



**UNIVERSIDAD CENTRAL**  
**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA PARA LA FIDELIZACIÓN LABORAL DE PERSONAL EN LA  
EMPRESAS GCG SECURITY UBICADA EN EL AEROPUERTO JUAN SANTA  
MARIA. ESTUDIO COMPRENDIDO ENTRE LOS MESES DE ABRIL Y  
AGOSTO DEL 2025**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA  
EN PSICOLOGÍA CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Estudiante:**

**JAVIER BOLAÑOS HERRERA**

**Tutor (a):**

**M. Ed. JOSÉ ROBERTO TORRES SALAZAR**

**Sede Central**

**Julio, 2025**

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	2
TABLAS .....	6
FIGURAS .....	8
Dedicatoria.....	9
Agradecimiento .....	10
Resumen Ejecutivo .....	11
CAPÍTULO I: PROBLEMA .....	13
Capítulo 1. Problema .....	14
1.1.  Planteamiento del problema .....	14
1.2.  Objetivos Propuestos .....	15
1.2.1.  Objetivo general .....	15
1.2.2.  Objetivos específicos.....	15
1.3.  Justificación.....	16
1.4.  Antecedentes.....	18
1.5.  Proyecciones.....	25
1.5.1.  Alcances.....	25
1.5.2.  Limitaciones .....	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	27
Capítulo 2. Marco teórico .....	28
2.1. Fidelización laboral .....	28
2.1.1. Tipos de fidelización.....	28
2.1.2. Herramientas.....	29
2.1.3. Responsables de la fidelización laboral.....	30
2.1.4. Importancia de la fidelización laboral .....	31
2.1.5. Estrategias para fidelizar .....	32
2.1.6. Elementos que debe contener una propuesta de fidelización .....	34

2.2. Psicología organizacional aplicada a la retención de personal.....	35
2.3. Rotación y desvinculación del personal .....	36
2.3.1. Definición de rotación y desvinculación .....	36
2.3.2. Tipos de rotación de personal .....	37
2.3.3. Factores que influyen en la rotación de personal .....	39
2.4. Clima organizacional y satisfacción laboral.....	43
2.5. El sector de la seguridad privada en Costa Rica.....	44
2.5.1. Ministerio de Seguridad Pública.....	44
2.5.2. DSSP.....	45
2.5.3. FONASEP .....	45
2.6. GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María.....	46
2.6.1. Reseña.....	46
2.6.2. Perfil del puesto .....	47
2.6.3. Perfil general del puesto .....	48
2.7. Reclutamiento y selección de personal en empresas de seguridad privada.....	48
2.8. Capacitación y desarrollo en el sector de la seguridad privada.....	49
2.9. Gestión del talento humano en empresas de seguridad privada .....	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	52
Capítulo 3. Marco Metodológico.....	53
3.1. Enfoque de la investigación.....	53
3.2. Método de la investigación.....	53
3.3. Fuentes.....	54
3.3.1. Fuentes Primarias .....	54
3.3.2. Fuentes Secundarias .....	55
3.4. Variables o unidades de análisis .....	55
3.5. Instrumentos .....	57
3.6. Validación de los instrumentos .....	60

3.7. Proceso para la recolección y análisis de datos .....	60
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	62
Capítulo 4: Análisis de resultados .....	63
4.1 Variable de análisis Satisfacción y permanencia laboral .....	63
4.2 Variable de análisis Factores de rotación y desvinculación.....	76
4.3 Variable de análisis Estrategias de gestión humana.....	92
4.4 Propuesta de mejora para la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security.....	106
Introducción.....	106
Objetivos.....	106
Etapas para mejorar el proceso de fidelización laboral de la empresa .....	107
Tabla 23. Etapas para mejorar el proceso de fidelización laboral de la empresa .	107
Evaluación de la propuesta de fidelización .....	108
Realimentación y ajustes al ciclo de mejora continua.....	109
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones .....	111
5.1 Conclusiones.....	111
5.2 Recomendaciones .....	116
Para el gerente general de GCG Security .....	116
Para el departamento de Recursos Humanos.....	117
Para el personal trabajador de la institución.....	117
Para la Universidad Central.....	118
Para futuras investigaciones en Psicología con énfasis en Administración de Recursos Humanos .....	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	120
APÉNDICES .....	124
Apéndice 1. Cuestionario .....	124
Apéndice 2. Recolección de información.....	128
Apéndice 3. Entrevista a Gerente General y encargados de Recursos Humanos.....	134



## TABLAS

Tabla 1. Herramientas.....	30
Tabla 2. Variables o unidades de análisis.....	56
Tabla 3. Satisfecho(a) con el trabajo actual en GCG Security .....	65
Tabla 4. Las condiciones laborales son adecuadas para desempeñar bien el trabajo .....	66
Tabla 5. La empresa se preocupa por el bienestar .....	67
Tabla 6. Siente estabilidad laboral en su puesto .....	68
Tabla 7. Le gustaría seguir trabajando en esta empresa en los próximos años... 69	
Tabla 8. El salario bajo o no ajustado al tipo de labor.....	76
Tabla 9. Las jornadas laborales extensas o no compensadas.....	77
Tabla 10. Falta de reconocimiento al esfuerzo del personal.....	78
Tabla 11. Ambiente laboral poco favorable .....	79
Tabla 12. Falta de oportunidades de capacitación y crecimiento .....	80
Tabla 13. Problemas con supervisión o liderazgo .....	81
Tabla 14. Falta de comunicación interna clara .....	82
Tabla 15. Temor a despidos .....	83
Tabla 16. Desequilibrio entre vida laboral y personal .....	85
Tabla 17. Falta de incentivos o beneficios adicionales.....	86
Tabla 18. Ha recibido capacitaciones o cursos como parte de mi formación en la empresa.....	93
Tabla 19. Ha sido parte del curso de seguridad para aviación civil.....	94
Tabla 20. Existen reconocimientos o incentivos por un buen desempeño .....	95
Tabla 21. Le informan con claridad sobre los derechos y deberes laborales.....	96

Tabla 22. Percibo que hay un esfuerzo institucional por retener al personal ..... 97

Tabla 23. Etapas para mejorar el proceso de fidelización laboral de la empresa

..... 107

## FIGURAS

Gráfico 1. Satisfecho(a) con el trabajo actual en GCG Security .....	65
Gráfico 2. Las condiciones laborales son adecuadas para desempeñar bien el trabajo .....	67
Gráfico 3. La empresa se preocupa por el bienestar .....	68
Gráfico 4. Siente estabilidad laboral en su puesto .....	69
Gráfico 5. Le gustaría seguir trabajando en esta empresa en los próximos años	70
Gráfico 6. El salario bajo o no ajustado al tipo de labor .....	76
Gráfico 7. Las jornadas laborales extensas o no compensadas .....	78
Gráfico 8. Falta de reconocimiento al esfuerzo del personal .....	79
Gráfico 9. Ambiente laboral poco favorable .....	80
Gráfico 10. Falta de oportunidades de capacitación y crecimiento .....	81
Gráfico 11. Problemas con supervisión o liderazgo .....	82
Gráfico 12. Falta de comunicación interna clara .....	83
Gráfico 13. Temor a despidos .....	84
Gráfico 14. Desequilibrio entre vida laboral y personal .....	86
Gráfico 15. Falta de incentivos o beneficios adicionales .....	87
Gráfico 16. Ha recibido capacitaciones o cursos como parte de mi formación en la empresa .....	94
Gráfico 17. Ha sido parte del curso de seguridad para aviación civil .....	95
Gráfico 18. Existen reconocimientos o incentivos por un buen desempeño .....	96
Gráfico 19. Le informan con claridad sobre los derechos y deberes laborales ..	97
Gráfico 20. Percibo que hay un esfuerzo institucional por retener al personal ..	98

## **Dedicatoria**

Dedico esta investigación primeramente a Dios, por darme fuerzas y energías. A mi esposa y mi hija, quienes son mi familia y mi inspiración para seguir adelante.

## **Agradecimiento**

Un agradecimiento a Dios, a mi esposa, mi hija, mi familia, mis amigos y un agradecimiento especial para todos aquellos que me han ayudado en este camino, tales como mis docentes, tutores y en especial al director de carrera por toda su ayuda.

Gracias a todos.

## **Resumen Ejecutivo**

La presente investigación tiene como propósito diseñar una propuesta para la fidelización laboral del personal en la empresa GCG Security, ubicada en el Aeropuerto Juan Santamaría, durante el periodo comprendido entre los meses de abril y agosto del año 2025. Este estudio responde a la necesidad de la organización de reducir los niveles de rotación de personal y fortalecer el compromiso organizacional en un sector laboral caracterizado por condiciones exigentes y una alta movilidad del recurso humano.

Para lograr este objetivo, se empleó un enfoque mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra representativa del personal operativo, entrevistas semiestructuradas al personal directivo y un análisis documental sobre las políticas internas de gestión humana de la empresa. Esta triangulación metodológica permitió comprender de forma integral los factores que inciden en la permanencia o desvinculación del personal.

Los principales hallazgos revelan que los factores internos más influyentes en la rotación son los bajos salarios, las extensas jornadas laborales, la falta de reconocimiento y escasas oportunidades de crecimiento profesional. Asimismo, se identificaron debilidades en el clima organizacional, la comunicación interna y la gestión del talento humano. Por otro lado, se evidenció que el personal valora positivamente la capacitación especializada y el sentido de pertenencia que se genera cuando se reconoce su esfuerzo.

A partir del análisis de los resultados, se diseñó una propuesta de fidelización laboral estructurada en varias etapas que incluyen diagnóstico organizacional, desarrollo de estrategias de motivación, capacitación, reconocimiento, y mejora del clima laboral. Esta propuesta busca fortalecer la retención del talento humano mediante acciones concretas y sostenibles, adaptadas a las condiciones de la empresa y al perfil de sus trabajadores.

En conclusión, la fidelización laboral representa un componente estratégico para el éxito de las organizaciones del sector de la seguridad privada. GCG Security tiene la oportunidad de implementar acciones efectivas que favorezcan la permanencia del personal, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa, con impacto positivo en su reputación y en la calidad de sus servicios.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

## **Capítulo 1. Problema**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La fidelización laboral es de suma importancia en el entorno laboral actual puesto que es un desafío para muchas organizaciones retener sus colaboradores y mantenerlos leales a su puesto de trabajo. Las empresas requieren mantener un personal comprometido y motivado para tener así un clima laboral agradable que repercuta en una productividad plena con buena calidad de servicio y sea un modelo ejemplar, digno de imitar para otras organizaciones.

De acuerdo con López y Orellana (2024) la fidelización en el ámbito laboral “va más allá de retener el talento, se trata de saber crear un ambiente donde se cultiven relaciones sólidas y duraderas entre la empresa y su personal, lo que resalta una mayor satisfacción laboral y productividad” (p. 33), de manera que esto es lo que toda empresa debe buscar, para así tener una calidad laboral adecuada, con un ambiente digno. El problema radica en que no toda empresa logra esta fidelización y hay elementos como la alta rotación de personal en las empresas, lo cual es de diferentes ángulos muy perjudicial.

En el caso de las empresas de seguridad, estas por sus características particulares están propensas a tener esta misma problemática. Según indica Mosquera et al. (2023) “la rotación de personal es un problema común en muchos sectores. El sector de la seguridad siempre ha experimentado altos niveles de rotación (p. 122) y esto se puede atribuir a los salarios, el alto riesgo laboral que enfrentan, las jornadas laborales y otras variantes que hacen que los empleados no estén satisfechos o decidan no permanecer en una empresa. Por ello este estudio analiza esta problemática en el caso de la empresa de seguridad GCG, para identificar las condiciones que puedan promover la rotación de personal y diferentes complicaciones para fidelizar a sus trabajadores que se puedan presentar.

Es importante considerar si esta empresa cuenta con una estrategia de fidelización, lo cual impacta porque si no tiene estrategias para fidelización adecuada pasaría lo señalado en el párrafo anterior, y tendría altos niveles de rotación según los problemas de estas organizaciones.

A partir de esta situación surge la pregunta problema:

¿Cuáles elementos deben contemplarse en el diseño una propuesta para la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María entre los meses de abril y agosto de 2025?

## **1.2. Objetivos Propuestos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta para la lealtad laboral del personal de la empresa GCG Security en el Aeropuerto Juan Santa María entre abril y agosto de 2025.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el nivel de satisfacción y permanencia laboral del personal que labora en la empresa GCG Security, durante el periodo comprendido entre abril y agosto del 2025.
- Identificar los principales factores que inciden en la rotación y desvinculación del personal en GCG Security.
- Establecer las estrategias internas de gestión humana relacionadas con la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security.

### **1.3. Justificación**

Como se ha analizado en la problemática descrita en apartados anteriores, la fidelización en las empresas es un dilema al que se pueden enfrentar muchas empresas, y también se considera un problema abundante en empresas de seguridad. Con este proyecto se busca comprender el fenómeno presente en la rotación de personal y su contraparte, la fidelización, evidenciando la importancia de entenderlo en la empresa GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María. Ante esto, este tema es importante pues ayuda a comprender mejor esta situación particular en un entorno concreto, revelando que la fidelización laboral es importante para la empresa en cuanto al prestigio de esta y la calidad de su estructura organizacional.

Sin lugar a duda, la retención del personal mediante la fidelización es clave para mantener una empresa saludable. De acuerdo con UNIR (2024) “la fidelización del personal debe ser una de las estrategias más importantes de la compañía, ya que el capital humano es el principal activo” (párr. 4), con esto quedando patente que toda empresa debe tomar en seria consideración este tema pues la retención del principal activo es más valiosa que cualquier otra cosa.

Sin embargo, la realidad es que las empresas deben preocuparse por la fidelización, puesto que muchos empleados no están comprometidos en su puesto de trabajo. ¡De acuerdo con Lusty (2022), algunos estudios muestran que “el 95% de los empleados están abiertos a buscar un nuevo empleo el próximo año” (párr. 8) hablando de términos generales, así que toda organización debe preocuparse por esta retención laboral, ofreciendo así oportunidades para que los colaboradores se sientan motivados a permanecer en la empresa.

Es muy importante estudiar desde una perspectiva psicológica esta realidad ya que la fidelización laboral no se limita a aspectos contractuales o económicos, sino que incide en la motivación que hay en el colaborador que abandona su puesto laboral. Hay todo un tema de percepción ante la justicia y la equidad en el entorno laboral que suelen estar presentes cuando alguien decide ser fiel a su trabajo o no y por ello este estudio pretende abordar estas razones dentro de la empresa antes mencionada.

Ante esta realidad, este tema se justifica por su carácter aplicado, ya que pretende ofrecer una propuesta concreta que responda a las necesidades reales de la empresa. Además, se fundamenta en la importancia de comprender esta situación particular en un entorno específico, reconociendo que cada organización tiene dinámicas propias que deben ser analizadas con rigurosidad. Para la empresa GCG Security es importante comprender por qué pasa o no la fidelización en su caso y por ello este abordaje es de tanta relevancia para ellos.

Finalmente, cabe destacar que GCG Security solicita el curso especializado en seguridad para aviación civil, el cual representa una fortaleza institucional al dotar a su personal de competencias específicas para desempeñarse en un entorno altamente regulado, pero también es un proceso extra que exige mayor cualificación en su personal, así que contar con este permiso no es sencillo para todos y asimismo encontrar personas con este es un reto bajo diversas circunstancias, ante esto, fidelizar a los trabajadores es fundamental para no caer en el problema de tener dificultades para encontrar nuevos empleados que no estén capacitados adecuadamente.

## **1.4. Antecedentes**

### **1.4.1. Antecedentes Internacionales**

Junior Jesús Cabanillas y Jesús Efrain Gómez (2025) para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios presentan el trabajo titulado “Análisis de la rotación de personal de la empresa de seguridad privada Segumax”, presentado en Lima, Perú, el cual tuvo como objetivo analizar la alta rotación de personal en la empresa de seguridad privada Segumax y proponer soluciones para mejorar la fidelización laboral de los agentes de vigilancia. Este estudio utilizó una metodología cualitativa, con uso de entrevistas a profesionales involucrados.

Jordy Zamora (2021) para optar por el grado de maestría en Gestión del Talento Humano presenta la investigación llamada “Propuesta de Estrategias de fidelización para los colaboradores de la Empresa Pisadas SA” la cual tuvo como objetivo establecer los niveles de satisfacción de los colaboradores y desarrollar una estrategia de fidelización específica para la empresa. Este estudio utilizó una metodología cualitativa, aprovechando el beneficio de aplicar entrevistas a personal de interés.

Los resultados de la investigación muestran una diversidad de opiniones entre los entrevistados, evidenciando que suele haber poca compensación y reconocimiento para ellos de forma que la fidelización no suele ser muy buena. Para mejorar la fidelización se proponen acciones como la implementación de un sistema de compensación y reconocimiento mejor adaptado a las necesidades de estos. Este estudio muestra a la investigación en curso la importancia de incentivar la compensación justa a los colaboradores y reconocer su duro trabajo, algo aplicable en caso de GCG Security.

Los resultados de la investigación muestran que la principal razón de la alta rotación es la ausencia de definición de procesos y funciones. Se identificaron alternativas de solución como la implementación de programas de capacitación, la definición clara de

funciones operativas, y la evaluación del desempeño con incentivos de motivación. Esto muestra al estudio en curso la importancia de aplicar la capacitación y definición clara de funciones para mayor motivación del personal y así evitar la rotación, algo de mucho interés para GCG Security.

José Manuel López (2020) para optar por el grado de doctorado en Ciencias Sociales desarrolló la tesis titulada “Condiciones laborales y rotación del personal en el sector de la seguridad privada en España” cuyo objetivo fue analizar el impacto de las condiciones laborales en la alta rotación del personal de seguridad privada en empresas ubicadas en las principales ciudades españolas. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas aplicadas a 380 trabajadores activos y ex trabajadores del sector, complementadas con entrevistas estructuradas a supervisores de recursos humanos.

Como resultado se evidenció que los contratos temporales y los salarios bajos son dos de los factores más determinantes para la rotación del personal, con relación a la baja fidelización laboral. Este estudio ofrece evidencia sólida que respalda la necesidad de reformas laborales de gestión humana más humanas en el ámbito de la seguridad privada que consideren la relevancia de ofrecer puestos estables y salarios dignos de acuerdo con la importante labor que realiza este personal, algo de sumo interés para GCG Security de igual forma.

Johan Medina (2019) para optar por el grado de licenciatura en Relaciones Internacionales presente la tesis titulada “Incidencia del proceso de selección en la rotación en una empresa de seguridad privada” elaborado en Bogotá, Colombia, cuyo objetivo fue partir del análisis teórico y revisión documental de una empresa de seguridad privada, así como establecer de forma argumentativa la conexión entre los procesos de selección de personal con la rotación, Este estudio siguió un enfoque mixto, utilizando encuestas y entrevistas para comprender el fenómeno estudiado.

Los resultados del estudio muestran que el diseño de estrategias para que las empresas elijan a sus colaboradores con estándares de competencias adecuados a su cargo, así como su capacitación constante, minimizan la rotación e incentivan una mejor comunicación entre las áreas. Este estudio muestra a la investigación en curso la importancia de seleccionar adecuadamente los colaboradores previo a su contratación, para así tener menor rotación, y enfatiza, de nuevo, la importancia de la capacitación para tener mayor satisfacción laboral.

Deyssi Galindo (2017) para optar por el título de licenciatura de Especialista en Finanzas presenta el trabajo titulado “Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada”, elaborado en Medellín, Colombia, y tuvo como objetivo comprender los efectos dentro de la rentabilidad de los costos de rotación de personal de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada, lo cual muestra alta relevancia teniendo en cuenta la rotación de personal. La metodología fue de tipo cuantitativo, descriptivo y experimental, aprovechando el uso de encuestas.

Los resultados de esta investigación muestran que el desinterés en el tema de la rotación de personal es uno de los mayores motivantes en que esto suceda, pues no valoran a los trabajadores. Una empresa a la cual no le interesa la retención de los empleados, está dispuesta a pagar los costos que se erogan por una rotación de personal no controlada y también está dispuesta a aceptar las implicaciones adicionales inherentes a las ya mencionadas. Este estudio muestra al caso de GCG Security que para evitar la rotación de personal se necesita, en primera instancia, interés en el tema, evitando esto, comprendiendo los costos que implica y el daño emocional y de imagen que crea a los trabajadores y la empresa.

Jennifer González (2016) para optar por el título de licenciatura en Especialista en Alta Gerencia muestra el estudio titulado “Causas de la alta rotación de personal en las compañías de seguridad privada en Bogotá”, elaborado en Bogotá, Colombia, cuyo objetivo fue plantear las causas o factores que generan en las compañías de seguridad un alto nivel de rotación. El estudio partió de un enfoque cualitativo, donde el uso de entrevistas y observación fue vital.

Los resultados muestran que los incidentes en la rotación de personal se dan por factores que van desde contratos poco estables, horarios de trabajo extensos, baja remuneración y poca oportunidad de crecimiento entre otros, siendo estos los elementos predominantes. Este estudio muestra al caso de GCG Security que los contratos inestables o a corto plazo, las altas jornadas laborales, el poco salario y el nulo crecimiento contribuyen sobremanera a que se dé la rotación de personal, siendo todos estos elementos por evitar.

