad: la cual puede ser física o verbal, se ve reflejado en la actitud a la atención con el cliente interno y externo.
- Acciones emocionales evidentes, como la ansiedad, nervios, insomnio o problemas digestivos, todos ocasionados por la presión y el estrés de sentirse insatisfechos con su trabajo.

- Apatía y desinterés laboral, se refleja en la poca disponibilidad que posee un colaborador por su trabajo o por el cumplimiento de metas.
- Disminución de productividad, es una acción muy evidente cuando se contrata a una persona para una plaza en específico, comienzan con actitud positiva y alegre, pero mientras pasa el tiempo esta actitud se va desvaneciendo por la misma falta de incentivos positivos por parte de la organización.

Además de otras reacciones negativas por parte de los colaboradores, los agentes de seguridad son los principalmente afectados en el área de seguridad privada, esto porque la mayoría de ellos posee estas características, sin embargo, el mismo miedo a perder su empleo los hace silenciarse, no hacer valer sus derechos como empleados o bien no exigir a la corporación que cumplan con el valor íntegro de mantener un capital humano competitivo.

Esta investigación aporta una visión importante a la investigación, ya que demuestra como las compañías grandes invierten en mantener a sus trabajadores satisfechos en sus necesidades básicas y motivados ante la competencia, además, como bien lo menciona Hayes (2016) muchas entidades invierten en todo tipo de formación para sus empleados como capacitaciones con base a sus funciones, pero olvidan una parte muy importante que involucra al ser humano, a la motivación, el incentivo de la innovación, mantener un clima laboral agradable, brindar insumos en buen estado, entre otras características que llevarían a los colaboradores no solo a sentirse parte de la compañía, si no, también a sentirse valorados como personas individuales.

Capítulo 3, Marco metodológico

3.1. Diseño de la investigación: cualitativo fenomenológico

Esta investigación se llevó a cabo dentro del diseño fenomenológico, con este diseño se logró obtener perspectivas de los participantes. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) este diseño explora y comprende a profundidad lo que tienen en común un grupo de personas frente a un fenómeno. Con este diseño se evaluaron las emociones, el razonamiento y pensamientos de otros agentes de seguridad con respecto a una misma situación, los resultados se sometieron a análisis de contenido, el cual, según el autor, es una técnica que busca la descripción sistemática y objetiva de la conducta o maneras de pensar que se obtuvieron por medio de los instrumentos.

3.2. Muestra

Para cumplir con los objetivos de esta investigación, la muestra elegida fue no probabilística, selectiva, se seleccionó un grupo de personas con las mismas características. Como característica principal se tomó la elección de colaboradores del sector de seguridad privada en la ciudad de Guatemala, en el puesto de agente de seguridad, de género masculino, en edades comprendidas entre 18 a 40 años de edad.

Se tuvo acercamiento a una empresa dedicada a brindar servicios de seguridad privada desde hace más de quince años, ubicada en la ciudad de Guatemala, quienes prestan servicio a diferentes entidades en toda la república. Con este acercamiento se logró establecer una muestra con otras entidades que manejan el mismo giro de negocio, contando al final con una muestra de 16 agentes de seguridad.

3.3. Instrumentos

Para obtener la información de campo necesaria, se realizó una entrevista estructurada, dirigida a agentes de seguridad privada, la cual constó de nueve

preguntas generadoras, donde se logró abordar el tema de pertenencia y afecto, autoestima, auto realización, condiciones de trabajo y estabilidad en el puesto laboral. De esta manera se logró indagar con base al objetivo: conocer los factores que influyen en la motivación laboral de los trabajadores del área de seguridad privada.

3.4. Pilotaje

Para cumplir con la validez del instrumento aplicado, se realizó un pilotaje con tres personas que pertenecen al área de seguridad en garitas de colonias residenciales, se realizó el pilotaje a las 16:00 horas, en diferentes días, se realizó una reunión de manera presencial con cada uno de estos agentes. Durante el pilotaje los agentes comprendieron bien las preguntas planteadas, sin embargo, se tuvo que cambiar la redacción de una de estas para que tuvieran mejor comprensión, la pregunta modificada es la siguiente: ¿Usted cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores?

Quedando de la siguiente manera: ¿Usted cree que la empresa promueve el compañerismo y la unión entre trabajadores? Debido a que dos de los agentes consultaron el significado de fomentar, se cambió dicha palabra por un sinónimo más amigable para ellos.

También en el pilotaje se planteó la siguiente pregunta: ¿Sería difícil para usted retirarse de la empresa? Las respuestas que se obtuvieron con esta pregunta no fueron de utilidad para cumplir con los objetivos de la investigación, por lo que se eliminó del instrumento.

3.5. Árbol de categorías y cantidad de preguntas.

A continuación, se presenta el cuadro con el árbol de categorías, el cual consta de dos categorías, cuatro subcategorías y nueve preguntas en total que hacen referencia a indagar los indicadores que se presentaron para la motivación.

Categoría	Sub categoría	Indicador	Preguntas
Motivación personal	Pertenencia y afecto	Integración dentro del grupo de compañeros	Podría comentarme, ¿Cómo promueve la empresa el compañerismo y la unión entre trabajadores?
	Autoestima	Aprobación y reconocimiento	¿En los últimos seis meses ha recibido reconocimiento o elogio por un trabajo bien hecho? ¿Cómo? Describa, ¿Cómo es el trato que el supervisor tiene con usted? Desde su punto de vista, ¿Qué acciones debería tener la empresa para que usted se sienta animado en su trabajo?
	Auto realización	Desarrollo del profesional	¿La empresa le apoya a continuar con su formación académica? ¿Cómo?
Motivación laboral	Satisfacción e insatisfacción	Condiciones de trabajo	Podría describirme, ¿Cómo son las condiciones físicas de su lugar de trabajo?

¿Qué herramientas le brinda la empresa para cumplir con su trabajo?

¿Estaría dispuesto a dar un esfuerzo extra para cumplir con su trabajo? ¿Por qué?
Según su punto de vista,
¿Usted tiene posibilidades de subir de puesto laboral?
¿Por qué?

3.6. Procedimiento de investigación

Como parte del desarrollo de esta investigación se realizó un proceso desde el diseño fenomenológico, logrando obtener diferentes perspectivas de los participantes, para esto se elaboró una entrevista estructurada dirigida a agentes de seguridad ejecutiva. Previamente los evaluados autorizaron el consentimiento informado. Una vez realizadas las entrevistas, se realizó el análisis de contenido.

3.7. Lista de actividades

Con el fin de llevar un proceso de investigación fenomenológico, analizando los factores que influyen en la motivación laboral de los agentes de seguridad privada, se llevó a cabo el siguiente proceso de actividades:

- Realización de árbol de categorías: se presentó una primera propuesta con datos de categorías, subcategorías, indicadores y preguntas, este fue aprobado en la primera entrega por lo que posteriormente se realizó un instrumento para la realización del pilotaje.

- Realización de pilotaje: dicha actividad se llevó a cabo con tres personas que cumplen con las características de la muestra elegida para la investigación.
- Interpretación de resultados de pilotaje: se analizó la información obtenida con el pilotaje, de esta manera se logró verificar la validez del instrumento.
- Presentación de instrumento para aplicación: se realizó un nuevo instrumento para aprobación por parte de los revisores del proyecto, con el fin de que sea aplicado con la muestra ya establecida para la realización de la investigación.
- Presentación de propuesta investigativa: se presentó a la empresa el proceso para llevar a cabo la entrevista.
- Se realizó la entrevista: la entrevista se realizó con los evaluados escogidos para la muestra.
- Se recolectaron los datos: al obtener las respuestas de todos los participantes de la muestra, se analizaron los datos con la técnica de análisis de contenido.
- Se presentaron los resultados a los revisores: se presentó el informe con los datos que se obtuvieron durante la entrevista realizada.
- Se presentaron los resultados con el contacto de la empresa: se presentó el análisis obtenido con las respuestas de las entrevistas, se le indicó al contacto de la entidad que se realizaría una propuesta con base a los datos obtenidos con el instrumento de investigación.
- Se redactaron los resultados del trabajo de campo: la redacción del trabajo de campo se realizó como el paso continuo para la continuidad de esta investigación, redactándose en un cuadro de resumen sobre las respuestas obtenidas de la entrevista realizada a los agentes de seguridad privada.
- Conclusiones y recomendaciones: se redactaron las conclusiones a las que se llegaron al finalizar esta investigación y se redactaron las recomendaciones

para futuras investigaciones las cuales acompañan a las conclusiones presentadas.

3.8. Diseño y metodología

La recolección de datos se llevó a cabo por medio de entrevista estructurada, la cual cumplió con el objetivo de analizar los factores que influyen en la motivación laboral. Se utilizó el diseño fenomenológico, el cual permite la utilización de análisis de contenido. Se analizaron las respuestas distinguiendo los datos que más singulares. Colocando las singularidades por columnas, de esta manera documentar cómo las respuestas se van vinculando.

Como la muestra elegida fue probabilística, intencional, se seleccionó a un grupo de personas con la característica principal que son colaboradores del sector de seguridad privada, en el puesto de agente de seguridad, de género masculino. La muestra constó de 16 agentes de seguridad que laboran en turnos de 48 horas o de 24 horas, con un día de descanso entre turnos, laborando para empresas que brindan el servicio de seguridad privada para diferentes entidades.

Capítulo 4, Resultados del trabajo de campo

4.1. Proceso de aplicación de instrumento

Aplicar el instrumento fue un reto para la investigación, ya que con la crisis por pandemia los agentes de seguridad no tenían tiempo para las entrevistas, algunos recibieron capacitación sobre el uso de arma de fuego y otros tenían turnos de hasta 72 horas. Por lo que las entrevistas se redujeron a un tiempo de treinta cinco minutos por entrevistado, además de que algunos no permitieron que se grabara la sesión y se les envió un formulario de Google para poder obtener la información necesaria.

El proceso se llevó a cabo en el mes de noviembre de 2020, la investigadora se tuvo que acoplar al tiempo de los agentes de seguridad. Se realizaron entrevistas presenciales, así como por medio de Google meet, la aplicación de entrevistas por medio virtual fue complicada ya que algunos agentes no sabían cómo utilizar esta herramienta. Además, se tuvo que volver a leer el consentimiento informado con algunos debido a que no lo leyeron con anticipación. Sin embargo, al final se logró obtener la información que se pretendió para fines de esta investigación.

4.2. Resultados

Las preguntas que se realizaron a los participantes permitieron el acercamiento al conocimiento de los factores que influyen en la motivación de los colaboradores del área de seguridad privada. La muestra fue tomada de diferentes empresas que brindan este servicio, actualmente en Guatemala las empresas de seguridad privada son más reconocidas debido a que muchos empresarios prefieren pagar este servicio, tercerizado y así tener personal capacitado y competente para el puesto.

