

ISSN 3008-7104

**EXPLORA EL MUNDO DEL COMERCIO  
EN TODAS LAS DIRECCIONES**



**REVISTA DIGITAL  
DE COMERCIO INTERNACIONAL**

**[WWW.COMERCIO360.UNLU.EDU.AR](http://WWW.COMERCIO360.UNLU.EDU.AR)**

**AÑO 3  
NÚMERO 4**



**REVISTA DIGITAL  
DE COMERCIO INTERNACIONAL**

## **EQUIPO EDITORIAL**

DIRECTOR

**GUSTAVO GABRIEL ALVES**

SECRETARIA DE REDACCIÓN

**MARÍA FERNANDA GAZZO**

SUBSECRETARIO DE REDACCIÓN

**FELIPE EZEQUIEL RÍOS DÍAZ**

## **COMITÉ EDITORIAL**

**JOAQUÍN GUSTAVO BELGRANO**

**SEBASTIÁN STERZER**

**RUBÉN FEDERICO VELEZ BERGAMI**

## **CONSEJO ACADÉMICO**

**MIGUEL ÁNGEL DE MARCO (H) (NCPR - IDEHESI CONICET - ARGENTINA)**

**LUZ ROCÍO CORREDOR GONZÁLEZ (UAMÉRICA - COLOMBIA)**

**EDGAR AUGUSTO GARCÍA MEDINA (UNISABANETA - COLOMBIA)**

**OSCAR EDUARDO FERNÁNDEZ GUILLÉN (ULA - VENEZUELA)**

**MARTÍN ANDRÉS RODRÍGUEZ (UCASAL - ARGENTINA)**

**CÉSAR JAVIER CORIA AUGUSTO (UCCUYO - ARGENTINA)**

**LUKAS KERR-OLIVEIRA (UNILA - BRASIL)**

**WWW.COMERCIO360.UNLU.EDU.AR**

**ISSN 3008-7104**

Esta revista debe citarse como:

Universidad Nacional de Luján [UNLu] (2024). *Comercio 360. Revista Digital*. Campana, Buenos Aires, Argentina. Editorial OCI.



### Comercio 360

Es una publicación semestral e indexada del área de las Ciencias Sociales y Humanidades, enfocada en el comercio internacional. Editada desde 2023 por Profesores, Docentes e Investigadores del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Luján.

Forma parte de los índices y bases de datos de:



**Responsabilidad del autor:**

- El contenido de los artículos, así como las opiniones expresadas en los mismos, son responsabilidad exclusiva del autor.
- El Comité Editorial o el Consejo Académico no se hacen responsables por las opiniones vertidas en los artículos publicados.

[Haga clic aquí para conocer las Normas de Publicación](#)



COMPARTIR (COPIAR Y REDISTRIBUIR) - ADAPTAR (REMEZCLAR, TRANSFORMAR Y CONSTRUIR A PARTIR DEL MATERIAL)  
ESTA PERMITIDO COMPARTIR Y ADAPTAR SIEMPRE QUE SE RECONOZCA LA AUTORÍA DE LA OBRA ORIGINAL DE FORMA ADECUADA Y NO SE UTILICE CON PROPÓSITOS COMERCIALES.  
EN EL CASO DE CREARSE UNA OBRA DERIVADA, ÉSTA SE DEBERÁ COMPARTIR BAJO LA MISMA LICENCIA (BY-NC-SA)

## ÍNDICE

NOTA EDITORIAL.....	5
LA TEORÍA DEL LOCO COMO UN MODELO DE CYBER-DISUASIÓN, HACIA UN PRIMER MARCO ANALÍTICO - <b>Leonardo Lucchesi &amp; Niccolò Mariottini</b> .....	8
DEL CARDENAL RICHELIEU A MACRON, ANÁLISIS DEL ROL DE FRANCIA EN EUROPA. SU RELACIÓN CON ARGENTINA ANTE EL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL – <b>Felipe Ezequiel Ríos Díaz</b> .....	32
CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR DE LA VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA: UN ANÁLISIS DE LA EMPRESA SEGURIDAD ACRÓPOLIS LTDA, MEDELLÍN - <b>Yaliangelica Del Valle Briceño Romero &amp; Eliana Moreno Arteaga</b> .....	46

## **NOTA EDITORIAL**

Es un verdadero placer presentar este nuevo número. En esta edición, los invitamos a explorar el fascinante y, a menudo, impredecible mundo del comercio en todas sus dimensiones.

Este año 2025 vuelve a presentar un contexto desafiante y adverso para el Sistema Universitario Argentino. La necesidad de mantener viva la llama de la investigación, la extensión, la vinculación y la difusión son más importantes que nunca. Y este espacio, busca evidenciar la importancia que tiene el sistema científico-tecnológico en el desarrollo de los países; siendo la Argentina un ejemplo claro de ello.

Como siempre, nuestro equipo se ha esforzado en traerles análisis y perspectivas sobre temas que nos atraviesan como sociedad. En este número, abordamos desde estrategias de ciberseguridad hasta el complejo entramado de las relaciones internacionales y el crucial desafío de la retención del talento humano en un sector tan vital como el de la seguridad privada.

Nos sumergimos en la "Teoría del Loco" aplicada al ciberespacio, un concepto que, si bien suena arriesgado, nos invita a reflexionar sobre cómo la imprevisibilidad puede convertirse en una herramienta de disuasión en la era digital. Es un recordatorio de que, incluso en el ámbito virtual, la mente humana y sus reacciones son factores clave.

También viajamos a través del tiempo y la política exterior de Francia, desde la astucia del Cardenal Richelieu hasta la visión multilateralista de Emmanuel Macron, analizando cómo estas figuras han moldeado no solo a su nación, sino también sus relaciones con países como Argentina, especialmente en lo que respecta a la renegociación de la deuda externa. Es un repaso que nos demuestra que, aunque los contextos cambien, la búsqueda de influencia y el manejo estratégico de las relaciones siguen siendo pilares fundamentales.

Finalmente, ponemos la lupa en un tema que nos toca de cerca en el ámbito laboral: la rotación de personal en el sector de la vigilancia y seguridad privada: un estudio de caso en Medellín, Colombia. Éste nos acerca las causas detrás del fenómeno y nos impulsa a pensar en la importancia de condiciones laborales justas, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento para construir un entorno de trabajo más estable y humano.

Queremos recordar que el próximo número estará centrado en el VIII Congreso Nacional de Comercio Internacional & V Encuentro Nacional de Enclaves Productivos y Servicios Logísticos que se realizará los días 3, 4 y 5 de septiembre de 2025 (+ Info en [www.oci.unlu.edu.ar](http://www.oci.unlu.edu.ar)) . Allí, los ejes serán:

1. CoNCI 2025:

- El nuevo orden comercial internacional.
- La geopolítica, la geoeconomía y su influencia en el comercio internacional.
- El comercio exterior de servicios.
- La internacionalización de las empresas.
- Actualización normativa en materia aduanera e impositiva en comercio exterior en la Argentina.
- Políticas de género en el ámbito del comercio internacional.

2. ENEPSeL 2025:

- Los puertos y el comercio exterior argentino: claves para el desarrollo económico.
- Logística urbana de última milla desde los enclaves.
- Logística inversa y economía circular en los enclaves.
- Enclaves productivos como polos de desarrollo regional integrado.
- Financiamiento e inversión en infraestructura logística vinculada al comercio exterior.
- Género y logística.



Esperamos que disfruten de la lectura y que cada artículo les ofrezca nuevas herramientas para comprender y navegar en el dinámico mundo del comercio internacional.

¡Hasta el próximo número!

Cordialmente,

**María Fernanda Gazzo**

*Secretaria de Redacción  
COMERCIO 360  
Revista Digital de Comercio Internacional*

## LA TEORÍA DEL LOCO COMO UN MODELO DE CYBER-DISUASIÓN, HACIA UN PRIMER MARCO ANALÍTICO

## THE MADMAN THEORY AS CYBER DETERRENCE MODEL, A FIRST ANALYTICAL FRAMEWORK

Leonardo Lucchesi

Egresado de Ciencia Política (Universidad de Firenze) Estudiante Máster en Relaciones Internacionales y Estudios Europeos (Universidad de Firenze). [lucchesi.leonardo@libero.it](mailto:lucchesi.leonardo@libero.it)

Niccolò Mariottini

Estudiante de Ciencia Política (Universidad de Firenze). [nmariottini01@gmail.com](mailto:nmariottini01@gmail.com)

### Resumen

La teoría del loco puede ser utilizada para analizar tendencias específicas en las relaciones internacionales. Sin embargo, un modelo que se basa en esta teoría puede vincularse al ámbito cibernético, en el cual funciona como una estrategia para crear una disuasión a través de la imprevisibilidad.

Este modelo está compuesto por escenarios con interacciones cibernéticas entre actores relevantes. Para elaborarlo, se han empleado en paralelo análisis discursivos y comparativos, asegurando así una determinada comprensión del marco cibernético al mismo tiempo que se analiza un enfoque de estrategias globales relacionadas a esta teoría. En este sentido, aunque no hay disponibilidad de casos empíricos debido a su carácter innovador, este modelo puede basarse en una abundante base de información documentada.

El resultado final consiste en múltiples escalas de imprevisibilidad en cuanto a las respuestas o comportamientos de los actores, por lo que el producto último de este modelo es la capacidad de generar mecanismos útiles de disuasión a fin de lograr una resiliencia frente a amenazas cibernéticas.

**Palabras claves:** conflicto, cyber-inteligencia, cyber-seguridad, cyber-disuasión, teoría del loco.

## **Abstract**

*The madman theory can be usually employed to analyze specific tendencies in international relations.*

*However a model based on this theory can be referred to the cyber domain, therefore becoming a strategy to create a cyber-deterrence via unpredictability.*

*The model is composed of scenarios linked to cyber interactions between involved actors.*

*To elaborate the model case-studies, comparative and discursive analysis have been employed in parallel; thus ensuring a specific understanding of cyber framework while analyzing a comprehensive strategic approach related to the theory.*

*In this way the model can be based on extensive information, even if empirical cases were not available due to its innovative formulation.*

*The final result consists of several scales of unpredictability in terms of retaliation or behavior; thus the outcome of the model is eventually able to generate a deterrence mechanism useful for cyber threats resilience.*

**Keywords:** *Conflict, Cyber Intelligence, Cyber Security, Cyber Warfare, Deterrence, Madman Theory*

## **Introduction**

The international system has proved to be once more able to generate risks, contrasts and international fragmentation due to the outcome of security and geopolitical issues that can eventually evolve in specific crises and conflicts.

In this context cyber space can be and must be considered as a direct playground, or even battlefield, in which international actors are allowed to make power projection operations via their cyber competences and capabilities<sup>1</sup>.

As such having a full grasp and understanding of all the ways by which cyberspace can be used becomes of paramount importance for the international actors that want to use them.

Of course having the capability to use the cyber domain to interact in an aggressive and damaging manner by competitive actors is only a small part of the ways to use the cyber domain.

The other important component is the strategy by which the actors use their cyber capabilities, as it allows them to have a clear plan of action that allows them to use their abilities to interact with other actors in cyberspace in the most effective way for their necessities.

One of these possible strategies, and the one we will focus on in this paper, is based on the concept of being unpredictable. It is a fact that modern digital technologies are becoming better and better at an ever increasing rate. As such, adopting the same old strategies to adapt in the cyber space over and over in the ever evolving landscape of the digital world is a recipe for disaster.

For these reasons we propose a new strategy on the usage of the cyber capabilities of the international actors that will allow them to remain both competitive and unpredictable, by taking as the pillar of this strategy the Madman Theory developed by the US Administration and brought to maturity during Nixon's presidency.

---

<sup>1</sup> Aldo Giannuli & Elio Curioni, *Cyber War: La Guerra Prossima Ventura* (2019)

The idea at the very foundation of this theory is that the international actor must act in a voluntarily chaotic manner so as to put his enemies into a state of confusion on how to act if not complete disarray.

“You need order to move troops in the chaos” as Sun Tzu said in The Art of War; by which he and we mean that the Madman theory makes the Actor act in an unpredictable, almost mercurial, way, but there is a clear plan behind that seemingly unconnected and irrational actions.

With the translation of this strategy from the field of International Relations into the cyber domain we can achieve cyber superiority by using the least amount of resources possible. The foundation of this strategy is to have a core of Extensive Cyber Actions, or ECA for short. These ECA can be compared to the equivalent of the Nuclear weaponry of the real world, as the ECAs are not to be used without regard.

On the contrary, much like nuclear weaponry the ECAs must be used as little as possible, but the International Actors must have them in great quantities. The strategy is based on the fact that by possessing such a powerful and numerous core of ECAs, by acting in an unpredictable way that makes difficult for the other actors to know what his true intentions are, he is capable to stall them to the point of inactivity as they don't have a clear way in which to react to him and will prefer to not act at all as a way to not escalate the whole situation further.

## **Literature Review**

When analyzing the connections between The Madman Theory and Cyber-space we must first and foremost analyze each of the two pillars and how they evolved, affirming at the same time that this connection has never been experimented nor inquired before and thus expecting a consistent lack of empirical data and analytical reflections.

For the Madman Theory we can observe two main causes of prominent US politicians who officially declared that at the core of their strategy was unpredictability;

which supported a series of boisterous claims in both their presidential candidature and subsequent presidency. These politicians are Richard Nixon and Donald Trump<sup>2</sup>.

In both cases, the analysis of the unpredictability factor must inquire if it led to the expected results or not.

In the case of Nixon his new doctrine interacting with the various international and internal actors in his presidential campaign of 1968, and as such the principles upon which the whole Madman theory was born with, consisted of a series of claims that were based on the idea that he wanted to bring peace and stability to the americans, that he wanted the US out of the Democrats “endless wars” and that He was the only one with the required diplomatic skill that could do it. Said “diplomatic skills” consisted in the end of the excessive use of the threat of military violence to achieve America’s international objectives while at the same time putting their own allies into disarray and subsequently alienating them<sup>3</sup>.

A similar situation can be found in Donald Trump’s 2016 presidential campaign. In that case he attacked Barack Obama’s international diplomacy multiple times. He accused Obama of stretching the US’s resources, both economically and military, beyond their capabilities; that the US was carrying on itself the whole weight of NATO while its allies simply enjoyed the benefits of the US military umbrella without contributing as much and in general Trump was the proponent of an isolationist approach from America the World.

That said, if we analyze in practical terms how both men used their unpredictability in their own policies we find out the cracks of their approach. In particular observing Obama and Trump decision on the international stages and compare the two we notices how the unpredictability and chaotic approach of Trump didn’t resulted in significant gains for the US; on the contrary the US found themselves alienated from their own allies and relegated to a difficult diplomatic situation that allowed China and Russia the liberty of action necessary to infiltrate the West and push forward their own agendas; for example the invasion of Ukraine by Russia.

---

<sup>2</sup> Boys, James D., The Unpredictability Factor: Nixon, Trump and the Application of the Madman Theory in US Grand Strategy (Vol.34 no.3, 2013)

<sup>3</sup> Boys, James D., supra note 2

If we only take these cases into account we could reach the conclusion that acting like a madman on the international stage doesn't bring any net gains to its user; but it would be incorrect to simply declare the Madman theory as an approach to international diplomacy destined to fail. In fact, the idea of not making your actions obvious to your adversaries is something that Niccolò Machiavelli already proposed in his famous Discourse on Livy; saying that 'at times it is a very wise thing to simulate madness'. Other researchers like Wong (2019) have been in favor of using flash of anger by otherwise rational policymakers as a way to disrupt their adversaries from having a clear view on their intentions<sup>4</sup>.