#### **1.4.2. Antecedentes Nacionales**

Camila Pérez (2025) en su investigación científica publica el estudio titulado “El sector de seguridad y vigilancia privada: evolución reciente y principales retos laborales, regulatorios y de supervisión”, el cual tuvo como objetivo hacer un diagnóstico de la situación, principalmente en los servicios de vigilancia privada y transporte de valores, reconociendo los principales retos que enfrenta hacia el futuro en materia de regulación, mercado laboral y sistema de contratación. Este estudio partió de un enfoque cualitativo, haciendo uso de entrevistas a profundidad.

Los resultados de esta investigación muestran que el principal elemento que limita el progreso en la retención de personal es la poca valoración que se hace del recurso humano, evidente en las altas jornadas laborales y la poca remuneración, especialmente por el no pago de horas extra. Esto deja ver a la tesis en curso que elementos que hacen

infeliz la vida del trabajador y por ende perjudican su fidelización, como las extensas horas de trabajo y el no reconocimiento de este esfuerzo es de las principales motivantes para que abandonen su sitio de trabajo, lo que resalta la importancia de cuidar del recurso humano en este sentido.

Beatriz Ariana, Ileana Guzmán, Miguel Ángel Mediana y Daniel Galván (2024) para optar por el grado de maestría en Recursos Humanos presentan el estudio titulado “Impacto de la Rotación de Personal en los Costos y la Rentabilidad Empresarial” el cual tuvo como objetivo identificar y cuantificar los costos asociados a la alta rotación de personal en las empresas. Se buscó además comprender tanto los costos directos, como el reclutamiento, la capacitación y otros gastos relacionados, como los costos indirectos que incluyen la pérdida de conocimiento, la disminución de la productividad, y el impacto negativo en la moral de los empleados y la cohesión organizacional. Este estudio partió de un enfoque mixto, haciendo uso de entrevistas y cuestionarios para indagar sobre el problema.

Los resultados evidencian que hay un interés predominante en el tema de rotación de personal en empresas de seguridad, lo que hace que no valoren como deben a los colaboradores. Es imperante que las empresas reconozcan la rotación de personal no solo como un costo operativo, sino como un síntoma de problemas más profundos dentro de su cultura organizacional. Este estudio deja ver que las empresas deben tener un enfoque preventivo para mitigar la rotación de personal y asegurar la fidelización, pero para que esto sea necesario, deben reconocer que es un problema que debe evitarse. Esto es de incumbencia para GCG Security pues descuidar cualquier área de estas puede ser un problema patente.

Sofía Barrantes y Jacqueline Flores (2024) para optar por la licenciatura en Comercio muestran la investigación titulada “Evaluación de los procesos de la empresa Proarsa para la certificación de la Norma ISO 18788:2018”, el cual tuvo como objetivo evaluar los procesos de seguridad en Proarsa para garantizar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 18788, logrando con esta evaluación identificar las áreas de oportunidad, especialmente en el tema de rotación de personal. El enfoque utilizado fue de tipo cualitativo, usando el análisis bibliográfico y el uso de entrevistas a profundidad.

Los resultados dejan ver que en esta empresa hay deficiencias, especialmente la ausencia de un sistema de gestión de operaciones de seguridad privada, destacan la necesidad urgente de implementar medidas correctivas y estrategias de mejora. Este estudio deja ver que la ausencia de sistema de gestión de operaciones es un dilema en la rotación de personal, pues la informalidad, los errores de pago, el no pago de horas extra y el cambio de horario repentinos influye en la satisfacción laboral. Este estudio deja ver cómo es importante tener un orden adecuado y tratar al trabajador con respeto para incentivar su permanencia en la empresa, aplicable también en el caso estudiado.

Daniela Masis, Priscilla Oviedo, Luis Román y Johan Smith (2024) presentan la investigación para optar por el grado de licenciatura en Administración titulado “Análisis de los mecanismos de retención del personal para la implementación de la

mejora continua de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., durante el año 2023 y primer semestre 2024” tuvo como objetivo analizar los mecanismos de retención de personal de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la implementación de la mejora continua del departamento de Recursos Humanos, durante el año 2023 y primer semestre 2024. El enfoque seguido fue de tipo mixto, integrando las bondades de los enfoques cualitativo y cuantitativo.

Los resultados muestran que, por un lado, la empresa realiza un gran trabajo al proveer a sus colaboradores de oportunidades que les brinda condiciones laborales favorables, así como también les ofrece opciones de formación y desarrollo laboral. Pero, por otro lado, la empresa carece de comunicación asertiva al no informar correctamente a sus trabajadores acerca de temas importantes referentes a su entorno laboral. Este estudio muestra a la investigación en curso que en ocasiones las organizaciones tienen puntos a favor y en contra que en simultáneo influyen en la fidelización laboral, por ello es de suma importancia identificarlos para fortalecer los elementos positivos y disminuir los negativos.

Luis Hernández (2021) para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas presentó el trabajo titulado “Retención del talento humano en empresas de seguridad privada del Gran Área Metropolitana” cuyo objetivo fue analizar las estrategias implementadas por empresas de seguridad privada en el GAM para mejorar la retención de su personal operativo. Este estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, utilizando cuestionarios aplicados a trabajadores activos y entrevistas a mandos medios de diversas empresas del sector.

Entre los resultados el estudio evidenció que las condiciones laborales precarias como los bajos salarios, la escasa posibilidad de ascenso y la falta de incentivos no monetarios son determinantes en la decisión del personal de abandonar sus puestos. Este trabajo contribuye a la comprensión de las dinámicas laborales en el sector de seguridad privada en Costa Rica resaltando la urgencia de mejorar las condiciones laborales y la gestión del recurso humano para lograr mayor estabilidad en las planillas, algo atinente para la empresa GCG Security.

Arbey Acero (2019) para optar por el título de licenciatura en Seguridad y Salud Ocupacional presenta el estudio llamado “Rotación de personal en las empresas de vigilancia y su afectación a la aplicabilidad en los sistemas de gestión de las sociedades portuarias” el cual tuvo como objetivo evidenciar que la rotación y/o cambio de personal por cualquier circunstancia que se presente en las empresas de vigilancia produce fisuras en el conocimiento y aplicación mecánica de normas y sistemas de gestión en las sociedades portuarias. Este estudio partió de un enfoque cualitativo, usando entrevistas y observación.

Los hallazgos muestran deficiencias en tema de capacitación, por lo que se insta a los departamentos de recursos humanos y control interno de las empresas de vigilancia a enfatizar en modelos de capacitación, en los cuales se reduzca el tiempo de aprendizaje buscando métodos por trasmisión y/o por acción que favorezcan la capacitación de los guardas. Este estudio muestra la importancia de capacitación constante y con poco tiempo de aprendizaje para motivar al personal de seguridad en la permanencia de sus funciones y esto se aplica en los requisitos que solicita GCG Security para su personal, un proceso gravoso que dificulta la fidelización.

## **1.5. Proyecciones**

### **1.5.1. Alcances**

La investigación está orientada a:

Generar un aporte directo a la empresa GCG Security, ubicada en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, al diseñar una propuesta que favorezca la fidelización laboral del personal, con base en un diagnóstico real de su situación actual.

Proporcionar insumos relevantes para otras investigaciones que aborden temas relacionados con la retención de talento y la rotación de personal en el sector de la seguridad privada.

Motivar a los profesionales de Psicología que se desempeñan en el área de gestión del talento humano a desarrollar propuestas enfocadas en mejorar el clima laboral, la satisfacción y la permanencia del personal en sus respectivas organizaciones.

Servir como referente teórico-metodológico para estudiantes de Psicología con énfasis en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Central, aportando una base sólida para futuras investigaciones o trabajos finales de graduación en temas afines.

### **1.5.2. Limitaciones**

Entre las principales limitaciones se contemplan las siguientes:

La aplicación de los instrumentos de recolección de datos se realizará, en parte, por medios virtuales y electrónicos, lo que podría implicar situaciones fortuitas como problemas de conexión, limitaciones tecnológicas por parte de los participantes o interrupciones durante el proceso.

La propuesta de estrategias de fidelización laboral será entregada a la empresa GCG Security como una recomendación técnica, sin garantizar su implementación efectiva ni fiscalizar su incorporación en las políticas institucionales.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **Capítulo 2. Marco teórico**

### **2.1. Fidelización laboral**

La fidelización laboral es conjunto de acciones que una organización implementa para generar un vínculo sólido y duradero con sus trabajadores. Según Chiavenato (2017) fidelizar al personal significa “crear condiciones que favorezcan el sentido de pertenencia y el deseo voluntario de permanecer en la organización, promoviendo el bienestar, el reconocimiento, y la motivación constante” (p. 45). En este sentido este elemento es un proceso integral que requiere de una gestión humana sensible a las necesidades del recurso humano, en especial en sectores como el de la seguridad privada.

#### **2.1.1. Tipos de fidelización**

Existen diversas formas de fidelizar al personal, entre ellas Dumont et al. (2023) menciona la fidelización emocional, que busca generar un vínculo afectivo entre el colaborador y la organización de forma que intervienen los sentimientos del personal trabajador por la empresa, generando así cariño por el puesto o la empresa donde trabaja.

Está también, según Dumont et al. (2023) la fidelización contractual, basada en condiciones laborales atractivas que hacen que el personal se sienta a gusto y seguro en su puesto de trabajo y con ello busque permanecer en la organización. Así, se encuentra la fidelización por desarrollo enfocada en brindar oportunidades de capacitación y crecimiento profesional y es cuando el trabajador se agradece por el puesto que ocupa y valora que la empresa invierta en ellos. Y finalmente, se menciona la fidelización por reconocimiento, que destaca el valor del trabajo mediante incentivos y este hace sentir a

gusto al trabajador pues le reconoce sus buenas acciones y el esfuerzo que hace por la organización.

### **2.1.2. Herramientas**

Las herramientas para comprender la fidelización del personal incluyen diversos elementos que permiten monitorear el nivel de satisfacción laboral en diversas formas, estas se resumen en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Herramientas**

<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Propósito principal</b>
Encuestas de clima organizacional	Instrumentos que permiten conocer la percepción del personal sobre el ambiente de trabajo.	Detectar fortalezas y debilidades del entorno laboral.
Programas de incentivos	Beneficios económicos o no económicos otorgados por desempeño o logros.	Motivar y recompensar el buen rendimiento del personal.
Evaluaciones de desempeño	Procesos sistemáticos para valorar el rendimiento individual o grupal.	Identificar oportunidades de mejora y promover el crecimiento profesional.
Planes de carrera	Rutas estructuradas de desarrollo profesional dentro de la organización.	Brindar proyección y estabilidad a largo plazo.
Actividades de integración	Jornadas recreativas, talleres u otras dinámicas de equipo.	Fomentar el compañerismo y fortalecer el sentido de pertenencia.
Horarios flexibles	Adaptación del tiempo laboral según las necesidades del personal.	Conciliar la vida laboral y personal, favoreciendo el bienestar.
Beneficios adicionales	Prestaciones extras como seguros, bonos, días libres, entre otros.	Aumentar la satisfacción laboral mediante incentivos complementarios.
Plataformas de comunicación interna	Canales digitales o físicos para compartir información dentro de la empresa.	Mejorar la comunicación y la transparencia en todos los niveles jerárquicos.

Fuente: Codina et al. (2019).

### **2.1.3. Responsables de la fidelización laboral**

Según Codina et al. (2018) La fidelización del personal es una tarea compartida entre varios miembros de la empresa, pero recae sobre Recursos Humanos y los encargados de la organización. Estos dos elementos son vitales para garantizar que este elemento esté estable en la empresa. Estos dos departamentos son los encargados de fomentar el respeto, la inclusión, la comunicación abierta y el desarrollo profesional entre otras cosas, que son elementos que buscan fidelizar al cuerpo trabajador.

Desde esta visión, López y Orellana (2024) aseguran que la fidelización laboral se concibe como “un proceso bidireccional, en el que tanto la persona empleadora como la trabajadora tienen responsabilidades y roles que cumplir” (p. 33), así que la empresa debe ofrecer condiciones laborales dignas, estabilidad, oportunidades de crecimiento profesional, reconocimiento, comunicación clara y un ambiente de trabajo saludable; pero a su vez, la persona trabajadora también tiene el deber de comprometerse con los objetivos organizacionales, mantener un desempeño ético y profesional, y aportar activamente al clima laboral.

#### **2.1.4. Importancia de la fidelización laboral**

La fidelización laboral es fundamental porque reduce la rotación de personal pues como señala Codina et al. (2018) “minimiza los costos asociados al reclutamiento y la capacitación de nuevos empleados y a su vez contribuye a mantener la continuidad operativa” (p. 33), de forma que con esta fidelización se garantiza un ambiente más estable, con menos problemas que resolver y con personal capacitado en su labor.

Así que, de igual forma, como señala Pita (2023) “la fidelización laboral es crucial para el éxito de una empresa, ya que fomenta la retención de empleados y la productividad” p. 122) de forma que también es clave la fidelización pues los colaboradores se sienten atraídos a permanecer en la empresa y además aumenta la productividad. Esto es aplicable en seguridad privada, pues al ser estable sabe bien sobre sus labores y da mayor estabilidad a la empresa.

### **2.1.5. Estrategias para fidelizar**

Diversas estrategias son útiles para fidelizar el cuerpo trabajador de una organización, asegurando su retención. Algunas, mencionadas por Dumont et al. (2023) son:

- Incorporar actividades y servicios que atiendan la salud física, emocional y mental del personal, como acceso a consejería, pausas activas, talleres de manejo del estrés y programas de salud ocupacional.
- Implementar sistemas formales e informales de reconocimiento, tanto económicos (bonificaciones, aumentos salariales) como simbólicos (certificados, menciones públicas).
- Establecer espacios donde las personas colaboradoras puedan expresar ideas, preocupaciones o sugerencias, y asegurarse de que estas sean escuchadas y valoradas por la jefatura.
- Ofrecer acceso a cursos, talleres, mentorías y promociones internas que permitan el desarrollo profesional continuo.

- Promover valores como la equidad, el respeto, la empatía y la cooperación, generando un ambiente laboral saludable y cohesionado.
- Incluir medidas como horarios flexibles, teletrabajo o permisos especiales que permitan a las personas trabajadoras atender sus necesidades personales sin afectar su desempeño laboral.
- Integrar a las personas colaboradoras en procesos de planificación, propuestas de mejora y definición de objetivos, fortaleciendo el sentido de pertenencia.
- Evaluar regularmente la percepción del equipo sobre el ambiente de trabajo para identificar áreas de mejora y actuar en consecuencia.

Con estas estrategias se busca un personal que se siente a gusto en su empresa, con bienestar, a quien se le reconoce su desempeño y por ello busca esforzarse por hacer lo mejor posible su trabajo. con esta comunicación abierta se potencia el crecimiento y la inclusión del trabajador y se busca que no se vaya a otra empresa, sino que se mantenga leal en la que se encuentra.

Analizado anteriormente en los antecedentes queda patente que como señala Medina (2019), una de las estrategias más importantes es ofrecer salarios y beneficios competitivos, ya que una remuneración justa y acorde con las responsabilidades del puesto es un factor determinante en la permanencia de las personas trabajadoras. Además, los incentivos económicos pueden aumentar la satisfacción del colaborador.

Otra estrategia fundamental es el desarrollo profesional, pues Galidno (2017) comparte que capacitar al personal y brindarle opciones de especialización o ascenso

refuerza su motivación y evita que busquen mejores oportunidades en otras organizaciones. En este mismo sentido, la implementación de programas de reconocimiento resulta efectiva, ya que destacar el esfuerzo y logros del personal genera un ambiente positivo y fortalece el compromiso con la empresa.

Por otra parte, se ha visto que el clima organizacional también influye en la fidelización del personal. González (2015) explica que un ambiente laboral basado en la comunicación, el respeto y la confianza favorece la satisfacción de los empleados y reduce el deseo de abandonar la organización. Asimismo, un liderazgo cercano y participativo, donde las personas trabajadoras se sientan escuchadas y valoradas, puede marcar la diferencia en su permanencia en la empresa.

Finalmente, Pérez (2018) dejaba claro que otras estrategias incluyen la flexibilización de horarios, en la medida de lo posible, para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como el fomento de la identidad corporativa, haciendo que las personas trabajadoras se sientan parte de un equipo y no solo como un número dentro de la organización.

#### **2.1.6. Elementos que debe contener una propuesta de fidelización**

De acuerdo con Kassari y Cabrera (2023) una propuesta de fidelización debe incluir un diagnóstico del estado actual del clima laboral, objetivos específicos alineados con las necesidades del personal y los intereses de la organización, un conjunto de estrategias bien definidas, cronograma de ejecución, responsables de cada acción, indicadores de seguimiento y evaluación, así como un presupuesto estimado. Además,

debe contemplar mecanismos de retroalimentación continua para asegurar su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

## **2.2. Psicología organizacional aplicada a la retención de personal**

La psicología organizacional desempeña un papel clave en la retención de personal, ya que estudia el comportamiento de las personas dentro de las empresas y busca estrategias para mejorar su compromiso, satisfacción y permanencia en el trabajo. según Moncayo et al. (2023), en el sector de la seguridad privada, donde la rotación de personal es alta debido a condiciones laborales exigentes, la aplicación de principios de la psicología organizacional puede contribuir a crear un entorno más estable y atractivo para las personas trabajadoras.

Uno de los principales enfoques utilizados es el de la motivación laboral, basado en teorías como la de Maslow, que sugiere que las personas buscan satisfacer necesidades progresivas, desde las más básicas, como un salario justo y condiciones laborales adecuadas, hasta niveles superiores de autorrealización, como el crecimiento profesional. La teoría de los dos factores de Herzberg refuerza esta idea, indicando que aspectos como el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de desarrollo generan satisfacción y reducen el deseo de abandonar la empresa.

Según Moncayo et al. (2023) el liderazgo también es un factor determinante en la retención del personal pues un liderazgo positivo, “basado en la comunicación, la empatía y el reconocimiento del esfuerzo, genera un clima organizacional saludable que fortalece el compromiso de los empleados. Por el contrario, una gestión deficiente puede

incrementar la insatisfacción y la intención de renunciar” (p. 41). Además, la psicología organizacional destaca la importancia del ajuste persona-organización, es decir, la compatibilidad entre los valores y expectativas de los empleados con la cultura y objetivos de la empresa.

## **2.3. Rotación y desvinculación del personal**

### **2.3.1. Definición de rotación y desvinculación**

La rotación y desvinculación de personal es un fenómeno organizacional que, según Gomariz et al. (2021) se refiere al “proceso mediante el cual las personas trabajadoras dejan sus puestos dentro de una empresa y son reemplazadas por nuevas contrataciones” (p. 33), de forma que es ese proceso en que los trabajadores dejan su empleo por una u otra razón. Es relevante este concepto dentro de la gestión de Recursos Humanos (RRHH) puesto que la rotación es un elemento que trae complicaciones a una empresa, pues sus trabajadores abandonan su puesto y se debe sustituir por otro, cosa que no siempre resulta tan fácil. La rotación entonces puede significar una importancia en los costos de la empresa.

La rotación de personal se considera un indicador clave de la salud organizacional, pues una tasa elevada puede evidenciar problemas estructurales en la compañía y caso contrario, con poca rotación se ve que los trabajadores están satisfechos en sus puestos. Una rotación baja ayuda a evitar complicaciones a la empresa, pues ayuda a tener estabilidad y como en una familia, esto ayuda a mantener la paz y la confianza.

Desde una perspectiva económica, la rotación de personal lleva implicaciones directamente en los costos directos e indirectos de la organización. Diferenciando estos, Gomariz et al. (2021) señalan que los costos directos “incluyen los gastos relacionados con el proceso de contratación de nuevas personas trabajadoras y el tiempo invertido en su capacitación” (p. 35), y es que cada nueva contratación tiene un precio y requiere de inversión en tiempo, y en algo llamado curva de aprendizaje, que es el proceso en el cual el trabajador toma experiencia en su nuevo puesto de trabajo.

Por otra parte, los costos indirectos pueden reflejarse “en la afectación del clima organizacional y la pérdida de talento especializado” (p. 36) y en este caso se da porque se puede perder confianza en la empresa y puede bajar el rendimiento organizacional, creando además un clima de temor entre los trabajadores, con presión poco sana de si pueden ser despedidos.

Como la rotación de personal puede tener consecuencias, en la literatura se han identificado diferentes tipos de rotación, que permiten comprender mejor la naturaleza del fenómeno, entendiendo por qué la gente deja su puesto de trabajo, y con esto se pueden tomar bases para diseñar estrategias claves para su control. Estos tipos se analizarán en el siguiente apartado.

### **2.3.2. Tipos de rotación de personal**

Primeramente, está la rotación voluntaria, que de acuerdo con Solano y Moctezuma (2024) este tipo de rotación ocurre cuando una persona trabajadora decide abandonar su puesto por voluntad propia, porque así lo decide. Las razones de que alguien

decida dejar su trabajo pueden ser diversas, como lo puede ser la búsqueda de mejores oportunidades laborales o directamente la insatisfacción con su puesto de trabajo, como la tenencia de problemas interpersonales, el bajo salario, la poca valoración que se tiene de él como trabajador, el poco crecimiento en la empresa o demás factores. Según este autor la rotación voluntaria es una de las más difíciles de controlar, pues se da directamente por decisiones personales de los trabajadores y hay poco que la empresa pueda hacer para evitarlo cuando ya llega la decisión del trabajador de abandonar su puesto.