A continuación, se presenta el cuadro de síntesis de respuestas obtenidas durante la investigación de campo:

categorías	subcategorías	indicadores	preguntas	Síntesis de respuestas
	pertenencia y afecto	integración dentro del grupo de compañeros	¿En donde trabaja, cómo promueven el compañerismo y la unión entre trabajadores?	Diez personas respondieron que sí se promueve el compañerismo con reuniones semanales con los supervisores, torneos de fútbol entre compañeros y charlas motivacionales cada seis meses aproximadamente. Sin embargo 6 personas indicaron que no se promueve la unión entre colaboradores.
motivación personal			¿En los últimos seis meses ha recibido un reconocimiento por un trabajo bien hecho?	Seis personas indicaron que sí han recibido un reconocimiento por un trabajo bien hecho, de manera verbal durante las reuniones semanales con las palabras de su supervisor "buen trabajo" o "bien hecho", o les brindan un día de descanso adicional.
	autoestima	aprobación y reconocimiento	Si su respuesta anterior fue SI. Comente ¿De qué manera le reconocieron su trabajo bien hecho?	Mientras que diez personas respondieron que no se les reconoce un trabajo bien

hecho, agregando que se sienten frustrados, ya que no existe retroalimentación positiva, sino, negativa. Indicaron que ese era un sentimiento de desmotivación, debido a que ellos se esfuerzan por hacer un trabajo bien hecho no por el reconocimiento, sino, porque es el trabajo que les ayuda día a día a subsistir.

¿Cuál es el trato que recibe de su supervisor?

Tres personas respondieron que el trato era malo, debido a que no existe buena comunicación, no pueden hablar con el supervisor otro día, solamente cuando es la reunión semanal. Trece personas indicaron que el trato es muy bueno, respetuoso, accesible, atento y responsable.

¿Qué debería hacer la empresa para que usted se sienta animado en su trabajo?

Siete personas indicaron que se sentirían mejor en su trabajo si se cumple con lo que prometen, si se respetarán los convenios establecidos en lo ofrecido durante la contratación, realizar el pago de horas extras y si

autorrealización **desarrollo profesional**

¿Cómo le apoya la empresa a continuar con su formación académica?

aumentaran el salario, ya que en la muestra participaron tres personas que no ganan salario mínimo.

Además, nueve personas de la muestra agregaron que, si les motivaran con actividades, reconocieran su trabajo bien hecho, valoraran su esfuerzo y arreglaran las áreas comunes de la oficina, se sentirían mucho más animados en su trabajo.

siete personas indicaron que no se les brinda ningún tipo de apoyo para continuar con sus estudios.

Mientras que seis personas mencionaron que les apoyan con el tiempo necesario para que asistan a clases, ya sea con descanso el sábado o entre semana y turnos flexibles para asistir a exámenes.

Uno de los participantes mencionó que le permiten asistir a clases en un establecimiento que tiene un convenio

				<p>con la entidad y le descuentan la mitad de los gastos escolares y la mitad lo paga la empresa.</p>
				<p>Otro de los participantes refirió que con las capacitaciones él se sentía apoyado en el ámbito académico, ya que le enseñaban cosas referentes a su trabajo y a su comportamiento en el mismo.</p>
				<p>Diez personas respondieron que el lugar de trabajo era bonito, con buena iluminación, ventanas, siendo una oficina en donde se sentían cómodos de trabajar.</p>
<p>motivación laboral</p>	<p>satisfacción e insatisfacción</p>	<p>condiciones de trabajo</p>	<p>¿Cómo es el lugar en donde trabaja? Ejemplo: una oficina con ventanas, una garita con una silla, etc.</p>	<p>Cuatro personas indicaron que les toca trabajar en una garita pequeña, con buena iluminación y tienen donde sentarse, pero que no les gusta comer tan cerca del servicio sanitario. Una persona hizo mención que laboraba en comercios, uno de los más comunes es una venta y distribución de motocicletas en donde está parado todo el día, pero le gusta porque la jefa</p>

de ese lugar le trata bien, no lo interrumpe en sus horas libres ya sea de comida o refacción.

Una persona mencionó que labora en una casa, este ha sido su puesto fijo desde que comenzó a laborar para la entidad, se encarga de dar vueltas y tiene una estación de servicio un poco más grande que una garita, en donde se ubica una cama pequeña, cocina, servicio sanitario y ducha.

Todos los participantes refirieron que les brindan uniforme, pantalón, camisa, botas, arma (escopeta con municiones, bastón, linterna). Algunos tienen a cargo el libro de actas, por lo que les brindan libro de actas y lapiceros.

¿Qué instrumentos le da la empresa para cumplir con su trabajo?

En su mayoría un aproximado de cuatro personas mencionaron que no les brindan insumos buenos, algunas veces los uniformes están viejos y rasgados, el arma a veces no funcionaba por lo

que les indicaban que de preferencia no tratarán de utilizarla.

Dos participantes indicaron que es demasiado cansado el turno como para dar una milla extra o ponerle más esfuerzo del que le dan a su trabajo.

¿Estaría dispuesto a dar un esfuerzo extra para cumplir con su trabajo?
¿Por qué?

Tres personas mencionaron que hacen el esfuerzo extra para obtener una mayor remuneración, para que lo reconozcan frente a otros y por necesidad, para que no los despidan por no querer tener la disposición de dar un poco más de esfuerzo.

Once personas refirieron que para ellos no era difícil dar un esfuerzo extra, ellos consideraron que les tratan bien y a veces el jefe inmediato o la empresa se lo merecen.

**estabilidad en
puesto**

¿Cree usted que
tiene posibilidades
de subir de puesto
laboral? ¿Por
qué?

Siete participantes refirieron que no tendrían posibilidades de ascender de puesto por su bajo nivel académico, porque la empresa no les da la oportunidad, porque no tienen la experiencia y/o capacidad para ser supervisores y mencionan que en ocasiones han observado que los supervisores son egoístas y si sale una oportunidad interna no los dejan participar en el proceso.

Nueve personas indicaron que, si tienen la oportunidad de ascender de puesto, fuera de su departamento de custodia, porque la empresa les brinda capacitación constante y el apoyo que les brindan con los estudios permite la apertura a aplicar a plazas diferentes a las de agente de seguridad.

Según Herzberg (1959), existen factores de comportamientos que indican que el trabajo interviene en la motivación de los colaboradores. Durante el proceso de esta investigación se indago sobre estos factores, en especial los que son de suma

influencia en la motivación. Es así como se le dio respuesta a como se sienten los agentes de seguridad en cuanto a la integración y afecto dentro de la empresa.

Diez de los participantes indicaron que se promueve la integración y afecto durante las reuniones, charlas y partidos de fútbol entre compañeros, esto permite que los colaboradores se sientan más cercanos con sus pares y encuentran afinidad entre sí, logrando aumentar la satisfacción en el sentido de pertenencia.

Otro de los factores que intervienen en la pertenencia y afecto, según Herzberg (1959) es el reconocimiento, el cual se basa en la emoción que causa el reconocer un trabajo bien hecho. Es importante retroalimentar a los colaboradores sobre las acciones positivas que realizan en su trabajo e incluso sobre las negativas a mejorar. Los agentes indicaron que le reconocen un trabajo bien hecho, de manera verbal o escrita, lo que ha permitido que el trabajador sienta que pertenece al grupo de trabajo.

Seis de los participantes indicaron que los reconocimientos que han recibido son de manera verbal, esto les hace sentir contentos y con más ánimo de trabajar, sienten que forman parte de un buen equipo. Cabe mencionar que diez participantes han sentido frustración al no ser retroalimentados conforme al trabajo que están realizando, sin importar que sean comentarios negativos, ya que estos les permitirían mejorar su trabajo.

Existen otros factores importantes que influyen a los agentes de seguridad, uno de estos es la autoestima, para Maslow (1954) la autoestima es la satisfacción por una imagen positiva de sí mismo basado en reconocimientos y aprobación, generando sentimientos de confianza, competencia y fuerza de voluntad.

Se habló con los agentes sobre el trato que reciben de su jefe inmediato, como es un generador importante en la autoestima; además de mencionar el trato, también hicieron relación con el hecho de que la empresa debería cumplir con las promesas ofrecidas durante la contratación y valorar el esfuerzo que ellos realizan, haciendo referencia que esto podría mejorar su autoestima en el trabajo.

En el proceso de esta investigación, se logró observar que la mayoría de los agentes se sienten satisfechos con el trato que reciben de su jefe inmediato. Siendo únicamente tres de los participantes quienes indicaron que el trato era malo, ya que les hablan con palabras soeces y no tienen buena comunicación. Mientras que trece personas indicaron que el jefe los trata con respeto, es accesible y atento. Lo que permite el reconocimiento al valor que tienen los agentes como personas, aportando a su autoestima de manera positiva.

Uno de los temas que se relaciona con la autoestima es el reconocimiento de los sentimientos de confianza, estos pueden crear un lazo entre los colaboradores y su valoración propia. Las respuestas que se obtuvieron demostraron que siete personas de la muestra, están de acuerdo en que, si la empresa cumpliera con la oferta laboral brindada durante la contratación, como el pago de horas extra, pago del salario mínimo con base a la ley, pago de su remuneración a tiempo y seguro social, esto le haría sentir mucho mejor en su puesto de trabajo, creando un lazo entre la autoestima y la confianza.

Para Herzberg (1959) uno de los factores que influye en el comportamiento de las personas es el factor higiénico, el cual incluye las instalaciones del puesto de trabajo. Diez de los agentes de seguridad que participaron en esta investigación, indicaron que el lugar de trabajo es cómodo, con buena iluminación y algunas ventanas. Es importante hacer mención que cuatro de los participantes laboran en garitas de

seguridad e indicaron que no les agrada que tener que comer a pocos pasos del servicio sanitario.

Probablemente y en la actualidad es normal que los agentes de seguridad en garita tengan tan poco espacio. Puede deducirse que los agentes ya están acostumbrados a estas condiciones, sin embargo, es una de las situaciones que pueden hacer sentir a un trabajador con menos ánimo o entusiasmo, es su lugar de trabajo. Debido a que las instalaciones pueden hacerle sentir más seguro y valorado, creando lazos con la pertenencia y afecto, confianza y motivación.

Otro de los puntos que se evidenciaron en esta investigación es el factor de la autorrealización, siete agentes expusieron que el apoyo que reciben para continuar con su desarrollo profesional es el tiempo, siendo comprensivos y permitiendo que el trabajador tome su día de descanso cuando tiene que asistir a clases, o bien brindándole turnos flexibles para asistir a exámenes o asuntos importantes en el establecimiento educativo. También los participantes indicaron que con las capacitaciones y las charlas sentían un apoyo a su formación académica y conocimientos.

Reconociendo que la empresa considera que la formación académica como una necesidad para mantener colaboradores excepcionales que formen parte de la compañía. Uno de los factores de la motivación que menciona Maslow (1954), la necesidad de autorrealización, como indica el autor, este surge de la necesidad de realizar las cosas que para el individuo lo hacen sentir satisfecho en el desarrollo de cumplir con metas profesionales y académicas.