But; it is very important to understand that both Machiavelli and Wong are proponent of a limited use of this madness; we could call it "The Limited/Focused Madman Theory" because that madness is like a hound with the chain clearly in the end of the owner who release said hound only when he can obtain the most out the situation. As such we can say that both Nixon's and Trump's international diplomacy failed in the end because of their overuse of madness which quickly made their threat seemingly hollow on the inside; to take back the hound analogy they were all bark and no bite.

Thus said, the actual outcomes coming from academic literature show a consistent achievement in terms of description of cyber phenomena related to defense and security; avoiding any indication or settlement of a detailed analytical and prescriptive model in order to inquire the possible operative utilizations of the cyber factor at an international scale.

For this reason we decided to outline a model based on deterrence as a key element in order to determine all the possible interactions that are able to occur between the involved actors.

If we conceive the international scenario as anarchic and affected by instability, and partial rationality of the actors, we can also lay the ground for cyber factors and deterrence theories to be employed as a combined analytical model.

---

<sup>4</sup> Boys, James D., supra note 2

The first need related to the model delineation is to clarify the used academic approach, specifying the actors characteristics and the other relevant features of the model.

As we started describing the international system to be volatile and insecure, we will prosecute our dissertation following the Realism theories of International Relations; focusing on the neoclassical approach described by Randall Schweller, in which States are able to face structural changes as a result of their internal adaptation. Moreover we can say that internal decision-making processes can develop and guide reactions to external variations connected to the balance of power<sup>5</sup>.

Consequently this scheme shows a relevance of the State as an actor whose actions are determined by decision-making processes and interactions, thus introducing individual perceptions in our analysis. At this point, due to the fact we are analyzing the impact of deterrence in the cyber domain, we are allowed to consider irregular non-State actors, like hacker groups, and companies digitally exposed as actors relevant for this model.

The mentioned consideration gives to the model a more strict adherence to the current international context, where cyber threats and reactions are determined by a wide range of subjects.

### **Conceptualization and Operationalization**

The international system has proved to be once more able to generate risks, contrasts and international fragmentation due to the outcome of security and geopolitical issues that can eventually evolve in specific crises and conflicts.

In this context cyber space can be and must be considered as a direct playground, or even battlefield, in which international actors are allowed to make power projection operations via their cyber competences and capabilities<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Jackson, Robert et al., *Relazioni Internazionali* (2020)

<sup>6</sup> Aldo Giannuli & Elio Curioni, *supra* note 1

The main basic term relevant for this research is deterrence; as we can see and conceive it in an historical perspective, due to the important role it has played in several crisis and apparently precarious scenarios.

In fact both Cold War and post-Cold War international contexts were highly influenced by the worry directly related to the possible outcomes of adversary's decisions in terms of atomic bomb use in a war, conflict or crisis eventualities.

The resolution of a critical stalemate appears to be linked to the existence of a grand technological progress that leads to the creation and the operability of a particular instrument, which can be assumed as a strategic asset, able to generate a specific and clear change in decision makers' approach to international issues and threats management.

This happens because of the staggering potential of the new mentioned asset in terms of negative influence and consequences that would affect the society and the whole international system.

The great dimension of these negative consequences allows uncertainty to prevail on the desire to take action and attack the adversary.

In order to give an example; we can affirm that the remarkable potential of the atomic bomb to provide a level of devastation never known before made the experts theorize a clear distinction between a pre and a post-nuclear world.

In the same way, there can be the possibility to declare that the military use of the cyber element enables the distinction between a pre and post-cyber world in terms of International Relations and military strategy.

For these reasons deterrence and the military potential of the cyber factor have to be analyzed in a combined way<sup>7</sup>.

Since deterrence appears to be strictly connected to decision makers perceptions and inclinations, it can be safe to say that the worry that an actor feels towards another one can be considered as an indicator to analyze the effective existence of a psychological sentiment, able to originate deterrence via the fear for the actions of another actor.

---

<sup>7</sup> Digmelashvili, Cyber Deterrence Strategies in the 21 Century (2023)

At this point; if we introduce the madman theory, which is a particular type of deterrence mechanism, as the next fundamental research term we can pursue the initially mentioned sentiment as a key factor to inquire in which way irrationality is able to generate deterrence.

Having assumed that the madman theory adds to the conventional deterrence mechanism a rational strategic employment of irrationality; we can state that the initial variable linked to decision makers choice dilemma is now reinforced not by the worry of the adversary's equally destructive reaction, but by the fear of a more dangerous and unproportional reaction affected by irrational attitude<sup>8</sup>.

Both conventional deterrence and the madman theory are consequently capable of producing an authentic cognitive mechanism powered by human innate instincts; thus ensuring a high strategic and effective reliability.

Furthermore, with the addition of the cyber element in the analysis we are able to transfer the whole mechanism on a digital playground; thus inquiring the possible ramifications of the mentioned assumptions on a new empirical dimension.

We have already described a first path that portrays perceptions, inclinations and irrationality as good indicators to reevaluate deterrence and madman theory quantum in the analysis; but the key point is to underline the connection of the first two elements with the variable of choice and the third element with the variable of approach. As a consequence, the indirect will not to use the atomic bomb and cause massive devastation, becomes the variable through which we can obtain a connotation of the nuclear threat indicator; a fundamental pillar for the deterrence scheme.

Of course the cyber element cannot be compared with the utilization of nuclear bombs in a direct and equivalent way, mainly because the damages implied in these considerations are not able to withstand successfully a comparative academic analysis.

On the other hand, what we can say is that, even if the cyber attacks are not capable to cause grand devastating effects, a high level of offensive activity on the

---

<sup>8</sup> Boys, James D., supra note 2

cyberspace can indicate whether an actor could be considered as cyber aggressive; thus implying the possibility to be perceived as a threat by other involved subjects<sup>9</sup>.

Having set these assumptions as the backing framework for our study, we can now prosecute with the formulation of hypotheses related to our theory.

First of all we have to ensure that, from an academic and epistemological point of view, we are able to give a correct and rigorous application to deterrence mechanisms in the cyber context.

The effective existence of this condition would guarantee the possibility to perform limiting actions and strategies to avoid or moderate cyber threats and potentially damaging conflicts in cyberspace.

If this condition would come out as non-demonstrable, the whole theory would be compromised; due to the fact that deterrence would not be able to work in cyber crisis and variegate scenarios. On the contrary, the functionality of deterrence in the cyber domain has to be intended as the leading hypothesis of the whole theory, because it would confirm the opportunity to exploit psychological strategies and tactics in order to enact cognitive operations based on deterrence as a threat-moderating cyber capability.

Therefore, as a second hypothesis, we must clarify in which way, and with which analytical methods, we should adapt deterrence assertions and models to the cyber dimension.

For this reason we believe that the madman theory has to be tested as the best way to provide a cyber implementation for a mechanism related to deterrence concept.

This can lead to the necessity of other models testing in case of incompatibility between the madman theory and the cyber dimension; even if it seems that an aware use of irrationality would reveal the best features for a cyber implementation.

We can formulate this hypothesis because our initial belief is that irrationality can be considered the main variable to be adapted to each type of actor, both State and non-State, potentially implied in a cyber relevant case.

---

<sup>9</sup> Stone, John, Cyber war Will Take Place! (Vol.36 no.1, 2013)

Additionally, following this path, we can hypothesize that irrationality is the only factor that would make the cyber element capable of generating devastation; thus provoking a concrete and real cyber lethality available in the international system and subjected to different operative applications.

As a reinforcing pillar for the antecedent hypotheses, we can consider that if cyber threats are able to affect every type of actor whose presence in the cyberspace is assumed and confirmed; then also the possibility to perform deterrence via cyber-applied madman theory should remain at actors disposal.

Finally the last hypothesis needs to inquire whether or not the different typologies of involved subjects would be able to cooperate in order to reach the deterrence goal acting in an artificially-conceived irrational way. If this condition were confirmed, the scale of the empirical spectrum to be analyzed for research purposes would increase at a very remarkable rate.

## **Methodology**

The first method employed in the present study is that of game theory.

It combines quantitative and qualitative implications using a mathematical criterion to operate and show strategic interaction between rational actors involved in the scenario.

A significant requirement consists in making all the actors aware of the game rules that play an influence on the scenario.

This requirement leads to the actors willingness to gain victory, having understood how the game is supposed to evolve.

For this purpose; each actor is able to elaborate and enact his own choices, through which the definitive strategy will eventually be outlined.

However the consistency of the mentioned method leads to a wider consideration, providing a rationally-conceived matrix scheme to show all the possible choices, strategies and outcomes linked to the game.

Using this method implies the achievement of a high predictive precision in terms of academic and strategic speculation, thus ensuring also an increased analytical scope to secure analysis reliability to portray feasible realistic scenarios.

On the contrary, this method requires rationality as a fundamental prerequisite.

If we contemplate the assumption that actors in the international system are not completely rational, at least because they're acting cannot be or are forced not to be fully rational in every situation.

Therefore the limited rationality of the operative context acts as a partial weakening of game theory adherence to real decision-making processes.

We can say that the mentioned method has been chosen because it is usually indicated as the most efficient solution to describe and modelize choice construction, together with the formation and composition of decision-making processes. The observed weaknesses related to limited rationality can be contained thanks to selective integrations of wargaming methods that can make the whole game theory use more appropriate for the present analysis<sup>10</sup>.

Comparative studies have also been employed during the analytical work, together with discursive analysis.

This has implicated a series of comparisons between several actors, contemporary case studies reported in literature and analytical concepts; like the devastation caused by the atomic bomb and the cyber aggressiveness to be claimed for a particular actor.

As we can foresee, this method allows the interchange of a specific concept between different and non-matched analytical playgrounds, thus giving the possibility to elaborate theories backed by borrowed argumentations.

The negative fact is that these features can cause a lack of precision during the analysis elaboration, even if a serious control and revision is able to ensure an acceptable level of reliability.

The main reason to use comparative studies is to anchor the madman theory to the cyber domain in a reliable way, thus giving consistency to the comparison between the atomic bomb and irrational use risks related to cyber attacks<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Barron, E. N., *Game Theory: an Introduction* (2nd. ed., 2013)

<sup>11</sup> Cotta, Maurizio et al., *Scienza Politica* (2008)

Further contributions have been elaborated via case studies, thus allowing specific and extensive analysis of selected episodes reported by specialized literature that can be useful for the final model elaboration.

These studies are able to provide the maximum level of accuracy in terms of topic and fact scrutiny, but they cannot portray the context linked to the scrutinized content.

Therefore case studies utility in the present analysis is related to the achievement of a better understanding of cyber aggressiveness dynamics via the observation of past episodes of cyber crisis and conflict<sup>12</sup>.

In some cases we were also able to use some index, composed by categorized quantitative data reported in literature.

These indexes can demonstrate the existence of an empirical dimension to be furtherly inquired, stating that the current quantitative data available for academic literature about cyber attacks is not yet sufficient to support extensive analysis.

In any case the scope is that of reporting the number of cases in relation to the aggressive or non-aggressive attitude of actors involved in the theorized model.

## **Data**

As we already specified, the introductive nature of the present study needs to deal with a substantial lack of empirical data useful for the research assumptions.

In any case, to gain a better understanding of the real range of effects and consequences that cyber attacks have in the new digital era, we can take a look at the cyber-attack operated by Russia against Estonia in 2007<sup>13</sup>.

At that time the attacks were concentrated around the discussion about the relocation of the Bronze Soldier of Tallinn, which is a Soviet-era war memorial that was at the center of various ethnic clashes between Estonian and Russian immigrants.

Numerous Estonian institutions, including the Parliament, banks and newspapers were targeted with various DDoS attacks.

---

<sup>12</sup> Cotta, Maurizio et al., supra note 12

<sup>13</sup> Ian Traynor, Russia accused of unleashing cyberwar to disable Estonia (2007)

The clear intent behind the attack and the specific targets aimed by the hackers has shown to the world that the Cyber domain, and the war that will be fought for it, will be of primary importance.

For example, in response to the cyber-attacks of 2007 the NATO alliance issued an in depth analysis of their own and their allies Cyber capabilities which ended up further pushing for the formation of a specific group to tackle this new domain, the Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence (CCDCOE) was then created in May of 2008<sup>14</sup>.

Also, between 2009 and 2012 a manual, known as the Tallinn Manual was created as a non-binding guideline made to help NATO's members to properly develop a solid cyber-defence without starting from scratch, as it allowed them to have important informations of how cyber-attacks can influence modern Western-type Internet infrastructure.

These attacks against Estonian's institutions offer us a template upon which we can analyze other Cyber-attacks, as in the 2010s there has been an increase in the cyber activity which have targeted various civilian and political institutions.

By observing these data we can see that other than an increase in the types of attacks used, there is also a clear difference between State-sponsored and independent cyber-attacks.

For example the attacks to Estonia of 2007 are a clear example of "state sponsored" attacks, which means that a the government of a State "sponsor" a cyber-attack, of course said state will negate any correlation, but, generally speaking, by observing who was targeted and who has obtained the greatest benefit from said attack in the specific situation we can, with a fair grade of accuracy, point at the instigator of said attack.

The other category of attacks is the independent ones. one of the most famous example of these attacks is Operation Payback in 2010 made the famous hacker group Anonymous which targeted various institutions websites like the Recording Industry Association of America (RIAA) and the Motion Picture Association of America

---

<sup>14</sup> The Economist, War in the Fifth Domain (2010)

(MPAA) [BBC News, 2010]<sup>15</sup>; these attacks are made by groups with no affiliation or allegiance to other countries or are either single individuals with no other affiliation. The major difference between these two categories is in the intent behind the attack; a state-sponsored attack is made with a clear political or military objective in mind that will inevitably benefit the country that is supporting said attacks. On the other hand an attack made by an independent group or single individuals while still carrying a political message, such is the case for most of Anonymous cyber-attacks, other times is only to achieve monetary gain.

### **Analysis and Findings**

While we have show cases like the 2007 cyber-attack on Estonia and the 2009 Operation Payback as primary examples of the capabilities and damage that cyber-attacks can cause to both specific and general targets, such attacks have only increased with time and have become more subtels [BBC, 2010]. Examples of such cases are the 2016 interference by Russian sponsored hackers in the US President's election of the same year and more recently the recent interference by China's hackers group to interfere with Taiwan's presidential elections.

Both of the latter cases, while having different effects, with more or less relevance, show us that there has been an evolution in the way cyber-attacks are conducted. Instead of relying on DDoS or saturating the Internet, in other words "large scale" attacks, there has been a preference for a more surgical and subtle way of operation by hacking groups, especially the ones that operate for specific countries. For example in the Taiwanese elections, the cyber actors tried to publish defaming articles against the representative of the Democratic Party, in an effort to sway the public opinion against it<sup>16</sup>. Thought the attack was only made at the very end of the campaign and its effect are still unknown if not null, it still allow to observe a change in the direction of state sponsored cyber attacks; instead of trying to destabilize or block Taiwanese institutions, like Russia made with Estonia in 2007, these attacks had

---

<sup>15</sup> BBC News, Anonymous Wikileaks supporters explain web attacks (2010)

<sup>16</sup> Taiwan News, Cyberattacks rose 24 hours before Taiwan election (2024)

the objective to manipulate the public opinion to go in the direction that was the most politically This switch in scale can be attributed to a number of factors, including both an increase in the cyber-defensive capabilities of the defenders and in a desire of the attacker to not be easily recognizable; that said thought on parallel with these changes in the way cyber-attacks are utilized, there is also a reduction in their effective capacity of swaying the public opinion to their preferred side. For example, the cyber-attack against Taiwan didn't bring any change in what was the ultimate victory of the newly elected President of the Republic of Taiwan<sup>17</sup>. In the same vein recent cyber-attacks that aim to sway the American public opinion against Biden, at least for now, have shown to be less effective than the Presidential elections of 2016. This reduction in effectiveness can be pointed to either an increase in awareness from the general public or to an increase in the disillusion of said public opinion; favored for the state they work for. In other words, we can expect a rise in cyber-attacks which will end in the leaking of personal data for politically and/or military-sensitive individuals with the objective to direct the public in a specific direction.