Por otro lado, está la rotación involuntaria, que, a diferencia de la anterior, esta se da cuando la empresa decide prescindir de los servicios de una persona trabajadora, es decir, decide despedirlo de su puesto. Solano y Moctezuma (2024) señalan que esta situación puede derivarse por diversos motivos, siendo una estrategia organizacional. Un jefe puede echar a su empleado por su bajo desempeño, porque no se ajusta a lo que solicita de él, por reducción de costos, porque necesita contratar otra persona o por diversas razones. Estos despidos pueden afectar negativamente al clima organizacional, causando temor a los trabajadores a que se queden y también deben hacerse con sumo cuidado.

Ahora bien, visto esto es importante determinar que la rotación de personal es un elemento delicado que tiene que controlarse en las empresas. La rotación de personal es un fenómeno inevitable en cualquier organización, puesto que es normal que acontecimientos internos y externos lo provoquen, por ello en las empresas nace la famosa frase de que nadie es indispensable, y lo más sano es que así sea puesto que las personas pueden ir y venir por diversos factores fuera de control. Así que la rotación debe ser

gestionada de la mejor forma para que no se dé una afección de la que después se arrepientan las empresas.

### **2.3.3. Factores que influyen en la rotación de personal**

La rotación de personal es un fenómeno que se puede dar por diversas razones, así como hay diversos tipos hay diversos elementos que confluyen para que esta difícil decisión se dé, en prescindir de alguien o que alguien prescinda de su empresa. A rasgos generales hay factores internos y externos afectan la permanencia de los empleados dentro de una organización. Estos factores pueden estar relacionados con diversos elementos que son claves de ser considerados.

En el caso de las empresas de seguridad privada en Costa Rica la alta rotación de personal es un problema que puede ser recurrente e impacta la estabilidad operativa, la eficiencia del servicio y los costos asociados al reclutamiento y capacitación de nuevos empleados. Identificar estos factores que influyen en este fenómeno es esencial para diseñar estrategias efectivas de retención, por ello es clave analizar por separado los factores internos de los externos.

#### **2.3.2.1. Factores internos**

Los factores internos dependen directamente de la empresa y su gestión organizacional, se dan dentro de la misma empresa, bajo los cuales la empresa tiene bastante control y pueden modificarse aplicando estrategias de mejora en la administración de recursos humanos, por ejemplo. Algunos que se destacan son:

Bajos salarios e incentivos económicos: según explican Solano y Moctezuma (2024) “el salario es uno de los principales determinantes en la permanencia de los empleados dentro de una empresa” (p. 88), y es que el ingreso es la principal motivante de alguien para trabajar, así que si este no es apropiado puede ser una motivante de dejar su empleo, por ello, cuando el ingreso no es competitivo evidentemente la persona buscará una mejor opción para laborar, puesto que ganar más es un motivante para muchos de permanecer en su actual puesto de trabajo o buscar otro. Además, se debe considerar específicamente en el caso del sector de la seguridad privada que es un trabajo de alto riesgo y con gran responsabilidad, además de cansado, por lo cual si el salario es bajo es un motivante para buscar otras opciones.

Condiciones laborales inadecuadas: si el trabajo tiene condiciones que dificultan la vida del trabajador puede ser una gran motivante para buscar otras oportunidades. Así, por ejemplo, si el ambiente de trabajo es hostil, si se tiene una jornada laboral extensa, si se suman muchas responsabilidades o un alto riesgo de trabajo, una rotación de horarios inestable o pesada, todo esto puede ser cansado para el trabajador y tome la decisión de irse a otra empresa con mejores condiciones.

Falta de estabilidad laboral: el temor a perder el empleo, quizá por situaciones que evidencian que la empresa es inestable, es otra razón para que el trabajador decida irse. La seguridad en el empleo es fundamental para la permanencia de los trabajadores, pues empresas que no ofrecen contratos estables, acostumbran a despedir cada cierto tiempo, como las que despiden cada tres o seis meses, generan incertidumbre que lleva a los

empleados a buscar opciones más seguras donde estén por más tiempo porque es sabido que buscar trabajo no siempre resulta fácil, así que la estabilidad es clave.

Clima organizacional: el clima es un factor que influye directamente en la permanencia de los trabajadores. Gomariz et al. (2021) señalan que el clima organizacional “es el conjunto de percepciones y experiencias que los empleados tienen sobre su entorno laboral” (p. 91), es decir, la relación que hay en el trabajo con sus compañeros, cómo tratan los jefes a los colaboradores, las instalaciones de trabajo, las personas con quienes se convive, el lugar donde el trabajador tiene que permanecer, incluso el clima (muy frío o muy caliente), la incomodidad, el exceso de hostilidad y diversos elementos son los que pueden aumentar la insatisfacción, haciendo que estos decidan renunciar a su puesto laboral.

Escasas oportunidades de crecimiento: finalmente, un factor interno clave es la poca oportunidad de crecimiento organizacional, y es que las personas trabajadoras buscan estabilidad, pero también oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Una persona se siente feliz cuando es ascendida y esto le genera auto realización. También cuando se asciende se requiere un aumento de salario y esto crea felicidad, pero cuando no existen programas de ascenso, los empleados pueden percibir que no tienen futuro dentro de la organización y sentirse estancados, lo que les genera insatisfacción y ganas de abandonar su empleo para buscar uno donde se puedan superar.

#### **2.3.2.2. Factores externos**

Los factores externos son aquellos que no dependen directamente de la empresa, sino de variables del entorno social, económico y laboral que pueden influir en la rotación del personal. Aunque la empresa no puede controlarlos completamente, sí puede adaptarse a ellos mediante estrategias de retención. A continuación, se analizan algunos de estos factores que no pueden ser controlados tan fácilmente:

Competencia laboral y mejores oportunidades en el mercado: cuando existen empresas que ofrecen mejores condiciones laborales, salarios más altos o beneficios adicionales, los empleados pueden verse tentados a cambiar de trabajo en busca de mejores oportunidades. En el sector de la seguridad privada, donde la competencia por personal capacitado es alta, las empresas deben asegurarse de ofrecer incentivos atractivos para evitar la fuga de talento.

Situación económica del país: las crisis económicas, como la surgida con el COVID-19 hace un tiempo, así como la subida del precio del dólar, u otros elementos como la inflación y el desempleo generalizado pueden afectar la estabilidad laboral de los trabajadores. En algunos casos, las empresas pueden verse obligadas a reducir costos, lo que puede traducirse en despidos o reducción de beneficios, generando inestabilidad en el personal.

Factores personales y familiares: se deben considerar las decisiones individuales de los empleados pues estas también influyen en la rotación de personal. Gomariz et al. (2021) indican que “razones como cambios de residencia, problemas de salud, compromisos familiares o aspiraciones profesionales pueden llevar a una persona trabajadora a renunciar” (p. 39) incluso si las condiciones laborales son adecuadas, y es

que son cosas que se salen de las manos incluso de los trabajadores, y con más razón se sale de las manos de los empleadores, pues en ocasiones estos tienen que irse y entonces dejarían el empleo.

Normativas y regulaciones laborales: también son considerables las regulaciones gubernamentales en materia de empleo pues estas pueden influir en la rotación de personal. Pueden dar cambios en las leyes laborales, como las regulaciones sobre jornadas de trabajo, prestaciones obligatorias y otros factores que hacen que las empresas modifiquen sus políticas internas, pues complicarían los costos o los ingresos y que una empresa tome la difícil situación de recortar su personal.

Percepciones sobre el empleo: finalmente, no se debe obviar la cultura del trabajo y las expectativas de los trabajadores, pues estas también juegan un papel en la rotación de personal. Las nuevas generaciones pueden tener prioridades frente a las anteriores, buscando mayor flexibilidad laboral, mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, y cosas como mayores oportunidades de desarrollo, siendo menos conformistas que anteriores, como nuestros abuelos o padres. Es una realidad, así que si una empresa no se adapta a estas expectativas puede enfrentar dificultades para retener a su talento humano.

#### **2.4. Clima organizacional y satisfacción laboral**

Tanto el elemento del clima organizacional como la satisfacción laboral están íntimamente ligados. Según Vidaurre et al. (2023) el clima organizacional se refiere a “la percepción que tienen las personas trabajadoras sobre su entorno laboral, el cual está determinado por factores como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y el

reconocimiento del desempeño” (p. 152) y es que cuando este ambiente es positivo, se fomenta la motivación, la lealtad y el sentido de pertenencia, lo que impacta directamente en la productividad y en la reducción de la rotación de personal.

Por su parte, la satisfacción laboral según Vidaurre et al. (2023) está vinculada con el grado de conformidad que siente el personal respecto a sus condiciones de trabajo, incluyendo la remuneración, las oportunidades de crecimiento, la estabilidad y la relación con sus superiores. En el sector de la seguridad privada, la falta de incentivos, los horarios exigentes y el limitado reconocimiento pueden generar descontento, afectando la retención del talento y la calidad del servicio.

Con esto en mente, un clima organizacional saludable se traduce en un equipo de trabajo más comprometido y en una menor incidencia de conflictos laborales. Para fortalecerlo es clave implementar estrategias como una comunicación efectiva, el reconocimiento de logros, el fortalecimiento del liderazgo y la promoción del bienestar laboral.

## **2.5. El sector de la seguridad privada en Costa Rica**

### **2.5.1. Ministerio de Seguridad Pública**

Según el Ministerio de Seguridad Pública (2023), el sector de la seguridad privada en Costa Rica ha crecido en las últimas décadas, impulsado por la mayor demanda de servicios de vigilancia y protección en diversas áreas, empresarial y residencial. Hoy día muchas empresas e incluso persona buscan este servicio por el aumento de la delincuencia

y la poca seguridad que se experimenta en diversos lugares del país, especialmente desde que Costa Rica tiene tantos conflictos por la criminalidad que se vive.

### **2.5.2. DSSP**

Se debe tomar en cuenta que las empresas de seguridad privada ofrecen servicios de vigilancia, custodia de bienes y personas, escoltas, monitoreo de sistemas de seguridad, consultoría en gestión de riesgos y otros servicios afines. Mediante la disposición de uno o más guardas se tiene mayor seguridad sobre los bienes de la empresa o persona que contrata estos servicios. Asimismo, estas organizaciones deben cumplir con normativas específicas para su funcionamiento, establecidas por entidades gubernamentales como el Ministerio de Seguridad Pública y la Dirección de Servicios de Seguridad Privada (DSSP) que regulan la concesión de permisos y supervisan las actividades operativas de estas instituciones.

### **2.5.3. FONASEP**

Una institución digna de mención también es el Fondo de Aseguramiento de los Servicios de Seguridad Privada (FONASEP) el cual es un mecanismo de seguridad social creado con el propósito de garantizar el cumplimiento de los derechos laborales de las personas trabajadoras en el sector de seguridad privada en Costa Rica, establecido en el año 2003 y que actualmente es administrado por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) en coordinación con el Ministerio de Seguridad Pública (2023), que a su vez dice que las empresas de seguridad privada están obligadas a realizar aportes al FONASEP para:

- Garantizar el pago de indemnizaciones y prestaciones a los trabajadores en caso de insolvencia de la empresa contratante.
- Asegurar la cobertura de seguridad social y la protección ante riesgos laborales.
- Monitorear el cumplimiento de los derechos laborales del personal de seguridad privada.

El principal objetivo del FONASEP, según el Ministerio de Seguridad Pública (2023), es asegurar que todas las personas trabajadoras del sector de seguridad privada tengan acceso a beneficios laborales y de seguridad social que promueve el Estado, así se busca un sector regulado que no tenga la libertad de infringir la ley y dificultar la labor de los guardar de forma arbitraria, y esto promueve una mayor estabilidad en el empleo, incentivando así reducir el tema de la rotación de personal.

## **2.6. GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María**

### **2.6.1. Reseña**

Según GCG Security (2025) en su perfil de LinkedIn, es una empresa especializada en servicios de seguridad aeronáutica y privada que actualmente está en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, en Alajuela. Esta empresa forma parte del GCG Group, una organización con más de 70 años de experiencia en la industria, ofreciendo soluciones personalizadas y de alta calidad adaptadas a las necesidades de cada cliente. GCG Security se destaca por su compromiso con la excelencia en la

prestación de servicios de seguridad, tanto en el ámbito aeroportuario como en otros sectores.

### **2.6.2. Perfil del puesto**

De acuerdo con GCG Security (2025) el perfil del puesto para un agente de seguridad en GCG Security en el Aeropuerto Juan Santamaría incluye responsabilidades como:

- Controlar el acceso a áreas restringidas del aeropuerto.
- Inspeccionar pasajeros, equipaje y carga para detectar artículos prohibidos.
- Vigilar las instalaciones para prevenir actos que puedan comprometer la seguridad.
- Colaborar con las autoridades en caso de incidentes o situaciones de emergencia.

Por otra parte, GCG Security (2025) señala que los requisitos para este puesto suelen incluir:

- Bachillerato en educación media.
- Curso básico de seguridad privada aprobado.
- Experiencia previa en seguridad o áreas relacionadas.
- Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.
- Buena condición física y habilidades de observación.

### **2.6.3. Perfil general del puesto**

Según el Manual de Clases de Puestos Área Técnica Aeronáutica de la Dirección General de Aviación Civil (2020) a nivel nacional, el perfil general para un agente de seguridad aeroportuaria en Costa Rica está alineado con las normativas internacionales de seguridad de la aviación civil. Las funciones principales incluyen:

- Garantizar la seguridad de pasajeros, tripulación y aeronaves mediante inspecciones y controles de acceso.
- Prevenir actos de interferencia ilícita en las operaciones aeroportuarias.
- Colaborar con las autoridades en la implementación de medidas de seguridad (p. 65).

### **2.7. Reclutamiento y selección de personal en empresas de seguridad privada**

El reclutamiento y selección de personal es un proceso fundamental en cualquier organización, siendo clave para tener colaboradores que ejecuten las diversas actividades programadas por cada empresa, y este apartado en una organización determina la calidad del talento humano que ingresará, así como su nivel de adecuación a los requerimientos del puesto. Este es un delicado proceso que sirve para obtener a los trabajadores necesarios, en este caso personal de seguridad.

Se debe reconocer que como señala De Franco y Martínez (2022), en el caso de las empresas de seguridad privada “este proceso cobra aún mayor relevancia debido a la naturaleza del trabajo” (p. 172) pues estas empresas necesitan de personal altamente confiable, capacitado y con habilidades específicas para garantizar la seguridad de personas, bienes e infraestructuras que protege. Es personal que requiere portación de armas, una psicología adecuada, un control emocional idóneo, pues si ejecuta acciones premeditadamente puede ocasionar un gran daño a la población circundante y a la imagen empresarial.

El sector de la seguridad privada en Costa Rica enfrenta desafíos en la contratación de personal, ya que las condiciones laborales, la alta rotación y la falta de profesionalización en algunos casos dificultan la retención de talento. Por ello, es fundamental que las empresas implementen procesos de reclutamiento y selección estructurados que permitan incorporar al personal más idóneo para desempeñar funciones de seguridad con altos estándares de calidad y responsabilidad.

## **2.8. Capacitación y desarrollo en el sector de la seguridad privada**

La capacitación y el desarrollo profesional en el sector de la seguridad privada son aspectos fundamentales para garantizar la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la seguridad tanto del personal como de los clientes. Por la naturaleza de este trabajo, que implica proteger bienes y personas, el personal de seguridad debe tener formación continua para enfrentar diversas situaciones preparadas.

De acuerdo con Cortés et al. (2021) este ámbito es esencial dentro de la seguridad privada. Por ciento las personas deben tener su propia capacitación previa a una contratación, pues tener armas y el examen psicológico es esencial, pero la empresa también debe tener constante capacitación y permitir que los trabajadores aprendan cosas.

Este proceso se complementa con una formación técnica que según Cortés et al. (2021) abarca desde el manejo de dispositivos de seguridad y el control de accesos, hasta la respuesta ante emergencias y la aplicación de medidas preventivas, lo cual es indispensable para mantener un alto nivel de eficiencia y seguridad.

Además, se reconoce la importancia de desarrollar habilidades interpersonales, tales como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, ya que el personal de seguridad interactúa directamente con clientes y usuarios, lo que requiere de un trato profesional y empático. Por otro lado, el fomento del desarrollo profesional a través de planes de carrera y oportunidades de especialización contribuye a que las personas trabajadoras se sientan motivadas y valoradas, lo que a su vez ayuda a disminuir la alta rotación en el sector tal como ya se vio en los antecedentes, pues es un factor clave de abandono del trabajo.

## **2.9. Gestión del talento humano en empresas de seguridad privada**

Tal como todo este análisis ha permitido ver, la gestión del talento humano en empresas de seguridad privada garantiza la permanencia de la persona, pues si se hace bien resulta en trabajadores mejor asidos al trabajo, pero caso contrario pueden sentirse motivados a irse. Se reconoce, según Solís et al. (2024), que este sector enfrenta desafíos

particulares “como la alta rotación, la exigencia de un perfil confiable y capacitado, y la necesidad de mantener un equipo motivado en un entorno laboral que puede ser desafiante” (p. 6618), por esto una gestión estratégica del talento humano permite atraer y retener al personal adecuado, algo altamente positivo.

Uno de los pilares fundamentales en la gestión del talento humano en seguridad privada es el reclutamiento y selección de personal, que debe identificar candidatos con el perfil adecuado, evaluando su experiencia, formación, estabilidad emocional, antecedentes y capacidad de respuesta ante situaciones de riesgo. Esto es clave para contar con personal altamente capacitado

La capacitación continua es otro elemento esencial. Muñoz y Marín (2024) dejaron claro que, dado que el personal de seguridad debe estar preparado para reaccionar ante diversas situaciones, es fundamental proporcionar formación en control de acceso, gestión de emergencias, resolución de conflictos y manejo de equipos tecnológicos de seguridad. Además, una adecuada capacitación en atención al cliente y comunicación interpersonal contribuye a mejorar la imagen del servicio.

Finalmente, el clima organizacional y el liderazgo también influyen en la gestión del talento humano. Gomariz et al. (2021) dejan claro que un ambiente de trabajo positivo, donde las personas trabajadoras se sientan valoradas y respetadas, promueve la lealtad y el compromiso. La figura del líder en una empresa de seguridad privada es crucial, ya que una supervisión basada en la confianza, el reconocimiento y la orientación profesional puede motivar al personal y mejorar su desempeño.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

## **Capítulo 3. Marco Metodológico**

### **3.1. Enfoque de la investigación**

En esta investigación se opta por utilizar un enfoque mixto, utilizando las bondades y ventajas del enfoque cualitativo y del enfoque cuantitativo. El enfoque cuantitativo, según Hernández y Mendoza (2018) es aquel donde “se utilizan instrumentos estandarizados para la recolección de datos, los cuales son uniformes para todos los casos y se basan en la observación, medición y documentación de mediciones” (p. 141), por ende, el enfoque cuantitativo se enfoca en los datos numéricos, lo que permite determinar la representatividad de los sujetos de estudio. este enfoque se utilizará para analizar variables medibles.

Por otro lado, el enfoque cualitativo para Barrantes (2021) “consiste en utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación abiertas en el proceso de interpretación” (p. 123), este sirve de gran apoyo para analizar a profundidad experiencias y elementos que no pueden ser cuantificables, por ello se utilizará de forma plena al analizar los significados de lo que expresen los sujetos sin ser catalogado.

### **3.2. Método de la investigación**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) el método “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de resolver al planteamiento del problema” (p.128), en este caso se concibe bajo el enfoque mixto el

método de investigación de tipo fenomenológico, por medio del cual se quiere explicar lo que ocurre en relación con la rotación de personal en empresas de seguridad privada.

Para Barrantes (2021) el método fenomenológico se enfoca en “la descripción de las experiencias de los participantes y de la del investigador, por ende, presta mayor atención a los fenómenos que ocurren” (p. 122), de manera que se presta especial atención al fenómeno, en este caso, lo que ocurre en relación con el reclutamiento de las empresas de seguridad privada en Costa Rica, con el fin de reducir la alta rotación de personal y mejorar la fidelización de los empleados en este sector.

### **3.3. Fuentes**

#### **3.3.1. Fuentes Primarias**

Entre los tipos de fuentes están las primarias, que según Hernández y Mendoza (2018) “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p. 72). En este caso las fuentes primarias, son, primeramente, los sujetos de la investigación, en este caso los miembros de las empresas de seguridad privada. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) los sujetos de estudio son “aquellas personas que forman parte de los colectivos cuyas características, opiniones, experiencias, condiciones de vida, entre otros rasgos y atributos cobran interés particular” (p. 175). Estos sujetos tienen los datos necesarios para sustentar el estudio y en ellos radica la posibilidad de seguir investigando y en este caso se eligen directores de servicios de seguridad privada y la Asociación de oficiales de seguridad privada (FONASEP). En este caso los sujetos son:

- Ejecutivos:
  - Gerente general.
  - 2 encargados de Recursos Humanos.
- Trabajadores: 47 oficiales de seguridad con al menos 6 meses de trabajar para la empresa.

### **3.3.2. Fuentes Secundarias**

Además, en este informe se utilizan las fuentes secundarias, que para Barrantes (2021) son “las compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento” (p. 127), estas fuentes son igual de confiables, pero suelen usarse para acceder a las fuentes primarias o complementarlas. En este caso se utilizan listados oficiales, resúmenes y sitios web como fuentes secundarias que nutren la investigación. Además, se hace uso de libros y revistas científicas especializadas.

