

Case Discussion

Responsabilidad Social Interna en J&V Resguardo

Kety Jáuregui¹

Lydia Arbaiza¹

Received: Agosto 4, 2011

Accepted: Febrero 13, 2012

J&V Resguardo es una empresa peruana dedicada a brindar servicios de vigilancia privada, seguridad personal y guardianía, con 23 años en el mercado nacional. Cuando se inició en 1989, la empresa contaba con cuatro vigilantes y dos clientes. En el año 2006, J&V Resguardo incursionó en el mercado latinoamericano al abrir una oficina en Ecuador. Para el 2010 era una organización con seis mil vigilantes en Perú, y más de mil en Ecuador. Además, contaba con más de cien vehículos de supervisión y un centro de entrenamiento de diez mil metros cuadrados en Lurín (distrito de la Provincia de Lima). En octubre de ese año sus ventas ascendieron a más de treinta y cuatro millones de dólares.

La filosofía de J&V Resguardo era ser una empresa de seguridad distinta, orientada hacia servicios en general, pero con atención personalizada. Su fuerza laboral era altamente motivada y capacitada. Desde sus inicios, la empresa logró distinguirse del resto de sus competidores gracias al liderazgo con responsabilidad social de sus fundadores, los hermanos Pablo y Javier Calvo-Pérez. En este sentido, ambos comentan:

“Nosotros lo que hacemos es tratar bien a la gente respetando sus derechos laborales y dando más”.

Más aún, Javier y Pablo desarrollaron su propio modelo de negocio, cuyo pilar principal era la gestión de personas. Al respecto, ellos sostienen lo siguiente:

“Nosotros dirigimos a personas que se merecen respeto, dignidad y orgullo”.

“El reto es que nuestra gente realice muy bien su trabajo y sobre todo lo disfrute”

“Un líder transformador es aquel que consigue el compromiso de la gente y no aquel que hace las cosas de manera vertical o autoritaria”.

En la década de los noventa temas como “Liderazgo y Responsabilidad Social” no eran muy conocidos en el Perú. Sin embargo, estos dos gerentes ya aplicaban estos principios de gestión de personas simplemente al cumplir con las leyes laborales y respetando los derechos de sus trabajadores.

Para el Gerente de Finanzas Eduardo Silva, esta filosofía de trabajo fue implementada por los hermanos Calvo-Pérez por sus valores como personas. Javier y Pablo ven a la empresa como una relación entre todos sus grupos de interés, principalmente entre los colaboradores y clientes. Para Eduardo Silva se trata de un proceso complejo. Al respecto comenta:

“No es que los colaboradores acepten inmediatamente esta filosofía de trabajo; es una sucesión de hechos llamada ‘Captura de la Voluntad’. Es decir, no obligamos a los colaboradores a hacer sus funciones, sino que los inspiramos a que vayan por el buen camino y entregamos reconocimientos a quienes cumplen con la Cultura *Liderman*”¹.

1. Profesoras Asociadas de ESAN.

¹ Este concepto se explica en el siguiente apartado.

La buena gestión de esta empresa se ha visto reflejada en su rentabilidad. Nuevamente, Eduardo Silva comenta:

“A partir de 1993, cada año se incrementan las ventas en magnitudes mayores a los de la competencia, los resultados mejoran. Simultáneamente, el clima laboral mejora año a año.”.

Conforme la empresa crecía, Javier y Pablo decidieron invertir aún más en el desarrollo de su personal, pues estaban convencidos que cuanto mejor fuera el clima laboral menos rotación tendrían y, por tanto, menos gasto y mejor servicio. Este cambio de estrategia permitió que la calidad del servicio sea superior. Por otro lado, se desarrollaron consignas permanentes del servicio (Ver Anexo 1).

La estructura organizacional de la empresa se caracteriza por ser funcional y flexible. Al respecto comenta Javier Calvo-Perez:

“Nuestro enfoque es funcional, nada vertical. Todos los trabajadores de la empresa pueden contactarse directamente con cualquier área, con cualquier persona, sin ningún problema. No nos gusta las jerarquías ni el liderazgo autoritario”

Este tipo de enfoque organizacional permitió que los colaboradores sintieran que están trabajando en una familia y que no tienen barreras de comunicación. La aplicación de esta filosofía, junto con programas especialmente diseñados, ha logrado que los colaboradores gocen de incentivos y motivaciones para su desarrollo laboral (ver Anexo 6). La estructura organizacional se presenta en el Anexo 2 y el Anexo 3.