This is a general tendency that is being followed all over the world. Recent politically charged events, such as the war in Ukraine, the restart of the Israeli-Palestinian conflict and the increased political instability and internal divisions are being fueled in a more subtle but focused way. Instead of being massive cyber-attacks with the intent of aiding preferable political individuals; these operations are now aimed to cause general public unrest and spreading fake news with the intent of aiding in their ongoing military campaign. This is possible because these cyber-attacks have been directed to representative democracies, as such by directing public outrage in the directions the cyber-attackers desire, they could stall the political and military process of democracies because of their obligation to be accountable before their citizens. That said thought the absence of a one party line is both the greatest weakness and the greatest shield against this type of manipulation; proof of that being the increased reduction of generalistic topics and instead the concentration of siad cyber-manipulation of topics of extreme political division, and yet even in this case less

---

<sup>17</sup> Taiwan News, supra note 16

and less people are being influenced by it the more time goes on. In fact, we can say that there is a direct correlation between the capability of causing outrage by cyber-manipulating information and the brevity of the selected event. A major example of this being the war in Ukraine, which, while still being talked about on mainstream media and other social media, is becoming less and less something to which the general public is taking notice as time goes on.

## **Conclusion**

The conclusion that we have reached about the application of the Madman Theory in the fifth domain, the Cyber domain, and in cyberwarfare as a whole can be considered as very interesting. On one hand the application of unpredictability offered by the Madman theory can give to the policymakers an edge in the ever changing facet of the cyber-domain like no other. On the other hand, said policymaker must be someone of a cold mind and even stiller hand, as even the smallest error in judgment can put the entire strategy into disarray. The capability of having the maximum amount of data about the mission objectives is paramount for the whole strategy, to take back Sun Tzu again: “Know thy enemy and Know thyself and you shall not fear the outcome of a hundred battles”<sup>18</sup>.

In this regard a strong flow of reliable information must be the first step to achieve this strategy, as the policymaker must have the most complete picture of the situation that he/she can possibly have. After that is a question of applied disillusion, in other words, the most unpredictable application of knowledge possible with the resources at hand. The whole point of this strategy is, by definition, to not let the ruse be discovered so as to maintain the enemy in check.

It is by no means an easy strategy and it requires whoever is going to utilize it to have the necessary competence to do so, but, taking into account how fast and chaotic the cyber domain is becoming, then this strategy can offer a reliable way to utilize States cyber capabilities to fight against their enemies.

---

<sup>18</sup> Sun Tzu, L'Arte della Guerra (3° ed, 2013)

Therefore, having set the mentioned considerations as a global premise, we can now ponder on the possibility to validate the hypotheses and, as a consequence, the whole model theorized in the present study.

Firstly we shall affirm that, since the cyber domain seems to be more and more militarized or even affected by an increased relevance of Non-State actors activities and law enforcement measures, it is admissible to enhance the analysis of deterrence and cyber domain interaction; thus empowering and implementing new strategic capabilities for the digital era.

This can be confirmed by the ability of deterrence to act on the individual level, enabling psychological mechanisms that are allowed to influence decision-making outcomes.

Since the cyber operations seem to be as dangerous as their power and their technical offensive width increases in terms of potential damages on the ground or on the Net, we can state that the best way to implement deterrence as a cyber strategy is related to the irrationality factor as a quantitative-damaging attitude enabler.

This is why the madman theory, which is completely based on irrationality, emerges as the best cyber deterrence approach. If an irrational actor, both State or Non-State, appears to be able to react with extremely unproportional cyber retaliations; hostile actors would be more careful to allow cyber attacks, or even non-cyber threats, due to the potential high damages they would have, especially because of the margin of uncertainty caused by irrationality and the directly linked unproportional retaliation<sup>19</sup>.

There are many ways to justify the mentioned considerations, but the main one can be referred to the eventuality in which a cyber retaliation would involve several critical infrastructures, like hospitals and power plants, in a synchronized and coordinated way; producing massive devastation via ground negative effects such as civilian deaths or wounding and lack of basic assistance services for an undefined amount of time.

---

<sup>19</sup> Royce, Edward, *Cyber War: Definitions, Deterrence and Foreign Policy* (2015)

For this reason the more the retaliation, and therefore the enabler actor, will be irrationally conceived, the more the consequences will be devastating.

We can also add that the mentioned potential damages are able to affect every type of actor whose presence in cyberspace is consolidated. If we contemplate the larger choice margin, together with a wider operative allowance and the lack of consistent authorities capable of holding back threats and hostile subjects, we can realize how cyberspace can be assessed as the wildest dimension in which political, social and international dynamics can develop and evolve; even without any form of control and supervision, especially in the so-called Dark Web.

It is safe to say that cyber madman theory could be employed, as a realistic example, by a Non-State actor against another actor which belongs to the same category. If private actors will be still affected by severe offensives by other Non-State subjects, such as hacker groups, they might evaluate in a positive way all those postures which lead to believe their potential retaliation as worse than the benefits of a cyber attack against their servers or their devices. Additionally, we live in an era in which private actors are able to develop high qualitative cyber capabilities<sup>20</sup>.

This is why madman theory adapts to a wide range of cyber situations, therefore becoming a recommendable strategy to implement an efficient deterrence mechanism against cyber threats.

### **Future Researches**

The application of the Madman Theory in the cyber-domain is something that has never been experimented before. As such this opens new doors for future research on the matter.

These researches can put the focus on the effect that this strategy can have in specific scenarios, or can bring to attention possible risks for security in case it is used in the wrong way<sup>21</sup>. This is a new vector of studying the cyber-domain that is still in its infancy, with a lot of variables that must be put into considerations and that have not

---

<sup>20</sup> Cybersecurity & Infrastructure Security Agency, 'Defending Against Malicious Cyber Activity Originating from Tor (2021)

<sup>21</sup> Digmelashvili, supra note 7

been accounted for in this paper. Nevertheless, by putting a light on the possibility that this strategy is applicable on a grand scale for the interest of the State, we can set the foundations that will be expanded by future studies. With this research thought we are trying to put the pillars upon which the entire theorization could be based on in order to expand specific related knowledge in future papers.

It is therefore imperative to increase the numbers of studies and diversify the possible mixture of policy making theories with the Fifth Domain. Indeed, while we have only touched the mix between the madman theory and cyberwarfare, there is the possibility that another main theory of policymaking can also be applied to the cyberverses. It is surely something that will need to be addressed in future papers, but in relation to the madman theory we believe that this paper sets the first, but very important, point on the road to a completely new way to utilize the cyberwarfare capabilities of a State.

Therefore future researches will have to delve into the possible empirical implications of a cyber-applied deterrence mechanism, due to the fact that this study, being introductory, with a special overlook focused on irrational factors in decision-making processes<sup>22</sup>.

There is the need to augment the quantitative data related to cyber attacks, and cyber phenomena in general, in order to strengthen academic research which aims to elaborate quantitative-based indexes, models and approaches.

Of course the particular multiplicity of the cyber topic requires versatile academic inquiries, thus stimulating a wide and expansive analysis.

Political Science and International Relations specialists have to develop a major interest in cyber effects on conflict and threatening; not only with a pure defensive mentality, but introducing a key understanding of cyber deterrence and limited cyber offensive postures potential to guarantee security and avoid hazardous threats.

Finally we have to declare that cyber relevance in international issues will constantly increase, not as an isolated dimension but as one of the most interactive.

---

<sup>22</sup> Lupovici, Amir, *The Dog That Did not Bark, The Dog that Did Bark and the Dog that Should Have Barked: A Methodology for Cyberdeterrence Research* (2021)



This is why social scientists can play a very effective role in the understanding of cyber dynamics<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Digmelashvili, supra note 7

## References

- Ambika, T. (2020): 'Cyber Crimes Against the State: A Study on Cyber Terrorism in India.', *Webology* Vol.17, no. 2 (n.d.): pp. 65–73.
- Baker-Beall, Christopher, and Gareth Mott (2022) 'Understanding the European Union's Perception of the Threat of Cyberterrorism: A Discursive Analysis.', *Journal of Common Market Studies* Vol.60, no. 4: pp. 1086–1105.
- Barron, E. N. (2013): *Game Theory: an Introduction*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.
- BBC News (2010): 'Anonymous Wikileaks supporters explain web attacks'. Accessible at: <https://www.bbc.com/news/technology-11971259>. (10 December 2010)
- Boys, James D. (2021). "The Unpredictability Factor: Nixon, Trump and the Application of the Madman Theory in US Grand Strategy." *Cambridge Review of International Affairs* 34, no. 3 (n.d.): 430–52. doi:10.1080/09557571.2020.1847042.
- Broeders, Dennis (2023): 'Too Close for Comfort: Cyber Terrorism and Information Security Across National Policies and International Diplomacy.', *Studies in Conflict & Terrorism* Vol. 46, no. 12 (n.d.): pp. 2426–2454.
- Choi, Young B. (2023): 'Social Engineering Cyber Threats.', *Journal of Global Awareness* Vol.4, no. 2 (n.d.): pp. 1–14.
- Cianciolo, Anna T., William Sanders (2006): *Wargaming Effectiveness Its Conceptualization and Assessment*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral Social Sciences.
- Cotta, Maurizio et al. (2008): *Scienza Politica*. Bologna: Il Mulino.
- Cybersecurity & Infrastructure Security Agency (2021): 'Defending Against Malicious Cyber Activity Originating from Tor'. Accessible at: <https://www.cisa.gov/news-events/cybersecurity-advisories/aa20-183a> (02 August 2021)
- Digmelashvili, Temur (2023). "Cyber Deterrence Strategies in the 21 Century." *Future Human Image* 20 (n.d.): 6–18. doi:10.29202/fhi/20/2.
- Giannuli, Aldo and Alessandro Curioni (2019): *Cyber War: La Guerra Prossima* Ventura. Milano: MIMESIS.

- Golose, Petrus Reinhard (2022): 'Cyber Terrorism-A Perspective of Policy Analysis.' International Journal of Cyber Criminology Vol.16, no. 2: pp. 149–161.
- Hua, Jian (2012): 'How Can We Deter Cyber Terrorism?', Information Security Journal: A Global Perspective Vol. 21, no. 2 (n.d.): pp. 102–15.
- Jackson, Robert et al.(2020): Relazioni Internazionali. Milano: EGEA.
- Lupovici, Amir (2021): 'The Dog That Did Not Bark, the Dog That Did Bark, and the Dog That Should Have Barked: A Methodology for CyberDeterrence Research', International Studies Review 23: pp. 3-20
- Macdonald, Stuart et al. (2022): 'Cyberterrorism Today? Findings From a Follow-on Survey of Researchers.', Studies in Conflict and Terrorism Vol. 45, no. 8: 727–752.
- McGraw, Gary (2013): 'Cyber War Is Inevitable (Unless We Build Security In).' Journal of Strategic Studies Vol. 36, no. 1 (n.d.): pp.109–120.
- Muradov, Ibrahim (2022): 'The Russian Hybrid Warfare: The Cases of Ukraine and Georgia.' Defence Studies Vol.22, no. 2 (n.d.): 168–192.
- Myerson, Roger B. (2007): Force and Restraint in Strategic Deterrence: a Game-Theorist's Perspective. Army War College, Strategic Studies Institute.
- PurpleSec (2023): 'Cyber Security Statistics'. Accessible at: <https://purplesec.us/resources/cyber-security-statistics/#APTs>. (30 March 2024)
- Reddie, Andrew W. (2023): 'Evidence of the Unthinkable: Experimental Wargaming at the Nuclear Threshold', Journal of Peace Research. Vol. 60, n.d.
- Royce, Edward (2015): 'Cyber War: Definitions, Deterrence and Foreign Policy'. Committee of Foreign Affairs, Washington, September 30, 2015, pp. 7-20
- Schaller, Christian (2017): 'Beyond Self-Defense and Countermeasures: A Critical Assessment of the Tallinn Manual's Conception of Necessity', Texas Law Review, Vol. 95 (7): pp. 1619-1639.
- ScienceDirect (2019): 'A comparative study of applications of Game Theory in Cyber-security and Cloud computing'. Accessible at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919310130>. (12 April 2024)

- Shandler, Ryan et al. (2022): 'Cyber Terrorism and Public Support for Retaliation – A Multi-Country Survey Experiment.', *British Journal of Political Science* Vol.52, no. 2 (2022): pp. 850–868.
- Shandler, Ryan et al. (2023): 'Public Opinion and Cyberterrorism.' *Public Opinion Quarterly* Vol.87, no. 1: 92–119.
- Stone, John (2013). "Cyber War Will Take Place!" *Journal of Strategic Studies* 36, no. 1: 101–8. doi:10.1080/01402390.2012.730485.
- Sun Tzu (2013): 'L'Arte della Guerra' *Universale Economica Feltrinelli* 3° ed.
- Tai, Zahri Yunos (2015): 'A Qualitative Analysis for Evaluating a Cyber Terrorism Framework in Malaysia.' *Information Security Journal: A Global Perspective* Vol. 24, no. 1–3 (n.d.): pp. 15–24.
- Taiwan News (2024): 'Cyberattacks rose 24 hours before Taiwan election'. Accessible at: <https://taiwannews.com.tw/news/5096254>. (15 February 2024)
- The Atlantic (2022): 'Netwar could be even worse than Cyberwar'. Accessible at: <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2022/02/russia-ukraine-conflict-cyberwar/622931/>. (12 April 2024)
- The Economist (2010): 'War in the Fifth Domain'. Accessible at: <https://www.economist.com/briefing/2010/07/01/war-in-the-fifth-domain>. (5 April 2024)
- The Guardian (2007): 'Russia accused of unleashing cyberwar to disable Estonia'. Accessible at: <https://www.theguardian.com/world/2007/may/17/topstories3.russia> (5 April 2024)
- The New York Times (2021): 'Constant but Camouflaged, Flurry of Cyberattacks Offers glimpse of a New Era'. Accessible at: <https://www.nytimes.com/2021/07/20/world/global-cyberattacks.html>. (12 April 2024)
- The New Yorker (2019): 'How Cyber-weapons are changing the landscape of Modern Warfare'. Accessible at: <https://www.newyorker.com/tech/annals-of-technology/how-cyber-we>

## **DEL CARDENAL RICHELIEU A MACRON, ANÁLISIS DEL ROL DE FRANCIA EN EUROPA. SU RELACIÓN CON ARGENTINA ANTE EL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL**

Felipe Ezequiel Ríos Díaz  
Responsable del Centro Único de Datos (CUDCI), Observatorio de Comercio Internacional (OCI) del  
Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Luján (UNLu).  
[friosdiaz@mail.unlu.edu.ar](mailto:friosdiaz@mail.unlu.edu.ar)

### **Resumen**

Este artículo ofrece un análisis comparativo de las estrategias políticas del Cardenal Richelieu, influyente estadista del siglo XVII, y Emmanuel Macron, actual presidente de Francia. Asimismo, explora la relación diplomática entre Argentina y Francia durante los gobiernos de Alberto Fernández y Macron, destacando sus implicaciones para ambas naciones.