4.3. Discusión de resultados

Este estudio se llevó a cabo para determinar los factores que influyen en la motivación de los individuos que laboran en el área de seguridad privada como agentes de seguridad, en la ciudad de Guatemala. Se tomaron dos teorías fundamentales para la realización de este estudio, las cuales fueron fundamentadas por Maslow y Herzberg.

Según Maslow (1954) según su teoría de las necesidades, los factores que se consideraron más influyentes para la realización de este estudio sobre la motivación son: pertenencia y afecto, autoestima y autorrealización. De acuerdo con este estudio estos factores influyen en mantener un buen desarrollo en el puesto de trabajo y las diferentes funciones que realizan los individuos, alineándose a ser mejores en sus tareas diarias.

Herzberg (1959) quien denomina otros factores asociados a la motivación, siendo estos la satisfacción e insatisfacción laboral, los cuales fueron aspectos que se estudiaron durante este estudio, tomando como factor fundamental las condiciones de trabajo, dando como resultado que en su mayoría los agentes de seguridad se sienten a gusto en su lugar de trabajo, sin embargo, no creen tener posibilidades de ascender de puesto laboral, además, de mencionar que actualmente reciben insumos en mal estado, lo que no les permite motivarse en su lugar de trabajo y brindar un servicio de excelencia.

Haciendo una comparación de resultados con otros estudios, se ha demostrado que la motivación laboral es un factor que influye en el logro de objetivos, cumplimiento de funciones diarias y permanencia dentro de una empresa, evidenciando que al motivar a los empleados de una entidad se puede lograr retener al mejor talento humano.

De acuerdo con Massella (2018), quien realizó un estudio sobre la satisfacción laboral en colaboradores del área de tenería en Alta Verapaz, Guatemala, los factores que más generan satisfacción laboral son los que están asociados con los estatutos del salario emocional como: horarios flexibles, sentido de pertenencia y crecimiento profesional y laboral, siendo los siguientes factores con los cuales se encuentran menos motivados como la falta de reconocimiento laboral y social, lo que influye en su desempeño y productividad.

Las poblaciones en cuestión son diferentes, sin embargo, en ambas investigaciones se demostró que los factores motivacionales más influyentes dependen del desarrollo y desempeño laboral de los individuos en su lugar de trabajo, siendo la motivación la cual se refleja cuando los trabajadores se sienten satisfechos con cada uno de los aspectos o factores que conforman su entorno laboral.

Por otro lado, De León (2017) realizó una investigación en la cual indagó sobre la satisfacción en la motivación de los empleados de los pequeños hoteles de la ciudad de Guatemala, esta muestra tiene en común los horarios de trabajo extendidos. De León demostró que los factores higiénicos de satisfacción e insatisfacción que menciona Herzberg en su teoría afectan la motivación y la falta de estabilidad en cualquier puesto de liderazgo.

Demostrando una vez más que la motivación laboral debe ser implementada desde los puestos de liderazgo o supervisión para que esta sea eficaz, además, De León (2017) agregó que las funciones de los subalternos deben ser acordes a sus capacidades, lo cual demuestra que los agentes de seguridad que realizan tareas adicionales a sus funciones como abrir y cerrar la puerta de un establecimiento, influye satisfacción laboral y disminuye la motivación.

La satisfacción de los agentes de seguridad se considera uno de los factores más importantes para la realización de este estudio, ya que los resultados demostraron que mientras más satisfacción mejor motivación y productividad muestran los agentes en su lugar de trabajo. Así como Ríos (2014) concluye en su investigación sobre el clima organizacional, cuando un individuo está satisfecho en su lugar de trabajo, éste lo reflejara en cada función que realiza, ayudando a generar un ambiente agradable para sus compañeros de trabajo, dando como resultado un excelente desempeño laboral.

Otro de los factores que arrojó esta investigación en cuanto a la motivación laboral, es el factor de remuneración económica, el cual algunos agentes de seguridad mencionaron que no recibían su pago en el tiempo establecido o que no les pagaban el salario mínimo de ley, lo que les genera estrés y desmotivación. González (2017) en su investigación sobre el salario emocional, hace mención al aspecto económico, ya que para este autor este no es un factor tan influyente en la motivación como lo son las necesidades primarias satisfechas, concluyendo que los factores como reconocimiento, autoestima y autorrealización son la principal fuente de motivación.

Los resultados antes mencionados se asemejan a los obtenidos en este estudio, demostrando que la satisfacción de necesidades primarias de la teoría de Maslow, son factores principales que influyen en la motivación de los agentes de seguridad, quienes en su mayoría dieron respuesta a la necesidad de fomentar aspectos de pertenencia y afecto, autoestima y autorrealización.

Sin embargo, también se puede observar que los resultados que obtuvo González, demuestran como las generaciones y los tiempos cambian la gestión laboral, ya que actualmente las necesidades tanto en Guatemala como a nivel mundial se han ido transformando. En los últimos años en Guatemala no se ha modificado el salario mínimo, pero la canasta básica sí ha incrementado su valor, haciendo que el factor remunerativo influya en la capacidad que tiene un trabajador de mantener el equilibrio entre estrés y satisfacción laboral, provocando altos niveles de insatisfacción.

Como menciona Alcover (2010) los trabajadores que menos satisfechos se sienten con su trabajo, manejan altos problemas de salud tanto física como emocional. Demostrando nuevamente como la satisfacción laboral es un alto influyente de la motivación. Tomando en cuenta que la gestión del talento humano interviene tanto en la retención como en la influencia positiva de mejorar el clima organizacional, siendo esta gestión una de las funciones más importante para mantener al capital humano en constante motivación.

Además, Hayes (2016) ha señalado que las necesidades no satisfechas ocasionan diferentes comportamientos que no ayudan a la sociabilidad, así como, la generación de aspectos emocionales como ansiedad, nervios, insomnio, apatía o desinterés laboral y disminución en la productividad laboral.

Con estas investigaciones se ha demostrado que existen diferentes estudios que han indagado sobre la motivación laboral en aspectos de satisfacción o insatisfacción laboral como menciona Herzberg en su teoría de factores higiénicos. También el ámbito de satisfacer las necesidades básicas como lo menciona Maslow. En general no se encontró una investigación que indagará únicamente en la motivación o que tuviera una población en el rubro de seguridad privada.

Sin embargo, otro estudio realizado por Zelada (2016) en su investigación sobre factores motivacionales y el clima organizacional, demuestra que los factores influyentes dentro de una organización predominan en el compromiso laboral. Esta investigación fue realizada en una entidad dedicada a la seguridad y vigilancia en Cajamarca, Perú. La cual demostró que en una organización es importante fomentar la motivación para poder mantener un buen clima organizacional eficaz.

En el estudio realizado por Zelada (2016) aplicó instrumentos de evaluación en la cual indago, por medio de una escala de Likert la motivación laboral y el clima organizacional, evidenciando que existe una relación directa entre la motivación y el clima organizacional, resaltando a lo largo de su investigación la vital importancia de fomentar la comunicación y liderazgo, con una comparación de la teoría de factores higiénicos de Herzberg, en donde demuestra que el comportamiento de los subordinados depende del comportamiento de sus superiores, afirmando la importancia de fomentar los factores de motivación laboral.

La investigación de Zelada, aportó a la evidencia de este estudio en la necesidad que tiene un colaborador de ser motivación por parte del entorno organizacional en donde se encuentre, haciendo notar que las corporaciones necesitan mantener una mejora continua en sus procesos laborales, también permitió observar variables de motivación que son influidos por los jefes, así como la importancia de realizar estudios de motivación laboral en ámbitos fuera de las grandes corporaciones y estudiarlas en los mandos operativos como en este caso con agentes de seguridad privada.

Las variables como pertenencia y afecto, autoestima, autorrealización, satisfacción o insatisfacción laboral influidas por las condiciones laborales, también aportan al equilibrio de mantener un mejor clima laboral, permitiendo que una empresa sin importar su tamaño o giro de negocio, mantenga a su equipo de trabajo satisfecho y desempeñando sus actividades con la mejor actitud, lo que permite la retención y fidelización del talento humano.

Capítulo 5, Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- La información recabada en esta investigación cumplió con el objetivo de analizar los factores que influyen en la motivación de los agentes de seguridad privada, se reconoce que las diferentes entidades dedicadas al servicio de seguridad privada han encontrado la manera de motivar a sus colaboradores de diferentes maneras.

- Se reconoció que la pertenencia y afecto es un factor muy influyente en la motivación de los colaboradores, según los resultados, los agentes refieren que las reuniones, la retroalimentación y el reconocimiento apoyan al sentimiento de pertenencia dentro del grupo de trabajo, lo que favorece no solo a la motivación, también favorece a la autoestima.

- Se demostró que si el empleador cumpliera con lo ofrecido durante la firma de contrato lograría influir en el valor al esfuerzo, lo que generaría un lazo de confianza y aportaría a la autoestima positiva entre los colaboradores.

- Se ha reconocido que la formación académica es una influencia muy importante en la motivación, la necesidad de autorrealización promueve oportunidades de crecimiento profesional, así como las posibilidades de cumplir con las metas establecidas individualmente, generando una mejoría en el autoestima y motivación laboral.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda a las empresas de seguridad privada, implementar un proyecto que permita la aplicación de los criterios del salario emocional. Siendo un tema que aportará un valor muy importante a la motivación de los colaboradores y a las oportunidades de crecimiento dentro de la entidad.

- Los hallazgos de esta investigación demostraron que, las empresas de seguridad privada deben cumplir con la oferta laboral al momento la contratación, como el pago de horas extra, remuneración con base a la ley, seguro social y realizar el pago en el tiempo establecido, con esto los colaboradores sentirían mayor motivación para cumplir su trabajo.

- Al departamento de recursos humanos se recomienda fortalecer los factores que influyen en la motivación, presentados en esta investigación, en especial los que están enfocados a la educación y la formación profesional, ya que para tener colaboradores excepcionales es importante formarlos y brindar capacitaciones continuas.

- Se recomienda a otros investigadores indagar sobre la afección en la toma de decisiones y motivación laboral, causada por los horarios de trabajo extendidos. Actualmente los agentes de seguridad manejan largas jornadas de trabajo. Según M.A. Martínez, (2016) los adultos en edades promedio de 24 a 64 años de edad, deberían tener una duración de sueño diaria de 7 a 9 horas, al no mantener esta cantidad de sueño puede afectar la salud física, psicológica, el razonamiento lógico, además de fatiga y afectación psicomotora.

6. Propuesta de intervención

“Técnicas del salario emocional para motivar agentes de seguridad privada”

El presente proyecto pretende apoyar a diferentes empresas que contratan agentes de seguridad privada para promover la motivación laboral entre sus colaboradores, de esta manera los trabajadores puedan mantener un rendimiento adecuado a las tareas y funciones asignadas.

En la actualidad los agentes de seguridad laboran cubriendo jornadas de 12 horas, con 12 horas de descanso, siendo este uno de los factores que más afecta la motivación. Según el artículo 122 del Código de Trabajo de Guatemala, indica que el límite de horas de trabajo extraordinario, como no extraordinario, no debe exceder de 12 horas diarias. También establece que los horarios laborales de este rubro quedan a disposición del patrono, por esa razón algunas entidades de seguridad privada en Guatemala mantienen jornadas de trabajo de 48 horas, por 48 horas de descanso.