EL *Liderman*

Liderman es el nombre que se les dio a todos los vigilantes de la empresa desde el año 1995. La razón del cambio se da a raíz de un comercial de televisión que ridiculizaba a los “guachimanés”.² Se trataba del spot

² Término que se usa en el Perú como sinónimo de guardián o vigilante. Proviene de la palabra inglesa “watchman”.

publicitario “Yungay” en el que una turista de habla inglesa intentaba seducir sin éxito a un vigilante diciéndole “...you...guy³...”. El vigilante no le entendió y creyó que le estaba preguntando por la calle “Yungay” y envió a la desconcertada turista a esa dirección⁴.

El spot fue muy popular, pero contraproducente. Los agentes de seguridad se sintieron ofendidos y muchos renunciaron. Entonces, el Gerente General Javier Calvo-Pérez, conocido en la empresa como “El Guardián de la Cultura *Liderman*”, se reunió con su Comité de Creatividad⁵ y los trabajadores para ver qué estrategia se podía aplicar para devolver la autoestima a su personal.

Así surgió el concepto *Liderman* y se generó una guía de comportamiento cuyo cumplimiento realizaba la dignidad de los colaboradores. Esta guía también contemplaba que los colaboradores tuvieran acceso a ascensos, reconocimientos y otros premios, tales como bonos crediticios y becas de estudio.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Una serie de procesos engloban la Gestión del Talento Humano, y el éxito o fracaso de la administración del capital humano en las organizaciones depende del nivel de sincronía e integración de estos procesos. Entre estos se encuentran los siguientes: 1) reclutamiento y selección; 2) capacitación y desarrollo; 3) gestión de las remuneraciones y compensaciones; 4) línea de carrera; 5) evaluación de desempeño y 6) bienestar social. Indudablemente es necesario que estos procesos estén alineados con la filosofía y estrategias empresariales para obtener los resultados deseados. En el caso de J&V, y en la medida que la empresa crecía, se requirió crear un área que gestione al personal, por ello se implementó el área de Gestión del Talento Humano.

La selección del personal era muy severa en el caso de aquellos candidatos a puestos de dirección. Inde-

³ Joven.
<<http://www.youtube.com/>>

⁵ Este Comité está conformado por un representante de cada área de la empresa y se encarga de elaborar los programas del área de Gestión de Talento Humano.

pendientemente de sus capacidades, para la empresa era más importante la empatía de sus gerentes ante la gente. Así lo explica Javier:

“Ningún ejecutivo que no tiene la capacidad de relacionarse con la gente en todos los nivel, por más brillante que sea, no estará en esta compañía”.

Para el caso de los reclutas para *liderman*, se solicitaba que cada uno de ellos fuera avalado mediante una recomendación formal de un *liderman* activo. Es decir, los *liderman* “presentadores” asumían la responsabilidad directa sobre la calidad del nuevo recluta. Luego, se tabulaba el nivel de éxito o fracaso de los “recomendados” y esa información se tomaba en cuenta en el momento de las evaluaciones de los “presentadores”.

Los temas de capacitación eran planeados por la oficina de Gestión del Talento Humano, a través de su Comité de Creatividad. Los temas tomaban como base los objetivos anuales y el cumplimiento de la normativa legal. El valor agregado de estas capacitaciones era buscar que el colaborador se desarrolle como persona. Un ejemplo de ello fue el curso sobre manejo de armas. En este curso no solo se les capacitaba sobre cómo usar las armas, sino que, sobre todo, se le enseñaba a cómo actuar correctamente. Es decir, el colaborador debía velar porque se cumpla el reglamento antes que aplicar la fuerza sin criterio.