Richelieu consolidó el poder monárquico en Francia promoviendo el absolutismo y la centralización del Estado. En el ámbito internacional, fue un artífice del equilibrio de poder en Europa, debilitando a los Habsburgo y participando activamente en la Guerra de los Treinta Años. Su política mercantilista y fiscal fortalecieron la economía francesa, aunque también generaron revueltas internas. Su legado incluyó la consolidación del Estado francés como potencia y sentó bases para el derecho internacional moderno, influenciando la Paz de Westfalia.

En contraste, Emmanuel Macron ha apostado por una política exterior basada en el multilateralismo, la cooperación internacional y la independencia estratégica de la OTAN. Ha buscado fortalecer la Unión Europea, abordar el cambio climático y promover los derechos humanos. Su mandato ha estado marcado por reformas internas, incluyendo la polémica reforma previsional, impulsada en medio de un contexto de déficit fiscal y tensiones sociales. La gestión de la crisis de los "chalecos amarillos" y la pandemia de COVID-19 han sido otros hitos de su administración.

En cuanto a la relación bilateral entre Argentina y Francia, se ha visto fortalecida bajo los mandatos de Fernández y Macron. Ambos líderes comparten una

visión multilateralista que ha favorecido la cooperación en cambio climático, lucha contra la pobreza y defensa de derechos humanos. Francia ha respaldado a Argentina en la renegociación de su deuda externa y ha impulsado intercambios comerciales y culturales beneficiosos para ambas naciones. Argentina, por su parte, se ha posicionado como un aliado estratégico para Francia en América Latina.

El artículo concluye que, pese a las diferencias de contexto y época, tanto Richelieu como Macron han sido figuras claves en la configuración del poder francés, cada uno respondiendo a los desafíos políticos y económicos de su tiempo con estrategias adaptadas a sus respectivas realidades.

**Palabras claves:** Francia, Argentina, Fernández, Macron.

## Introducción

El siguiente artículo realiza un análisis comparativo de las políticas de dos figuras políticas destacadas: el Cardenal Richelieu, exponente clave de la política francesa en el siglo XVII, y el presidente Emmanuel Macron, líder contemporáneo de Francia. Además, se examina la relación diplomática entre Argentina y Francia durante los gobiernos de Alberto Fernández y Macron, así como sus efectos en ambas naciones.

El Cardenal Richelieu desempeñó un papel fundamental en la consolidación del poder monárquico en Francia mediante la promoción del absolutismo y la centralización del Estado. En materia de política exterior, buscó reducir la influencia de los Habsburgo en Europa y participó activamente en la Guerra de los Treinta Años. Richelieu también promovió políticas mercantilistas para impulsar el desarrollo económico del país. Kissinger lo destaca como uno de los grandes hacedores de la política de equilibrio de poder, uno de los pilares del modelo realista.

En contraste, el presidente Macron ha llevado una política exterior orientada al multilateralismo y la cooperación internacional. Ha abogado por fortalecer la Unión Europea, combatir el cambio climático y proteger los derechos humanos. Asimismo, ha buscado una mayor independencia estratégica de la OTAN y ha participado en asuntos globales, como el conflicto en Siria. Tras el retiro de Merkel de la política, Macron surgió como una de las figuras renovadas en el liderazgo de la Unión Europea y de Francia.

Durante los gobiernos de Alberto Fernández y Macron, la relación bilateral entre Argentina y Francia ha experimentado un fortalecimiento significativo. Ambos líderes han mostrado un compromiso con el multilateralismo, lo que ha favorecido la cooperación en temas como cambio climático, lucha contra la pobreza y defensa de los derechos humanos. Además, se han promovido intercambios comerciales y culturales que han beneficiado a ambas naciones. Argentina supo utilizar la relación con Francia como ayuda en la negociación de la deuda con el FMI y con bonistas

privados en el proceso de reestructuración llevado por el ministro de economía Martín Guzmán.

La estrecha relación entre Argentina y Francia ha generado efectos positivos para ambos países. Argentina ha recibido apoyo en cuestiones cruciales, como la renegociación de la deuda y el acceso a tecnologías avanzadas en áreas como energía e industria. Por su parte, Francia ha encontrado en Argentina un aliado estratégico en América Latina, reforzando así su posición en la región.

### **La política del Cardenal Richelieu**

En este apartado, desarrollaremos algunas de las principales premisas de la política del Cardenal Richelieu. Armand Jean du Plessis, un cardenal y estadista francés, fue una figura destacada en la historia de Francia. Ordenado obispo en 1607, ingresó en la política y asumió el cargo de secretario de Estado en 1616. Su ascenso en la Iglesia católica y en el Reino de Francia lo llevó a convertirse en cardenal en 1622 y, finalmente, en primer ministro del rey Luis XIII en 1624.

Como primer ministro, Richelieu desempeñó un papel crucial en la política internacional. Luchó contra los Habsburgo y el Sacro Imperio Romano Germánico, a pesar de ser católico. Formó alianzas con los protestantes en la guerra de los Treinta Años, incluso apoyando a las Provincias Unidas en su conflicto con España. Además, buscó una alianza con Inglaterra a través del matrimonio entre Enriqueta María y el futuro Carlos I de Inglaterra.

Richelieu también enfrentó desafíos como la crisis de la Valtelina en Lombardía, donde apoyó a los protestantes suizos contra la influencia de los Habsburgo. Esta alianza con los protestantes le valió críticas y enemistades en la Francia católica.

Para financiar sus ambiciosas políticas, Richelieu implementó impuestos como la gabela (sobre la sal) y la taille (sobre la tierra), que afectaron principalmente a los segmentos más pobres de la población. También introdujo intendentes para recaudar impuestos y combatir la corrupción, lo que generó revueltas entre 1636 y 1639.

Richelieu dejó un legado duradero. Sus acciones sentaron las bases para el futuro Imperio colonial francés y el fortalecimiento de Francia como una potencia europea. Además, sus ideas sobre la soberanía nacional e internacional influyeron en la Paz de Westfalia, que marcó el nacimiento del Estado nación y puso fin a conflictos religiosos en Europa.

Sin embargo, Richelieu también fue conocido por su autoritarismo. Censuró la prensa, estableció una red de espionaje interior y reprimió la discusión política en asambleas públicas. Además, persiguió y ejecutó a rivales políticos para mantenerse en el poder.

La Paz de Westfalia, firmada en 1648 en Osnabrück y Münster, marcó un hito en la historia europea. Participaron en los tratados el emperador del Sacro Imperio Romano Germánico, la Monarquía Hispánica, Francia, Suecia y las Provincias Unidas, entre otros. Estos tratados establecieron principios como la soberanía territorial y la no injerencia en asuntos internos, y pusieron fin al imperialismo español y a la idea de una República Cristiana.

Richelieu dejó una huella indeleble en la política europea y contribuyó significativamente a la transformación de la Europa moderna a través de su papel en la Paz de Westfalia, proceso del cual no participa, pero que fue el resultante de su accionar político.

Hay que entender el contexto del surgimiento de esta figura considera un heredero de Maquiavelo en su forma de ordenamiento político-social, y es que existían una gran cantidad de diversos tipos de organizaciones gobernantes dentro de los gobiernos feudales, con un nivel de independencia tal, que los llevaba a tener su propio ejército. Este nivel de independencia generó disputas entre sí y disputas por el manejo del gobierno central de los imperios, por lo cual, el surgimiento de una figura fuerte como primer ministro también respondió a esa necesidad que tenía el Rey de generar un nivel de estabilidad política al espacio reinante.

La Paz de Westfalia, firmada en 1648, tuvo un profundo impacto en la historia europea y global, dado que después de mucho tiempo de guerras en Europa, se llegó

a una paz y a la definición de fronteras, reconocimiento de los Estados. Este tratado marcó un hito en el desarrollo de los Estados modernos y el sistema internacional. Entre sus principales consecuencias se encuentran:

- Se estableció el principio de la integridad territorial, el cual es el fundamento de la existencia de los estados, rompiendo con la concepción feudal de la herencia por sangre del patrimonio de la tierra manejada por ducados, obispados, etc. De las partes firmantes del acuerdo, se afirma que Francia fue una de las mayores beneficiarias en el reparto de los territorios, lo que cambió el equilibrio de poder en Europa, dado que el poder que tenían el Sacro Imperio Romano Germánico y los Habsburgos se vio disminuido por el surgimiento de la soberanía nacional, aspecto que limita la injerencia de otros Estados en un Estado, valga la redundancia, también porque surgen Estados independientes de estas dos organizaciones, se genera un ambiente de elección religiosa cristiana y porque se redujeron los conflictos por la reforma de la Iglesia con los protestantes.

- La paz de Westfalia significó una puesta a cero de las relaciones de los países, no hubo condenas hacia los sobre los promotores de la guerras, no hubo costas a pagar, muy distinto al sistema instalado principalmente en la primera guerra mundial, además de establecer el principio de soberanía territorial, que afirmaba la independencia y autoridad de los Estados en su territorio sin interferencia externa, se instauró el principio de no injerencia en asuntos internos y el trato igualitario entre los Estados, independientemente de su tamaño o fuerza, tres principios del derecho internacional clásico que sentarán las bases de las relaciones de los Estado-Nación en el mundo. Además de los efectos que generó la Paz de Westfalia, hay que destacar cómo se rompió la autoridad papal en los imperios europeos.

Pero este personaje también es recordado, por su forma de hacer política, antes de Westfalia el *Casus belli* estaban relacionados con conflictos religiosos, dado que era el contexto de la discusión de la Reforma en la Iglesia Católica y por disputas de poder feudal hacia el interior de los imperios, pero ese *casus belli* cambio después de Westfalia, porque ahora las disputas ya no eran religiosas, sino que se disputaba

la soberanía territorial y su resolución introdujo al tratado internacional como eje central para mantener el equilibrio a través de la diplomacia.

También se va a introducir el principio de *raison d'état*, por el cual tan recordada será la figura de Richelieu. Es un principio basado en la supervivencia de los Estados y monarquías principalmente, y se va a sumar el principio de interés nacional, por sobre el interés moral (valores morales universales), según expresiones de Kissinger. Este autor va a explicar cómo el principio de equilibrio de poder va a tener su razón de ser en Europa basado en la necesidad de establecer un sistema de relaciones que compense a la inexistente creación utópica de un estado europeo como se promovía desde algunas esferas eclesiásticas.

Este principio de equilibrio de poder, en donde muchas veces por la aplicación del principio de *raison d'état* (interés de la seguridad nacional) se iba en contra del principio de *casus belli* reinante se plasmó en acciones políticas basadas en apoyar a nivel internacional a facciones oponentes a los Hasburgos y al Sacro Imperio Romano Germánico, aunque estas facciones en muchas ocasiones no promulgaran los valores morales universales católicos como se promovía desde el papado, o sea, puso el interés nacional por sobre los intereses morales en el plano internacional para que Francia prevaleciera y aumentara su influencia en el escenario europeo, el interés nacional se protegió en contra de la voluntad de Dios de los fines divinos católicos (para estos, el Estado estaba para servir a Dios), aspecto que Richelieu explotó como debilidad de los imperios Sacros firmando tratados con Estados protestantes como los suecos o los turcos.

### **La política exterior de Macron**

En este segundo capítulo, me gustaría destacar a la figura de Emmanuel Jean-Michel Frédéric Macron, presidente de la República de Francia desde el año 2017 y príncipe de Andorra. Macron asciende al poder siendo una figura carismática y formada, con experiencia en la gestión pública. Surge en un contexto en donde el presidente Hollande decide no presentarse a un segundo mandato, producto de baja popularidad y conflictos dentro de la coalición de gobierno, de estos conflictos internos

surgen dos cuestiones, la candidatura de Macron y con más fuerza la decisión de una reforma del sistema previsional.

El análisis de la reforma previsional tiene que ser un tema de análisis a parte, dada la complejidad del asunto, pero en síntesis, el sistema previsional en Francia es público, por lo cual, que el sistema funcione de forma desequilibrado significa que el Estado tenía que emitir bonos de deuda para financiarlo, por lo cual Hollande trata de promover una reforma del sistema previsional que consistía en aumentar la edad jubilatoria (la más baja dentro de la Unión Europea), aumentar las contribuciones y ajustar el cálculo de las pensiones. Esta modificación de la ley previsional no prosperó, en parte, por las disidencias del partido de Hollande.

Macron surge como candidato desde la coalición de Hollande, y uno de los objetivos que va a tener es el ordenamiento de las finanzas públicas. Llega de la política de trabajar en el sector financiero y va a ser un tecnócrata que busca minimizar el déficit público, aspecto que logró, tras una sucesión de manifestaciones sociales, la reforma lamentablemente no sale por ley, sino que salió por decreto presidencial, aspecto que evidencia la falta de consenso político dentro del gobierno francés.

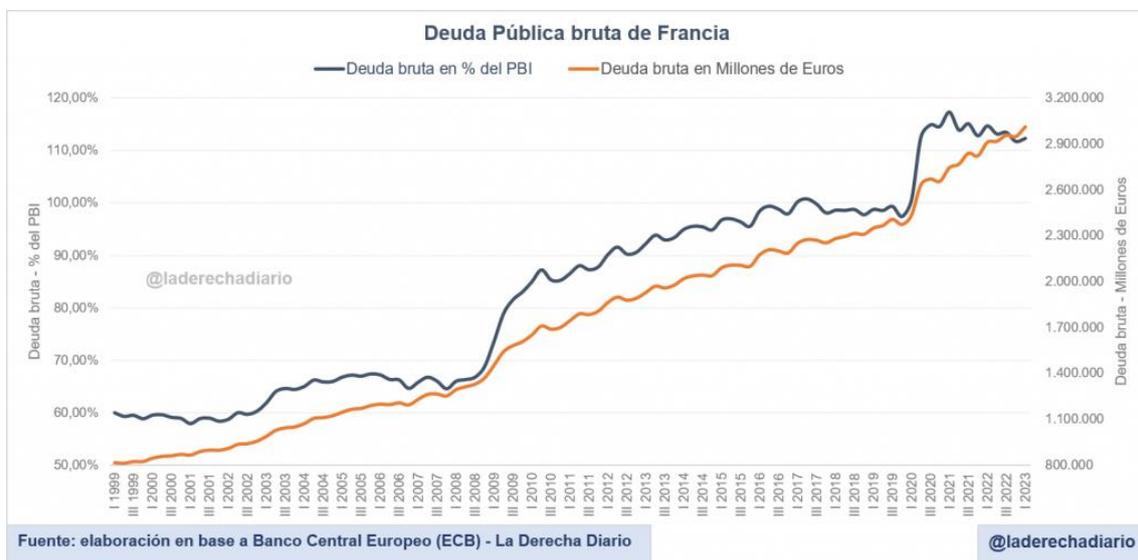
Además de la reforma previsional, que recién va a salir aprobada en marzo del año 2023, se van a llevar varias reformas del Estado, y tuvo en el medio el padecimiento de la pandemia del COVID-19. Entre las principales reformas que realizó, hubo una reforma laboral, que implicó una reducción de las indemnizaciones, reforma fiscal que redujo impuestos corporativos y reforma educativa con ampliación del horario de cursada, entre otros temas.