6.1. Análisis de participantes.

Esta investigación aportó información importante, la cual se puede implementar para mejorar la motivación en empresas dedicadas a la seguridad privada en la ciudad de Guatemala, para la cual se ha concluido incluir políticas que favorezcan el trabajo y la motivación laboral, así como influir en la labor que realiza el Ministerio de Trabajo de Guatemala y la aplicación de las políticas que la OIT establece para el beneficio de los trabajadores de diferentes ámbitos laborales.

Grupo	Interés	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Agentes de seguridad privada.	Mantener motivación de los agentes de seguridad en el lugar laboral, disminuyendo la rotación laboral.	<p>Los agentes de seguridad no muestran interés por ser proactivos.</p> <p>Desinterés de la empresa al brindar apoyo al crecimiento laboral y personal.</p>	<p>Código de trabajo.</p> <p>Ministerio de Trabajo.</p>
Encargados de talento humano de empresas de seguridad privada.	<p>Mantener un ambiente agradable de trabajo.</p> <p>Implementar herramientas que permitan que los colaboradores se sientan motivados para realizar su trabajo.</p> <p>Invertir en el talento humano.</p>	<p>Fomentar los insumos en mal estado desde la Gerencia.</p> <p>Falta apoyo por parte del área de talento humano en la búsqueda de superación laboral y profesional.</p>	<p>Políticas internas empresariales que permitan brindar insumos en buen estado.</p> <p>Reglamentos internos que aporten al beneficio del colaborador para la búsqueda de superación laboral y profesional.</p>

<p>Empresas de seguridad privada.</p>	<p>Políticas actualizadas, en las cuales se sigan a cabalidad los pagos de salario a tiempo.</p> <p>Invertir en el capital humano brindando remuneración digna al trabajo que realizan.</p> <p>Capacitar a su gente no solo en seguridad, también sobre salario emocional.</p> <p>Implementar un plan de carrera para los colaboradores de la empresa.</p>	<p>Agentes de seguridad reciben un salario más bajo que el salario mínimo y los pagos no se pagan en tiempo acordado de quincena o fin de mes.</p> <p>Falta de capacitación o apoyo con sus estudios superiores.</p>	<p>Ministerio de Trabajo</p> <p>Código de Trabajo</p> <p>OIT</p> <p>Políticas internas empresariales estableciendo el pago puntual de los colaboradores.</p>
---------------------------------------	--	--	--

<p>Ministerio de trabajo.</p>	<p>Gestionar la atención a las empresas de seguridad privada, no solo en inspeccionar cuando haya una denuncia, si no realizar inspecciones a profundidad sobre el pago de remuneración que reciben y el tiempo en que esté es pagado.</p> <p>Hacer cumplir con el pago digno a agentes de seguridad siguiendo el artículo 103 del código de trabajo que habla sobre que todos los trabajadores tienen derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades.</p> <p>Crear una política que permita establecer jornadas de trabajo establecidas, para que los agentes de</p>	<p>Se ha identificado que existen denuncias ante el Ministerio de trabajo por agentes de seguridad que fueron despedidos y la empresa no les ha pagado su indemnización.</p> <p>Las denuncias ante el Ministerio de trabajo por la falta de una remuneración digna no están bajando.</p>	<p>Ministerio de Trabajo</p> <p>Código de Trabajo</p> <p>OIT</p> <p>Políticas internas de trabajo</p>
-------------------------------	---	--	---

	seguridad mantengan un descanso fijo y necesario para recuperar energía.		
--	--	--	--

6.2. Análisis de problemas

Con los resultados obtenidos durante la investigación de campo se determinó el problema central, es cual es que los agentes de seguridad se sienten desmotivados en su lugar de trabajo, al tener que trabajar con uniformes viejos, herramientas en mal estado, doblando los turnos laborales etc. Esto permite proceder a definir las causas que dan origen al problema central, para esto se ha utilizado la técnica árbol de problemas, el cual luego se trasladó a árbol de objetivos.

Imagen de árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia, utilizando información obtenida durante el proceso de investigación de campo.

6.3. Análisis contextual y diagnóstico.

Según la teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1993), las actividades de las organizaciones son tanto motivacionales como higiénicos. Los colaboradores se ven afectados por factores presentados en su entorno laboral, siendo este el motivo por el cual se presenta la satisfacción o insatisfacción laboral en los trabajadores.

Durante la investigación de campo se evidenció que los agentes de seguridad se sienten más motivados en su trabajo al tener compensaciones, que no necesariamente sean monetarios. Según Puyal (2006) actualmente vivimos en una sociedad en la cual

las organizaciones plantean un reto de competitividad, siendo está la cual se alcanza al mejorar la productividad, capacidad e innovación.

Por lo antes mencionado, se abordará el presente proyecto con algunos principios del salario emocional, para el cual se utilizará la teoría de las cuatro C, la cual según Puyal (2006), abarca lo siguiente:

- Condiciones del lugar: Mejorar las condiciones del lugar de trabajo.
- Compañerismo: Mejorar la relación con los compañeros y cualquier otra relación laboral.
- Condiciones en cuanto a las herramientas de trabajo: en la cual el colaborador obtenga herramientas suficientes para trabajar a gusto.
- Conciliación: mantener la armonía entre el trabajo y la familia.

Con la teoría de las cuatro C, se logrará mantener un equilibrio entre las jornadas laborales y la motivación de los agentes de seguridad, atendiendo los factores sobre uniformes y herramientas en mal estado. Buen manejo de las emociones mejora en las relaciones con otros compañeros de trabajo. Sin olvidar la armonía entre la familia y el trabajo.

6.4. Análisis de objetivos.

Con la información del árbol de problemas se procedió a definir el árbol de objetivos. Esta técnica permitirá formular las condiciones negativas en una condición positiva, colocando los objetivos a un esquema en el cual pueden ser visibles para tomar los que se puedan ser viables para el proyecto.

6.5. Objetivo general:

- Implementar un proyecto que permita el incremento de la motivación de los agentes de seguridad privada por medio de estatutos del salario emocional.

6.6. Objetivos específicos:

- Reproducir los estatutos del salario emocional para beneficio de los agentes de seguridad privada manteniendo la satisfacción laboral.
- Establecer la inversión en el capital humano que permita la motivación de los agentes de seguridad privada.
- Retener al mejor talento humano permitiendo la fidelización de los agentes de seguridad privada en la compañía.

Para el desarrollo de la propuesta de intervención se implementarán los objetivos sobre el desarrollo de compensación no monetaria, con técnicas provenientes del salario emocional, además de mantener a los agentes de seguridad privada en su lugar de trabajo practicando los estatutos del salario emocional, así lograr el incremento de la motivación laboral, respetando los objetivos de la investigación como el análisis realizado sobre los factores que influyen en la motivación laboral, así como identificar los elementos que contribuyen en la motivación personal, el impacto que genera en los agentes y los factores que afectan su motivación.

Imagen de árbol de objetivos.



Fuente: Elaboración propia, utilizando información obtenida durante el proceso de investigación de campo.

6.7. Análisis de opciones.

Tomando en cuenta los problemas planteados, se considera que los enunciados pueden aportar al desarrollo del proceso de motivación laboral en los agentes de seguridad, con algunos factores del salario emocional, se aumentara la productividad en los colaboradores. Así se desarrollan algunas acciones a proponer.

Implementar políticas amigables:

- Desarrollar una mejor visión comercial en las de empresas de seguridad privada, para que se respete el pago del salario mínimo y del seguro social para todos los colaboradores, además del pago de salario en el tiempo establecido (quincena y/o fin de mes).

- Inversión designada para invertir en herramientas de trabajo en buen estado para cada agente de seguridad (uniformes, botas, balas de salva, escopeta, bastón, linterna, cincho, etc.).
- Establecer jornadas saludables para los agentes de seguridad, los agentes necesitan mantener una jornada laboral adecuada en la que además de trabajar, puedan mantener un horario de descanso suficiente, de esta manera controlan mejor las emociones y la toma de decisión.
- Designar un horario en el que se respete el cambio de turno, para que los agentes no dejen la estación de trabajo vacía o tengan que esperar más tiempo del establecido para que llegue el compañero que cubrirá el turno.

Estas políticas se establecen en el reglamento interno de trabajo, sin embargo, las empresas de seguridad privada no cumplen con estos estatutos para no incrementar los gastos comerciales, según Castañón (2019) en el período de 2016 a 2019 la Inspectoría General de Trabajo atendió cinco mil ochocientas treinta y cuatro denuncias por incumplimiento del pago de prestaciones laborales, de salarios y el cambio en las condiciones de trabajo no establecidos en su contrato laboral.

Como refiere McClelland (1973) una empresa debe estudiar el desarrollo de los colaboradores y su desempeño, ya que una corporación que escuche a sus colaboradores permite mantener la armonía entre lo que están percibiendo los con lo que la empresa les brinda y también logra diferenciar las competencias del rendimiento laboral. Por lo tanto, se consideró que la propuesta llevará a desarrollar acciones concretas, en la cual se mejore el rendimiento laboral y la motivación por medio del salario emocional.

6.8. Marco conceptual.

En Guatemala la seguridad privada se ha tercerizado, algunos empresarios solicitan el servicio de guardias de seguridad a entidades que se especializan en este ámbito. Según la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada "DIGESSP", hasta el mes de junio del año en curso, se contabilizaron un total de cuatrocientos cincuenta y seis licencias de operación autorizadas para empresas de seguridad privada. Ya que en la actualidad las personas que deseen laborar en el ámbito de seguridad privada deben de portar una credencial firmada por la DIGESSP. Sin embargo, para el mes de abril del año en curso se han contabilizado dieciocho mil ochocientos diez, credenciales emitidas por la DIGESSP.

El área de seguridad privada se mantiene en aumento a pesar de ser uno de los trabajos más agotadores con una remuneración bastante baja, para el horario que se maneja y las funciones que realiza un empleado de seguridad, además del estrés que genera cumplir con su labor y mantenerse despierto durante la jornada la cual puede ser de entre doce a veinticuatro horas, por turno.

Valls (2017) refiere que el salario emocional puede variar dependiendo de la generación, debido a que cada persona posee un concepto diferente de sus propias necesidades, aspiraciones, capacidades y de su propia motivación. Lo que refleja como en la actualidad los jóvenes buscan laborar en entidades inclusivas, en donde exista plan de carrera y aspectos que van más allá de la retribución monetaria.

A pesar de que la mayoría de los agentes de seguridad son jóvenes, también se ha encontrado a varios de ellos que pasan de los 35 años de edad, siendo personas trabajadoras que llevan años en el ámbito de seguridad privada, uno de los entrevistados para la investigación de campo, comentó que llevaba quince años de trabajar en el medio de seguridad, de una entidad a otra y permaneciendo siete años en la empresa actual, hizo referencia a la visión que él ha tenido, al quedarse callado

ante una injusticia, ante la situación de pagos de remuneración atrasada o falta de insumos en buen estado, haciendo referencia a sus palabras “las empresas así son, solo ordenan y no dan ningún beneficio a cambio de la milla extra y el esfuerzo que realizan los empleados por trabajar hasta tarde.”