Por otro lado, desde el 2000 la empresa mantiene un programa de capacitación orientado hacia dos áreas: inglés y computación. Estos cursos se pagan en cómodas cuotas, sin intereses. Un ejemplo del éxito de estas capacitaciones lo personifica Manuel Reyes, quien trabaja en la empresa desde hace 20 años. Manuel empezó como vigilante y recibió capacitación en computación, administración de redes, reparación y ensamblaje de computadoras. Ahora Manuel es el Jefe del Centro de Control de J&V Resguardo y comenta al respecto:

“Desde que ingresé, el trato ha sido directo con el Gerente. He crecido junto con la empresa; la considero mi segundo hogar. La compañía tiene éxito por el buen trato hacia los *Liderman*: yo soy testigo de ello”.

Esas fueron las primeras líneas de desarrollo. Actualmente se está discutiendo en el Comité de Creatividad la implementación de carreras técnicas por Web. A través de este proyecto se trata de establecer una plataforma virtual para que los vigilantes accedan a cursos de capacitación técnica.

Otro tema de gran importancia es la comunicación interna. La empresa tiene un programa de radio que se emite todos los domingos llamado “La hora del *liderman*”. En este programa un representante de la empresa comparte ideas, sugerencias y problemas⁶. Junto con ese programa, la empresa ha tomado como emblema una melodía, creada por un popular grupo de cumbia peruano, titulada ‘Vigilante Soy’ y que es difundida a nivel nacional. En esta pieza el mensaje refuerza la imagen positiva de un *Liderman*⁷.

Los *Liderman* aprecian el esfuerzo constante que la empresa hace para que ellos se sientan valorados. Así lo expresó un trabajador:

“A diferencia de otras compañías que impulsan la agresividad y están dispuestas a sacrificar mi vida, en J&V Resguardo me dicen lo que es correcto, no lo que les conviene a ellos”,

En los cinco últimos años la empresa ha identificado otras formas de otorgar mayor valor a toda su fuerza laboral. Un ejemplo de ello es saber “engreír” a sus empleados que se les ve con gran capacidad laboral; a esos colaboradores se les considera como “Altos Potenciales” y son muy valiosos para la organización. En estos casos, el dilema que se presenta es que, si alguno de ellos decide retirarse, su salida afectaría la eficiencia de la empresa pues conseguir un reemplazo sería más costoso.

J&V Resguardo considera que el 13% de su personal administrativo está en el nivel de “Altos Potenciales”. Estos empleados laboran en diversas áreas: Contabilidad, Sistemas, Gestión del Talento Humano, Logística y Operaciones. Los beneficios que estos “Altos Potenciales” obtienen son, entre otros, permiso para trabajar dos días desde su casa. Esta política

⁶ <www.radioinsomnio.com.pe>.

⁷ <<http://www.youtube.com/watch?v=9BizyDah4eI&feature=related>>.

permite que el personal cuente con más tiempo para estar con su familia y con ello logra un mejor desempeño. El éxito de dicha política se ha podido medir en la reducción del número de incidencias por quejas o ausentismo.

Desde hace dos años la empresa también ha incorporado a mujeres y personas discapacitadas como parte de su programa “Oportunidad para Todos”. Con ello se cumple con la ley 2750 para discapacitados, ley que estipula que este grupo de personas goza de todos los derechos y no puede ser discriminado. Según Eduardo Silva, incluir a los discapacitados los ha diferenciado en el mercado:

“Nos ha permitido una labor empresarial con una característica determinante en servicios: un servicio humanizado. Nos ha ayudado a sensibilizar a la gente, a ser personas que brindan un servicio con una visión más allá de lo evidente”.

Un ejemplo de esta inclusión es Carlos Benavente, colaborador con discapacidad y operador del Centro de Control desde hace cinco años. J&V Resguardo lo ha apoyado desde el primer momento, tanto en el aspecto laboral como social. Para Carlos, la política de inclusión de la empresa ha tenido un efecto positivo en su vida, tal como él lo atestigua:

“La compañía me hecho crecer como trabajador, dándome la seguridad de desenvolverme y sentirme útil”.