Su política exterior es en si el objeto del análisis del siguiente artículo, pero el asunto es que para que Francia pueda llevar políticas internacionales de una forma menos condicionante con el sector externo, o sea, minimizar el impacto de la economía internacional en la economía nacional, o tratar de desindexar los procesos económicos internacionales del nacional, Macron buscó y busca ordenar las cuentas fiscales, que como se observa en la ilustración Nro. 1 viene incrementándose desde

el año 1999, eso condiciona a Francia, porque emite bonos de deuda soberanos y la tenencia de esos bonos en manos privadas condiciona el comportamiento político de los jefes de Estado, o sea, un país con mucho endeudamiento externo, está sometido a su vez a injerencias o presiones desde el lado acreedor. El ejemplo a seguir es la política de la reserva federal entre 2022-2023, que tomó la decisión de hacer recompras de deuda para desacoplarse de su relación con China.

### Ilustración 1

Deuda pública bruta de Francia



Fuente: Derecho Diario. (s.f.). \*Socialismo francés: Macron tiene el gasto público más elevado de Europa, el déficit más alto y la deuda pública en récords históricos\*. <https://derechadiario.com.ar/europa/europa-francia/socialismo-frances-macron-tiene-el-gasto-publico-mas-elevado-de-europa-el-deficit-mas-alto-y-la-deuda-publica-en-records-historicos>

Por lo tanto, con fin de reducir el condicionante externo, Francia encara un proceso de desendeudamiento a partir de reformas internas, esto ha generado tensión social, con marchas, y eventos violentos, incluso con la construcción simbólica de una denominar chalecos amarillos que surge por el aumento de los precios de combustibles, pero que va a sumar otras proclamas en sus reclamos que incluyen el pedido de renuncia de Macron como presidente.

## **¿Macron reemplazó a Merkel como líder de Europa?**

En principio habría una continuidad. Merkel fue una figura que se destacó por su política migratoria, permitiendo a muchos refugiados de medio oriente ingresar a países de la unión europea bajo esa figura. Abogo por la creación de un poder unitario y hasta formó parte de la discusión de la creación de un ejército de la unión europea, pero esta propuesta surgió desde Francia, y Alemania la secundo, por lo tanto, la visión de Macron sobre la Unión Europea es compartida por Merkel, esta idea es, una Unión Europea fuerte, unida, con una independencia del poder Chino y del de EEUU, que piense en transformarse en un tercer polo de poder a nivel mundial y que se relacione desde una estrategia de autonomía con el resto de los países, también como una forma para no estar en el medio del conflicto de las dos potencias mundiales y verse arrastrados por las tensiones de ambos países. El tema del conflicto abrió un nuevo capítulo de análisis, porque según Macron, en palabras de Xi Jinping, no hay arquitectura de defensa europea mientras haya países en conflicto, aspecto que se agrava cuando la industria de defensa europea tiene que recurrir a proveedores norteamericanos o asiáticos para suplir las necesidades que hoy demanda el escenario internacional.

Hay que tener en cuenta que tres países en la Unión Europea concentran el 25,5% por ciento de los votos del Consejo Europeo, o sea, tienen 29 votos cada uno, estos son los tres países más poderosos, Alemania, Francia e Italia, juntos forman el denominado G3, de ellos, Francia y Alemania han tenido una continuidad política extendida en el tiempo, mientras que Italia entre el periodo 2010-2023 ha tenido diez presidentes diferentes, mientras que Alemania ha tenido dos cancilleres y Francia cuatro presidentes. Esta falta de permanencia en la conducción política por parte de Italia, le ha generado una pérdida de protagonismo en el escenario europeo, pero con un poder que no se ha visto afectado en crisis económicas en su país.

### **Relación Argentina-Francia**

El desafío del presidente argentino Alberto Fernández fue solucionar el problema de la deuda externa, principalmente planteada desde dos frentes: el primero

con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el segundo con los tenedores de bonos de deuda soberana. El problema radicó en que el gobierno saliente de Mauricio Macri generó una obligación al gobierno entrante de Fernández con el FMI y el segundo dilema fueron los vencimientos de deuda de bonos que presionaban el sistema cambiario y derivaron en una cuasi crisis de la balanza de pagos que derivó en la implementación de restricciones al giro de divisas por dividendos al exterior y restricciones a la adquisición de moneda extranjera para atesoramiento.

La estrategia de Fernández consistió en resolver sus problemas con un acercamiento con los principales referentes europeos, Merkel y Macron, y la presidenta europea del FMI Kristalina Gueorguieva, es decir, se apoya cien por ciento en Europa para resolver los problemas de las finanzas públicas internacionales, por un lado, se aplazó el pago de la deuda con el FMI, esta fue una gestión combinada que se tuvo que terminar con el principal miembro del consejo de es Estados Unidos, pero que contó con el apoyo clave de los dos referentes europeos.

Apenas asumió en el gobierno el presidente Alberto Fernández, su mayor preocupación giró en torno a la deuda pública, el anterior gobierno de argentina liderado por Mauricio Macri entró en una crisis de la balanza de pagos y por esta crisis, se tuvo que recurrir al apoyo del Fondo Monetario Internacional. Alberto Fernández no quiso pasar por la misma situación, para ello, en el año 2020 se reestructuró el 98,8% de la deuda pública bajo ley argentina, aspecto que no quiso enfrentar el anterior gobierno y que encararon de mala forma, re perfilando las fechas de vencimiento de las letras públicas, es decir, cambiando las fechas de vencimiento.

Respecto a la deuda externa en dólares, los bonos también se reestructuraron con el fin de que no impacten en el corto plazo, esta negociación se hizo en el año 2020 en paralelo a la negociación de la deuda pública en pesos y con el FMI, como se puede visualizar en la ilustración Nro. 2, que muestra que los vencimientos de deuda en dólares recién comienzan en el año 2029, en relación a la deuda con el FMI, la estrategia fue transformar un préstamo *stand by* en un préstamo de crédito flexible, cambiando los plazos de liquidación de la deuda capital de 5 años a 10 años. Estos procesos de negociación de deuda, no hubiesen sido posibles sin el apoyo extranjero,

de Francia, Alemania, del FMI y de Estados Unidos, pero también hay que tener en cuenta que este proceso de apoyo es una forma por parte de los países europeos de mostrar mayor presencia en el sistema internacional y de mostrar poder.

## Ilustración 2

*Deuda de bonos soberanos en dólares de Argentina*



Fuente: *Ámbito Financiero*. (2021). \*Para inversores: qué bonos soberanos ven mejores perspectivas\*. <https://www.ambito.com/economia/bono/para-inversores-que-s-soberanos-ven-mejores-perspectivas-n5165543>

## Referencias

- BBC News Mundo. (24 de abril de 2022). Emmanuel Macron, el político "outsider" que revolucionó la política en Francia y frenó a la ultraderecha dos veces. *BBC News Mundo*, pág. 2.
- Bellver, J. M. (26 de Agosto de 2014). Un tecnócrata liberal y europeísta para reemplazar al 'bad boy' antiglobalización. *Perfil*, pág. 2.
- Castiñeira, R. (23 de Julio de 2023). *infobae.com.ar*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2023, de <https://www.infobae.com/opinion/2023/07/22/la-deuda-publica-aumento-en-un-record-de-usd-90000-millones-durante-la-actual-presidencia/>
- De Miguel, B. (13 de Noviembre de 2018). <https://elpais.com>. Recuperado el 14 de Septiembre de 2023, de [https://elpais.com/internacional/2018/11/13/actualidad/1542120243\\_022296.html](https://elpais.com/internacional/2018/11/13/actualidad/1542120243_022296.html)
- Febbro, E. (22 de Noviembre de 2022). <https://www.pagina12.com.ar/>. Recuperado el 2023 de Septiembre de 2023, de <https://www.pagina12.com.ar/499896-francia-los-sindicatos-critican-la-reforma-de-macron-que-reb>
- Jaimovich, R. (14 de Octubre de 2020). *iprofesional.com*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2023, de <https://www.iprofesional.com/finanzas/324685-bonos-nuevos-y-en-dolares-oportunidad-de-inversion>
- Kissinger, H. (1995). *La Diplomacia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Redacción de Clarín. (16 de Marzo de 2023). Francia: qué dice la reforma de pensiones de Macron aprobada sin voto del Parlamento. *Clarín*, pág. 2.
- Redaccion economica. (26 de Julio de 2023). *derechodiario.com.ar*. Recuperado el 2023 de Septiembre de 2023, de [https://derechodiario.com.ar/europa/europa\\_francia/socialismo-frances-macron-tiene-el-gasto-publico-mas-elevado-de-europa-el-deficit-mas-alto-y-la-deuda-publica-en-records-historicos](https://derechodiario.com.ar/europa/europa_francia/socialismo-frances-macron-tiene-el-gasto-publico-mas-elevado-de-europa-el-deficit-mas-alto-y-la-deuda-publica-en-records-historicos)
- TELAM. (4 de septiembre de 2020). *telam.com.ar*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2023, de <https://www.telam.com.ar/notas/202009/510453-canje-de-deuda-adhesion-guzman.html>



Telam. (16 de Marzo de 2023). El Gobierno francés adoptó por decreto su reforma jubilatoria. *Telam Digital*, pág. 2.

Telam. (09 de Abril de 2023). <https://www.telam.com.ar/>. Recuperado el 14 de Septiembre de 2023, de <https://www.telam.com.ar/notas/202304/624978-macron-europa-vasallos-eeuu-china.html>

# CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR DE LA VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA: UN ANÁLISIS DE LA EMPRESA SEGURIDAD ACRÓPOLIS LTDA, MEDELLÍN

Yaliangelica Del Valle Briceño Romero  
Docente Investigador. Miembro del Grupo Investigación GIDEM de la Corporación Universitaria de  
Sabaneta. [yaliangelica.briceno.docente@unisabaneta.edu.co](mailto:yaliangelica.briceno.docente@unisabaneta.edu.co)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1214-3880>

Eliana Moreno Arteaga  
Joven Investigador. Corporación Universitaria De Sabaneta (UNISABANETA), Sabaneta, Antioquia,  
Colombia. Email: [elianamercadeo@gmail.com](mailto:elianamercadeo@gmail.com).

## Resumen

Este artículo analiza la alta rotación de personal en el sector de seguridad privada, una preocupación recurrente en empresas de vigilancia, tomando como caso de estudio a Seguridad Acrópolis Ltda. en Medellín, Colombia. A través de una metodología mixta, se examinan factores como la satisfacción laboral y su impacto en la calidad del servicio. Se identifican problemáticas recurrentes, incluyendo salarios bajos, largas jornadas laborales y oportunidades limitadas de desarrollo, que afectan tanto la calidad de vida de los empleados como la estabilidad empresarial. Aunque la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada ha implementado regulaciones, las condiciones laborales no han mejorado significativamente. La rotación genera costos operativos elevados, compromete la estabilidad operativa y afecta la percepción de seguridad ofrecida a los clientes. Este estudio identifica factores clave y propone estrategias enfocadas en mejorar la retención de personal, optimizando el bienestar de los empleados y el desempeño organizacional.

**Palabras claves:** Rotación de personal, bienestar laboral, seguridad privada, satisfacción laboral.

## INTRODUCCIÓN

El sector de la vigilancia privada juega un rol fundamental en la protección de bienes y personas, especialmente en entornos con alta demanda de seguridad. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos en la gestión del talento humano, destacando la alta rotación de personal como uno de los principales problemas. Factores como salarios insuficientes, largas jornadas laborales y escasas oportunidades de desarrollo profesional no solo afectan la estabilidad de las empresas, sino también la percepción de calidad en el servicio.

En Colombia, entidades como la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada han implementado medidas regulatorias para mejorar las condiciones laborales del sector. No obstante, estas iniciativas no han reducido de manera efectiva la rotación de personal. En este contexto, la empresa Seguridad Acrópolis Ltda., ubicada en Medellín, refleja la magnitud del problema. La alta rotación no solo impacta la cohesión del equipo, sino que también incrementa los costos operativos y disminuye la calidad del servicio ofrecido.

Por lo tanto, la investigación se centra en identificar las causas de la alta rotación de personal en Seguridad Acrópolis Ltda., evaluando sus efectos en la calidad del servicio y la estabilidad operativa. A partir de estos hallazgos, se proponen estrategias para fomentar el bienestar de los empleados, optimizando tanto el desempeño empresarial como la percepción de seguridad en la comunidad.

## Marco Teórico y Conceptual

### *Rotación de personal*

Álvarez Orozco (2013) define la rotación de personal como la proporción de empleados que abandonan una organización, excluyendo casos inevitables como jubilaciones o fallecimientos, en relación con el número promedio de trabajadores en un periodo determinado. Este fenómeno puede clasificarse en rotación funcional y rotación disfuncional (Allen et al., 2010, citado en Fuchs & Torres, 2012). Es decir, la rotación de personal se define como la cantidad de personas que desertan de una

empresa en comparación con el número de trabajadores que esta tiene. En la rotación de personal no se incluyen aquellas personas que, involuntariamente, dejan de hacer parte de la empresa.

En este sentido, Allen et al. (2010, citado por Fuchs & Torres, 2012, p. 43) hacen una distinción importante entre rotación funcional y disfuncional. La rotación funcional es el proceso según el cual empleados que no se desempeñan bien dejan la empresa, esto genera una efectividad organizacional que es maximizada por esta situación. Como resultado se obtiene una tasa moderada de rotación dentro de la organización que se tienen en cuenta factores como los costos de rotación y los costos para evitarla. En este sentido, la rotación funcional es positiva.

Caso contrario sucede con la rotación disfuncional, que implica la deserción de “personal difícil de reemplazar por sus habilidades” (p. 43). Esta se evidencia cuando la empresa en cuestión no tiene la capacidad para retener una gran parte de sus trabajadores que poseen conocimientos específicos necesarios para que la organización funcione correctamente y avance en sus procesos. Esta última es el tipo de rotación en el que se enfocará este trabajo.

Así mismo, se hace la distinción entre rotación voluntaria, cuya responsabilidad recae en el empleado, y la involuntaria, en la que es la empresa la que decide terminar el contrato. En cualquiera de los dos casos se brinda un enfoque en el empleado, importante para entender estadísticas más adelante acerca de la cantidad de personas que rotan de manera involuntaria (Fuchs y Torres, 2012, p. 43). En cualquiera de los casos, la rotación de personal está dada por situaciones que afectan a la empresa y a los empleados, ya que, si por ejemplo se da una rotación funcional, el empleado puede estar a gusto con el cambio, pero esto de algún modo va a afectar a la empresa. O, caso contrario, si se da una rotación disfuncional o involuntaria, es muy difícil que el trabajador no se vea afectado debido al desempleo causado por la decisión de la empresa de terminar su contratación.

Todo esto se podría resumir en las palabras de Hernández et al. (2017), quien define la rotación de personal como la: «salida voluntaria o involuntaria de un

empleado y hace necesaria la contratación de nuevo personal para que pueda realizar las actividades que el primero delega» (p. 46). Esto deja de manifiesto que la rotación de personal es un proceso que debería implicar un esfuerzo consciente por parte de las empresas de retener el personal que les aporta, y por parte de los trabajadores, de realizar de manera óptima su trabajo para poder permanecer en lugares en donde les ofrecen buenas condiciones laborales.

Es de vital importancia que se busque un balance entre la rotación de personal a nivel positivo y a nivel negativo, ya que en esta se ven también involucrados factores económicos relacionados con los costos primarios y secundarios de las contrataciones. Los costos primarios hacen referencia al dinero que se invierte en contratar nuevo personal y los costos secundarios se dan en términos de los recursos que destina la empresa mientras se cubre una vacante vigente, de allí que, las condiciones laborales a su vez son un factor determinante en el proceso de rotación laboral que se sufre en torno a las empresas, ya que muchas veces son estas las que determinan, de manera positiva o negativa, si un trabajador permanece en una organización o no.