### **3.4. Variables o unidades de análisis**

Definir las variables o unidades de análisis en cuanto a su conceptualización, operacionalización e instrumentalización es parte importante de la investigación, puesto que permite un acercamiento a la realidad del significado de lo que se estudia, quiénes brindarán los datos, y cuál será el medio de recolección de dicha información. Para Barrantes (2021) una unidad de análisis es “todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en individuos, grupos u objetos” (p. 137), y el presente caso nacen de los objetivos específicos y de ahí sale el restante análisis. Todo esto se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 2. Variables o unidades de análisis**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición instrumental</b>
Diagnosticar el nivel de satisfacción y permanencia laboral del personal que labora en la empresa GCG Security, durante el periodo comprendido entre abril y agosto del 2025.	Satisfacción y permanencia laboral	González (2015) explica que un ambiente laboral basado en la comunicación, el respeto y la confianza favorece la satisfacción de los empleados y reduce el deseo de abandonar la organización.	- Nivel de satisfacción general - Estabilidad percibida - Condiciones laborales - Deseo de permanencia - Bienestar en el entorno laboral	<b>Cuestionario</b> aplicado al personal, ítems 1 a 5. <b>Recolección de información</b> aplicado a ejecutivos, elementos 1 a 3. <b>Entrevista</b> aplicada a gerente de RRHH, ítems 1-3.
Identificar los principales factores que inciden en la rotación y desvinculación del personal en GCG Security.	Factores de rotación y desvinculación	Gomariz et al. (2021) indican que “razones como cambios de residencia, problemas de salud, compromisos familiares o aspiraciones profesionales pueden llevar a una persona trabajadora a renunciar” (p. 39).	- Salario - Jornadas laborales - Falta de reconocimiento laboral - Oportunidades de crecimiento - Liderazgo y supervisión	<b>Cuestionario</b> aplicado al personal, ítems 6 a 15. <b>Recolección de información</b> aplicado a ejecutivos, elementos 4 a 6. <b>Entrevista</b> aplicada a gerente de RRHH, ítems 4-6.

<p>Establecer las estrategias de gestión internas de gestión humana relacionadas con la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security.</p>	<p>Estrategias de gestión humana</p>	<p>Según Cortés et al. (2021) abarca desde el manejo de dispositivos de seguridad y el control de accesos, hasta la respuesta ante emergencias y la aplicación de medidas preventivas, lo cual es indispensable para mantener un alto nivel de eficiencia y seguridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones internas</li> <li>- Curso de seguridad para aviación civil</li> <li>- Incentivos y reconocimientos</li> <li>- Comunicación sobre derechos laborales</li> <li>- Estrategias institucionales de retención</li> </ul>	<p><b>Cuestionario</b> aplicado al personal, ítems 16 a 20.</p> <p><b>Recolección de información</b> aplicado a ejecutivos, elementos 7 a 9.</p> <p><b>Entrevista</b> aplicada a gerente de RRHH, ítems 7-9.</p>
---	--------------------------------------	--	--	--

---

### 3.5. Instrumentos

En esta investigación se utiliza el cuestionario, el mapeo de documentos y la entrevista. El cuestionario, según Barrantes (2021), es un instrumento que consiste en una serie de preguntas escritas que permiten la recolección de datos sin la intervención del investigador (p. 188). El objetivo del cuestionario es convertir las variables de la investigación en preguntas específicas que proporcionen información cuantificable. La precisión del proceso de cuantificación numérica depende del instrumento de medición utilizado, que debe ser preciso y puede medir con facilidad y eficiencia, lo que se pretende evaluar.

### **Cuestionario**

En este caso se utiliza el cuestionario para encuestar información con preguntas cerradas y abiertas que permiten comprender la perspectiva del personal de la empresa GCG Security respecto al tema analizado. Se introduce el cuestionario con una descripción de qué se trata, así como instrucciones de su llenado. Posteriormente se presenta según cada objetivo, con cinco preguntas con respuesta cerrada según la escala Likert, así como una pregunta abierta para el primer objetivo, seis preguntas cerradas y dos preguntas abiertas para el segundo objetivo, y finalmente, seis preguntas cerradas y una pregunta abierta para el tercer objetivo.

### **Recolección de información**

En cuanto a la recolección de información, de acuerdo con Méndez y Sepúlveda (2020) consiste en el “proceso sistemático de localización, revisión y análisis de documentos relevantes que contienen información vinculada con los objetivos del estudio” (p. 142), de forma que con este tipo de instrumentos se puede comprender el contexto organizacional y las políticas existentes que en este caso influyen en la fidelización laboral. Este instrumento se aplica al personal ejecutivo y administrativo de la empresa GCG Security para triangular los datos obtenidos con el cuestionario aplicado al personal operativo sobre el tema investigado.

Este segundo instrumento es un introductorio definiendo a quién va dirigido, la modalidad y el tipo de información que mapea, y una tabla guía para observar el tipo de documentos o registros analizados, el contenido a analizar y los documentos localizados, con comentarios importantes a anotar.

### **Análisis de la información**

Las respuestas obtenidas con diversos instrumentos permiten triangular los datos del cuestionario aplicado al personal operativo, así como de la entrevista y del mapeo documental al personal ejecutivo de la empresa, aportando una visión estratégica desde la dirección de talento humano.

Para el desarrollo de esta investigación se establecieron criterios de inclusión y exclusión específicos para cada instrumento aplicado: cuestionario, mapeo de documentos y entrevista. En cuanto al cuestionario, se incluye al personal operativo que labora actualmente en la empresa GCG Security con al menos seis meses de permanencia laboral para asegurar que las personas encuestadas tengan una experiencia suficiente que permita valorar su satisfacción y percepción sobre la fidelización. Se excluyó a quienes se encuentren en periodo de prueba o con ausencias prolongadas durante el periodo de abril a agosto de 2025.

Para recoger datos se incluyen los registros administrativos, manuales internos, políticas de recursos humanos y reportes de rotación disponibles y actualizados en el periodo analizado. Se excluyeron documentos sin relevancia directa con la fidelización laboral o que no estuvieran disponibles de forma oficial para su revisión.

En el caso de la entrevista, se incluyó exclusivamente al Gerente de Recursos Humanos de la empresa, dado su conocimiento y responsabilidad directa sobre las estrategias de gestión del personal. Se excluyó a otros funcionarios sin competencias específicas en el área de recursos humanos, para evitar información secundaria o poco representativa.

### **3.6. Validación de los instrumentos**

El tutor del curso validó primero los instrumentos. Tres ejecutivos de la empresa GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María validarán como plan piloto antes de su aplicación.

### **3.7. Proceso para la recolección y análisis de datos**

La obtención de los datos es importante de la investigación, pero es vital analizarlos de forma correcta para sintetizar la realidad localizada, darle el enfoque correcto y con ellos, sacar conclusiones válidas y respaldadas por la información obtenida. Esto se debe hacer de forma imparcial y sustentada por la metodología de la investigación, de manera que la información obtenida sea reconocida como importante para el proceso de generación de conocimiento científico.

En el caso específico de este estudio se elige la técnica de la triangulación de datos, ya que se obtienen respuestas informativas de distintos grupos de sujetos. Para Barrantes (2014) “la triangulación es la mezcla de dos o más fuentes de datos” (p. 135) de manera que estos datos obtenidos de diferentes fuentes se correlacionan entre sí y se analizan de forma independiente y a su vez de forma conjunta, para arrojar resultados vistos de diferentes contextos, en este caso uno por parte del personal que brinda información en los cuestionarios, y de parte de los ejecutivos que suministran datos en el mapeo de documentos.

Además, se utiliza como técnica de análisis el método deductivo que para Hernández y Mendoza (2018) es una técnica que “se basa en la razón, las conclusiones lógicas y validas, se hace uso de la triangulación, esta técnica de análisis de datos que se centra en el contrastar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados” (p. 469). De

forma tal que los resultados obtenidos por los distintos sujetos (trabajadores y ejecutivos de GCG Security) serán tratados de la misma forma, considerando como confiables todos y no discriminando a ninguna población de la abordada, usando la deducción para contrastar los datos localizados y dar armonía a las conclusiones.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## **Capítulo 4: Análisis de resultados**

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos tras aplicar el cuestionario al personal de la empresa GCG Security en el Aeropuerto Juan Santa María sobre la fidelización laboral del personal de la empresa, la recolección de información guiada bajo el análisis de contenido documental y mediante entrevista para el personal de la empresa.

Los datos de identificación de los sujetos participantes se mantienen anónimos para asegurar la confidencialidad de su información brindada. Las entrevistas los cuestionarios y la recolección de información se efectuaron del 01 al 07 de julio del año 2025 mediante Google Formularios y de forma impresa según la conveniencia de diferentes actores. En Microsoft Excel se tabuló la información y luego se crearon las tablas, gráficos y análisis presentes en este apartado. Se analizan por cada variable de análisis, a saber: 1. Satisfacción y permanencia laboral, 2. Factores de rotación y desvinculación, y 3. Estrategias de gestión humana.

### **4.1 Variable de análisis Satisfacción y permanencia laboral**

La primera variable de análisis de este estudio se basa en diagnosticar el nivel de satisfacción y permanencia laboral del personal que labora en la empresa GCG Security, entre abril y agosto del 2025.

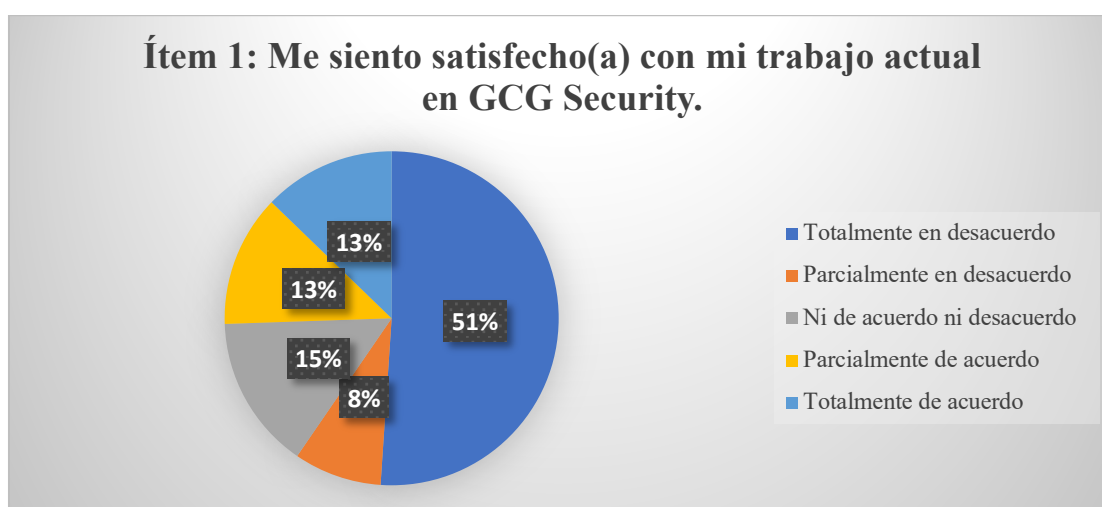
En la exploración de esta variable se solicitó a 47 trabajadores de la empresa llenar una tabla con cinco ítems donde se les indica que en la escala de uno a cinco donde uno

es de acuerdo y cinco en desacuerdo calificaron los enunciados solicitados. Los resultados se muestran en la siguiente tabla de la que a su vez nace un gráfico que sintetiza la información con resultados porcentuales.

**Tabla 3. Satisfecho(a) con el trabajo actual en GCG Security**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Totalmente de acuerdo	24	51,06	24	51,06
De acuerdo	4	8,51	28	59,57
Ni de acuerdo ni desacuerdo	7	14,89	35	74,46
Parcialmente en desacuerdo	6	12,77	41	87,23
Totalmente en desacuerdo	6	12,77	47	100

En la tabla anterior, en general, existe una tendencia mayoritaria hacia percepciones favorables. Por ejemplo, el ítem “Me siento satisfecho(a) con mi trabajo actual en GCG Security” obtuvo 24 respuestas en “totalmente de acuerdo” y 4 en “parcialmente de acuerdo”, sumando un total de 28 personas (cerca del 60%) que expresan satisfacción clara con su trabajo. Aunque también se identifican 6 respuestas en “en desacuerdo” y otras 6 en “totalmente en desacuerdo” lo que indica que existe un segmento del personal que no comparte esta visión positiva, siendo importante de considerar. Esto se evidencia en el siguiente gráfico.

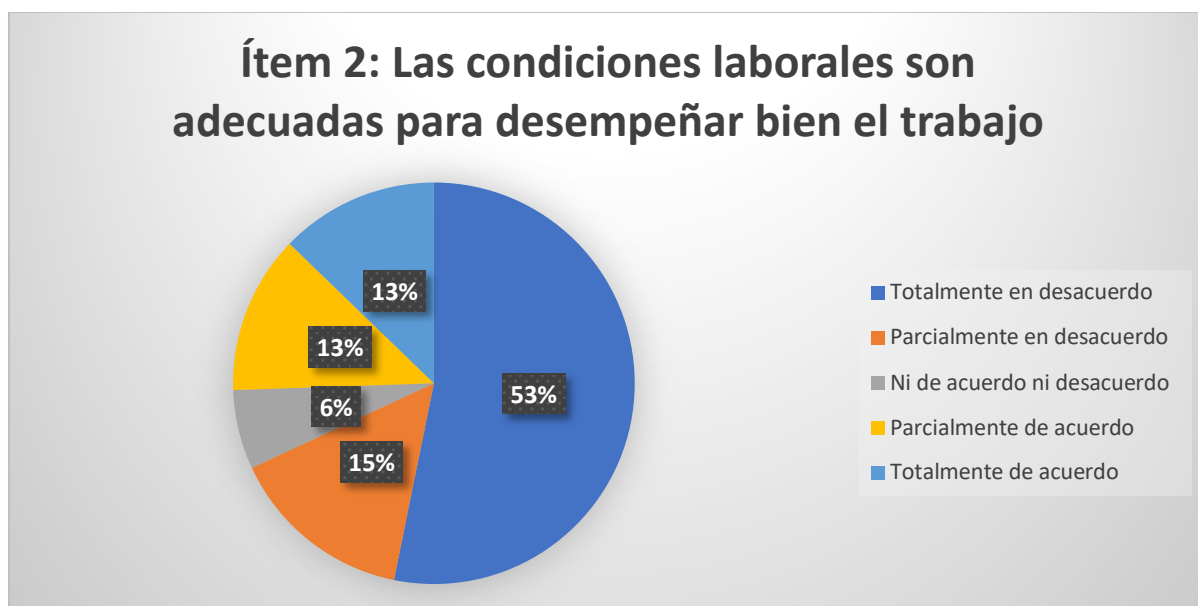
**Gráfico 1. Satisfecho(a) con el trabajo actual en GCG Security**

**Tabla 4. Las condiciones laborales son adecuadas para desempeñar bien el trabajo**

<b>Valor</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada (%)</b>
Totalmente de acuerdo	25	53,19	25	53,19
De acuerdo	7	14,89	32	68,08
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	6,38	35	74,46
Parcialmente en desacuerdo	6	12,77	41	87,23
Totalmente en desacuerdo	6	12,77	47	100

De manera similar en el ítem sobre la adecuación de las condiciones laborales 24 personas respondieron “totalmente de acuerdo” y 7 “de acuerdo”, concentrando más del 68% de la muestra en una percepción positiva sobre las condiciones laborales. No obstante, nuevamente aparecen 6 personas en “en desacuerdo” y otras 6 en “totalmente en desacuerdo” reflejando con esto que esta percepción no es homogénea del todo. Esto se evidencia en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2. Las condiciones laborales son adecuadas para desempeñar bien el trabajo**



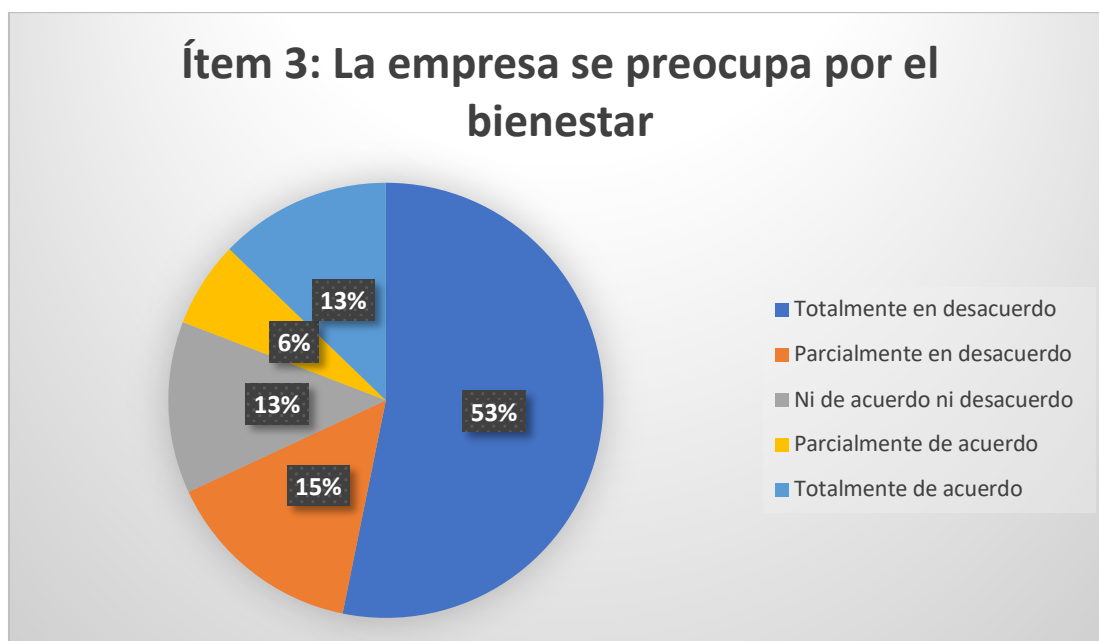
**Tabla 5. La empresa se preocupa por el bienestar**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Totalmente de acuerdo	25	53,19	25	53,19
De acuerdo	7	14,89	32	68,08
Ni de acuerdo ni desacuerdo	6	12,77	38	80,85
Parcialmente en desacuerdo	3	6,38	41	87,23
Totalmente en desacuerdo	6	12,77	47	100

Respecto a si la empresa se preocupa por el bienestar del personal en total 25 personas marcaron “totalmente de acuerdo” y 7 “de acuerdo”, sumando así el 68% de los encuestados, pero se observa un ligero aumento de neutralidad (6 respuestas en “ni de acuerdo ni en desacuerdo”) y también 6 en “totalmente en desacuerdo”, algo que si se analiza podría sugerir que, aunque la mayoría percibe interés por parte de la empresa hay

un grupo importante que no se siente respaldado en este aspecto. Esto se evidencia en el siguiente gráfico.

**Gráfico 3. La empresa se preocupa por el bienestar**



**Tabla 6. Siente estabilidad laboral en su puesto**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Totalmente de acuerdo	24	51,06	24	51,06
De acuerdo	8	17,02	32	68,08
Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	10,64	37	78,72
Parcialmente en desacuerdo	6	12,77	43	91,49
Totalmente en desacuerdo	4	8,51	47	100

*Nota.* Fuente: Cuestionario aplicado a 47 trabajadores con al menos 6 meses de laborar en la empresa GCG Security del Aeropuerto Juan Santamaría.

En relación con la percepción de estabilidad laboral se puede ver que 24 personas respondieron “totalmente de acuerdo” y 8 “de acuerdo”, acumulando en conjunto un 68% de valoración positiva. Sin embargo, persisten respuestas dispersas entre “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (5) y posiciones negativas (6 en “en desacuerdo” y 4 en “totalmente en desacuerdo”) viéndose que por parte de estos trabajadores no se comparte la idealización mayoritaria. Esto se evidencia en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4. Siente estabilidad laboral en su puesto**

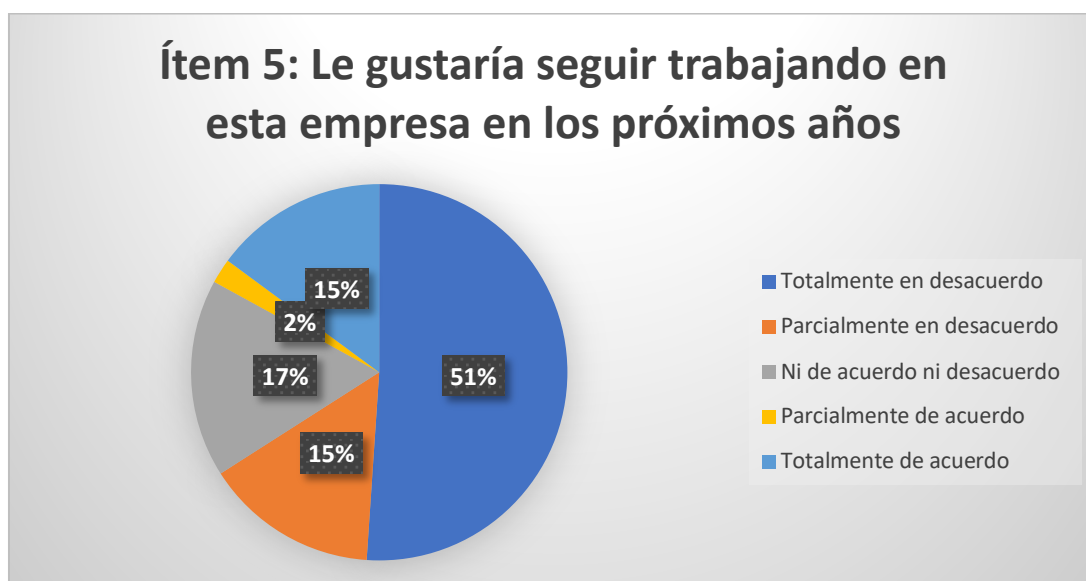


**Tabla 7. Le gustaría seguir trabajando en esta empresa en los próximos años**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Totalmente de acuerdo	24	51,06	24	51,06
De acuerdo	7	14,89	31	65,95
Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	17,02	39	82,97
Parcialmente en desacuerdo	1	2,13	40	85,1
Totalmente en desacuerdo	7	14,89	47	99,99

Finalmente, ante el ítem sobre el deseo de seguir trabajando en la empresa en los próximos años en total 24 trabajadores de la empresa marcaron “totalmente de acuerdo” y 7 “de acuerdo”, sumando casi 67% de personas con intención clara de permanencia. No obstante, destaca que existen también 7 respuestas en “totalmente en desacuerdo” y 1 en “en desacuerdo” dando a entender esto que hay una manifestación de intenciones de desvinculación o menor fidelidad a mediano plazo. Esto se evidencia en el siguiente gráfico.