A pesar de los beneficios que se ofrecen, Eduardo Silva comentó que en el 2010 la empresa recibió menos aplicaciones de trabajo para puestos de vigilantes debido a la bonanza económica del país. Ante esta situación, el Comité de Creatividad trabajó arduamente para atraer a más postulantes y retener a sus colaboradores. Para esto se implementó un programa de retención que devino en el proyecto de desarrollo de carreras técnicas vía web ya mencionado. En este sentido, Eduardo indica que:

“El Perú se encuentra en una situación económica en donde la mano de obra calificada es escasa y, peor aún, la tarea como vigilante es poco deseada”

El éxito de J&V Resguardo, que ya ha recibido numerosos premios nacionales e internacionales (ver Anexo 4), se basa en involucrar a sus líderes en el desempeño de la empresa. A diferencia de sus competidores, si la empresa enfrenta un problema, quien da la cara es la propia dirección, comenta Eduardo.

PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS COLABORADORES

Según J&V, las prácticas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores están divididas en cinco dimensiones: respeto, orgullo, imparcialidad, camaradería y credibilidad. Cada dimensión incluye una serie de programas dirigidos a mejorar su desarrollo como persona. Estas dimensiones son las definidas por el premio *Great Place to Work*. En el Anexo 5 se mencionan los programas de acuerdo con cada dimensión.

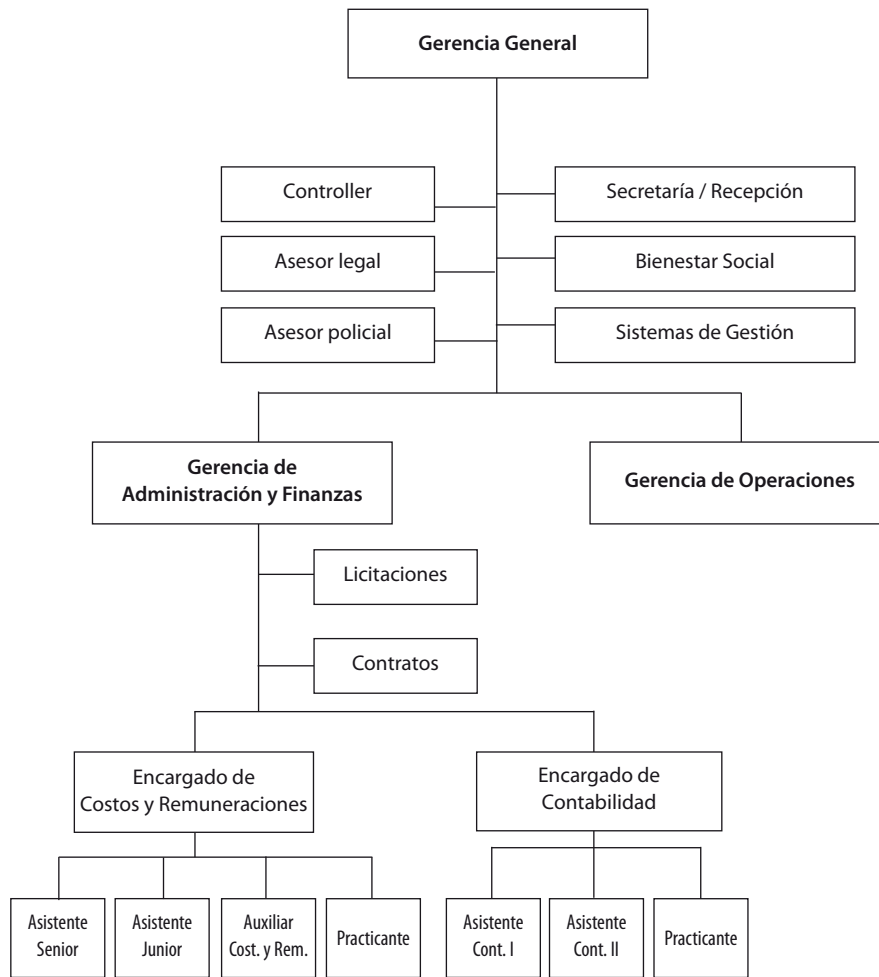
Los precios que la empresa consigue para los programas de desarrollo se alcanzan mediante la negociación de grandes volúmenes y el pago al contado. Una vez conseguido el trato, los trabajadores pueden acceder a dichos programas pagando su costo sin intereses. Para J&V, el costo del capital destinado a mejorar la calidad de vida del personal se considera como una inversión en su gente.