Por otra parte, existen diversas causas por las que puede darse la rotación laboral, entre las más comunes se encuentran la insatisfacción por parte de la empresa con el desempeño del empleado, la baja satisfacción del empleado con las condiciones laborales que se le brindan y otros factores externos, como la fluctuación en el mercado en términos de oferta y demanda de productos. En el sector de la seguridad privada este último aspecto no es tan relevante, ya que lo que se ofrece es un servicio como tal y este mantiene una demanda más o menos constante.

Los dos primeros aspectos sí vale la pena estudiarlos, ya que, como asevera Cortés: «la inestabilidad laboral se considera como uno de los problemas que se presentan con mayor frecuencia en determinados sectores de la economía» (2019, p. 4). Esta situación se agrava si se toma conciencia de que muchos puestos que son abandonados son difíciles de cubrir, ya sea porque son poco atractivos o porque requieren de habilidades muy específicas para ser ocupados.

La alta rotación de personal disfuncional, se presenta como un fenómeno preocupante, ya que, como mencionan Fuchs y Torres, puede estar influenciada por muchas razones, entre ellas: “Variables personales como satisfacción con el trabajo, compromiso con el puesto de trabajo y estrés en el puesto de trabajo. Pocos estudios han considerado variables relacionadas a la organización como la cultura organizacional” (p. 46). Todos estos factores son aún más pronunciados si se piensa que se está hablando de este tema en el contexto de la seguridad privada, ya que, tal y como lo manifiesta Pérez (2018, como se citó en Cortés, 2019):

La seguridad privada ha sido un sector que ha tenido un rápido crecimiento en América Latina, estableciendo empleo formal y con una gama de servicios en aumento; pues, en un contexto de demasiada violencia y actividades de crimen organizado, su presencia es apreciable dado que se tienen en cuenta la seguridad y la disputa contra la delincuencia; así, la apropiada regulación de la seguridad privada es fundamental, pues por su naturaleza, se trata de un sector que envuelve altos riesgos para los prestadores y para los usuarios que toman el servicio (pp. 3-4)

El autor hace alusión a algo importante, esto es, las características propias de cada trabajo en relación con un contexto socio cultural e inclusive político. En el caso de la seguridad privada en Colombia, las compañías de vigilancia fueron creadas con la intención de cubrir riesgos personales, bienes y protocolos empresariales (Bernal y Guzmán, 2013, p. 9, como se citó en Cortés, 2019). El contexto colombiano ha sido permeado constantemente por la violencia y, por tanto, ejercer una profesión como la vigilancia en un entorno hostil como el descrito, conlleva a un riesgo mayor que otro tipo de trabajos.

Este aspecto en específico tiene que ver con la problemática que se presenta respecto a las posibles razones por las que existe una rotación disfuncional constante en las empresas. La problemática como tal abarca mucho más que una situación, ya

que de esto se derivan problemas como el estrés, la sobrecarga y otros factores que son una consecuencia de las constantes preocupaciones debido a la naturaleza del puesto que se ocupa. A la complejidad del cargo se suma la carga mental de tener que pensar en si el entorno de trabajo es seguro o no y si compromete la integridad. Los factores que influyen en el proceso de rotación de las empresas son múltiples, pero podrían resumirse en diferentes puntos que Hernández et al. (2017) resumen y clasifican del siguiente modo:

- Área de trabajo: Factores como la limpieza, las herramientas y las condiciones del área influyen en los procesos de rotación.
- Personales: Aquí se incluyen enfermedades, muertes cercanas y cualquier otro tipo de calamidad doméstica, sumado a la fatiga.
- Motivación laboral: Falta de capacitación, sueldos o incentivos bajos, otras ofertas laborales con mejores condiciones, ausencia de reconocimientos.
- Puesto de trabajo: La realización de actividades rutinarias o repetitivas, que no exista la posibilidad de crecimiento y la inconformidad con las labores, ya sea porque se piense que sobrepasan las capacidades personales, o porque no se sienta estimulación del conocimiento y esto devenga en aburrimiento.
- Ambiente laboral: Mala relación con jefes o con compañeros de trabajo.

Dentro del diagrama que los autores realizan dentro del estudio y que se ha adaptado, se encuentran condensadas muchísimas de las características a tener en cuenta en los procesos de rotación de personal y que influyen en estos. Sumado a esto, existen otros factores como la demora en los procesos de contratación, incompatibilidad entre el perfil del trabajador y la vacante ofertada, que pueden derivar en una desmotivación e insatisfacción laboral por parte de la empresa y de los trabajadores, ya que las condiciones no son las óptimas para desempeñar la labor asignada. De allí que, Jiménez y Mariño (2018, como se citó en Centeno y González, 2020, p. 138) hacen un análisis menos detallado de estos factores y los condensan en:

- La capacitación recibida.

- La información y los recursos proporcionados.
- El liderazgo de supervisores y gerentes.
- Las interrupciones en el trabajo.
- Las políticas y prácticas administrativas.

También mencionan que el cambio de responsabilidades es un detonante para la deserción por parte de los empleados, ya que se le empiezan a asignar labores que no corresponden a su puesto, las condiciones laborales cambian y por tanto la relación entre jefes y empleados se ve alterada y se convierte en estresante y problemática.

El estrés laboral es una de las causas más frecuentes por la que alguien renuncia a un empleo, y principalmente en la época actual, en donde se dio visibilidad al síndrome del burnout, que designa el síndrome de *quemarse* en el trabajo, es decir, trabajar hasta el punto de que el cerebro quede *frito* o *quemado*. En la actualidad son los jóvenes quienes más renuncian a los empleos debido a factores como el estrés causado por el burnout o la insatisfacción con el trabajo.

Un informe de la Federación Colombiana de Gestión Humana indica que la rotación de personal es del 66.2% en los rangos de 23 a 30 años, de 21% en empleados de 31 a 40 años, de 5.7% para los jóvenes entre 18 y 22 años, de 5.10% en las personas de 41 a 50 años y del 1.9% en adultos mayores de 50 años (ACRIP, 2023). Todos los factores mencionados anteriormente tienen en común algo: están relacionados con una insatisfacción generalizada que conlleva a sufrir de periodos largos de estrés, ya sea porque no se tiene una buena relación con los jefes o compañeros, porque los salarios son bajos o porque hay inconformidad con las labores delegadas.

### *Compromiso organizacional*

Es aquí donde entra el concepto de compromiso organizacional, indispensable en los procesos de deserción empresarial. Las problemáticas de roles, sobrecarga laboral y estrés generan un incremento en la rotación de personal. Hausknecht et al. (2008) mencionan que razones como la satisfacción en el trabajo, las recompensas

exteriores, los vínculos constituyentes, el prestigio y el compromiso organizacional son de las más frecuentes para permanecer en una empresa. Así pues, mencionan:

Las oportunidades de ascenso y el prestigio organizacional fueron las razones más comunes para permanecer entre los trabajadores de alto rendimiento y los que no trabajaban por horas, y las recompensas extrínsecas fueron más comunes entre los de bajo rendimiento y los empleados por horas, lo que brindó apoyo a la facilidad/deseabilidad del movimiento y a las razones del contrato psicológico. (p. 2).

Aquí ya se empieza a hacer una distinción entre el tipo de trabajadores que posee la empresa y cómo este factor va a influir en la clase de recompensas que son más adecuadas para cada público. En el caso de los trabajadores de alto rendimiento, las posibilidades de ascenso y el compromiso o prestigio organizacional son más apetecidas; mientras que en los trabajadores de bajo rendimiento o empleados por horas se eligen más las recompensas extrínsecas.

El compromiso con el puesto de trabajo es una forma acertada de predecir si alguien tiene intenciones de renunciar a su empleo. Esto porque se han hecho estudios que indican que este compromiso se relaciona de forma positiva con resultados dentro del trabajo, entre los que se encuentran la satisfacción del empleado, la motivación y el rendimiento (Fuchs y Torres, 2012).

Este compromiso se divide, según Meyer et al. (2011, como se citó en Fuchs y Torres, 2012) en diferentes apartados: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. De modo que:

El compromiso afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación en la organización. El compromiso de continuidad se basa en los costos percibidos asociados a la interrupción del empleo en la organización.

Por último, el compromiso normativo refleja un sentido de obligación por parte del empleado para mantener la membresía en la organización (p, 47).

En consonancia con lo dicho por Meyer, Peña et al. (como se citó en Torres, 2019) alude a la gran labor que tienen las organizaciones de cuidar el compromiso organizacional por medio de un buen clima organizacional, ya que esto ayuda a que los trabajadores se sientan más estimulados e interesados con el éxito de la organización. Dicen que «el recurso humano es la fortaleza primordial de una empresa que se considera exitosa» (p. 13).

El compromiso viene dado de muchas formas, pero todas ellas tienen un mismo objetivo: que el empleado pueda trabajar en las mejores y más óptimas condiciones, lo cual evita la tan temida rotación laboral. En el contexto colombiano:

Algunos estudios han demostrado que existe insatisfacción laboral, dada por el tipo de contratación, los salarios, los horarios, la poca oportunidad de ascenso y la ausencia de beneficios e incentivos. Por tanto, varias compañías colombianas han puesto este tema dentro de su agenda estratégica, tras evidenciar las ventajas organizacionales que se desprenden de la satisfacción de los empleados (Cáceres et al., 2023, p. 104).

Es decir, la precarización en la contratación y los salarios, al igual que en las condiciones de empleo, generan un estado de insatisfacción que pone en riesgo el compromiso organizacional. Es de vital importancia que las empresas generen estrategias de retención que beneficien a sus trabajadores y, en este sentido, se cree una alianza sólida entre el empleado y la empresa, en donde este se sienta parte de la misma.

### *Fundamentación teórica de la encuesta*

El análisis teórico usado para fundamentar la caracterización de las preguntas en la encuesta viene de parte de Frederick Herzberg con su teoría de la motivación-higiene de 1959, por medio de la cual se busca entender qué factores impulsan la satisfacción y la insatisfacción laboral. En el caso de aquellos aspectos que influyen en la satisfacción laboral se encuentran los factores de higiene y los factores de motivación.

Los factores de higiene son elementos relacionados con el entorno laboral en el que se desarrolla el trabajo. Estos son denominados factores de mantenimiento, debido a que, si bien no generan satisfacción como tal, sí que su ausencia produce cierta insatisfacción. Allí se incluyen aspectos como los salarios competitivos, las condiciones laborales (espacios físicos cómodos y seguros), políticas justas dentro de la empresa, relaciones entre compañeros y supervisores y estabilidad laboral. En términos de Herzberg (1959):

Los que buscan la higiene se sienten principalmente atraídos hacia cosas que generalmente sólo sirven para prevenir la insatisfacción, pero no son una fuente de sentimientos positivos. Los que buscan la higiene no han llegado a un estado de desarrollo personal en el que se encuentren activadas sus necesidades de autorrealización. Desde este punto de vista, están fijados en un nivel menos maduro de ajuste personal (p. 12).

Los factores motivadores hacen referencia a aquellos elementos relacionados con la naturaleza del trabajo y las labores a realizar. Estos son los que generan una verdadera satisfacción que es constante en el tiempo. Algunos de esos factores incluyen el reconocimiento de los logros, la autonomía y control sobre el trabajo individual, el cumplimiento de metas, el crecimiento profesional y el significado y valor que se le da al trabajo realizado.

Así mismo, se utilizó como referente teórico la Teoría de las demandas y los recursos laborales (abreviada como DRL) de Arnold B. Bakker y Evangelia Demerouti (2013). Esta evalúa e intenta predecir el burnout, el compromiso organizacional y la conexión con el trabajo y cómo estos influyen el bienestar, desempeño y comportamiento de los empleados, lo cual afecta directamente los procesos de rotación.

La teoría dicta que existen dos características sobresalientes en todos los trabajos, estas son, las demandas y los recursos laborales. «Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos» (Demerouti et al., 2001, como se citó en Bakker et al., 2013, p. 108). Entre estos aspectos se encuentran la alta carga laboral, la presión por los plazos a cumplir, la ambigüedad o conflicto de roles, la exposición a ambientes que son demandantes a nivel emocional.

Respecto a los recursos laborales, estos se catalogan como aspectos dentro del trabajo que ayudan a los empleados a alcanzar sus objetivos en términos de reducción del impacto de las demandas laborales y la promoción del desarrollo personal. Aquí se pueden incluir aspectos como el apoyo de colegas y supervisores, la autonomía para tomar decisiones y las recompensas o reconocimiento dentro de la empresa.

Se puede observar que tanto en la teoría de Herzberg como en la de Bakker y Demerouti, hay aspectos que coinciden, tales como la ambigüedad o conflicto de roles, que en palabras de Herzberg se plantea como el significado o valor que se le da al trabajo; así como la autonomía en la toma de decisiones y las recompensas o reconocimiento dentro del ámbito laboral. Esto pone de manifiesto la importancia de dichos factores que aparentemente no son relevantes, pero que, como se verá en el análisis de resultados, son vitales.

En este sentido, tanto la teoría de Herzberg como la de Bakker y Demerouti, reconocen en el entorno de trabajo elementos determinantes que afectan la

satisfacción y la motivación de los empleados. Herzberg logra identificar dentro de su teoría factores de higiene como los salarios bajos, las condiciones laborales o la inseguridad respecto al empleo y su influencia en la insatisfacción de los empleados, lo que los empuja a abandonar la empresa y por tanto se dan niveles altos de rotación. Bakker y Demerouti complementan esta perspectiva al explicar que esas mismas faltas se manifiestan en forma de demandas laborales excesivas, entre las que se encuentran las altas cargas de trabajo o la falta de claridad en los roles, lo cual deviene en agotamiento y estrés y conlleva, de nuevo, a la dimisión laboral.

## **Metodología**

### *Diseño del estudio*

Este fue un estudio que se llevó a cabo dentro de la empresa Seguridad Acrópolis Ltda., de la ciudad de Medellín. La encuesta realizada hace parte de un análisis exploratorio con enfoque mixto sobre las causas y consecuencias de la rotación de personal en el sector de la vigilancia privada teniendo como referente la empresa en cuestión. El objetivo de esta investigación se centra en identificar factores o aspectos que promueven la rotación de empleados para posteriormente plantear estrategias que permitan reducirla y mejoren el bienestar laboral dentro de las empresas. La metodología, a su vez, combina herramientas de carácter cuantitativo, por medio de preguntas estructuradas dentro de la encuesta; y de carácter cualitativo, que se ve reflejado en ciertas preguntas abiertas que permiten la comprensión integral del fenómeno estudiado. Se abordaron preguntas en las que se trató de clasificar la información del siguiente modo:

- Condiciones laborales.
- Satisfacción laboral.
- Intención de cambiar de empleo y causas de la insatisfacción
- Calidad del servicio en tanto que se impacta el desempeño laboral debido a la rotación de personal.

Las preguntas hicieron parte de un cuestionario digital en escala Likert para medir actitudes, pero también se complementó con preguntas abiertas para tener una

visión panorámica del suceso a estudiar. En aras de minimizar el impacto de variables o factores externos que afectan la percepción laboral, se utilizaron varias estrategias. La primera de ellas fue la realización de las encuestas, que se hizo en un periodo controlado de dos semanas, esto con el objetivo de evitar fluctuaciones en la carga laboral o situaciones que estuvieran fuera de control. La segunda estrategia fue diseñar preguntas enfocadas en aspectos estructurales como salarios, jornadas y satisfacción, los cuales no sufren de sensibilidad a cambios inmediatos en el entorno. La tercera y última estrategia usada fue la selección de participantes, que se dio teniendo en consideración una representación igualitaria de turnos, roles y antigüedad en la empresa, para con esto garantizar una diversidad de perspectivas.