**Gráfico 5. Le gustaría seguir trabajando en esta empresa en los próximos años**



En términos generales el análisis preliminar permite identificar un núcleo mayoritario del personal que manifiesta altos niveles de satisfacción, percepción de estabilidad y deseo de permanencia como elementos favorables. Sin embargo, también se detecta una minoría que muestra inconformidad, lo cual representa un área de mejora relevante para la empresa, sobre todo considerando que estos sentimientos negativos

pueden impactar en la rotación del personal. La siguiente gráfica representa los términos porcentuales al respecto.

En relación con esta misma variable y en línea con lo consultado a los tragadores, se indaga con el personal ejecutivo de la empresa ¿Cómo describiría, en general, el nivel de satisfacción laboral del personal durante el periodo de abril a agosto del 2025? Ante lo que ellos expresan:

Administración- A: “Bueno”.

Administración- B: “Bueno, aunque siempre el factor salario es uno de los temas que genera insatisfacción”.

Administración- C: “Regular”.

Administración- D: “Estable”.

Dos de las respuestas (“Bueno” de Administración-A y “Bueno, aunque siempre el factor salario es uno de los temas que genera insatisfacción” de Administración-B) coinciden en describir el clima laboral como positivo. Sin embargo, la segunda respuesta matiza su valoración señalando que el salario constituye un factor que tiende a afectar la satisfacción. Con esto se puede deducir que, aunque la percepción general es buena existe un aspecto estructural que limita el alcance de esa satisfacción.

Por su parte, la respuesta de Administración-C (“Regular”) deja ver una percepción más crítica que podría indicar conocimiento de que la satisfacción no es homogénea y que existe una proporción del personal que no se siente plenamente a gusto con su situación laboral. Esto conecta directamente con las respuestas del cuestionario, donde si bien la mayoría manifestó altos niveles de satisfacción, también hubo un grupo considerable que respondió “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo” visibilizando así la existencia de un segmento menos satisfecho.

Finalmente, la respuesta de Administración-D (“Estable”) introduce la idea de que, aunque la satisfacción puede no ser extraordinaria se percibe cierta constancia en el ambiente laboral lo que coincide con la presencia de un núcleo mayoritario destacado anteriormente que desea permanecer en la empresa pues se siente satisfecho en términos generales.

Una vez se han triangulado estas percepciones de las personas ejecutivas con los datos del cuestionario se observa que ambos recogen la coexistencia de dos realidades: una mayoría de personas colaboradoras que experimenta satisfacción y cierta estabilidad, y un segmento minoritario pero relevante que expresa insatisfacción, especialmente vinculada a factores estructurales como la remuneración. Este contraste muestra que, aunque el clima laboral no es predominantemente negativo, pero tampoco está exento de áreas de mejora.

En el segundo ítem de esta misma variable se les indaga a estos ejecutivos sobre ¿Cuáles son los principales factores que usted considera han contribuido a la permanencia del personal en ese periodo? Y ellos responden en la entrevista:

Administración- A: “Compromiso de la empresa con lo acordado en la entrevista”.

Administración- B: “La estabilidad de los puestos y la capacitación al personal”.

Administración- C: “Capacitación”.

Administración- D: “Capacitaciones, salario en especie, por ejemplo, teletrabajo”.

En este segundo ítem se puede ver que la opinión de Administración-A destaca el compromiso de la empresa con lo acordado en la entrevista, siendo este un señalamiento importante ya que pone de manifiesto el valor que tiene para el personal el cumplimiento de las expectativas generadas desde el proceso de selección. En otras palabras, cuando la empresa cumple con las promesas iniciales se genera un sentido de confianza que puede traducirse en mayor permanencia.

Por su parte, Administración-B menciona dos aspectos: la estabilidad de los puestos y la capacitación al personal. La estabilidad laboral coincide directamente con el cuarto ítem del cuestionario aplicado al personal (“Siento estabilidad laboral en mi puesto”) donde la mayoría manifestó estar “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”. Este dato refuerza la percepción de que la estabilidad percibida es un factor central para la retención. La capacitación a su vez es valorada como una inversión que mejora el desempeño del personal y a su vez contribuye a que las personas se sientan valoradas dentro de la empresa.

De igual forma, la Administración-C identifica la capacitación como el principal factor de permanencia, mostrando que existe consenso en el equipo directivo sobre la relevancia de dar oportunidades de formación como estrategia para fidelizar al personal.

Finalmente, Administración-D amplía la mirada incluyendo tanto a las capacitaciones como el salario en especie, ejemplificado con el teletrabajo. Este detalle introduce un matiz interesante: el reconocimiento de beneficios no monetarios como parte de la estrategia de fidelización. En el contexto actual las políticas de flexibilidad como el teletrabajo suelen ser altamente valoradas por el personal ya que contribuyen al equilibrio entre la vida personal-laboral.

Tras contrastar estas percepciones del equipo ejecutivo con las respuestas de los trabajadores recogidas en el cuestionario se observa una notable convergencia: la mayoría manifestó satisfacción con su trabajo actual, adecuación de las condiciones laborales y percepción de estabilidad. También se detectó un grupo que expresó inconformidad, vinculada a factores estructurales como el salario, que, aunque los ejecutivos no mencionaron explícitamente como fortaleza, denotó que esto sí lo señaló antes uno de ellos como causa de insatisfacción.

Finalmente, en el tercer ítem de la entrevista para esta variable se consulta a los ejecutivos sobre ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para medir o dar seguimiento al nivel de satisfacción del personal? Y ellos señalan:

Administración- A: “Encuestas”.

Administración- B: “Encuestas”.

Administración- C: “Reportes”.

Administración- D: “Buzón de sugerencias y encuestas internas”.

En este tercer punto se ve por parte de los ejecutivos que dos de las personas entrevistadas (Administración-A y Administración-B) identifican las encuestas como el mecanismo principal. Este dato es relevante porque guarda coherencia con la práctica realizada en este estudio, donde se aplicó un cuestionario a 47 trabajadores mostrando que existe un esfuerzo sistemático por conocer directamente la percepción del personal.

Se puede ver como Administración-C, por su parte, menciona reportes, lo que podría interpretarse como informes internos periódicos o retroalimentación recogida de diversas fuentes (por ejemplo, supervisores o mandos medios) que permiten monitorear de forma más cualitativa o contextualizada la satisfacción laboral. Esta vía complementa las encuestas permitiendo así capturar información sobre situaciones concretas o patrones que pueden no aparecer en instrumentos estandarizados.

Finalmente, el sujeto Administración-D amplía la perspectiva al mencionar el buzón de sugerencias, junto con las encuestas internas. La existencia de un buzón de sugerencias revela la disposición de la empresa a habilitar canales abiertos y continuos de comunicación que no dependen de momentos específicos de aplicación de encuestas. Esto puede ser positivo pues brinda la oportunidad a las personas colaboradoras de expresar propuestas de mejora en cualquier momento.

## 4.2 Variable de análisis Factores de rotación y desvinculación

Con la segunda variable se busca identificar los principales factores que inciden en la rotación y desvinculación del personal en GCG Security. En la exploración de esta variable se solicitó a 47 trabajadores de la empresa llenar una tabla de 10 ítems donde se les indicó que en la escala de uno a cinco donde uno es muy importante y cinco menos importante calificaron los enunciados solicitados.

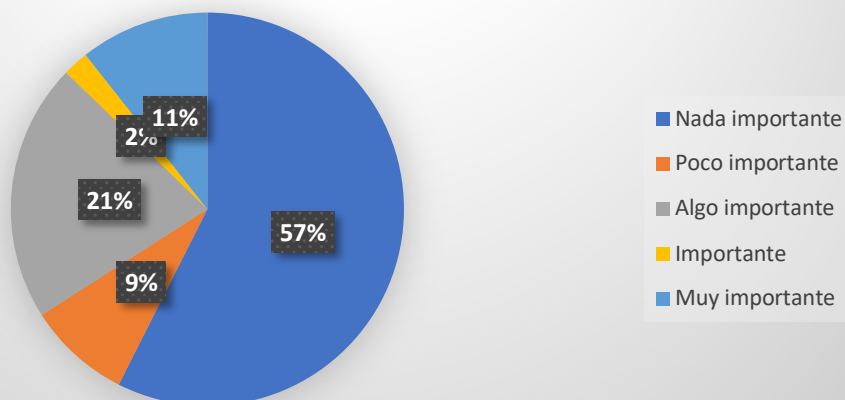
**Tabla 8. El salario bajo o no ajustado al tipo de labor**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Muy importante	27	57,45	27	57,45
Importante	4	8,51	31	65,96
Algo importante	10	21,28	41	87,24
Poco importante	1	2,13	42	89,37
Nada importante	5	10,64	47	100,01

En esta tabla anterior se puede evidenciar que, en primer lugar, el salario bajo o no ajustado al tipo de labor (ítem 6) recibió 27 respuestas en “muy importante” y 4 en “importante”, sumando casi 66% personas que lo perciben como un motivo clave para la rotación. Este hallazgo guarda coherencia con la mención que hizo antes el sujeto Administración-B sobre el salario como causa de insatisfacción, confirmando que desde la percepción del personal la remuneración sigue siendo uno de los factores estructurales más sensibles. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 6. El salario bajo o no ajustado al tipo de labor**

### Ítem 6: El salario bajo o no ajustado al tipo de labor



**Tabla 9. Las jornadas laborales extensas o no compensadas**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Muy importante	28	59,57	28	59,57
Importante	6	12,77	34	72,34
Algo importante	5	10,64	39	82,98
Poco importante	3	6,38	42	89,36
Nada importante	5	10,64	47	100

En segundo lugar, las jornadas laborales extensas o no compensadas (ítem 7) aparecen como un factor incluso más crítico pues cuenta con 28 personas que lo consideran “muy importante” y 6 como “importante”, sumando así 72% de los mismos, indicando esto que la percepción de desequilibrio en la carga de trabajo incide de manera directa en la intención de rotación de personal. Menores cantidades de 5, 3 y 5 trabajadores dijeron “algo importante”, “poco importante” o “nada importante”. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

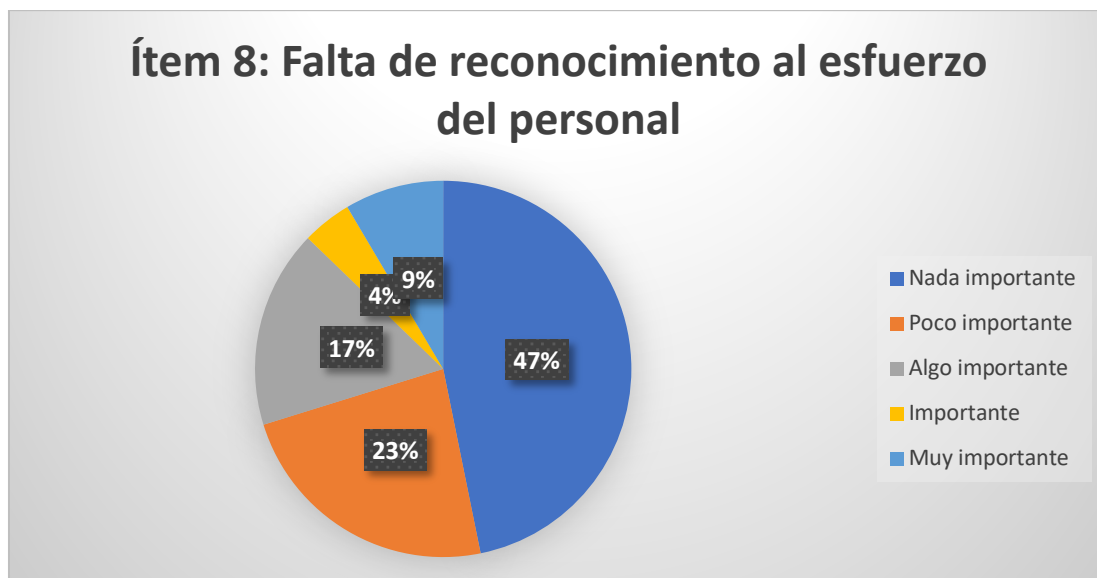
**Gráfico 7. Las jornadas laborales extensas o no compensadas****Tabla 10. Falta de reconocimiento al esfuerzo del personal**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Muy importante	22	46,81	22	46,81
Importante	11	23,4	33	70,21
Algo importante	8	17,02	41	87,23
Poco importante	2	4,26	43	91,49
Nada importante	4	8,51	47	100

Al analizar los datos de la Tabla 10 se observa que casi la mitad del personal encuestado (46,81 %) considera que la falta de reconocimiento al esfuerzo no es un factor importante que motive la rotación laboral, mientras que un 23,4 % la percibe como “poco importante” y un 17,02 % como “algo importante”; únicamente un 4,26 % y un 8,51 % la califican como “importante” o “muy importante” respectivamente. Estos resultados reflejan que, en el contexto de GCG Security, el reconocimiento al esfuerzo no se percibe de forma generalizada como causa prioritaria de desvinculación frente a factores más

determinantes como salario, jornadas laborales u oportunidades de crecimiento; Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 8. Falta de reconocimiento al esfuerzo del personal**



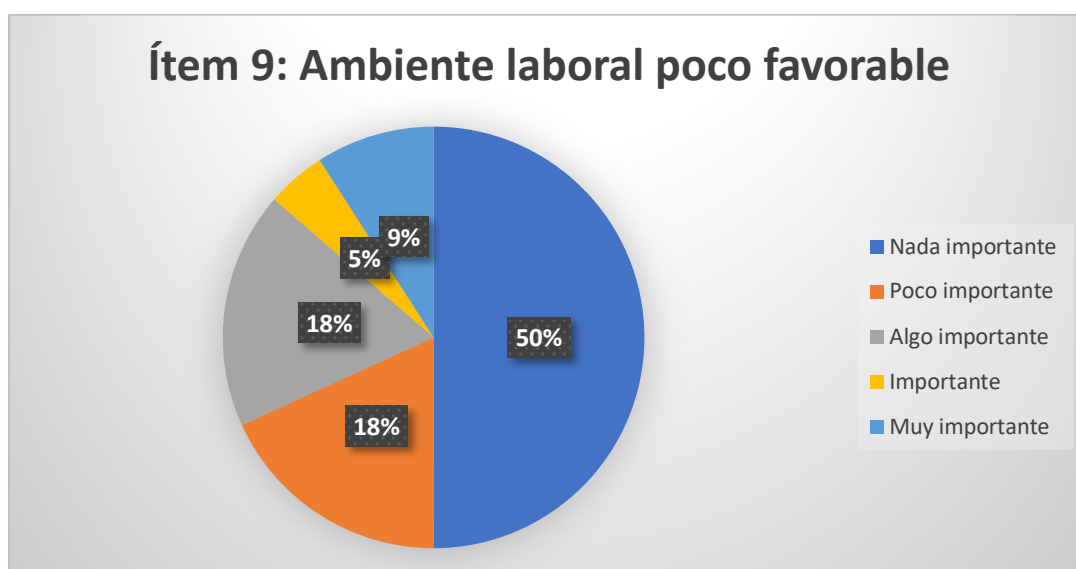
**Tabla 11. Ambiente laboral poco favorable**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Muy importante	22	50	22	50
Importante	8	18,18	30	68,18
Algo importante	8	18,18	38	86,36
Poco importante	2	4,55	40	90,91
Nada importante	4	9,09	44	100

En este caso se evidencia que la mitad del personal encuestado (50 %) considera que un ambiente laboral poco favorable no es un factor importante que influya directamente en la rotación, mientras que un 18,18 % lo califica como “poco importante” y otro 18,18 % como “algo importante”, sumando así un 36,36 % que le otorga cierta relevancia moderada; por su parte, solo un 4,55 % y un 9,09 % lo valoran como

“importante” o “muy importante” respectivamente. Este patrón indica que, para la mayoría de los trabajadores de GCG Security, el ambiente laboral poco favorable no figura entre las principales causas de desvinculación laboral frente a factores críticos como el salario o las jornadas extensas; pero la presencia de un grupo relevante sugiere que atender el clima organizacional sigue siendo una oportunidad para fortalecer la satisfacción y la permanencia del personal. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 9. Ambiente laboral poco favorable**



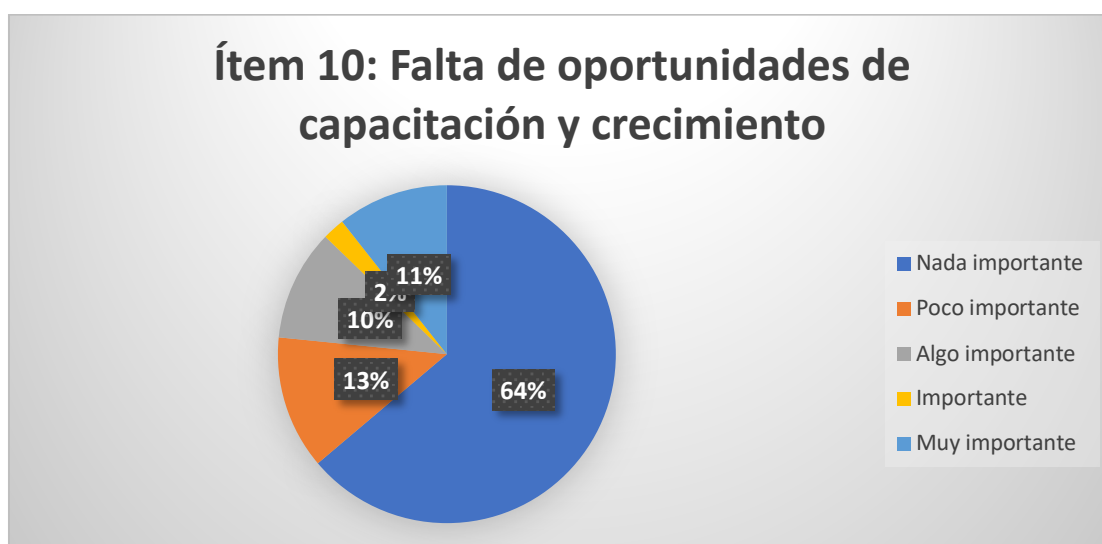
**Tabla 12. Falta de oportunidades de capacitación y crecimiento**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Muy importante	30	63,83	30	63,83
Importante	6	12,77	36	76,6
Algo importante	5	10,64	41	87,24
Poco importante	1	2,13	42	89,37
Nada importante	5	10,64	47	100

También se puede ver que la falta de oportunidades de capacitación y crecimiento (ítem 10) es valorada por 30 personas como “muy importante” Y 6 “importante”,

sumando con esto 76% del total. Este dato es especialmente revelador si se relaciona con el análisis anterior: aunque el equipo ejecutivo mencionó la capacitación como un factor de fidelización. Desde la visión del personal todavía persiste la percepción de que estas oportunidades no son suficientes para todos. Esto permite ver que, aunque la empresa realiza esfuerzos formativos podrían no estar siendo percibidos de manera homogénea. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 10. Falta de oportunidades de capacitación y crecimiento**



**Tabla 13. Problemas con supervisión o liderazgo**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Muy importante	25	53,19	25	53,19
Importante	4	8,51	29	61,7
Algo importante	12	25,53	41	87,23
Poco importante	1	2,13	42	89,36
Nada importante	5	10,64	47	100

*Nota.* Fuente: Cuestionario aplicado a 47 trabajadores con al menos 6 meses de laborar en la empresa GCG Security del Aeropuerto Juan Santamaría.