De los programas que se ofrecen destacan *Mejorando mi Casa, Mejorando mi Baño, Mi PC, Almorzando con tu Familia, Sueños Cumplidos, Valorando a mi Esposa*, entre otros. Todos fueron establecidos por el Comité de Creatividad, el equipo que discurre los programas de beneficio para los colaboradores. Esta política ayuda a mejorar el clima laboral. En el Anexo 7 se muestran fotos del programa *Mejorando mi Casa*.

ANEXO 1
Consignas Permanentes del Servicio

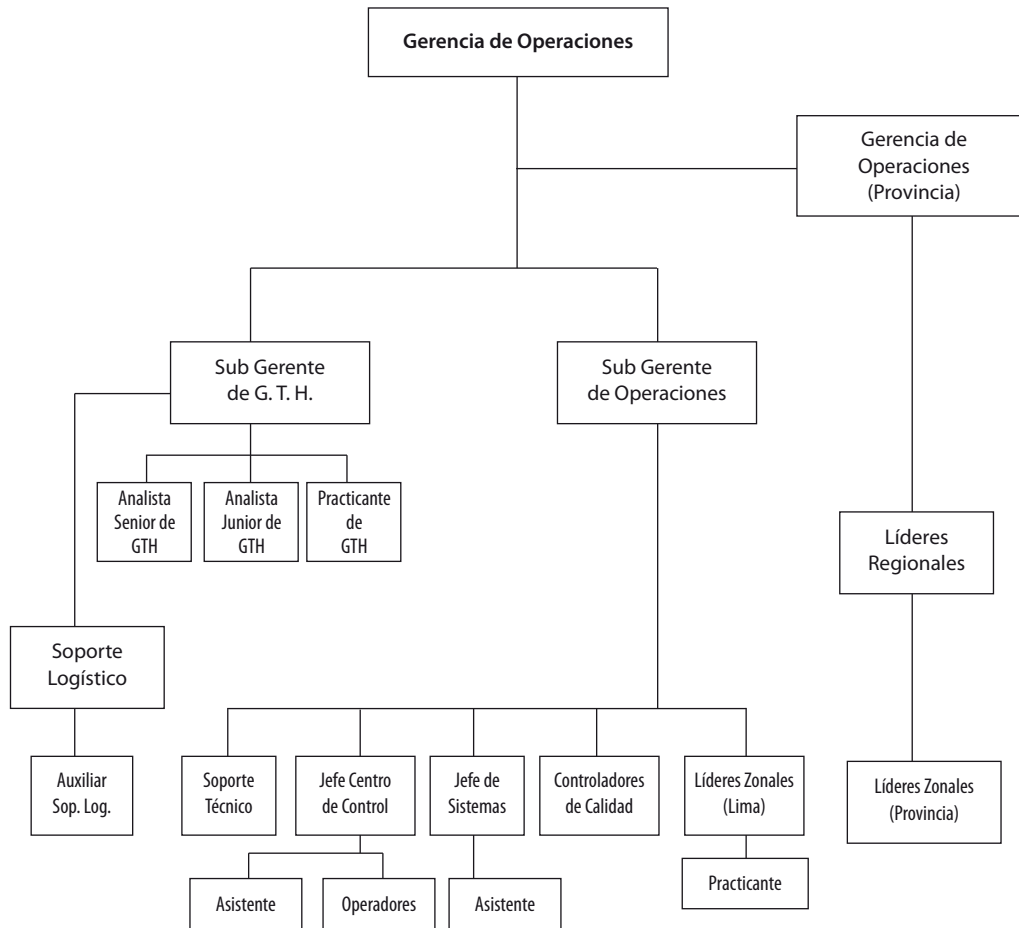
1. Me presentaré al servicio puntual, limpio y con el equipo completo.
2. Haré siempre mi servicio sobrio, motivado y con marcialidad.
3. Respetaré y haré cumplir las disposiciones de la empresa a la cual estoy asignado.
4. Mi actitud será siempre de alerta y no de confianza.
5. Me conduciré honradamente, nunca permitiré robos y engaños.
6. Me esmeraré y pondré todo de mí en el servicio.
7. Pondré todo mi cuidado en tratar bien el patrimonio de la empresa que esté o no bajo mi responsabilidad.
8. Por ningún motivo tocaré, manipularé o haré uso de ningún vehículo, herramienta y/o material que no me corresponda.
9. Nunca me descuidaré por pensar o hacer cosas ajenas al servicio.
10. Nunca jugaré o haré uso indebido de mi arma o equipo.
11. Nunca abandonaré el puesto o servicio sin la autorización de mi líder.
12. Es mi obligación informar inmediatamente al líder cualquier irregularidad cometida por compañeros de trabajo o trabajadores de la empresa.