El salario emocional es una técnica que tiene como factor la oportunidad de desarrollo, relacionado a la capacitación de los colaboradores, el balance o conciliación trabajo-familia, consiste en horarios flexibles de trabajo, así como beneficios para la salud corporal, integración en actividades que incluyan a la familia y oportunidades de recreación, según menciona Gómez (2017). Así también en el entorno laboral conlleva tener una mejor relación con los compañeros de trabajo, creando una cultura en la que se pueda mantener la conectividad, motivación y comunicación con los superiores.

Como se mencionó antes, los agentes de seguridad pasan por muchas situaciones que a simple vista pueden parecer injustas, esto con el fin de mantener sus trabajos y no estar en la situación de no saber como generar ingresos para mantener a sus familias, uno de los factores que mencionan las técnicas del salario emocional conlleva a la conciliación de trabajo-familia, la cual es muy difícil fomentar en un trabajo de lunes a domingo con días de descanso rotativos, es por eso que se hizo importante aplicar la conectividad y la comunicación, no solo para que los agentes se sientan cómodos en su lugar de trabajo, sino también para que puedan mantener un estado anímico motivado.

Es por esa razón que la conectividad va de la mano con la comunicación, según Andrade (2005) la comunicación organizacional es una función de gestión que conforma una estrategia dirigida al cumplimiento de metas y objetivos, logrando que la relación entre los miembros de la empresa sea de manera organizada y asertiva, influyendo en la motivación de los agentes de seguridad, brindándoles la confianza de escuchar y ser escuchados por sus superiores, sin miedo o temor a perder su trabajo.

El temor a perder el trabajo no solo viene de una época pasada, en la actualidad el mundo se ha enfrentado a una pandemia, la cual dejó sin ingresos monetarios a muchas entidades y entre ellas a muchos trabajadores, lo cual se ha convertido en un esfuerzo por aquellos que sí cuentan con un empleo. En el ámbito de la seguridad privada, la pandemia afecta hasta cierto punto, ya que algunas entidades comenzaron a notar que les hacía falta la integración, además de agentes de seguridad que pudieran cuidar de sus establecimientos las veinticuatro horas, haciendo que este giro de negocio vaya en incremento.

A pesar de este incremento muchas de las entidades que brindan servicios de seguridad, siguen sin invertir en su capital humano, lo que ocasiona que tengan colaboradores exhaustos, con alto sentimiento de estrés. Cabe mencionar que colaboradores con falta de descanso presentan agotamiento excesivo, lo que actualmente se conoce como “burnout”.

El término “burnout” fue definido por Freudenberg (1974) quien hace referencia al agotamiento y desgaste a causa de demandas mayores de energía o del exceso de fuerza, lo que puede causar como indica el autor un agotamiento o coloquialmente conocido como un estar “quemado”, esto por el intento de alcanzar metas y objetivos laborales que parecen incrementar, el burnout es más conocido como un síndrome en el cual las personas reflejan agotamiento físico y emocional, implicando la pérdida de motivación e interés en su lugar de trabajo, causando baja autoestima y actitudes negativas ante las personas que rodean al individuo.

El agotamiento y desgaste físico y emocional visto desde la perspectiva de la psicología social hace referencia a los autores Maslach y Jackson (1996) quienes consideraron que el término “burnout” es una respuesta inadecuada al estrés y se manifiesta en el aspecto físico y psicológico, lo que puede causar una actitud despectiva, poco empática y despersonalizada en un individuo.

Estos autores también elaboraron un cuestionario en el cual indagaron tres dimensiones: realización personal en el área de trabajo, agotamiento emocional y físico y la dimensión de despersonalización en la cual incluyeron actitudes y sentimientos negativos causados por el estrés laboral. Con este cuestionario encontraron que las principales causas del agotamiento laboral se producen en situaciones en donde el colaborador es poco valorado, tiene demasiadas atribuciones, lo que crea un desequilibrio entre el factor trabajo y vida personal.

Por lo que el salario emocional pretende la integración de actividades que incluyan al colaborador, ya que así los agentes de seguridad lograrán sentirse motivados, escuchados y el agotamiento físico y emocional puede llegar a disminuir, creando un estado de identificación y pertenencia hacia la corporación, logrando obtener satisfecha la necesidad afectiva, social, de pertenencia y afecto.

Cabe mencionar que un colaborador no motivado reduce la eficiencia en las actividades laborales que realiza. También es importante hacer mención, que el trabajo en casa o teletrabajo, permite hasta un 87% de la productividad laboral, dato referido por algunas entidades como Google, que han implementado el teletrabajo, espacios de distracción y descanso, gimnasio y salas de juegos, demostrando que la productividad se aumenta al mantener a sus colaboradores completamente satisfechos sin involucrar bonificaciones o remuneraciones monetarias.

Según González (2017) el salario emocional es una preocupación que ha sido estudiada por el campo de la psicología del trabajo y diferentes organizaciones, siendo el salario emocional una definición de retribuciones no económicas con el fin de satisfacer necesidades personales y familiares de los colaboradores, lo cual es uno de los fines de este proyecto.

En conjunto con la comunicación, la importancia de un colaborador de sentirse descansado puede ocasionar que mejoren las relaciones interpersonales, además se puede mejorar la comunicación entre la corporación y los miembros de esta. Como Almansa (2011) menciona, la comunicación puede ser unívoca o biunívoca, la primera es emitida por el individuo y crea información a los diferentes públicos y la segunda comprende todo elemento de la empresa, la cual se construye con un emisor y el receptor, que en este caso refiere a todos los miembros de la compañía.

Haciendo que no solo los agentes de seguridad sientan la escucha activa, si no, también crea en el área gerencial una visión que va más allá de poder ver al capital humano como una pieza más y lo comience a valorar como un individuo que posee necesidades, que puede expresar emociones y que necesita ser motivado para desarrollarse de una mejor manera, lo que podría llegar a generar nuevas expectativas para la gestión humana.

La naturaleza del salario emocional busca complementar expectativas ajustándose a la vida cotidiana de los miembros de una compañía, lo que hace surgir una vida saludable, productiva y significativa. Esta herramienta la implementan las empresas que buscan incrementar la productividad laboral y mantener baja la rotación de personal, además crea un efecto simbólico en el clima organizacional al hacer sentir al colaborador que pertenece al equipo laboral.

Hacer sentir a un colaborador reconocido incrementa las posibilidades de optar por oportunidades de ascenso laboral, capacitaciones y desarrollo educativo, lo que contribuye a satisfacer la necesidad de autoestima y autorrealización, que como bien menciona Maslow (1954) en la pirámide de necesidades, es una de las satisfacciones que le da la oportunidad a una persona de visualizarse de manera positiva, basado en el reconocimiento y la aprobación, creando confianza y fuerza de voluntad.

González (2017) menciona que el salario emocional puede clasificarse según la búsqueda de las necesidades asistenciales, recreativas y supletorias. Implementando factores como horario flexible, días libres como premio a un buen desempeño, teletrabajo, retroalimentación positiva, espacios recreacionales, entre otros factores. Estos permiten llevar a los colaboradores a socializar más entre sí y a mantener la competitividad activa, sin embargo, se aplican diferentes estatutos conforme a la cultura organizacional de la empresa.

Ya que para implementar un proyecto y que este logré alcanzar los objetivos, también es necesario realizar un diagnóstico de necesidades, que permita conocer como se sienten los colaboradores actualmente y cuál es la visión que la gerencia tiene de la compañía en la actualidad, es importante manejar los proyectos en relación a los objetivos de la compañía, la cultura, la misión y la visión, de esa manera todo lo que se puede enseñar tendrá relación con la visión de lo que la gerencia espera de su capital humano.

El ámbito de seguridad privada refleja una cultura en la cual es más importante mantener el presupuesto y las contrataciones a un nivel en el que no se incremente el gasto monetario, esto con el fin de no incrementar sus gastos. Sin embargo, es esta misma cultura la que los ha llevado a mantener insatisfechos a los agentes de seguridad, siendo esa una de las principales razones de implementar un proyecto en el cual el colaborador y la empresa tengan un beneficio, llevándolos en una línea de ganar-ganar.

En cuanto a la flexibilidad laboral, el rendimiento no es igual cuando se está en una posición de trabajo presencial, como en el teletrabajo, según Cervantes (2005) los beneficios de los horarios incrementan la satisfacción y la producción laboral. Como se sabe los agentes de seguridad no pueden optar por teletrabajo, sin embargo,

pueden optar por horarios flexibles que les permitan pasar tiempo con la familia, mantener la recreación y el tiempo suficiente para buscar la superación educativa.

Es por ese motivo que algunas entidades que laboran en el negocio de ventas cara a cara, en tiendas de centros comerciales, manejan horarios flexibles, rotativos o por turnos, para que las personas que trabajan en horarios pesados puedan cumplir con sus obligaciones laborales y además puedan mantener la satisfacción de poder superarse en el ámbito profesional-educativo.

Mantener a los colaboradores satisfechos y que cumplan con los requerimientos de sus jefes inmediatos no es una tarea fácil, Augusto et al (2018) refirió que los empleados más satisfechos son los que tienden a ser más productivos, este autor realizó un artículo en el cual menciona que los colaboradores más motivados son los que logran establecerse en puestos de liderazgo, es por eso que menciona que el salario emocional es una de las aplicaciones más efectivas que aportan al interés del trabajador y la compañía.

También es importante recordar que un colaborador pasa más tiempo en su lugar de trabajo que en casa, por eso es tan importante que el entorno laboral sea agradable para los agentes de seguridad. Según el enfoque de la psicología positiva de Seligman (2000) el bienestar de los trabajadores debe funcionar a manera de obtener el mayor rendimiento y potencial del equipo laboral, ya que esto puede afectar su salud física y emocional, haciendo que se transmita un estado de ánimo positivo a las personas que lo rodean.

Otra de las estrategias que poseen las empresas grandes es la de capacitar a los empleados, la cual es una de las formas de mejorar la competitividad, según Cota y Rivera (2017) para mantener a un colaborador satisfecho y conducirlo a la rentabilidad

efectiva, es necesario invertir en capacitaciones que impliquen acciones de satisfacción, de esta manera se pueden formar líderes positivos que permitan mejorar la comunicación entre el personal y brindando valor agregado, con beneficios sociales, repercutiendo en la vida personal, además de la retención laboral.

La rotación de personal significa que los empleados deciden retirarse o la empresa decide dimitir de los servicios de una persona, esto representa una estadística en la cual se puede determinar la estabilidad laboral y se puede establecer los por qué, del colaborador al decidir retirarse o cómo ha rotado el personal en un área o departamento, y llegar a conocer las áreas de mejora de la compañía, lo que permite integrar nuevas estrategias de retención con los colaboradores actuales y futuros.