Otros factores que también se perciben como muy relevantes son los problemas con la supervisión o liderazgo (25 personas lo califican como “muy importante” y 4 lo señalan “importante”, sumando con eso 61% del total, algo lo que deja ver que además de factores estructurales como la supervisión también tiene un peso considerable relacionales vinculados con el estilo de dirección que se vive en esta organización. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 11. Problemas con supervisión o liderazgo**

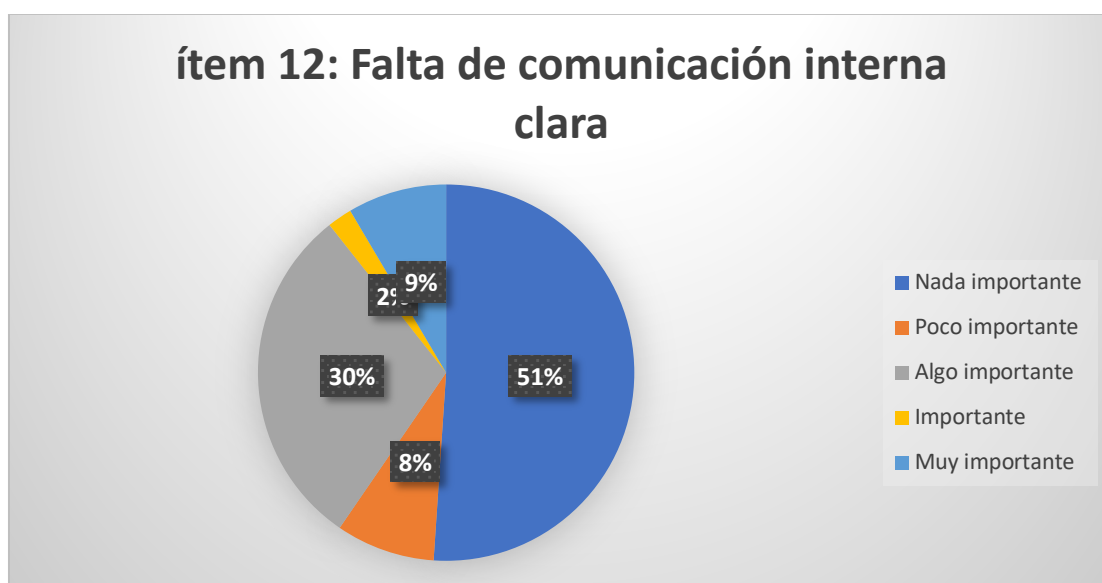


**Tabla 14. Falta de comunicación interna clara**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Muy importante	25	53,19	25	53,19
Importante	4	8,51	29	61,7
Algo importante	12	25,53	41	87,23
Poco importante	1	2,13	42	89,36
Nada importante	5	10,64	47	100

En la tabla anterior se ve que se observa que más de la mitad del personal encuestado (53,19 %) considera que la falta de una comunicación interna clara no es un factor importante que provoque rotación, mientras que un 8,51 % la percibe como “poco importante” y un 25,53 % como “algo importante”, sumando así un 34,04 % que reconoce cierta relevancia moderada; por otro lado, apenas un 2,13 % y un 10,64 % la califican como “importante” o “muy importante” respectivamente. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 12. Falta de comunicación interna clara**



**Tabla 15. Temor a despidos**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Muy importante	25	53,19	25	53,19
Importante	4	8,51	29	61,7
Algo importante	12	25,53	41	87,23
Poco importante	1	2,13	42	89,36

Nada importante	5	10,64	47	100
-----------------	---	-------	----	-----

Respecto al temor a despidos se aprecia que más de la mitad del personal encuestado (53,19 %) considera que el temor a despidos no es un factor importante que motive la rotación laboral, mientras que un 8,51 % lo percibe como “poco importante” y un 25,53 % como “algo importante”, sumando así un 34,04 % que le otorga cierta relevancia moderada; en contraste, solo un 2,13 % y un 10,64 % lo califican como “importante” o “muy importante” respectivamente. Estos datos reflejan que, para la mayoría de las personas trabajadoras de GCG Security, el temor a despidos no se sitúa entre las principales causas de desvinculación laboral, aunque la presencia de un grupo que sí lo considera significativa evidencia que mantener políticas claras de estabilidad y comunicación puede seguir siendo útil para fortalecer la percepción de seguridad y confianza dentro de la organización. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

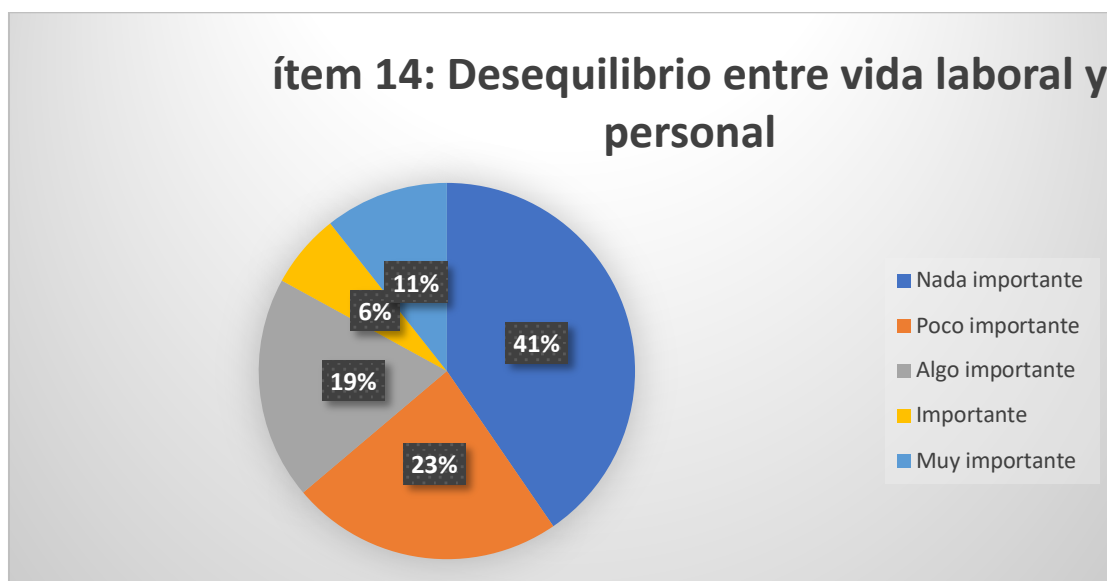
**Gráfico 13. Temor a despidos**



**Tabla 16. Desequilibrio entre vida laboral y personal**

<b>Valor</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada (%)</b>
Muy importante	19	40,43	19	40,43
Importante	11	23,4	30	63,83
Algo importante	9	19,15	39	82,98
Poco importante	3	6,38	42	89,36
Nada importante	5	10,64	47	100

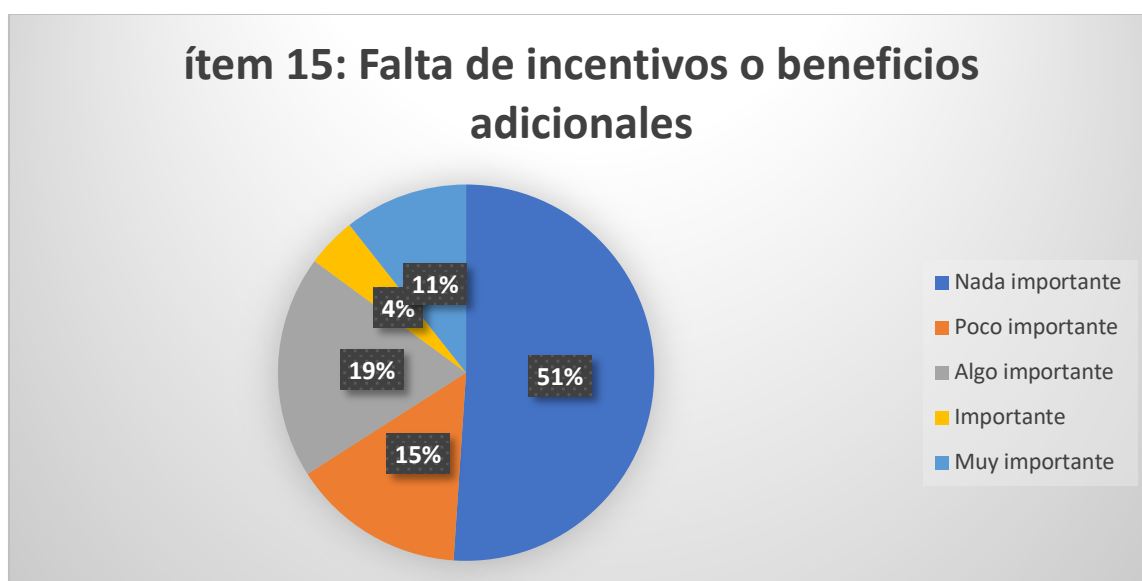
Al examinar los resultados de la Tabla 16, se observa que un 40,43 % del personal encuestado considera que el desequilibrio entre vida laboral y personal no es un factor importante que influya en la rotación, mientras que un 23,4 % lo percibe como “poco importante” y un 19,15 % como “algo importante”, sumando así un 42,55 % que le otorga cierta relevancia moderada; por otro lado, un 6,38 % y un 10,64 % lo califican como “importante” o “muy importante” respectivamente. Estos datos sugieren que si bien para la mayoría este desequilibrio no representa la principal causa de desvinculación existe un grupo considerable que sí lo reconoce como influyente, lo que revela la importancia de continuar promoviendo prácticas que faciliten la conciliación entre las demandas laborales y la vida personal para favorecer la permanencia y el bienestar del personal en GCG Security. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 14. Desequilibrio entre vida laboral y personal****Tabla 17. Falta de incentivos o beneficios adicionales**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Muy importante	24	51,06	24	51,06
Importante	7	14,89	31	65,95
Algo importante	9	19,15	40	85,1
Poco importante	2	4,26	42	89,36
Nada importante	5	10,64	47	100

En este caso se observa que más de la mitad del personal encuestado (51,06 %) considera que la falta de incentivos o beneficios adicionales no es un factor importante que motive la rotación laboral, mientras que un 14,89 % lo percibe como “poco importante” y un 19,15 % como “algo importante”, sumando así un 34,04 % que le concede una relevancia moderada; en contraste, apenas un 4,26 % y un 10,64 % lo califican como “importante” o “muy importante” respectivamente. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 15. Falta de incentivos o beneficios adicionales**



Una vez considerados los datos anteriores respecto a la satisfacción y permanencia laboral se confirma que, aunque existe un grupo mayoritario que se siente satisfecho y con intención de continuar en la empresa, pero también denota que subsisten tensiones que pueden desembocar en rotación especialmente vinculadas a factores que combinan lo estructural (salario, jornadas), lo relacional (liderazgo, comunicación) y lo motivacional (reconocimiento, oportunidades de desarrollo). Estos datos se representan de forma visual en la siguiente gráfica.

Respecto a esta segunda variable se consulta a los ejecutivos de la empresa sobre ¿Qué motivos son los más frecuentes al momento de registrar la desvinculación de colaboradores en la empresa? Y ellos indican sus respuestas así:

Administración- A: “Problemas de puntualidad, bajo rendimiento, incumplimiento de normas internas, motivos económicos”.

Administración- B: “Cambio de empleo, impuntual”.

Administración- C: “Mejor oferta laboral”.

Administración- D: “Salario, horarios”.

Aquí se ve que en los procesos de desvinculación de colaboradores surgen respuestas agrupadas en dos grandes dimensiones: las causas de carácter individual o comportamental y las estructural o laboral explicadas a fondo.

Dentro del primer grupo, Administración-A, menciona problemas de “puntualidad, bajo rendimiento e incumplimiento de normas internas”, mientras que Administración-B también señala la “impuntualidad”. Estas respuestas apuntan a factores que suelen asociarse a la disciplina, el compromiso individual o la adaptación a las políticas y cultura organizacional; algo que en conjunto podría interpretarse como una visión desde la gestión que tiende a responsabilizar al colaborador por la desvinculación.

Sin embargo, llama la atención que incluso dentro de esta misma perspectiva la persona Administración-A incluye también los “motivos económicos” como causa frecuente, reconociendo que factores externos o estructurales que tienen peso en la decisión de separarse de la empresa.

En el segundo grupo, más claramente vinculado a aspectos del contexto laboral, la persona denominada Administración-C menciona que este se da por la “mejor oferta

laboral”, mientras que Administración-D indica que en esto influye el “salario y los horarios”. Estas respuestas evidencian que además de las razones relacionadas con la disciplina o el rendimiento también la rotación está motivada por la búsqueda de mejores condiciones laborales.

Entonces, tras relacionar las percepciones de las personas ejecutivas con los datos recabados en el cuestionario a los trabajadores se encuentra una coherencia notable que cabe la pena resaltar: entre los factores que el personal considera “muy importantes” como causa de rotación destacan precisamente el salario bajo o no ajustado al tipo de labor y las jornadas laborales extensas o no compensadas; asimismo, la falta de reconocimiento, la falta de oportunidades de crecimiento y la falta de incentivos también aparecen como causas.

En el quinto ítem de la entrevista se quiso saber sobre si ¿Existen diferencias en la rotación según el tipo de puesto, antigüedad o condiciones laborales? Y ante esto los entrevistados mencionan:

Administración- A: “Sí”.

Administración- B: “Sí”.

Administración- C: “Antigüedad”.

Administración- D: “Sí”.

En este escenario de respuestas bastante limitadas en cuanto a extensión se puede destacar que tres de las respuestas son afirmativas generales (“Sí”), mientras que Administración-C detalla la antigüedad como un factor clave que diferencia la rotación. Esta simple pero reveladora mención aporta una pista de que la permanencia o rotación del personal no es uniforme, sino que varía según la etapa en la que se encuentra la relación laboral.

Ahora bien, triangulando toda la información obtenida se refuerza la idea de que la rotación no responde a un solo factor aislado, sino que depende también de características estructurales de la plantilla. Por ejemplo, es posible deducir que el personal con menor antigüedad podría tener una rotación más alta, motivada por la búsqueda de mejores oportunidades (“mejor oferta laboral”) o insatisfacción inicial con condiciones como el salario y los horarios, siendo que esta tendencia es coherente con lo señalado por Administración-C. Además, es razonable interpretar que ciertos tipos de puesto sean los que acumulen mayores tasas de rotación, en comparación con puestos administrativos o de supervisión que, por lo general, tienden a gozar de mejores condiciones.

De igual forma, la mención de condiciones laborales como dimensión de diferencia indirectamente conecta con factores como jornadas extensas, falta de beneficios o ausencia de reconocimiento, elementos que el personal valoró como “muy importantes” para abandonar la empresa. Con esto se ve que si algunos puestos se caracterizan por condiciones más precarias es lógico que muestren mayores tasas de rotación.

En el sexto y último ítem de esta variable se buscó indagar con los entrevistados sobre ¿Cómo analiza o interpreta la empresa los indicadores de rotación de personal en el contexto actual? Y estos indican:

Administración- A: “Como una métrica crítica para evaluar la efectividad de prácticas de reclutamiento, condiciones laborales, clima organizacional y procesos de retención”.

Administración- B: “Trata de atacar los puntos que provocan la rotación del personal para poder minimizar el impacto en la empresa”.

Administración- C: “Regular”.

Administración- D: “Por medio de un KPI, las personas llenan un cuestionario de salida con los motivos específicos de la decisión”.

Se puede ver que, en este caso, por un lado, Administración-A presenta una respuesta estructurada y estratégica: concibe la rotación como una métrica crítica que sirve para evaluar prácticas de reclutamiento, condiciones laborales, clima organizacional y procesos de retención. Esta perspectiva revela que desde esta área de la administración se reconoce la rotación no solo es un dato aislado sino también un indicador transversal que permite detectar debilidades y oportunidades de mejora en distintos componentes de la gestión humana.

Por otro lado, Administración-B complementa esta visión al señalar que la empresa “trata de atacar los puntos que provocan la rotación para minimizar el impacto”, con lo que se interpreta que los datos obtenidos no se quedan solo en la medición, sino que motivan acciones correctivas orientadas a reducir las causas identificadas. Esto se relaciona directamente con lo expresado en palabras anteriores donde se mencionaba el uso de encuestas internas, reportes y buzones de sugerencias son herramientas fundamentales para conocer las percepciones del personal.

Por su parte, Administración-C ofrece una respuesta breve (“Regular”) que podría interpretarse como una percepción crítica de que el análisis de la rotación no siempre es suficientemente profundo para generar cambios reales. Este matiz resulta relevante ya que introduce la idea de que puede existir una brecha entre la medición y la implementación de acciones concretas.

Finalmente, Administración-D aporta un detalle metodológico importante: menciona que se utiliza un KPI (indicador clave de desempeño) y que las personas colaboradoras que deciden desvincularse completan un cuestionario de salida donde explican los motivos de su decisión. Esta práctica revela la existencia de un sistema formal para recoger datos directamente de quienes se marchan, lo que potencialmente facilita la identificación de patrones y la toma de decisiones basadas en evidencias.

### **4.3 Variable de análisis Estrategias de gestión humana**

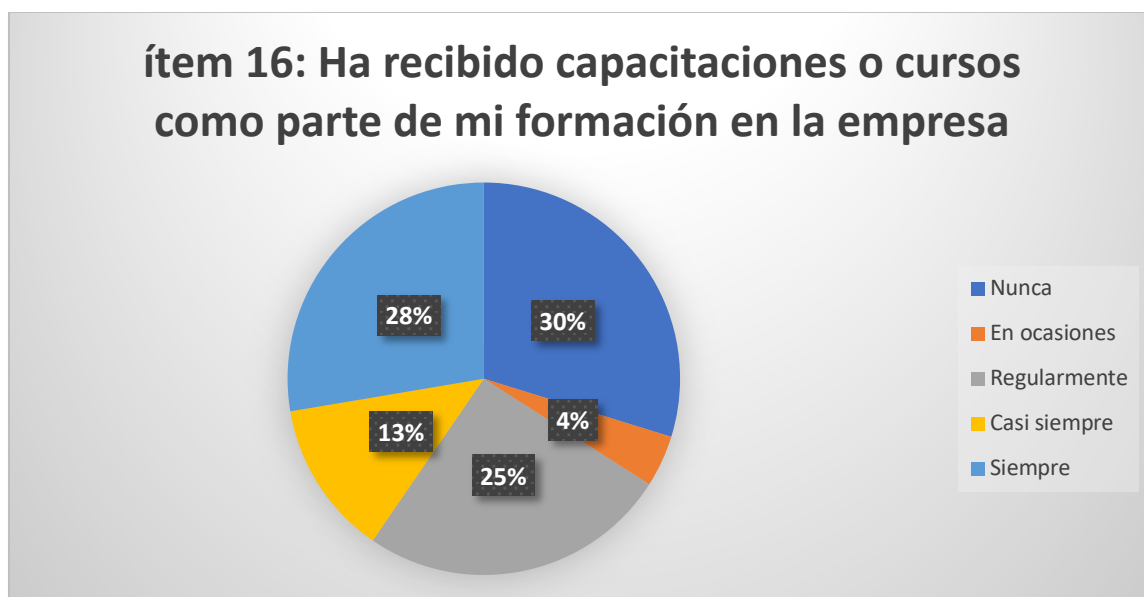
En caso de la tercera variable estudiada, se busca abordar el objetivo de establecer las estrategias internas de gestión humana relacionadas con la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security.