#### *Validación y análisis de datos*

Posterior a la elaboración de las encuestas y a la recolección de datos, se hizo un análisis descriptivo de datos cuantitativos correspondientes a los gráficos y tablas y se hizo una codificación temática para una mejor comprensión de respuestas cualitativas. En el caso de las variables cuantitativas, se emplearon correlaciones simples para explorar las relaciones entre distintas variables. En el aspecto cualitativo, se hizo una codificación temática de las respuestas obtenidas en las entrevistas, lo que permitió agrupar las experiencias en patrones identificadores como la insatisfacción salarial o el agotamiento laboral.

El cuestionario fue revisado posterior a una prueba piloto que se hizo con un grupo reducido de empleados administrativos, lo cual hizo posible el ajuste de algunas preguntas respecto a su claridad estructural. Así mismo, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach para poder medir la consistencia interna de las escalas de Likert utilizadas en las encuestas.

El coeficiente alfa de Cronbach fue calculado al relacionar las opciones de respuesta de las preguntas con la escala de Likert, estas respuestas evalúan aspectos como la satisfacción laboral, el reconocimiento dentro de la empresa, el desarrollo profesional y la intención de permanencia. Las preguntas cualitativas, cuyas respuestas son «De acuerdo», «Muy en desacuerdo», etc., son transformadas

en números del 1 al 5. Luego se aplicó la fórmula definida para calcular el alfa de Cronbach, en la cual se solicitan datos como el número de preguntas, la suma de las varianzas de cada pregunta y la varianza de la suma total de las respuestas por individuo. La varianza se aplicó por medio de herramientas estadísticas presentes en Python.

La encuesta se desarrolló en los periodos del 23 de octubre de 2024 al 29 de octubre de 2024 y se aseguró que coincidiera con la disponibilidad de cada uno de los empleados encuestados, para así evitar interferencias con turnos de alta carga laboral. Se hizo recopilación de las respuestas en un formato digital para así facilitar el acceso, pero al mismo tiempo la confidencialidad. La población encuestada estuvo compuesta por un grupo de 10 empleados de la empresa, cada uno de ellos representativos de diferentes turnos y roles. Lo que se buscaba con esta muestra era reflejar la diversidad existente en las experiencias laborales dentro de la organización. No se acudió a grupos de comparación externos dado que el estudio es de carácter exploratorio.

## **Recolección de datos**

### *Procedimiento de recolección*

Para la recolección de datos se envió una encuesta a través de Google Forms, esto dada la facilidad de responderla para cualquier empleado que tuviera un dispositivo con acceso a internet. Las respuestas a todas las preguntas se recopilaron en un formato digital, lo que hace más fácil el trabajo de confidencialidad y accesibilidad a los datos. El tamaño de la muestra fue de diez empleados y se realizó un muestreo intencional que reflejara los diversos roles dentro de la empresa y respetara los turnos de cada uno de los encuestados, para no interrumpir su labor. La cantidad de personas para la muestra fue escogida debido a las limitaciones de tiempo y acceso.

Para la administración de la encuesta se realizaron reuniones virtuales con cada uno de los encuestados para explicarles el propósito de la misma y para resolver cualquier duda que pudiera surgir. En primera instancia el cuestionario se testeó con

un grupo de empleados administrativos, esto permitió ajustar la redacción y formato de las preguntas.

En el proceso de encuesta los instrumentos usados fueron un cuestionario que incluyó:

- Preguntas cerradas en la escala Likert para hacer un sondeo sobre la satisfacción en el ámbito laboral, las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, las condiciones en las que los empleados laboran y la percepción de estabilidad que tienen tanto empresa como empleados.
- Preguntas abiertas de corte cualitativo sobre experiencias y motivaciones que tengan relación con la permanencia en la empresa por parte de los trabajadores.

Con el objetivo de mantener la fiabilidad del estudio y análisis, se aplicó un método de consistencia interna denominado cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, lo que aseguró la coherencia de las respuestas. Este coeficiente evalúa e intenta verificar si las preguntas de un cuestionario que hablan sobre el mismo tema o idea se relacionan entre sí. En el caso de la encuesta realizada, se evalúan las diferentes variables que tienen relación en torno a las preguntas que se hicieron a los participantes.

En el análisis posterior a las encuestas, y como parte de los resultados, se realizaron gráficos para ilustrar mejor las respuestas, estos incluyen extractos textuales relevantes de las preguntas hechas. A cada gráfico lo acompaña un análisis que conecta los hallazgos con la problemática abordada en el estudio y que pone de manifiesto algunas áreas críticas para la intervención empresarial.

#### *Fuentes adicionales y consideraciones éticas*

Para complementar las encuestas, se revisaron documentos internos de Seguridad Acrópolis, como informes de rotación de personal enviados anteriormente a las altas gerencias, registros de quejas de vigilantes y clientes, además de evaluaciones de servicio. Estos documentos aportaron información adicional sobre

los patrones de rotación y brindaron contexto sobre cómo han funcionado las políticas de retención en los últimos años de la empresa de vigilancia en Medellín.

También se aseguró que los participantes entendieran el propósito del estudio, la confidencialidad de sus respuestas y su derecho a retirarse en el momento en el que lo consideraran necesario. Del mismo modo, en aras de proteger la identidad de los encuestados, los datos recopilados se anonimizan o se generalizan para evitar caer en situaciones de orden ético.

### **Análisis de resultados**

El análisis de resultados se hizo con base en la información recolectada en las encuestas. Para ello se realizaron las preguntas referidas a continuación y se analizaron los resultados detenidamente, teniendo en cuenta los postulados teóricos de los autores referenciados. Dentro de la encuesta se realizaron 9 preguntas que se clasificaron del siguiente modo:

#### **Tabla 1**

##### *Preguntas abiertas*

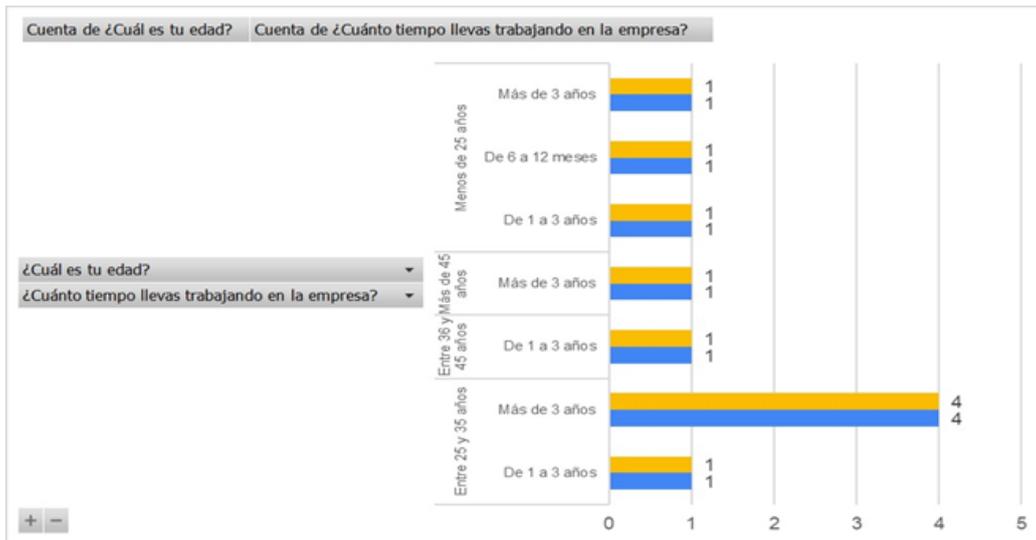
<b>Finalidad</b>	<b>Pregunta</b>
Recolectar datos personales	¿Cuál es tu nombre completo? ¿Cuál es tu edad?
Advertir la diversidad entre los sujetos encuestados	¿Cuál es tu edad?
Evaluar el nivel de satisfacción de los empleados dentro de la empresa.	¿Estoy satisfecho con mis condiciones laborales actuales? ¿Siento que tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo personal dentro de la empresa? ¿Me siento valorado y reconocido por mi trabajo? ¿Tengo la intención de seguir trabajando en la empresa en los próximos 6 meses?
analizar las propuestas de mejora dentro del entorno laboral.	¿Qué aspectos crees que mejorarían tu satisfacción en la empresa? ¿Cuáles consideras que son las principales razones por las que algunos compañeros dejan la empresa?

Fuente y nota: Según el coeficiente alfa de Cronbach hay una buena consistencia interna en las respuestas de las encuestas, ya que el puntaje fue 0.92 “Cuando existe un alfa de Cronbach superior a 0.90 esto indica que las preguntas están muy bien relacionadas entre sí y miden o abordan las mismas temáticas”

Ahora bien, las preguntas arrojaron los siguientes resultados:

### Gráfico 1

Resultados encuesta: edad, tiempo trabajando en la empresa



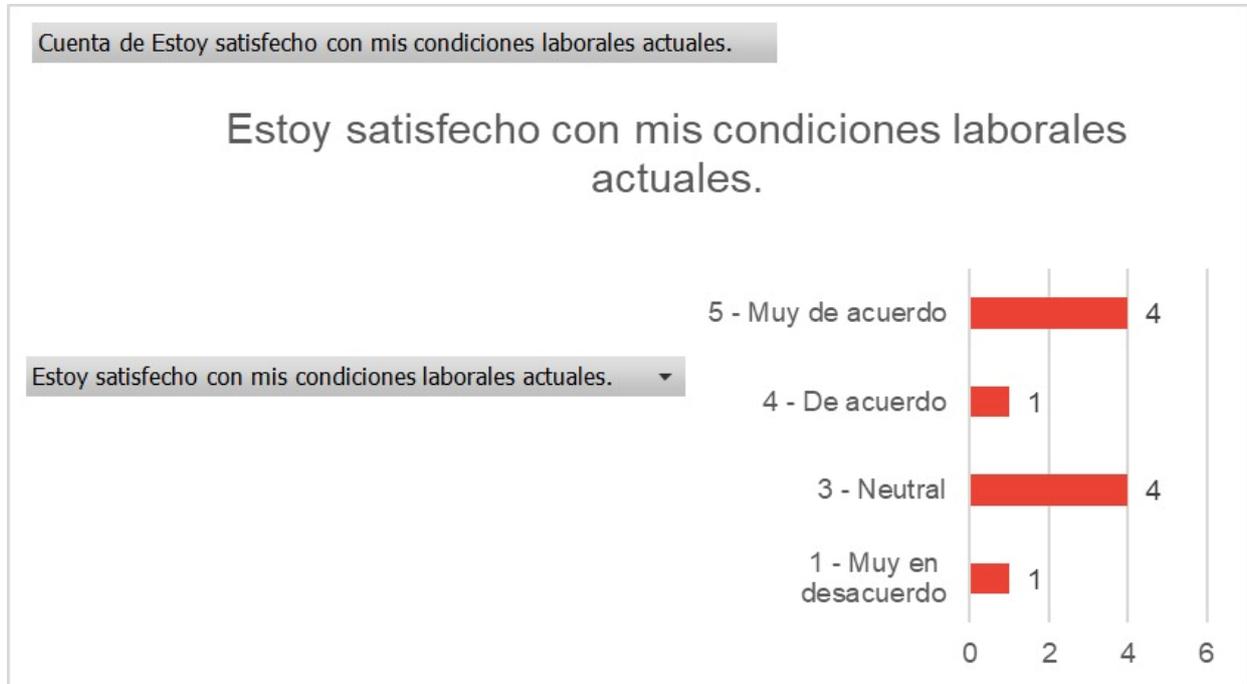
Fuente: elaboración propia.

En esta gráfica se refleja la relación entre la edad de los empleados y el tiempo que llevan trabajando dentro de la empresa. Del grupo poblacional entre 25 y 35 años, el 66.6% lleva trabajando más de 3 años en la empresa. El 33.3% restante lleva entre 1 y 3 años. La persona que tiene entre 36 y 45 años lleva trabajando entre 1 y 3 años en la empresa, mientras que la que tiene más de 45 años lleva más de 3 años. Los menores de 25 años se dividen de tal modo que: el 33.3% lleva entre 6 y 12 meses en la empresa, otro 33.3% lleva entre 1 y 3 años y el 33.3 restante ha trabajado durante más de 3 años en la empresa.

Estas estadísticas indican varias cosas: El 50% de los encuestados están entre los 25 y 35 años y hay una estabilidad relativa en torno a la permanencia en la empresa, porque del total de encuestados, el 60% lleva igualmente más de 3 años trabajando en la misma empresa. El 30% lleva entre 1 y 3 años y el 10% ha trabajado de 6 a 12 meses.

## Gráfico 2

Resultados encuesta: satisfacción con las condiciones laborales



Fuente: elaboración propia.

Si se analiza el total del grupo poblacional, se evidencia que, aunque el porcentaje de gente que lleva más de 3 años es alto (60%), aún hay un 40% restante que lleva poco tiempo. Es necesario determinar si su corto tiempo de permanencia en la empresa tiene relación con una constante rotación de personal o simplemente se debe a otras razones ajenas al alcance de este estudio.

El análisis de las respuestas a la pregunta *¿Estoy satisfecho con mis condiciones laborales actuales?* Muestra que un 40% de los encuestados está satisfecho con las condiciones laborales en las que se encuentra actualmente, otro 40% se mantiene neutral al respecto; el otro 20% se divide entre aquel que está de acuerdo y aquel que está muy en desacuerdo. También cabe resaltar que aquellos que votaron En desacuerdo o neutro son los menores de 25 años o las personas en el rango de 25 a 35. Esto pone de manifiesto una situación y es la nueva perspectiva que están teniendo las generaciones más jóvenes respecto a ciertas condiciones de trabajo que pueden ser catalogadas como explotación laboral.

La insatisfacción con el trabajo, como ya se había mencionado, conlleva a la creación de empleados que no tienen un compromiso organizacional ya que no existen las condiciones adecuadas para que estos desempeñen sus labores con normalidad. Laurent Vogel asevera al respecto:

Los datos de salud y seguridad en el trabajo de los trabajadores jóvenes son muy irregulares, pero muestran una tendencia clara: los trabajadores jóvenes están por encima de la media en el riesgo de daños en el trabajo. Las razones de esta situación son complejas, y se relacionan con la acumulación de factores de precarización que acumulan los jóvenes, entre los que hay que resaltar unas condiciones de trabajo descuidadas, una mayor vulnerabilidad hacia la explotación, y un menor nivel de organización para la acción colectiva (2007, p. 16).