Otro de los factores importantes que se establecen en este proyecto son el sentido de pertenencia y afecto, es una relación entre el individuo y su entorno, como menciona Siliceo (2005) identificarse con la empresa implica tener el conocimiento de la misión, visión, estrategias y objetivos empresariales, ya que esto aporta un propósito específico en la identidad y las funciones de un puesto laboral.

El sentido de pertenencia también aporta un mejor desempeño y mantiene la estabilidad laboral, así como seguridad y confianza, haciendo que la entidad cobre prestigio ante la competencia u otras empresas dedicadas al mismo giro de negocio. Haciendo que la identificación con la empresa sea parte de la cultura, fomentando el desarrollo, potencial y habilidades laborales de los agentes de seguridad.

En este giro de negocio y por la educación que poseen muchos de los agentes es importante el reconocimiento laboral, ya que ellos han llegado en sus estudios académicos hasta el grado de sexto primaria o hasta tercero básico, son pocos los agentes de seguridad que poseen estudios a nivel diversificado y que desean seguir

desarrollándose en el ámbito académico, por eso es importante fomentar el sentido de pertenencia, siendo una manera de reconocer a los agentes por medio de motivadores no monetarios, como las palabras de aliento, valorar el trabajo en equipo y la milla extra, que permitan aspirar a mayores oportunidades y cuando lleguen a sus metas demuestren ser buenos empleados.

Al fomentar el sentido de pertenencia con motivadores no monetarios, podemos incentivar a los agentes de seguridad a buscar alcanzar metas en el área de desarrollo profesional, de esta manera estarían creando líderes y capital humano competente ante otras compañías que poseen el mismo giro de negocio.

Si bien no es fácil mantener una entidad, más cuando es una corporación en la que mantiene una cultura en la cual importa más el dinero que el capital humano. Invertir en un proyecto de salario emocional, el cual será implementado de forma asertiva, asegura el crecimiento de la compañía y la competitividad se volverá aún mayor en comparación con el mercado.

Es por ese motivo que la planeación, organización y desarrollo en las técnicas a promover comienzan desde la perspectiva del área del Talento Humano, ya que ellos son quienes lograrán alcanzar y promover cada una de las técnicas con la compañía, logrando así un desempeño eficiente en el personal, a medida que las personas puedan alcanzar los objetivos planteados en las estrategias de servicio que brindan los agentes de seguridad.

6.9. Matriz del proyecto

<p>Fin</p> <p>Diseñar un plan de compensación no monetaria, tomando algunos estatutos del salario emocional para mantener la motivación en agentes de seguridad privada.</p>			
<p>Propósito</p> <p>Mantener a los agentes de seguridad privada motivados en su lugar de trabajo practicando los estatutos del salario emocional.</p>			
<p>Componentes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conformar un equipo experto en salario emocional. ➤ Construir un plan que permita la aplicación de estatutos sobre el salario emocional. ➤ Establecer y ejecutar los estatutos a desarrollar del salario emocional con los expertos. 			
Resumen de objetivos	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos
1. Conformar al equipo laboral experto en salario emocional			
1.1. Convocar a un equipo experto en el tema de salario emocional	Contratación del equipo el experto	Recepción de documentos del equipo contratado	No se logra contratar un equipo experto

1.2. Evaluar a los postulantes	Cumplen con los criterios del descriptor de puesto	Resultado de pruebas psicométricas aplicadas y aprobación de los criterios del descriptor de puesto	Candidatos al puesto no llenan todos los requisitos
1.3. Entrevistar a los postulantes para conformar el equipo experto	evaluar tres personas para conformar el equipo adecuado	Realizar una bitácora en la que se reúnan los aspectos observados durante la entrevista y las pruebas psicométricas	Los postulantes no cumplen con las expectativas del puesto
1.4. Contratar y definir a los encargados del proyecto	Considerar a tres candidatos que reúnan todas las competencias del puesto	Listar los criterios aprobados de la selección de los miembros que conformaran el equipo laboral	Los candidatos no cumplen con las expectativas del puesto
1.5. convocar una reunión para estructurar la jerarquía del equipo laboral	Estructurar al equipo según la jerarquía laboral	Presentación del equipo laboral	Los colaboradores no aceptan la jerarquía y

			el rol laboral asignado
1.6. Establecer las funciones y actividades que llevará a cabo el equipo de trabajo	El equipo de trabajo maneja las funciones de manera positiva, aceptándola en los términos laborales	Presentación y demostración de las funciones establecidas para cada miembro del equipo	La asignación de las funciones laborales no se logra y se llega a un desacuerdo entre el equipo laboral
1.7. Capacitar a los miembros del equipo laboral experto	Llevar a cabo las capacitaciones necesarias para los miembros del equipo laboral	Brindar diplomas y certificaciones de las capacitaciones recibidas	La capacitación ofrecida no es lo suficientemente enriquecedor a para las funciones del puesto
1.8. Establecer reuniones mensuales para establecer los	Cronograma de actividades establecido	Establecimiento de las fechas de las reuniones en agenda	Las fechas y horarios establecidos de las

indicadores del proyecto			reuniones no concuerdan y difieren entre los miembros del equipo laboral
2.Construir una planificación que permita la ejecución del proyecto sobre el salario emocional			
2.1 Realizar una reunión con el área de talento humano	Todos los miembros del equipo laboral participan de la reunión	Presentación de temas a implementar	No todos asisten a la reunión laboral
2.2 Conformar el temario completo para la implementación del proyecto	Desarrollo de los temas a implementar	Documentos aprobados por la Gerencia para la implementación del proyecto	No se llega a un acuerdo en cuanto a los temas a implementar
2.3. Armar el documento a manera de manual para la implementación del proyecto	Elaboración de temas y actividades que se adjuntaran al manual	Copia del manual aprobado por la Gerencia	El equipo laboral no está de acuerdo con las actividades

			descritas en el manual
2.4. Determinar el diseño sobre los estatutos del salario emocional que se enseñarán	Establecer los beneficios del salario emocional que se implementaran	Listado de actividades aprobadas con los estatutos del salario emocional que se implementarán	El equipo laboral se muestra en desacuerdo conforme a las actividades a implementar
2.5. Realizar una reunión con la Gerencia	Establecer horario para la reunión	Todos los miembros confirman la reunión en la convocatoria de correo electrónico	La reunión se cancela por razones fuera del alcance de los miembros del equipo laboral
2.6. Presentar el proyecto sobre el salario emocional a implementar	Reunión con la Gerencia para presentar el proyecto al área de Gestión de Talento Humano	Presentación, agenda con información necesaria y fotografías de la reunión	No se logra mostrar todo lo que se desea implementar por falta de tiempo

<p>2.7. Obtener sugerencias por parte de la Gerencia</p>	<p>Se anotan las sugerencias presentadas por la Gerencia para ser puestas en discusión</p>	<p>Anotación de las sugerencias</p>	<p>La Gerencia no participa en brindar observaciones y/o sugerencias necesarias</p>
<p>2.8. Realizar Modificaciones de las sugerencias establecidas por la Gerencia</p>	<p>Verificación sobre la modificación de las sugerencias establecidas por la Gerencia</p>	<p>Anotaciones sobre las modificaciones y nueva propuesta</p>	<p>Se hacen nuevas observaciones para modificar lo antes establecido</p>
<p>2.9. Realizar una reunión con la Gerencia</p>	<p>Fecha y hora de reunión con la Gerencia</p>	<p>Confirmación a la convocatoria vía correo electrónico</p>	<p>No se establece un horario en la sala de reuniones y no se logra realizar la reunión</p>

<p>2.10. Obtener la aprobación del proyecto a implementar</p>	<p>Copia del proyecto presentado a Gerencia</p>	<p>Manual y cronograma con actividades aprobadas para su implementación</p>	<p>No se logra un acuerdo en la aprobación de la fecha de implementación</p>
<p>2.11. Documentar la aprobación del proyecto final</p>	<p>Documentos que avalan la aprobación con el presupuesto del proyecto</p>	<p>Cartas y documentos de aprobación por parte de la Gerencia</p>	<p>La Gerencia reconoce el presupuesto y decide disminuirlo</p>
<p>2.12. Sensibilizar a los colaboradores de la empresa que permita iniciar el proyecto de salario emocional</p>	<p>Difundir la información del proyecto en diferentes espacios de comunicación de la empresa</p>	<p>Correos electrónicos, panfletos, imágenes en las carteleras</p>	<p>Los colaboradores de la empresa no se sienten interesados en el proyecto</p>
<p>2.13. Establecer los medios de socialización sobre el proyecto</p>	<p>Establecer los medios en los que se publicarán los documentos de sensibilización</p>	<p>Comunicación interna por medio de correo electrónico y carteleras</p>	<p>Los colaboradores ignoran la comunicación sobre el proyecto</p>

2.14. Realizar la socialización del proyecto a todo el personal de la empresa	Aprobación de los medios de comunicación y documentos a compartir	Agenda sobre la estructura de los documentos e información a compartir	Los trabajadores de la empresa no tienen acceso completo a los medios de comunicación y no reciben los documentos
3.Ejecutar el proyecto sobre los estatutos del salario emocional que se enseñarán			
3.1. Realizar un análisis diagnóstico de necesidades	Ejecutar el diagnóstico buscando las verdaderas necesidades de la entidad y la forma en que se brindará la capacitación del salario emocional	Presentación del informe diagnóstico de necesidades	No se logra diagnosticar las necesidades por falta de interés de los colaboradores

3.2. Establecer las necesidades que tienen los colaboradores de la empresa	Obtener los resultados sobre el diagnóstico de necesidades de la empresa	Presentar el informe de las necesidades encontradas en la compañía	Las necesidades no son tomadas en cuenta
3.3. Elaborar el método de enseñanza del proyecto conforme a los resultados obtenidos durante el diagnóstico de necesidades	Elaborar el proyecto conforme a los resultados del diagnóstico de necesidades	Reporte y presentación del informe de resultados	Pérdida de información
3.4. Realizar una presentación de resultados	Ejecución del informe final de resultados del diagnóstico	Análisis y reporte de resultados	La información está sesgada y se pierde relevancia de datos
3.5. Convocar a la presentación de proyecto final	Documentos finales del proyecto	Documentación y reporte final	No se lleva a cabo la presentación del proyecto final por falta de tiempo