**Tabla 18. Ha recibido capacitaciones o cursos como parte de mi formación en la empresa**

<b>Valor</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada (%)</b>
Nunca	14	29,79	14	29,79
En ocasiones	2	4,26	16	34,05
Regularmente	12	25,53	28	59,58
Casi siempre	6	12,77	34	72,35
Siempre	13	27,66	47	100,01

Se puede ver en la tabla anterior que 14 personas respondieron “nunca” y 2 “casi nunca” sumando un total de 34% de personas que perciben no haber tenido acceso regular a estas oportunidades. Por otro lado, 13 personas contestaron “siempre” y otras 6 “casi siempre”, sumando 40%, reflejando que existe también un grupo que sí reconoce la existencia de procesos formativos. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

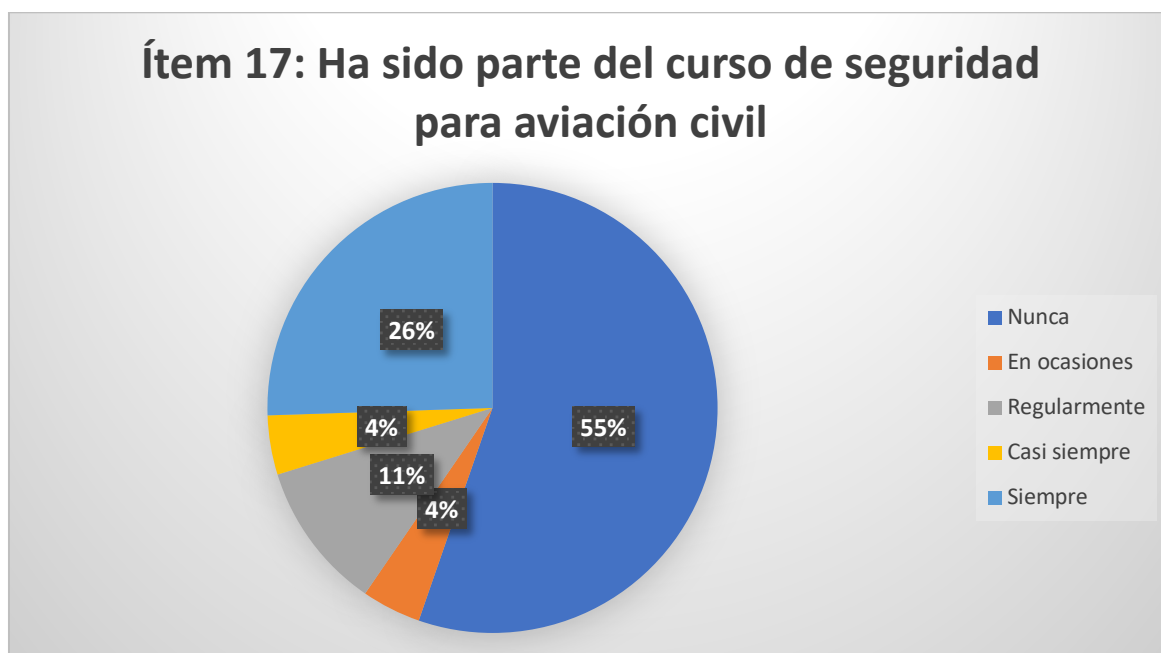
**Gráfico 16. Ha recibido capacitaciones o cursos como parte de mi formación en la empresa**



**Tabla 19. Ha sido parte del curso de seguridad para aviación civil**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Nunca	26	55,32	26	55,32
En ocasiones	2	4,26	28	59,58
Regularmente	5	10,64	33	70,22
Casi siempre	2	4,26	35	74,48
Siempre	12	25,53	47	100

Respecto a la pregunta sobre participación en el curso de seguridad para aviación civil, 26 personas respondieron “nunca”, es decir, más de la mitad del total. Aunque 12 personas contestaron “siempre” este dato revela que dicha formación podría estar dirigida solo a puestos específicos o que su acceso es desigual lo que limita su impacto como estrategia de fidelización para todo el personal. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

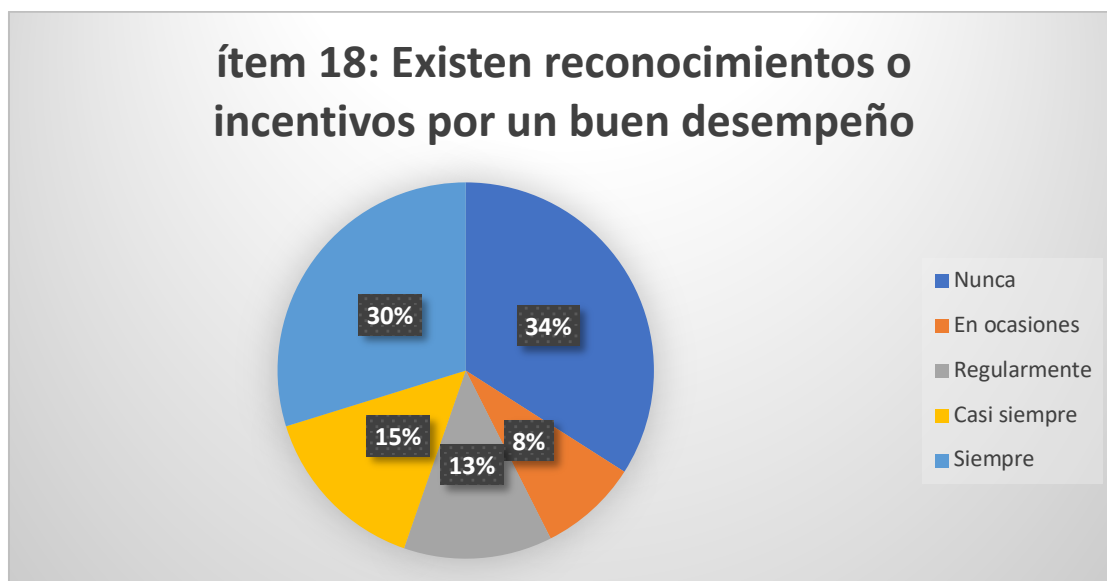
**Gráfico 17. Ha sido parte del curso de seguridad para aviación civil****Tabla 20. Existen reconocimientos o incentivos por un buen desempeño**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Nunca	16	34,04	16	34,04
En ocasiones	4	8,51	20	42,55
Regularmente	6	12,77	26	55,32
Casi siempre	7	14,89	33	70,21
Siempre	14	29,79	47	100

En cuanto a si existen reconocimientos o incentivos por un buen desempeño nuevamente predomina la percepción crítica: 16 personas contestaron “nunca” y 4 “casi nunca”. Aunque 14 personas respondieron “siempre” la diferencia muestra que un porcentaje importante del personal considera que las prácticas de reconocimiento no abarcan a toda la plantilla laboral, algo que coincide con lo expresado en la segunda

variable donde la falta de reconocimiento al esfuerzo del personal fue valorada como un factor “muy importante” para la rotación. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 18. Existen reconocimientos o incentivos por un buen desempeño**



**Tabla 21. Le informan con claridad sobre los derechos y deberes laborales**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Nunca	11	23,4	11	23,4
En ocasiones	5	10,64	16	34,04
Regularmente	8	17,02	24	51,06
Casi siempre	7	14,89	31	65,95
Siempre	16	34,04	47	100

Este ítem presenta un panorama algo más equilibrado: 16 personas respondieron “siempre” y 7 “casi siempre” sumando 49% de la muestra que percibe claridad informativa por parte de la empresa. Sin embargo 11 personas marcaron “nunca” y 5 “en

ocasiones”, sumando 34%, lo que indica que todavía hay quienes no se sienten suficientemente informados. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 19. Le informan con claridad sobre los derechos y deberes laborales**



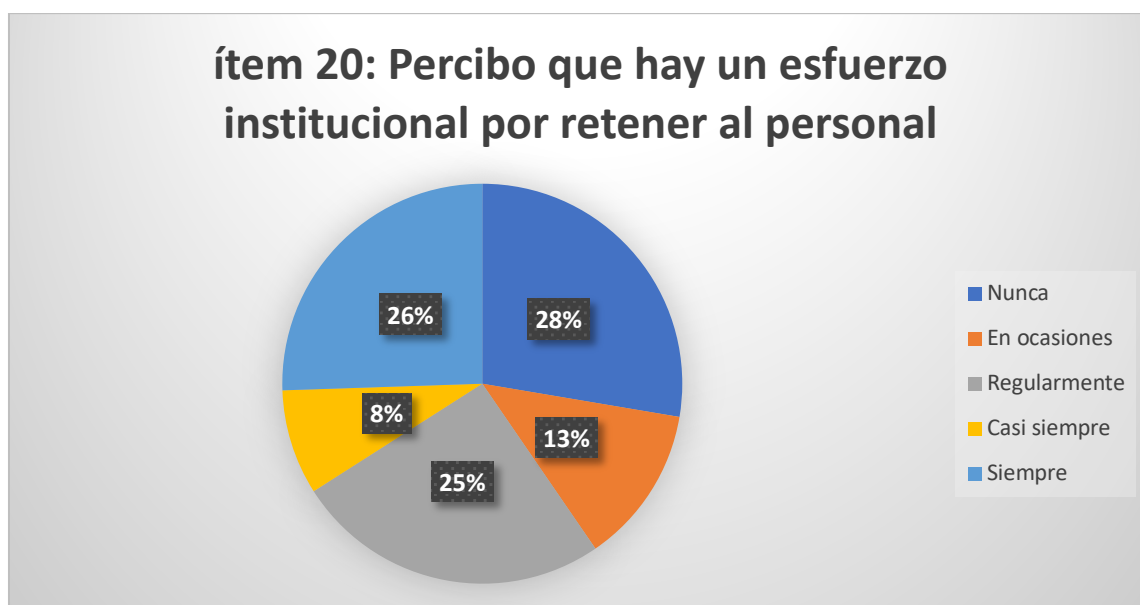
**Tabla 22. Percibo que hay un esfuerzo institucional por retener al personal**

Valor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada (%)
Nunca	11	23,4	11	23,4
En ocasiones	5	10,64	16	34,04
Regularmente	8	17,02	24	51,06
Casi siempre	7	14,89	31	65,95
Siempre	16	34,04	47	100

*Nota.* Fuente: Cuestionario aplicado a 47 trabajadores con al menos 6 meses de laborar en la empresa GCG Security del Aeropuerto Juan Santamaría.

Finalmente, sobre la percepción de que hay un esfuerzo institucional por retener al personal, las respuestas se distribuyen de manera casi equilibrada: 12 personas respondieron “siempre”, 4 “casi siempre”, sumando 49%, y 12 “a veces”, sin embargo, 13 personas señalaron “nunca” y 6 “en ocasiones” evidenciando que para una parte del personal el esfuerzo institucional no se traduce en acciones concretas que impacten su experiencia laboral. Esto se visualiza en el siguiente gráfico.

**Gráfico 20. Percibo que hay un esfuerzo institucional por retener al personal**



Ahora bien, tras comparar estos resultados con los hallazgos de las variables anteriores, se observa una coherencia que permite profundizar en la interpretación:

- Por un lado, la empresa tiene prácticas internas como capacitaciones, formación específica en seguridad y algunos reconocimientos como mencionaron los ejecutivos.

- Sin embargo, desde la percepción del personal estas acciones parecen no ser universales ni suficientemente sistemáticas lo que genera que un grupo importante no las experimente como parte de su realidad laboral.

- Este desbalance contribuye a que factores como la falta de reconocimiento, de oportunidades de crecimiento y de comunicación clara sean identificados como razones muy importantes para la rotación reflejando que las estrategias actuales podrían no tener el alcance necesario para consolidar la fidelización.

Referente a esta tercera variable se buscó indagar en el personal ejecutivo sobre ¿Qué acciones específicas ha implementado el departamento de Recursos Humanos para fortalecer la fidelización del personal? Y estos responden:

Administración- A: “Contratación más transparente, entrega de uniforme y equipo completo, encuestas de satisfacción”.

Administración- B: “Encuestas, transparencia en la contratación y métodos de retención del personal”.

Administración- C: “Traslado de puesto”.

Administración- D: “Capacitaciones, plan de compensaciones”.

En este caso se puede ver que tanto Administración-A como Administración-B coinciden en destacar la importancia de una “contratación transparente” y la “aplicación de encuestas de satisfacción”. Esta coincidencia se señala en el marco teórico, puesto que la honestidad en el proceso de reclutamiento es percibida como fundamentales para generar confianza desde el inicio de la relación laboral. Las encuestas sirven para monitorear el clima laboral y detectar necesidades como se ha evidenciado en la exploración de variables anteriores.

Además, el sujeto denominado Administración-A menciona la “entrega de uniforme y equipo completo” lo cual es un aspecto concreto que puede impactar positivamente la percepción de cuidado hacia el personal reforzando su sentido de pertenencia, así como facilitando el desempeño de sus labores.

Por su parte, Administración-C señala el traslado de puesto como una medida implementada, una estrategia para ofrecer movilidad interna y facilitar la adaptación del personal a diferentes funciones de su trabajo que mejor se ajusten a sus habilidades, lo cual contribuye al desarrollo profesional y, en consecuencia, a la satisfacción laboral.

Finalmente, Administración-D destaca dos elementos clave: las capacitaciones y el plan de compensaciones”. Ambos aspectos son fundamentales dentro de una gestión humana orientada a la fidelización ya que la formación continua potencia las

competencias del personal y refuerza su compromiso mientras que un plan de compensaciones adecuado es crucial para reconocer su desempeño, incentivando con esto la permanencia.

Triangulando estas acciones con la percepción manifestada por el personal en el cuestionario se puede observar que, aunque existen esfuerzos institucionales en estas áreas no siempre son percibidos de manera homogénea. Por ejemplo, si bien la capacitación y los planes de compensación forman parte de la estrategia un grupo importante del personal manifestó no haber recibido capacitaciones regulares ni percibir incentivos constantes.

En el caso del octavo y penúltimo ítem aplicado a los ejecutivos se les consulta sobre ¿Qué papel juegan los programas de formación, incentivos o bienestar en las estrategias de fidelización laboral? Y estos señalan:

Administración- A: “Impactan directamente en la motivación, sentido de pertenencia, compromiso y permanencia de los oficiales en la organización.”.

Administración- B: “Impactan en la motivación del personal, en la oportunidad de crecimiento que se puede dar en la organización”.

Administración- C: “Es una propuesta excelente para retener al personal que muchas empresas no la usan”.

Administración- D: “Súper importantes, cuando el colaborador se siente bien da mejores resultados y cumple los objetivos”.

En este escenario se puede ver como las respuestas de estos ejecutivos revelan un consenso sólido respecto a la importancia estratégica y el impacto positivo de estas iniciativas en el clima organizacional y la retención del personal.

Administración-A enfatiza que estos programas impactan directamente en la motivación, sentido de pertenencia, compromiso y permanencia del personal operativo lo que refleja una comprensión profunda de cómo estos elementos contribuyen a fortalecer el vínculo emocional con la empresa, siendo esto totalmente alineado con los postulados teóricos que sostienen que la motivación o el sentido de pertenencia son pilares esenciales para la fidelización.

Además, Administración-B destaca que estos programas impactan en la motivación y en la oportunidad de crecimiento subrayando que la formación motiva y también abre caminos para el desarrollo profesional dentro de la organización, siendo esto algo fundamental para retener talento humano.

Por otra parte, Administración-C califica estos programas como una propuesta excelente para retener al personal resaltando que muchas organizaciones no aprovechan plenamente esta estrategia lo que posiciona a GCG Security en una ventaja competitiva si logra implementarlos de manera efectiva.

Finalmente, Administración-D resalta la importancia del bienestar señalando que cuando el colaborador se siente bien da mejores resultados y cumple los objetivos, lo que conecta directamente la salud y satisfacción del personal con el rendimiento organizacional y los resultados empresariales.

Estas percepciones del equipo ejecutivo coinciden con las áreas de mejora en la percepción del personal, donde se evidenció que, aunque existen capacitación y algunos incentivos, su alcance no siempre se percibe uniformemente, lo que da a entender que potenciar estos programas podría transformar la permanencia del personal laboral.

Finalmente, en caso del quinto ítem se indaga a los ejecutivos si ¿Considera que las estrategias actuales están logrando su propósito? ¿Por qué? Y ellos responden de la siguiente forma:

Administración- A: “Sí, estos programas marcan la diferencia entre una alta rotación y una fuerza laboral comprometida, profesional y alineada con los valores de la empresa”.

Administración- B: “Sí, porque el tema motivación es muy importante dentro del personal. Ya que una persona realizada en su trabajo provoca desde cualquier arista un mejor entorno laboral”.

Administración- C: “No, deben mejorar las propuestas en comisiones, incentivos, bonificaciones y gratificaciones”.

#### Administración- D: “Sí”.

Aquí se puede ver como las respuestas reflejan un consenso mayoritario positivo, pero también evidencian la existencia de áreas que requieren mejoras para maximizar el impacto.

Primeramente, Administración-A sostiene que estos programas marcan la diferencia entre una alta rotación y una fuerza laboral comprometida, profesional y alineada con los valores de la empresa. Esta afirmación destaca la importancia que se le atribuye a las estrategias como un factor clave para generar compromiso y reducir la pérdida de talento reconociendo que estas iniciativas contribuyen a construir una cultura organizacional sólida.

Segundo, Administración-B coincide en la valoración positiva, señalando que el tema motivación es muy importante y que una persona realizada en su trabajo provoca un mejor entorno laboral desde cualquier arista, algo que sin duda enfatiza la relación entre la satisfacción individual y el clima colectivo, subrayando así que el bienestar del personal impacta en la calidad de las relaciones laborales y por ende en la productividad.

Tercero, Administración-D ofrece una respuesta breve pero afirmativa: “Sí”, lo cual refuerza el diagnóstico general de que desde la perspectiva gerencial las estrategias tienen un efecto positivo en la organización. No obstante, Administración-C señala que deben mejorar las propuestas en comisiones, incentivos, bonificaciones y gratificaciones, resultando relevante porque señala que, pese a los avances, existen vacíos o insuficiencias

en las políticas de compensación que podrían limitar el alcance y efectividad de las estrategias de fidelización.

La combinación de respuestas positivas con una crítica constructiva se alinea con los resultados obtenidos en encuestas aplicadas al personal y en otras entrevistas donde se identificaron percepciones mixtas sobre los incentivos, los reconocimientos y las oportunidades de crecimiento de esta organización.

Por tanto, aunque la empresa ha avanzado en la implementación de programas favorables a la motivación y el compromiso es necesario reforzar las propuestas de compensación económica y no económica para atender las expectativas y necesidades del personal.

## **4.4 Propuesta de mejora para la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security**

### **Introducción**

Dado que la fidelización laboral es un elemento estratégico indispensable para el éxito organizacional en este apartado se busca abordar las deficiencias encontradas en la empresa GCG Security por ello a continuación se aborda esto mediante este apartado donde se presenta una propuesta estructurada en etapas que busca involucrar activamente al equipo ejecutivo y al departamento de Recursos Humanos para así desarrollar un proceso integral de fidelización.

### **Objetivos**

- Mejorar el nivel de satisfacción y compromiso laboral del personal.
- Reducir la rotación mediante acciones concretas y alineadas con las necesidades detectadas.
- Fortalecer las estrategias internas de gestión humana con enfoque participativo.
- Promover una cultura organizacional basada en la transparencia, el reconocimiento y el desarrollo profesional.

## Etapas para mejorar el proceso de fidelización laboral de la empresa

**Tabla 23. Etapas para mejorar el proceso de fidelización laboral de la empresa**

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Acciones clave</b>	<b>Indicadores de éxito</b>
Diagnóstico profundo	Realizar un diagnóstico detallado y actualizado sobre satisfacción, rotación y necesidades del personal.	Ejecutivos y Recursos Humanos	Aplicar encuestas amplias, entrevistas y análisis de KPIs.	Porcentaje de participación, así como calidad de datos recopilados.
Diseño participativo de estrategias	En sesiones con ejecutivos y representantes del personal pueden diseñar estrategias específicas para abordar causas de rotación y mejorar la fidelización.	Ejecutivos, RRHH y jefes de equipo	Talleres de co-creación, identificación de prioridades y definición de planes de acción.	Plan estratégico aprobado.
Implementación de programas integrales	Desplegar programas de capacitación, reconocimiento, incentivos y bienestar,	RRHH, supervisores y ejecutivos	Lanzamiento de cursos, sistemas de reconocimiento, revisión de compensaciones	Número de capacitaciones realizadas.

	asegurando cobertura y comunicación efectiva.		s, mejoras en comunicación.	
Seguimiento y monitoreo continuo	Establecer mecanismos permanentes para monitorear la satisfacción y rotación mediante indicadores y retroalimentación constante.	RRHH y ejecutivos	Encuestas periódicas, buzón de sugerencias y análisis de KPIs de rotación.	Reducción porcentual en rotación y aumento en índices de satisfacción.
Evaluación y ajuste	Evaluar resultados obtenidos e identificar brechas y ajustar las estrategias para mejorar continuamente el proceso.	Ejecutivos y RRHH	Revisión de informes, reuniones de análisis y ajuste de planes.	Informe de evaluación anual y ajustes implementados.

### **Evaluación de la propuesta de fidelización**

En este caso, la evaluación se hace mediante un proceso integral que permita medir el impacto de las estrategias a implementar, lo que implica la identificación de fortalezas y debilidades a abordar de forma continua.

Se recomienda que haya una evaluación de los indicadores cuantitativos como la rotación de personal asistencia y los resultados de las encuestas, así como los cualitativos como a la percepción que tiene el personal y el clima organizacional que se evidencia. Con estos resultados de tipo mixto se pueden entender mejor las condiciones en las que los trabajadores se desempeñan y la motivación que tienen en su área laboral.

### **Realimentación y ajustes al ciclo de mejora continua**

El proceso de fidelización debe concebirse como un ciclo continuo donde la realimentación es esencial puesto que todo proceso debe ser mejorado continuamente. Es de suma importancia que se provean espacios periódicos de diálogo entre ejecutivos, RRHH y personal para recoger sugerencias y resolver inquietudes surgidas entre los trabajadores, maximizando así la satisfacción de estos. Es importante considerar el adaptar las estrategias a las nuevas necesidades y contextos de los trabajadores. Así se presupuesta que GCG Security consolide una cultura organizacional dinámica, flexible y orientada al bienestar de su personal. [OBJ]

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Según los objetivos planteados en esta investigación para diseñar una propuesta para la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María, destacan las siguientes conclusiones.

Con respecto al primer objetivo el cual busca diagnosticar el nivel de satisfacción y permanencia laboral del personal que labora en la empresa GCG Security, durante el periodo comprendido entre abril y agosto del 2025 se concluye de acuerdo con los resultados del capítulo anterior que:

- Un 51,06 % del personal expresó sentirse satisfecho con su trabajo actual, aunque un 25,53 % se ubicó en posiciones más neutras o de desacuerdo, evidenciando que no toda la plantilla comparte el mismo nivel de satisfacción. En concordancia con esto en la entrevista se evidenció por parte de la gerencia y de RRHH que el nivel de satisfacción se percibe como bueno.
- Respecto a las condiciones laborales, un 53,19 % manifestó que son adecuadas, mientras que cerca de un 25,53 % expresó cierta insatisfacción, reflejando áreas susceptibles de mejora.

- Un 53,19 % percibe que la empresa se preocupa por su bienestar, aunque un 25,53 % opina de manera neutral o negativa, lo que sugiere que las acciones de bienestar podrían reforzarse.
- Un 51,06 % siente estabilidad laboral, pero un 23,4 % muestra dudas o desacuerdo, evidenciando que la percepción de seguridad no es homogénea. Desde el departamento de RRHH y la gerencia se indica que los factores que han contribuido con la permanencia de los trabajadores es debido al compromiso, la estabilidad y la capacitación que se les suele dar.
- En cuanto al deseo de seguir en la empresa, un 51,06 % respondió positivamente, mientras que un 25,53 % mostró posiciones neutrales o de rechazo, reflejando que la fidelización necesita estrategias más sólidas.
- En cuanto a la medición de la satisfacción la empresa el departamento de RRHH y la gerencia señalan que se utilizan encuestas, reportes y buzones de sugerencias, pero es necesario asegurar que sus resultados se conviertan efectivamente en mejoras visibles para el personal y no se queden solo en papel.
- Así que en general el diagnóstico revela que existe un nivel de satisfacción moderadamente positivo, sostenido principalmente por la estabilidad y la formación ofrecida; sin embargo, las percepciones dispares indican que las estrategias actuales requieren ser más inclusivas y comunicadas para impactar a todo el personal de forma equitativa.