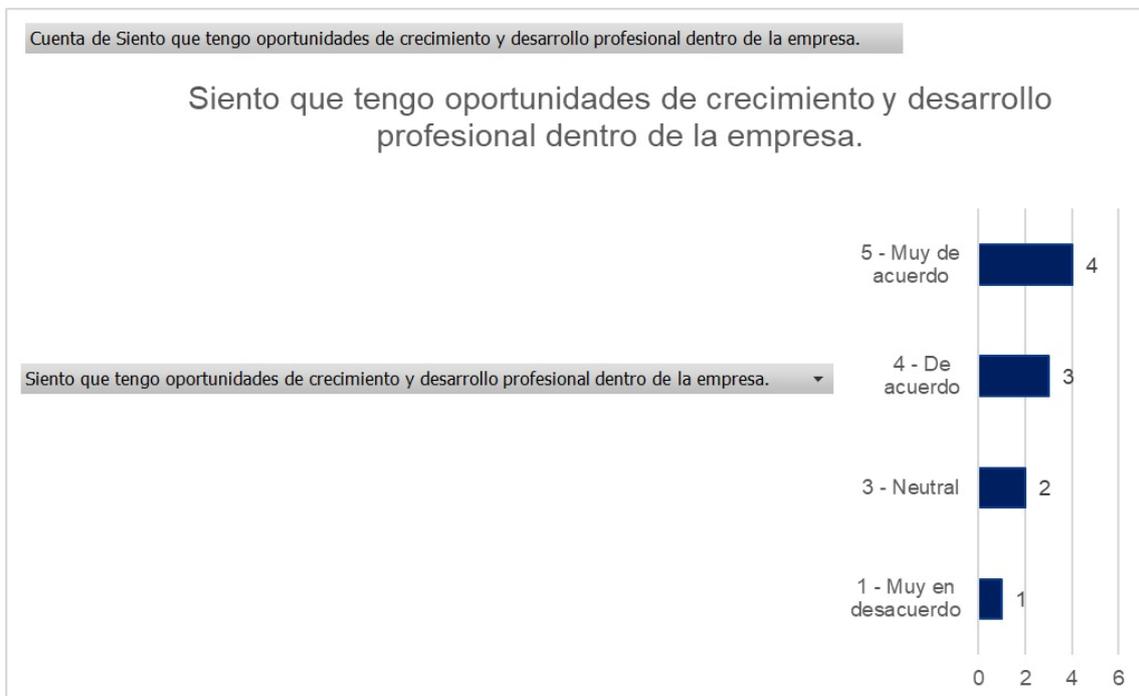
Las personas jóvenes son más susceptibles de sufrir explotación laboral, pero al mismo tiempo son conscientes de que las condiciones son precarias en términos generales. Esto conlleva a generar una conciencia y relación sana con el empleo, en donde no se crean lazos indivisibles entre empleador y empleado que indiquen una codependencia, sino que se tiene menos miedo a mutar, a evolucionar. Las personas que llevan más de 3 años (3 en total) o entre 1 y 3 años (2 en total), son quienes muestran mayor inconformidad respecto a las condiciones laborales. Sería necesario ahondar más en las razones por las cuales se sienten insatisfechos y siguen allí, aunque lo que podría deducirse es que siguen ahí porque les toca o por falta de oportunidades.

Las respuestas cualitativas sacan a la luz comentarios que refuerzan el diagnóstico de que las condiciones básicas, como lo son el salario y las jornadas laborales, contribuyen a la insatisfacción. Entre los comentarios se encuentran situaciones como «horarios no respetados» y «remuneraciones insuficientes».

En términos de Herzberg, estos «factores de higiene» son determinantes en el proceso de satisfacción, aunque si bien no garantizan o generan una motivación a futuro o un compromiso como tal. Para este caso, la presencia parcial explica una percepción neutral y niveles bajos de satisfacción. Bakker y Demerouti explican esta insatisfacción por medio de las cargas laborales impuestas, que son excesivas (como se mencionará más adelante en las encuestas) o por falta de insumos adecuados o recursos como el apoyo organizacional.

### Gráfico 3

#### Resultados encuesta: oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional



Fuente: elaboración propia.

En este aspecto, el 40/30% de los empleados está muy de acuerdo o de acuerdo cuando responden a la pregunta *¿Siento que tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa?* El 20% se muestra neutral y el 10% está muy en desacuerdo, esto reporta una insatisfacción y refleja que las oportunidades de desarrollo no son homogéneas o al menos no se están percibiendo de tal modo. Nuevamente existe una predominancia hacia la neutralidad en las personas que llevan más de 3 años en la empresa. Entre los comentarios de las

preguntas abiertas se encuentran situaciones como «falta de capacitaciones» y «pocas posibilidades de ascenso», lo cual pone de manifiesto que, si bien puede que se planteen programas de desarrollo, estos no están siendo comunicados asertivamente o implementados de manera efectiva.

En este sentido, este hallazgo se alinea con lo dicho por Hausknecht et al., en donde las oportunidades de avance se muestran como un factor determinante para la retención de talento, en especial cuando se trata de empleados de alto desempeño. El compromiso organizacional también se ve debilitado dada la percepción de limitadas oportunidades de desarrollo y, por tanto, se podría producir una rotación laboral disfuncional.

#### Gráfico 4

Resultados encuesta: valoración y reconocimiento del trabajo



Fuente: elaboración propia.

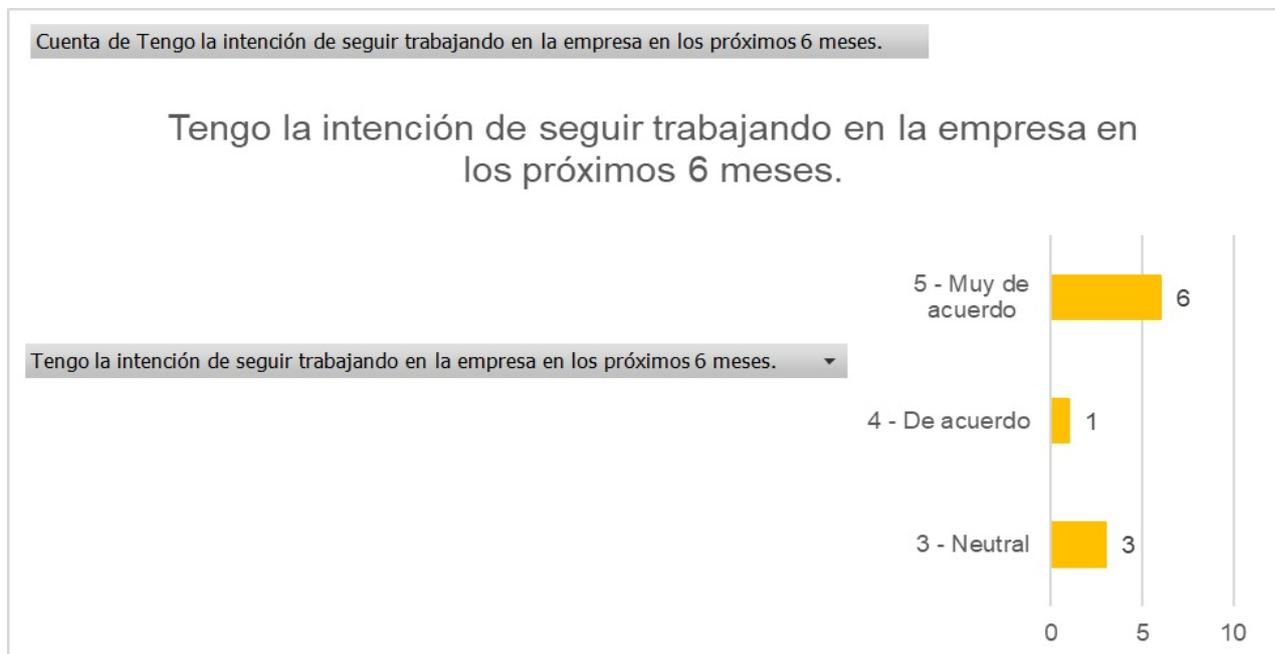
En las respuestas a la pregunta *¿Me siento valorado y reconocido por mi trabajo?* un 60% de los encuestados dice sentirse valorado y reconocido en su trabajo. Otro 20% se manifiesta neutral y el 20% restante dice estar en desacuerdo. En este

caso, las razones a las que se aluden son «falta de reconocimiento» como uno de los factores que desencadenan la ausencia de satisfacción laboral. Los rangos de edades neutrales y en desacuerdo oscilan entre los de menos de 25 y los que están entre los 25 y 35 años.

Nuevamente volvemos a Herzberg, en donde el reconocimiento se convierte en un factor motivador indispensable para obtener una satisfacción intrínseca. La ausencia de reconocimiento hace que exista un debilitamiento en el compromiso afectivo, en términos de Meyer et al. ((2011, como se citó en Fuchs y Torres, 2012), esto a su vez puede repercutir en la intención de permanencia, así como puede recalcar la importancia de implementar políticas de reconocimiento que ayuden a reforzar la conexión emocional de los empleados en la organización.

## Gráfico 5

*Resultados encuesta: intención de seguir trabajando en la empresa*



*Fuente: elaboración propia.*

Las respuestas a la pregunta *¿Tengo al intención de seguir trabajando en la empresa en los próximos 6 meses?* Trae como resultados que un 60% está muy de acuerdo, un 10% de acuerdo y un 30% se mantiene neutral. Ninguno de los

encuestados manifestó intenciones de dejar la empresa, lo cual, en términos del análisis del estudio, se revela positivo, solo si se toman como indiscutibles los datos dados en el análisis cuantitativo. Como veremos en las conclusiones, existen muchos matices a tener en cuenta, los cuales los dan las preguntas abiertas de forma exclusiva. La población menor de 25 años es la que se muestra más indecisa respecto a permanecer en la empresa, con una votación neutral. Esto concuerda con lo planteado en el segundo gráfico y su respectivo análisis, en el que se evidencia que son los jóvenes los menos satisfechos con sus condiciones laborales.

Aquí hay un concepto que juega un papel importante para entender por qué, a pesar de no estar conformes con muchas de las situaciones que se dan en la empresa, los trabajadores siguen allí y no tienen intenciones de dejarla. Hausknecht et al. hablan del compromiso organizacional como un predictor en la intención de permanencia. Para este caso específico, el compromiso normativo o la obligación de quedarse pueden estar relacionados con el hecho de que algunos empleados, pese a no decir que dejarán la empresa, no sienten un apego emocional fuerte hacia la organización. Si esta tendencia no es abordada, pueden enfrentarse tasas de rotación altas en un futuro cercano.

En términos generales, las estadísticas son alentadoras y positivas. No obstante, estos resultados derivan del análisis cuantitativo, ya que, si se introduce el análisis cualitativo, la percepción cambia debido a:

- Las personas que están en desacuerdo y que se mantienen neutras manifiestan que, para que mejore la satisfacción dentro de la empresa, deberían cambiarse aspectos como tener mejores líderes, que exista una buena remuneración monetaria o incremento en las condiciones económicas, que se respeten los horarios, que se les den beneficios a los empleados, que exista un apoyo permanente en la obtención de logros y resultados, que se respeten los turnos y sus pagos y que se mejore la dotación.
- Estas mismas personas manifiestan que las razones más recurrentes por las que algunos dejan la empresa incluyen la insatisfacción en la

remuneración monetaria, el poco reconocimiento, el pago precario de los turnos extra, la extensión sin previo aviso de las jornadas de trabajo, la ausencia de elementos o dotación necesarias para la prestación del servicio, las condiciones salariales por fuera del promedio del mercado, el bienestar organizacional y, en general, las malas condiciones laborales.

Todo esto apunta a una situación mencionada ya por Hausknecht et al. y por Fuchs y Torres acerca del compromiso organizacional. El compromiso organizacional, como se comentó anteriormente, no solo aplica en el sentido trabajador-empresa, sino viceversa, en donde la empresa tiene que garantizar las condiciones adecuadas para que el trabajador quiera mantener en la misma.

Así pues, los datos obtenidos indican que existe una relación directa entre el ambiente laboral y la intención de los empleados de permanecer en la empresa. Las áreas de insatisfacción y la falta de oportunidades de crecimiento apuntan a una necesidad de mejorar la gestión del talento humano. Los comentarios de los empleados también resaltan la importancia de la estabilidad del personal para mantener un servicio de calidad y satisfacción del cliente. Con base en estos hallazgos, se sugieren estrategias enfocadas en mejorar el ambiente laboral, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, contribuyendo así a reducir la rotación de personal y a fortalecer las relaciones con los clientes.

## **Conclusiones**

El análisis realizado a lo largo de este estudio permite concluir que existe una relación evidente entre las percepciones de los empleados y las teorías discutidas a lo largo del marco conceptual. Por un lado, se tienen las teorías de Herzberg, junto a Bakker y Demerouti, que son consistentes cuando se mencionan factores de higiene insuficientes como lo son los salarios y las condiciones laborales, y las demandas laborales altas que afectan la satisfacción de los empleados de modo general.

La triangulación que se hizo de los datos a nivel cualitativo y cuantitativo hizo posible la identificación de patrones como la falta de reconocimiento y de oportunidades en torno al crecimiento profesional, que son bastante recurrentes a lo

largo de los análisis hechos a partir de las preguntas presentes en la encuesta. Estos explican la percepción neutral en las respuestas a preguntas sobre la intención de permanencia. Del mismo modo, aumentan las percepciones negativas en relación con la carga de trabajo, los recursos insuficientes y el apoyo organizacional.

En este sentido, se proponen estrategias que permitan mejorar la retención en la empresa Seguridad Acrópolis Ltda, las cuales pueden servir de apoyo y guía, pero no implican una mejora significativa si no existe compromiso por parte de la organización de mejorar los aspectos ya descritos por los empleados encuestados:

- Solucionar las condiciones laborales actuales por medio de la mejora e incremento de los salarios, el respeto de los horarios pactados en los contratos, entre otros factores que generan insatisfacción identificada dentro de la encuesta.
- Incorporar políticas de desarrollo profesional, esto es, programas de capacitación y oportunidades de ascenso que funcionen y puedan reducir la percepción de estancamiento que se tiene actualmente.
- Instaurar programas formales de reconocimiento que permitan reconocer los logros de los empleados y aumenten la satisfacción y el compromiso afectivo (Meyer et al., 2011, como se citó en Fuchs y Torres, 2012).
- Reducir demandas laborales y proveer recursos adecuados que permitan aliviar el estrés y mejorar la experiencia general de los empleados.
- Fortalecer el compromiso general por medio del desarrollo de estrategias que aborden el compromiso normativo y afectivo, así como también iniciativas de bienestar y liderazgo.

## Referencias

- ACRIP. (17 de agosto de 2023). *Millennials y generación Z son los empleados que más rotan en las empresas*. Federación Colombiana de Gestión Humana: <https://acripnacional.org/noticias/millennials-y-generacion-z-son-los-empleados-que-mas-rotan-en-las-empresas/>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Managerial Psychology*, 29, pp. 107-115
- Cáceres, L. F., Acevedo, J. A., Barrios, V. A., Romero, L. A., Pérez, A. G. & Contreras, F. (2023). Bienestar laboral y su correlación con el compromiso organizacional. *Revista Investigación en salud (ISUB)*, 10(1), pp. 94-111. <https://doi.org/10.24267/23897325.742>
- Centeno, A. J., & González, K. C. (2020). Análisis de la rotación de personal: Estudio de caso. En C. Ken, M. Mora y O. Serrano (coord.), *Factores críticos y estratégicos en la interacción territorial. Desafíos actuales y escenarios futuros*. (Vol. IV, pp. 134-150)
- Cortés, S. (2019). Ensayo Argumentativo *Factores de Incidencia en la Rotación de Personal en Empresas de Seguridad Privada en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada
- Fuchs, R. M. y Torres, C. (2012). Los Tipos de Cultura y su Relación con la Rotación Organizacional. *Journal of Business*, 4(1), 41-60. <https://doi.org/10.21678/jb.2012.57>
- Hausknecht, J., Rodda, J. & Howard, M. (2008). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management*, 48(Issue II), 269-288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>



- Hernández, S. E. G., Cruz, Z. G., Meza, M. I. y Cruz, L. (2017). Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 4(11), pp. 43-50.
- Herzberg, F. (1959). *La teoría de la motivación higiene*. The world of publishing company.
- Vogel, L. (2007). Trabajo y salud en la generación “precaria”. *Revista de Estudios de Juventud*, 79, pp, 15-33.
- Orozco, M. A. (2013). *Cuadro de mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Profit.
- Pérez, C. (2018). *El sector de la seguridad y vigilancia privada: Evolución reciente y principales retos laborales, regulatorios y de supervisión*. FedeSeguridad.