<p>3.6. Establecer los estatutos del salario emocional a implementar</p>	<p>Establecer el proyecto final para la ejecución de los estatutos del salario emocional a implementar</p>	<p>Documentos que detallan y establecen los estatutos a implementar</p>	<p>Desacuerdo por parte de la Gerencia sobre la implementación</p>
<p>3.7. Definir los temas que se implementaran por medio de la práctica del salario emocional</p>	<p>Presentar la definición de los estatutos del salario emocional</p>	<p>Reporte y documentos con la presentación de los estatutos del salario emocional</p>	<p>Los miembros de equipo laboral no llegan a un acuerdo sobre el reporte a ejecutar</p>
<p>3.8. Determinar los métodos de evaluación durante el proyecto</p>	<p>Establecer los criterios a evaluar durante el proyecto</p>	<p>Documento con los datos sobre los criterios a evaluar</p>	<p>No se realizan las evaluaciones establecidas</p>
<p>3.9. Presentar el cronograma de actividades</p>	<p>Fechas y horario de las actividades a realizar</p>	<p>Documentos con el cronograma y horarios</p>	<p>Las actividades programadas no se llevan a cabo en el</p>

			tiempo establecido
3.10. Presentar el presupuesto y cotización del proyecto	Se presentan dos presupuestos conforme a las cotizaciones para la implementación del proyecto	Documentos comparando el presupuesto y las cotizaciones obtenidas	El costo total de las cotizaciones supera el presupuesto establecido
3.11. Realizar la compra de insumos para la ejecución del proyecto	Organización del material conforme a como se utilizará	Productos adquiridos, facturas y cotizaciones	No alcanzan los materiales para los colaboradores de nuevo ingreso
3.12. Ejecutar las actividades del proyecto	Realización de las actividades establecidas en el proyecto final	Fotografías, material brindado a los participantes, cronograma	La Gerencia no participa de los proyectos y desmotiva a los Agentes
3.13. Evaluar el proyecto final	Documentos de evaluación	Documentos de evaluación con	Las evaluaciones

		respuestas de los participantes	no se llevan a cabo en el momento establecido en el cronograma
3.14. Realizar informe sobre el proyecto ejecutado	Documento de informe sobre la ejecución del proyecto	Documento de informe, resultados del proyecto y correos electrónicos	No se colocan todos los datos en el informe y la presentación no es verídica
3.15. Presentar el informe ejecutado a Gerencia	Reunión con la gerencia para la presentación del documento	Presentación, informe de la ejecución, convocatoria en correo electrónico	Los Gerentes no están felices con los resultados del informe
3.16. Convocar a una reunión con la Gerencia	Se asigna fecha y hora para la reunión con la Gerencia	Convocatoria confirmada por medio de correo electrónico	No se cuenta con el tiempo suficiente para la presentación del reporte

<p>3.17. Compartir los informes finales del proyecto con la Gerencia</p>	<p>La Gerencia y el equipo laboral concuerdan en el horario de la reunión</p>	<p>Presentación de los resultados del informe de la ejecución del proyecto, documentos de la ejecución, convocatoria confirmada por medio del correo electrónico</p>	<p>La Gerencia se muestra renuente a los resultados y solicitan otra reunión</p>
<p>3.18. Presentar los documentos finales sobre la ejecución del proyecto</p>	<p>Todos los documentos son reunidos para enviar la información a los Gerentes de la empresa</p>	<p>Memoria de labores, carpetas y cartapacios con documentos que muestran la validación de la ejecución del proyecto</p>	<p>A los Gerentes no les interesa la información y la validez del proyecto</p>

6.10. Presupuesto.

Recursos	Cantidad	Costo	Total
Humanos:			
investigadora		Q8.000	Q8.000
personal de la empresa de seguridad privada		Q900	Q900
Institucionales:			
Entidad de seguridad privada		Q0.00	Q0.00
sub total:			Q8.900
Tecnológicos:			
computadora	1	Q4.500	Q4.500
cañonera	1	Q4.800	Q4.800
cámara fotográfica	1	Q5.200	Q5.200
internet		Q350	Q350
sub total:			Q14.850
Suministros:			
Papel bond	15	Q450	Q450
carpetas	25	Q400	Q400
impresiones	750	Q900	Q900
boletines y folletos	650	Q3.100	Q3.100
sub total:			Q4.850
Comestibles:			
refrigerio para las reuniones presenciales	6	Q3.000	Q3.000
sub total:			Q52.200
Imprevistos:			
10% por imprevistos		Q2.360	Q2.360
Total:			Q83.160

6.12. Evaluación del proyecto

El propósito de la evaluación es una combinación de aprendizaje, orientación y control basada en una apreciación de lo que ha logrado el proyecto. Realizar el análisis crítico de los resultados obtenidos con el fin de introducir los correctivos necesarios. Basándose en la revisión de la información existente, discusiones con todas las partes interesadas y estudios de impacto, análisis crítico de los resultados obtenidos con el fin de introducir los correctivos necesarios.

Para evaluar el proyecto planteado se llevarán las siguientes acciones:

Evaluación inicial:

Evaluando los pasos que permiten la ejecución del proyecto, determinan el buen funcionamiento del proyecto completo.

- Diagnóstico la motivación laboral de los agentes de seguridad privada por medio de una encuesta de motivación, que servirá para reconocer las áreas de oportunidad que requieren atención inmediata y el nivel de motivación que poseen en una escala de porcentaje de 1 a 100%
- Evaluación de los conocimientos del equipo de expertos sobre el salario emocional, verificando que posean un conocimiento en un 90% en adelante para poder enseñarlo a los colaboradores de la entidad.
- Verificar los estatutos establecidos para la implementación del salario emocional, que logró cubrir con las áreas de oportunidad y mejora reflejadas en el diagnóstico inicial.

- Verificar la aprobación del manual para ejecutar el salario emocional, el cual contenga todos los puntos a enseñar durante el proceso.

Evaluación en intermedia:

Esta fase permite la retroalimentación y cumplimiento del proyecto, lo cual establece que no existan atrasos en el desarrollo del mismo.

- Después de implementar la primera fase del proyecto, se realizará una evaluación sobre los conocimientos del salario emocional aprendidos por medio de una evaluación digital, en donde los colaboradores deben llegar a un 90% de calificación, el cual reflejará los conocimientos aprendidos durante el proyecto.
- También se evaluará al equipo experto en el salario emocional, con la aplicación de las acciones del proyecto establecido por medio de la presentación de informes mensuales que contienen el avance y las limitantes que pudieron surgir, en el cual se demuestra si llegaron a la meta del 95% de enseñanza.

Evaluación final:

Esa fase se conforma por los resultados de los logros obtenidos y sus limitantes, los cuales se logran concretar en un informe final.

- La segunda y tercera fase del proyecto se evaluará al conocer los aprendizajes de los colaboradores sobre el salario emocional, realizando una evaluación digital en donde deben alcanzar un 90% de la calificación.
- Se valora la eficacia del proyecto y el impacto que generó el proyecto en los agentes de seguridad, se valorará al examinar los cambios tanto emocionales como de actitud que puedan mostrar los agentes en sus

puestos de trabajo, aplicando una evaluación de desempeño, en la cual se pretende que lleguen a una calificación igual o mayor a 85 puntos.

- Evaluación final con los expertos en salario emocional, los expertos son evaluados por los agentes de seguridad por medio de una encuesta, en la cual deberían llenar las expectativas logrando una calificación de satisfacción en un 95% y también se revisarán los informes finales con el puntaje de contenido sobre las acciones finales en temporalidad, cumplimiento y aprendizajes obtenidos en un rango mayor o igual a 85 puntos.

Referencias

- Alcover, G. (2010). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Mac Graw Hill.
- Almansa, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.
- Arias, M., Portilla, L., y Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et technica*, xiv (39), 265-268. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503047>
- Arica-Rodríguez, L., Rojas-García, K., Iglesias-Curto, D., & Caller-Chuecas, M. (2015). Construcción y validación de una herramienta que mida el clima laboral y la implementación de acciones que lo favorezcan. Recuperado de: <https://bit.ly/3uJSooL>
- Borra, C. y Gómez, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? *Revista de Economía Aplicada*, 20(60), 25-51
- Cajamarca, J. A. (2014). Propuesta para establecer una estrategia de salario emocional en el departamento de sistemas de información de la empresa *Visión y Marketing*.
- Carvallé, R. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Revista Infociencia*, ISSN 1029-5186,19(4), 1-12.
- Castañón, M. (23 octubre de 2019). Seguridad privada, el sector más denunciado ante el Ministerio de Trabajo. *La Hora*. Recuperado de: <https://lahora.gt/seguridad-privada-el-sector-mas-denunciado-ante-el-ministerio-de-trabajo/>
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *UCJC Business and Society Review* antes conocida como *Universidad Business Review*.

- Chavez, S. (10 de marzo de 2019). Ser agente de seguridad privada: Trabajar 12 horas, bajo riesgo y sin ganar el mínimo. Plaza Pública. Recuperado de: https://www.plazapublica.com.gt/multimedia/guate_armada/ser_agente_de_seguridad_privada.html
- Chiavenato, I. (2015). Administración de recursos humanos (9a. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Cota, J. A. y Rivera, J. L. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad Obregón, Sonora. Técnica Administrativa.
- Daza, G., y Torres, J. D. (2015). Salario emocional como estrategia para la perdurabilidad en los colaboradores de mejor rendimiento en Industria de Alimentos Daza S.A.S. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/576
- Deloitte. (2018). Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/33946016/Gestion-de-RRHH-en-AmericaLatinapdf/>
- De León, E. (2017). Análisis de la satisfacción en la motivación de los empleados de los pequeños hoteles en la ciudad de Guatemala. (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar). <http://186.151.197.48/tesiseortiz/2017/01/01/Nicolle-Eva.pdf>
- (s.f.). Dirección General de Servicios de Seguridad Privada “DIGESSP”. (2020). Departamento de capacitación y desarrollo tecnológico. Ministerio de Gobernación, Gobierno de Guatemala. Recuperado de: <https://digessp.gob.gt/wp-content/uploads/2016/10/guardias-agosto-2020.pdf>
- (s.f.). Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra “OIT”. (2016). Riesgos psicosociales, estrés y violencia en el mundo del trabajo. 8(1-2). Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_553931.pdf
- Ekman, P. (2003). Emotions revealed: recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life. New York. Henry Holt and Company.

- Fischman (2010). Liderazgo de Hoy. Gestión 2000. San Isidro, Lima-Perú
- Forbes. (26 de junio de 2019). ¿Tu equipo de trabajo se considera estimulado? *Prensa Libre*. Recuperado de: <https://www.prensalibre.com/economia/tu-equipo-de-trabajo-se-considera-estimulado/>
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*.
- Gamarro, Urías. (7 de diciembre de 2018). Economía informal será evaluada con nueva metodología en el país. *Prensa Libre*. Recuperado de: <https://www.prensalibre.com/economia/economia-informal-sera-evaluada-con-nueva-metodologia/>
- Ganga, y Villasis. (2018). Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil. *Revista Perspectivas*, 42, 97-122.
- García-Jiménez, S. (2017). La motivación. Un factor determinante en el aprendizaje. *La espada*, Cartagena. 44-45, 155-156. doi: 10.4025/notandum.44.13
- Gómez, E. (2017) Empleados colombianos prefieren el salario emocional que el económico. Recuperado de: <http://www.rcnradio.com/economia/empleadoscolombianos-prefieren-salario-emocional-economico/>
- Gómez R, C. (2011). El Salario Emocional. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- González, F. y De Avice, A. D. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de negocios del IEEM*. Recuperado de: <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Hayes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clase del éxito de una empresa. *Investigación & Negocios*. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf
- Hernández Sampieri, R. Mendoza, C. (2018) Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A.

- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1993). *The Motivation to work*. New Brunswick. Transaction publishers.
- Martínez, M.A. (2016) ¿Cuánto hay que dormir para un sueño saludable? *Revista de Neurología*. 63(S2) S7. Recuperado de: <https://ses.org.es/docs/rev-neurologia2016.pdf>
- Maslach, C. y Jackson, S. (1996). *Maslach burnout inventory manual*. Palo alto, california, estados unidos: consulting psychologist.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad* (3ra ed.) Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Estados Unidos. Editorial Nelson Inc.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Mora, S., Gómez, J. & Orozco, L. (2016). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de gestión administrativa y del talento humano que presentan los empleados de la empresa Distraves de Cúcuta. *Revista MundoFesc*, 2(10), 23-26. Recuperado de: <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/73>
- Massella, A. (2018). "Correlación entre motivación y satisfacción laborales en un grupo de colaboradores que trabajan por contratos indefinidos y temporales en una empresa de Guatemala." Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar.
- Peña, H. y Villón, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*. Vol. 3 Núm. 7. Recuperado de: doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192.
- Portella, G. (2018). *Factores motivacionales que determinan la satisfacción laboral en el ejecutivo comercial del canal agente de una entidad bancaria: revisión de la literatura científica*. Universidad Privada del Norte. Lima Perú.
- Puyal, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención, 33, 44-47.

- Quintero, L. F. y Betancur, J. D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Espacios*, 39(41).
- Quiroz, S. (2019). Motivación laboral. Una revisión conceptual desde la mirada de sus principales referentes teóricos. Pimentel: Perú.
- Reglamento de la ley que regula los servicios de seguridad privada. (17 de octubre de 2013). Recuperado de: <https://digessp.gob.gt/wp-content/uploads/2016/04/Acuerdo-Gubernativo-417-2013.pdf>
- Reyes, A. (2017). Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional. Monterrey, Nuevo León, México. *Editorial Universitaria UANL*. Recuperado de: <http://editorialuniversitaria.uanl.mx/index.php/2018/02/12/amadorsotomayor-administracion>
- Rivera, D., Hernández, J. Forgiony, S. Bonilla, N., Rozo, A. (2018). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Espacios*. 39(16), p. 17. Recuperado de: revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf.
- Seligman, M. (2000). Positive Psychology. The American Psychological Association. Vol. 55. No. 1. 5-14. DOI: 10.1037//0003-066X.55.1.5
- Selye H. (1956). The stress of life. Nueva York; McGraw-Hill.
- Silíceo, A. (2005). Capacitación y desarrollo de personal. México: Editorial Limusa.
- Talent Clue. (06 de Abril de 2017). Salario Emocional: la clave para fidelizar el talento.
- Tirado, F., Martínez, M.A., Covarrubias, P., López, M., Quesada, R., Olmos, A., Díaz-Barriga, F. (2010). Psicología Educativa para afrontar los desafíos del siglo XXI. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Toro, A, Fernando. (1992). Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT). Medellín.
- Valls. J. (2017). Big Data: atrapando al consumidor. Barcelona: Profit Editorial.

- Velázquez, N. (2015). «Gestión de Motivación Laboral y su influencia en la Productividad de las Empresas industriales de Chimbote» Artículo. Revista de investigación UNMSM. VOL 8 N° 15, 6(2), 77-88.
- Zelada, K. (2016). Relación de la motivación laboral con el clima organizacional en los agentes de seguridad y vigilancia privada de la empresa especial Bucranio Sac, Peru. (Tesis maestría, Universidad Privada Antonio GuillermoUrrelo).<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/129/Zelada%20Rodr%c3%adguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo 1, Preguntas para guía de entrevistas

Guía para entrevista

A continuación, se llevará a cabo una entrevista que permitirá conocer la motivación en su lugar de trabajo, con una duración de una hora aproximadamente. La obtención de la información que proporcione apoyará a la realización de una propuesta que servirá para fomentar la motivación laboral.

Recuerde que no existe una respuesta correcta o incorrecta, ya que cada persona tiene sus propios puntos de vista. Para responder describa lo que la que más se apegue a su manera de pensar, traté de ser lo más honesto posible.

Sus respuestas no afectaran su labor actual, por lo tanto, no trate de contestar deseando mostrar una buena apariencia de usted.

Preguntas

1. Podría comentarme, ¿Usted cree que la empresa promueve el compañerismo y la unión entre trabajadores? ¿Cómo?
2. ¿En los últimos seis meses ha recibido reconocimiento o elogio por un trabajo bien hecho? ¿cómo?
3. Describa, ¿Cómo es el trato que el supervisor tiene con usted?
4. Desde su punto de vista, ¿Qué acciones debería tener la empresa para que usted se sienta animado en su trabajo?
5. ¿La empresa le apoya a continuar con su formación académica? ¿cómo?
6. Podría describirme, ¿Cómo son las condiciones físicas de su lugar de trabajo?
7. ¿Qué herramientas le brinda la empresa para cumplir con su trabajo?
8. ¿Estaría dispuesto a dar un esfuerzo extra para cumplir con su trabajo? ¿Por qué?
9. Según su punto de vista, ¿Usted tiene posibilidades de subir de puesto laboral? ¿Por qué?

Anexo 2, Síntesis de respuestas / singularidades

Sub categorías	Indicadores	Preguntas	Síntesis de respuestas / singularidades
Pertenenencia y afecto	integración dentro del grupo de compañeros	¿En donde trabaja, cómo promueven el compañerismo y la unión entre trabajadores?	Diez personas respondieron que sí se promueve el compañerismo con reuniones semanales con los supervisores, torneos de fútbol entre compañeros y charlas motivacionales cada seis meses aproximadamente. Sin embargo 6 personas indicaron que no se promueve la unión entre colaboradores.
		¿En los últimos seis meses ha recibido reconocimiento por un trabajo bien hecho?	Seis personas indicaron que sí han recibido un reconocimiento por un trabajo bien hecho, de manera verbal durante las reuniones semanales con las palabras de su supervisor "buen trabajo" o "bien hecho", o les brindan un día de descanso adicional. Mientras que diez personas respondieron que no se les reconoce un trabajo bien hecho, agregando que se sienten frustrados, ya que no existe retroalimentación positiva, sino, negativa. Indicaron que ese era un sentimiento de desmotivación, debido a que ellos se esfuerzan por hacer un trabajo bien hecho no por el reconocimiento, sino, porque es el trabajo que les ayuda día a día a subsistir.
autoestima	Aprobación y reconocimiento	Si su respuesta anterior fue SI. Comente ¿De qué manera le reconocieron su trabajo bien hecho?	Tres personas respondieron que el trato era malo, debido a que no existe buena comunicación, no pueden hablar con el supervisor otro día, solamente cuando es la reunión semanal. Trece personas indicaron que el trato es muy bueno, respetuoso, accesible, atento y responsable.
		¿Cuál es el trato que recibe de su supervisor?	

autorrealización **desarrollo profesional**

¿Qué debería hacer la empresa para que usted se sienta animado en su trabajo?

Siete personas indicaron que se sentirían mejor en su trabajo si se cumple con lo que prometen, si se respetarán los convenios establecidos en lo ofrecido durante la contratación, realizar el pago de horas extras y si aumentaran el salario, ya que en la muestra participaron tres personas que no ganan salario mínimo. Además, nueve personas de la muestra agregaron que si les motivaran con actividades, reconocieran su trabajo bien hecho, valoraran su esfuerzo y arreglaran las áreas comunes de la oficina, se sentirían mucho más animados en su trabajo.

¿Cómo le apoya la empresa a continuar con su formación académica?

Siete personas indicaron que no se les brinda ningún tipo de apoyo para continuar con sus estudios. Mientras que seis personas mencionaron que les apoyan con el tiempo necesario para que asistan a clases, ya sea con descanso el día sábado o entre semana y turnos flexibles para asistir a exámenes. Uno de los participantes mencionó que le permiten asistir a clases en un establecimiento que tiene un convenio con la entidad y le descuentan la mitad de los gastos escolares y la mitad lo paga la empresa. Otro de los participantes refirió que con las capacitaciones él se sentía apoyado en el ámbito académico, ya que le enseñaban cosas referentes a su trabajo y a su comportamiento en el mismo.

**Satisfacción e
insatisfacción**

**Condiciones
de trabajo**

¿Cómo es el lugar en donde trabaja?
Ejemplo: una oficina con ventanas, una garita con una silla, etc.

Diez personas respondieron que el lugar de trabajo era bonito, con buena iluminación, ventanas, siendo una oficina en donde se sentían cómodos de trabajar. Cuatro personas indicaron que les toca trabajar en una garita pequeña, con buena iluminación y tienen donde sentarse, pero que no les gusta comer tan cerca del servicio sanitario. Una persona hizo mención que laboraba en

comercios, uno de los más comunes es una venta y distribución de motocicletas en donde está parado todo el día, pero le gusta porque la jefa de ese lugar le trata bien, no lo interrumpe en sus horas libres ya sea de comida o refacción. Y una persona mencionó que labora en una casa, este ha sido su puesto fijo desde que comenzó a laborar para la entidad, se encarga de dar vueltas y tiene una estación de servicio un poco más grande que una garita, en donde se ubica una cama pequeña, cocina, servicio sanitario y ducha.

¿Qué instrumentos le da la empresa para cumplir con su trabajo?

Todos los participantes refirieron que les brindan uniforme, pantalón, camisa, botas, arma (escopeta con municiones, bastón, linterna). Algunos tienen a cargo el libro de actas, por lo que les brindan libro de actas y lapiceros. En su mayoría un aproximado de cuatro personas mencionaron que no les brindan insumos buenos, algunas veces los uniformes están viejos y rasgados, el arma a veces no funcionaba por lo que les indicaban que de preferencia no tratarán de utilizarla.

¿Estaría dispuesto a dar un esfuerzo extra para cumplir con su trabajo? ¿Por qué?

Dos participantes indicaron que es demasiado cansado el turno como para dar una milla extra o ponerle más esfuerzo del que le dan a su trabajo. Tres personas mencionaron que hacen el esfuerzo extra para obtener una mayor remuneración, para que lo reconozcan frente a otros y por necesidad, para que no los despidan por no querer tener la disposición de dar un poco más de esfuerzo. Once personas refirieron que para ellos no era difícil dar un esfuerzo extra, ellos consideraron que les tratan bien y a veces el jefe inmediato o la empresa se lo merecen.

¿Cree usted que tiene posibilidades de subir de puesto laboral? ¿Por qué?

Siete participantes refirieron que no tendrían posibilidades de ascender de puesto por su bajo nivel académico, porque la empresa no les da la oportunidad, porque no tienen la experiencia y/o capacidad para ser supervisores y mencionan que en ocasiones han observado que los supervisores son egoístas y si sale una oportunidad interna no los dejan participar en el proceso. Nueve personas indicaron que si tienen la oportunidad de ascender de puesto, fuera de su departamento de custodia, porque la empresa les brinda capacitación constante y el apoyo que les brindan con los estudios permite la apertura a aplicar a plazas diferentes a las de agente de seguridad.

Estabilidad en el puesto