Acorde con el segundo objetivo específico que buscó identificar los principales factores que inciden en la rotación y desvinculación del personal en GCG Security se determina con base a los resultados obtenidos que:

- Un 57,44 % considera el salario bajo como “muy importante” o “importante” causa de rotación, lo que confirma su peso central. Además las jornadas laborales extensas también fueron vistas como “muy importantes” o “importantes” por un 57,44 %. El personal del departamento de RRHH y la gerencia dicen que los trabajadores suelen irse por el bajo rendimiento que tienen, el cambio de empleo y los salarios, por lo que se ve diferentes perspectivas sobre el tema.
- La falta de oportunidades de capacitación obtuvo un 63,82 % en las categorías más altas, reflejando su relevancia para retener talento. Es interesante que el departamento de RRHH y la gerencia había señalado que esto es uno de sus fuertes, pero no es así de reconocido por los trabajadores.
- Factores como ambiente laboral poco favorable y falta de reconocimiento recibieron entre un 12,77 % y un 13,6 % como “muy importantes” o “importantes”, mostrando que son relevantes, pero menos determinantes que el salario y la capacitación. Según el departamento de RRHH y la gerencia esto se suele dar más que todo en los colaboradores menos antiguos, ya que hay menos rotación entre los de mayor antigüedad.

- La falta de comunicación interna clara (12,77 %), temor a despidos (12,77 %) y falta de incentivos (14,9 %) se perciben como relevantes por un segmento más reducido.

- La empresa reconoce la rotación como una métrica crítica pero también identifica que es necesario profundizar en el análisis de sus causas para diseñar estrategias más efectivas.

- Así, en general, los factores que inciden en la rotación son complejos y multifactoriales, a saber: incluyen desde aspectos estructurales como salario y jornadas, hasta percepciones sobre reconocimiento y oportunidades de crecimiento.

Finalmente, de acuerdo con el tercer objetivo que busca establecer las estrategias internas de gestión humana relacionadas con la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security se determina en base a los resultados lo siguiente:

- Un 40,43 % reportó haber recibido “siempre” o “casi siempre” capacitaciones, pero un 34,04 % señaló que esto ocurre “nunca” o “rara vez”, mostrando desigualdad en el acceso. Por parte del departamento de RRHH y la gerencia señalan que consideran clave desde su perspectiva este tema pues la capacitación les ayuda con el compromiso, la permanencia, la motivación y el crecimiento, pero al parecer no todos se han beneficiado de esto.

- Respecto al curso de seguridad para aviación civil, un 40,43 % indicó haberlo recibido “siempre” o “casi siempre”, mientras que un 55,31 % señaló que “nunca” o “rara vez”, evidenciando que no todos los puestos participan.
- En incentivos por buen desempeño, un 44,69 % afirmó recibirlos “siempre” o “casi siempre”, frente a un 42,55 % que indicó “nunca” o “rara vez”, revelando percepción desigual.
- Un 48,94 % percibe que se informa con claridad sobre derechos y deberes, aunque un 34,04 % considera que esto sucede poco o nada. Ante esto el departamento de RRHH y la gerencia señalan que ellos buscan fortalecer la fidelización con información clara, contratación transparente, compensaciones y buscan la opinión de ellos, sin embargo no todos los trabajadores perciben esto.
- Respecto a la percepción de esfuerzo institucional por retener al personal, un 42,55 % respondió de forma positiva, mientras que un 40,43 % manifestó que esto ocurre “nunca” o “rara vez”. Por parte del departamento de RRHH y la gerencia dicen que sí buscan esforzarse por fidelizar a los trabajadores con los métodos ya mencionados y dicen que sí logran estas estrategias porque el nivel de rotación es bajo. También reconocen que deben mejorar.
- Así que sobre la efectividad de las estrategias la mayoría opina que sí están logrando su propósito, aunque una voz crítica advierte la necesidad de mejorar especialmente en comisiones.

- Así que las estrategias de gestión humana orientadas a la fidelización generan impactos positivos en la estabilidad. Sin embargo, se presentan desigualdades en cobertura y percepción por lo que se requiere ampliarlas, comunicarlas mejor y reforzar la parte económica y de reconocimiento para lograr un efecto más uniforme.

## **5.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones surgidas de esta investigación se clasifican según cada grupo de interés de la investigación, a saber: gerente general de GCG Security, encargados del departamento de Recursos Humanos, personal trabajador de la institución, a la Universidad Central y a futuras investigaciones en el campo de la Psicología, enfatizando en Administración de Recursos Humanos.

### **Para el gerente general de GCG Security**

- Promover espacios de diálogo estratégico y reuniones periódicas con el equipo ejecutivo y el departamento de Recursos Humanos para evaluar el impacto de las estrategias de fidelización y decidir ajustes oportunos.
- Impulsar políticas institucionales que refuercen la equidad salarial, incentivos económicos y beneficios no económicos como parte central de la estrategia de retención.

- Visibilizar de forma clara el compromiso de la empresa hacia el bienestar integral del personal reforzando la cultura organizacional centrada en las personas.

### **Para el departamento de Recursos Humanos**

- Diseñar planes de capacitación inclusivos que alcancen a todo el personal, priorizando temas vinculados a desarrollo profesional, liderazgo, manejo del estrés y clima laboral. Utilizar en este caso la propuesta de esta investigación se vuelve vital.
- Revisar los programas de reconocimiento e incentivos asegurando su aplicación de forma equitativa.
- Fortalecer los mecanismos de comunicación interna, garantizando que todo el personal conozca sus derechos, deberes, beneficios y oportunidades de crecimiento.
- Establecer un sistema de monitoreo permanente de indicadores clave de rotación y satisfacción convirtiendo sus resultados en acciones de mejora concretas.

### **Para el personal trabajador de la institución**

- Participar activamente en las encuestas, reuniones de retroalimentación y espacios de diálogo que proponga la empresa, expresando sus inquietudes de forma constructiva.

- Aprovechar las oportunidades de formación, capacitación y movilidad interna ofrecidas por la organización como medios para su desarrollo profesional.

- Contribuir a mantener un clima laboral basado en la comunicación respetuosa, la colaboración y el compromiso con los valores institucionales.

#### **Para la Universidad Central**

- Incorporar en la oferta académica más proyectos sobre estrategias de fidelización laboral y su impacto en la retención del talento humano en diferentes entornos organizacionales.

- Fortalecer las alianzas con empresas del sector privado para facilitar investigaciones aplicadas que beneficien también al entorno empresarial.

- Estimular la investigación interdisciplinaria que permita abordar la fidelización laboral desde diferentes perspectivas, como psicología organizacional y la sociología para señalar un par de casos.

## **Para futuras investigaciones en Psicología con énfasis en Administración de Recursos Humanos**

- Ampliar el enfoque de estudio hacia otros tipos de empresas para comparar estrategias de fidelización laboral y su efectividad tras ser aplicadas.
- Profundizar en el análisis de factores cualitativos que influyen en la rotación, como las percepciones subjetivas del liderazgo o del clima organizacional.
- Diseñar investigaciones longitudinales que permitan evaluar el impacto real de las estrategias de fidelización en el tiempo y no solo de manera transversal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, A. (2024) *Rotación de personal en las empresas de vigilancia y su afectación a la aplicabilidad en los sistemas de gestión de las sociedades portuarias [Tesis de grado]*. Universidad Florencio del Castillo.
- Barrantes, R. (2021). *Investigación. Un camino al conocimiento*. San José. EUNED.
- Cabanillas, J. J., y Gómez, J. E. (2024). *Análisis de la rotación de personal de la empresa de seguridad privada Segumax [Tesis de grado]*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano (4.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Codina, B., Villarreal, J., Castillo, J., y Rodríguez, P. G. (2019). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 29-45.
- Cortes, D. F., Agudelo, C. A., Yarpaz, L., Ramirez, L. M., y Rodriguez, L. D. (2021). *Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Intermegamundo*. Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano.
- De Franco, I., y Martínez, Y. (2022). Reclutamiento y selección de agentes de seguridad privados. *Revista FAECO sapiens*, 5(1), 170-191.
- Dirección General de Aviación Civil. (2020). Manual de Clases de Puestos Área Técnica Aeronáutica. <https://sub.dgac.go.cr/wp-content/uploads/2022/11/6M01-Manual-de-Clases-de-Puestos-Area-T--cnica-Aero--utica-V.03.pdf>
- Dumont, J., Cuadros, M., Cárdenas, J., y Tito, L. (2023). Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), 347-359.

- Galindo, D. D. (2017). *Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada [Tesis de posgrado]*. Universidad Minuto de Dios.
- GCG Security. (2025). *Sobre nosotros*.  
<https://cr.linkedin.com/company/gcgsecuritycostarica>
- Gomariz, P., Ojeda, Y., Nogueira, Y., Rivera, D., y León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29-41.
- González, J. (2015). *Causas de la alta rotación de personal en las compañías de seguridad privada en Bogotá [Tesis de grado]*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Hernández, L. (2021). *Retención del talento humano en empresas de seguridad privada del Gran Área Metropolitana [Tesis de grado]*. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Educación.
- Kassar, Z., y Cabrera, L. (2023). *El Reskilling como estrategia de formación en un mundo competitivo*. Universidad Caguama.
- López, E. A., y Orellana, J. J. (2024). *Satisfacción laboral y fidelización de los colaboradores de la empresa CEMACO SRL, Huancayo-2022 [Tesis de grado]*. Universidad Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica de Colombia.
- Lopez, E., y Orellana, J. (2024). *Satisfacción laboral y fidelización de los colaboradores de la empresa CEMACO SRL, Huancayo-2022*.

- López, J. M. (2020). *Condiciones laborales y rotación del personal en el sector de la seguridad privada en España [Tesis de posgrado]*. Universidad Complutense de Madrid.
- Lusty. (2022). *Estadísticas de compromiso y fidelización de los empleados: la recopilación definitiva*. <https://accessperks.com/employee-engagement-loyalty-statistics-the-ultimate-collection>
- Masis Salazar, D., Oviedo Rodríguez, P. R., Román Barrantes, L. F., y Smith Ordoñez, J. A. (2024). *Análisis de los mecanismos de retención del personal para la implementación de la mejora continua de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., durante el año 2023 y primer semestre 2024 [Tesis de grado]*. Universidad nacional.
- Medina, J. M. (2019). *Incidencia del proceso de selección en la rotación en una empresa de seguridad privada [Tesis de grado]*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Méndez, C., y Sepúlveda, M. (2020). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación (7.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Ministerio de Seguridad Pública. (2023). *Dirección de Servicios de Seguridad Privados*. [https://www.seguridadpublica.go.cr/estructura/viceministrocpeuc/seguridad\\_privada/](https://www.seguridadpublica.go.cr/estructura/viceministrocpeuc/seguridad_privada/)
- Moncayo, E. A., Villota, Y. E., Matabanchoy, J. M., y Figueroa, M. F. (2023). Revisión sistemática sobre la ética de las organizaciones y del rol del psicólogo organizacional: un marco de referencia en países latinoamericanos. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 13(1), 39-52.
- Mosquera, E., Córdoba, M., y López, L. (2023). *Consecuencias de la Rotación laboral en el sistema de gestión, seguridad y salud en el trabajo en la finca el paraíso de*

*la Empresa de cultivo de bananos Agrochigueros [Tesis de posgrado].*

Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Muñoz, S. B., y Marín, J. F. (2024). Evaluación de los procesos de la empresa Proarsa para la certificación de la Norma ISO 18788: 2018. *Revista Fidélitas*, 5(2), 22-45.

Pérez, C. (2018). El sector de seguridad y vigilancia privada: evolución reciente y principales retos laborales, regulatorios y de supervisión. *Fedesarrollo*, 3(1), 1-18.

Pita, L. (2023). *Comunicación interna y fidelización laboral en obstetras de un centro de salud de Chiclayo, 2022 [Tesis de grado]*. Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo.

Solano, R., y Moctezuma, J. A. T. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica. *Revista Torreón Universitario*, 13(36), 83-95.

Solís, B., Prince, I. G., Álvarez, M., y Rodríguez, D. (2024). Impacto de la Rotación de Personal en los Costos y la Rentabilidad Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 6615-6627.

UNIR. (2024). *La importancia de la retención del talento en la empresa.*

[https://www.unir.net/revista/empresa/retencion-](https://www.unir.net/revista/empresa/retencion-talento/#:~:text=Fidelizar%20empleados%20es%20ya%20una,conoce%20como%20retenci%C3%B3n%20del%20talento)

[talento/#:~:text=Fidelizar%20empleados%20es%20ya%20una,conoce%20como%20retenci%C3%B3n%20del%20talento](https://www.unir.net/revista/empresa/retencion-talento/#:~:text=Fidelizar%20empleados%20es%20ya%20una,conoce%20como%20retenci%C3%B3n%20del%20talento)

Vidaurre, M., Diaz, N., y Huamán, B. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del sistema sanitario público en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), 150-161.

Zamora, J. A. (2024). *Propuesta de Estrategias de fidelización para los colaboradores de la Empresa Pisadas SA [Tesis de posgrado]*. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Cuestionario



**UNIVERSIDAD CENTRAL**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

Lic. Psicología con énfasis en Administración de RRHH

Trabajo Final de Graduación

#### **GUÍA PARA CUESTIONARIO**

**Cuestionario para el personal de la empresa GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María sobre el proceso de fidelización laboral del personal de la empresa.**

**Nombre del investigador:** Javier Bolaños Herrera.

**Medio para contactar:** WhatsApp (7200-0031)

**Objeto:** Este cuestionario tiene como propósito recopilar información sobre los factores que influyen en la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María. Este estudio se realiza con fines académicos. Toda la información se maneja a discreción.

**Indicaciones:** En el marco del Trabajo Final de Graduación denominado “Diseño de una propuesta para la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María entre los meses de abril y agosto de 2025”;

del estudiante Javier Bolaños Herrera, de la carrera de psicología de la Universidad Central. El mismo dirigido por la M. Ed. José Roberto Torres Salazar. Este es un cuestionario voluntario. Si en el momento de la entrevista surge una pregunta nueva e inesperada, se incluirá. Marque con un check (✓) la respuesta que ve ideal.

**Sección 1.** En el siguiente cuadro evalúe la satisfacción que tiene frente al empleo y qué lo motiva a usted a permanecer en su trabajo.

**Escala:**

1 = Totalmente en desacuerdo

2= parcialmente en desacuerdo

3= ni de acuerdo ni desacuerdo

4= parcialmente de acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Ítem	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Me siento satisfecho(a) con mi trabajo actual en GCG Security.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Las condiciones laborales que tengo son adecuadas para desempeñar bien mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	La empresa se preocupa por el mi bienestar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Siento estabilidad laboral en mi puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Me gustaría seguir trabajando en esta empresa en los próximos años.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Sección 2.** Señale qué tan importante son los diversos factores que inciden en la rotación del personal, es decir, lo que te motivaría a irse de su puesto actual de trabajo. Para cada aspecto, califíquelo de acuerdo con la siguiente escala.

**Escala:**

1 = Nada importante

2 = Poco importante

3 = Algo importante

4 = Importante

5 = Muy importante

Ítem	Factor	1	2	3	4	5
7	El salario bajo o no ajustado al tipo de labor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Las jornadas laborales extensas o no compensadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Falta de reconocimiento al esfuerzo del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ambiente laboral poco favorable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Falta de oportunidades de capacitación y crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Problemas con supervisión o liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Falta de comunicación interna clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Temor a despidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Desequilibrio entre vida laboral y personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Falta de incentivos o beneficios adicionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Sección 3.** Para los sientes enunciados señale la frecuencia con la que las situaciones planteadas han ocurrido en la empresa.

**Escala:**

1 = Nunca

2 = En ocasiones

3 = Regularmente

4 = Casi siempre

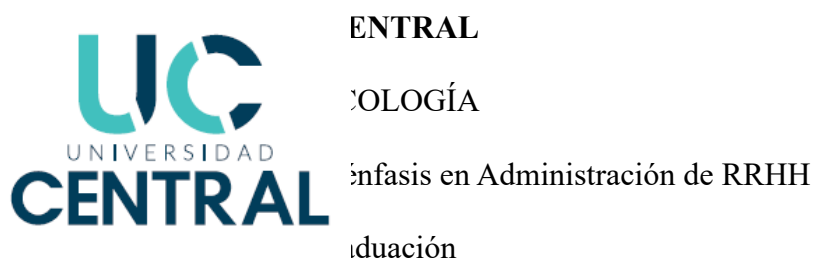
5 = Siempre

Ítem	Enunciado	1	2	3	4	5
------	-----------	---	---	---	---	---

17	He recibido capacitaciones o cursos como parte de mi formación en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	He sido parte del curso de seguridad para aviación civil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Existen reconocimientos o incentivos por un buen desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Me informan con claridad sobre mis derechos y deberes laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Percibo que hay un esfuerzo institucional por retener al personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fin del cuestionario. Gracias por su participación.

## Apéndice 2. Recolección de información



### GUÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Recolección de información de la empresa GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María sobre el proceso de fidelización laboral del personal de la empresa.**

**Nombre del investigador:** Javier Bolaños Herrera.

**Medio para contactar:** WhatsApp (7200-0031)

**Modalidad:** Análisis de contenido documental.

**Tipo de información:** Archivos internos, registros, políticas, informes y comunicaciones oficiales.

Categoría	Documentos vinculantes
Nivel de satisfacción y permanencia laboral del personal que labora en la empresa GCG Security.	
Factores que inciden en la rotación y desvinculación del personal en GCG Security.	

Estrategias internas de gestión humana relacionadas de la empresa GCG Security.	

<b>Documento o registro</b>	<b>Contenido que se espera analizar</b>	<b>Documentos y comentarios</b>
Encuestas internas de clima laboral (si existen)	Resultados sobre satisfacción, percepción del ambiente, liderazgo, etc.	
Reportes de permanencia o historial de contratos	Tiempo promedio de permanencia, datos sobre antigüedad de personal	

Actas de reuniones con personal operativo	Comentarios o solicitudes expresadas por el personal	
Registros de renuncias o despidos	Causales registradas, patrones de salida	

Informes de ausentismo y tardías	Frecuencia, patrones por turno o área	
Evaluaciones de desempeño	Comentarios de supervisores, áreas de mejora frecuentes	
Manual de políticas de recursos humanos	Normas sobre contratación, incentivos, sanciones, clima	

Registro de capacitaciones internas	Cursos impartidos, participación del personal, duración	
Programas de reconocimiento o incentivos	Bonos, premios, ascensos, distinciones	
Planes estratégicos o de desarrollo organizacional	Objetivos institucionales relacionados con personal	

Evaluaciones internas de desempeño institucional	Indicadores de RRHH, resultados de metas de retención	
Documentos sobre cultura organizacional	Valores, misión, visión y principios	

### Apéndice 3. Entrevista a Gerente General y encargados de Recursos

#### Humanos



ENTRAL

COLOGÍA

énfasis en Administración de RRHH

graduación

#### GUÍA PARA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

**Entrevista para el personal de la empresa GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María sobre el proceso de fidelización laboral del personal de la empresa.**

**Nombre del investigador:** Javier Bolaños Herrera.

**Medio para contactar:** WhatsApp (7200-0031)

**Objeto:** Esta entrevista tiene como propósito recopilar información sobre los factores que influyen en la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María. Este estudio se realiza con fines académicos. Toda la información se maneja a discreción.

**Instrucciones:** En el marco del Trabajo Final de Graduación denominado “Diseño de una propuesta para la fidelización laboral del personal de la empresa GCG Security ubicada en el Aeropuerto Juan Santa María entre los meses de abril y agosto de 2025”; del estudiante Javier Bolaños Herrera, de la carrera de psicología de la Universidad Central. El mismo dirigido por la M. Ed. José Roberto Torres Salazar. Esta es una entrevista a profundidad.

Por favor lea cada pregunta detenidamente y responda de forma amplia según su percepción. Necesitamos su explicación más profunda de cómo desde como desde su enfoque de liderazgo percibe los diferentes elementos que brindan a continuación para así conocer los elementos que influyen en la satisfacción o no de los colaboradores de su empresa.

Respetando los términos de confidencialidad, se utilizará las siguientes claves para los sujetos participantes de esta categoría:

- Administración- A.
- Administración- B

**Preguntas:**

1. ¿Cómo describiría, en general, el nivel de satisfacción laboral del personal durante el periodo de abril a agosto del 2025?

2. ¿Cuáles son los principales factores que usted considera han contribuido a la permanencia del personal en ese periodo?

3. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para medir o dar seguimiento al nivel de satisfacción del personal?

4. ¿Qué motivos son los más frecuentes al momento de registrar la desvinculación de colaboradores en la empresa?

5. ¿Existen diferencias en la rotación según el tipo de puesto, antigüedad o condiciones laborales?

6. ¿Cómo analiza o interpreta la empresa los indicadores de rotación de personal en el contexto actual?

7. ¿Qué acciones específicas ha implementado el departamento de Recursos Humanos para fortalecer la fidelización del personal?

8. ¿Qué papel juegan los programas de formación, incentivos o bienestar en las estrategias de fidelización laboral?

9. ¿En qué medida las estrategias implementadas actualmente están logrando su propósito?

Fin de la entrevista. Gracias por su tiempo.

por su tiempo.