ANEXO 2



Fuente: Manual del Sistema de Gestión Integrado J&V Resguardo. SGI-M-01-01.

ANEXO 3



Fuente: Manual del Sistema de Gestión Integrado J&V Resguardo. SGI-M-01-01.

ANEXO 4

Principales Premios Obtenidos

- Great Place to Work, reconocimiento en toda América Latina 2009 por estar en el puesto 10 dentro de las 100 mejores empresas para trabajar en toda América Latina.
- Great Place to Work, 2008, segundo lugar en Ecuador.
- Great Place to Work, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 en Perú. Ocuparon el primer lugar en el Ranking 2002 y 2003, los siguientes años se ubicaron entre los cinco primeros lugares. El resultado se basó en encuestas a su propio personal.
- Primer lugar “Los Mejores Empleadores en América Latina, 2005”. Premio otorgado por Hewitt Associates y América Economía.
- Primer lugar en Mejor Equipo de Recursos Humanos en el Mundo “Best Human Resources Team 2004”, otorgado por The International Business Awards, EE.UU.

ANEXO 5

Programas de Desarrollo Personal

1. RESPETO
 - a. Conociéndonos Mejor
 - b. Reconocimiento por Buenas Acciones
 - c. Visita a Colaboradores Delicados de Salud
 - d. Contigo en Verano e Invierno
 - e. Intercambio Cultural entre Países
 - f. Bonos de Alimentación
 - g. Trabajo en Casa
 - h. Políticas de Puertas Abiertas
2. ORGULLO
 - a. Héroe del Año
 - b. Amigo del Año
 - c. BB Crece “Bienvenido a la Familia”
 - d. Valorando a “Mi Esposa”
 - e. Mejorando Mi Casa
 - f. Mi Baño
 - g. Mi PC
 - h. Silbatazo
 - i. Almorzando con tu Familia
3. CAMARADERÍA
 - a. Tu Onomástico en J&V
 - b. Vamos de Paseo
 - c. Vamos al Cine
 - d. Vamos al Teatro
 - e. Una Chuza en el Bowling
 - f. Miércoles de Fútbol
 - g. Almuerzos de Camaradería
 - h. Una Salida al Spá
 - i. Visita al Museo
 - j. Narrador de Cuentos
4. CREDIBILIDAD
 - a. Sueños Cumplidos
 - b. Desayunos de Integración
 - c. Becas para Estudios
 - d. Pagos Adelantados
 - e. Préstamos Económicos
 - f. Cursos Capacitación
 - g. Comunicación a través de la Web
 - h. Quincena de Regalo
 - i. Inducción Colaboradores Administrativos
 - j. Inducción Colaboradores Operativos
5. IMPARCIALIDAD
 - a. Visitas de Gerencia a los Puestos de Trabajo
 - b. Comité de Casos Críticos
 - c. Comité de Creatividad

ANEXO 6**Los 10 Mandamientos de la Comunicación *Liderman***

1. Miramos a los ojos, sonreímos y decimos la verdad (Honestidad).
2. Hacemos el bien (Sentido Propósito).
3. Cuando decimos SÍ, nos alegramos sinceramente.
4. Cuando decimos NO, es lo justo.
5. Creemos en ti (Confianza).
6. Reconocemos Nuestros Errores y mejoramos cada día.
7. Todo lo que decimos implica Buen Trato.
8. Somos directos, claros y breves (evitamos mensajes indirectos).
9. Evitamos “el peloteo” (no a las cadenas de correos) (resolvemos personalmente “en una”).
10. Nos Comunicamos Oportunamente (anticipamos).

ANEXO 7 Mejorando Mi Casa

