



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA ROTACIÓN
LABORAL EN FERNANDO'S BARBERÍA, EN GUAYAQUIL**

**TUTOR
MGTR. KELLY CARLOTA LEÓN TOMALÁ**

**AUTORES
MAYILLI KATTY ALARCÓN RODRÍGUEZ
DARWIN EMANUELL MOSCOSO REDROVAN**

GUAYAQUIL 2024



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



| REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | |
|---|---|
| FICHA DE REGISTRO DE TESIS | |
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: Análisis de los factores que afectan la rotación laboral en Fernando´s Barbería, en Guayaquil | |
| AUTOR/ES: Alarcón Rodríguez Mayilli Katty Moscoso Redrovan Darwin Emanuell | TUTOR: Mgtr. León Tomalá Kelly Carlota |
| INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL | Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas |
| FACULTAD: ADMINISTRACIÓN | CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: 2024 | N. DE PÁGS: 98 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración | |
| PALABRAS CLAVE: Organización, Gestión de personal, Cambio organizacional y toma de decisiones | |

RESUMEN:

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal analizar los factores que afectan la rotación laboral en Fernando`s Barberia. Este estudio se basa en la necesidad de mejorar la eficiencia y la productividad en la Barberia, debido que, genera un gran impacto en la competitividad y fidelidad de su clientela, por lo tanto, con este análisis se busca plantear estrategias que mejoren la productividad de esta. La metodología aplicada se basó en un estudio mixto (cuantitativo y cualitativo), que permitió analizar a los colaboradores y al dueño de la Barberia, por medio de encuestas y entrevista.

Esta metodología permitió recopilar información referente a su experiencia y perspectivas, accediendo a información relevante sobre el estudio y generando una visión más amplia sobre la problemática y así plantear estrategias efectivas que mejoren la retención, fidelidad y desempeño de los colaboradores en Fernando`s Barberia.

N. DE REGISTRO (en base de datos):**N. DE CLASIFICACIÓN:****DIRECCIÓN URL (Web):****ADJUNTO PDF:****SI****NO****CONTACTO CON AUTOR/ES:**

Alarcón Rodríguez Mayilli Katty
Moscoso Redrovan Darwin Emanuell

Teléfono:

0982344911
0992524781

E-mail:

malarconro@ulvr.edu.ec
dmoscosor@ulvr.edu.ec

| | |
|------------------------------------|--|
| CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: | Mgtr. Betty Aguilar Echeverria Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: baguilare@ulvr.edu.ec Mgtr. Carlos Correa Gonzales Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: ccorreag@ulvr.edu.ec |
|------------------------------------|--|

CERTIFICADO DE SIMILITUD

TESIS - ALARCON RODRIGUEZ Y MOSCOSO REDROVAN (1).pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

< 1%

★ repositorio.flacsoandes.edu.ec:8080

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

Firma:



Firmado electrónicamente por:
**KELLY CARLOTA LEON
TOMALA**

Mgr. Kelly Carlota León Tomalá

C.C. 0922648654

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El (Los) estudiante(s) egresado(s) MAYILLI KATTY ALARCÓN RODRÍGUEZ y DARWIN EMANUELL MOSCOSO REDROVAN, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, Análisis de los factores que afectan la rotación laboral en Fernando`s Barberia, en Guayaquil, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

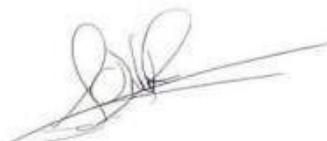
Firma: _____



MAYILLI KATTY ALARCÓN RODRÍGUEZ

C.I. 0953503596

Firma: _____



DARWIN EMANUELL MOSCOSO REDROVAN

C.I. 0928034479

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación Análisis de los factores que afectan la rotación laboral en Fernando's Barbería, en Guayaquil, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN, de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: Análisis de los factores que afectan la rotación laboral en Fernando's Barbería, en Guayaquil, presentado por el (los) estudiante (s) MAYILLI KATTY ALARCÓN RODRÍGUEZ y DARWIN EMANUELL MOSCOSO REDROVAN como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Firmado electrónicamente por:
**KELLY CARLOTA LEON
TOMALA**

Mgtr. Kelly Carlota León Tomalá

C.C. 0922648654

AGRADECIMIENTO

Con profundo estima y reconocimiento, extendiendo estas palabras a todos quienes estuvieron conmigo en este paso por la Universidad

Pero, en primer lugar, le agradezco inmensamente a Dios por su gran amor y bondad, Él quien me acompaña en cada paso que doy.

Doy gracias a toda mi familia, mis padres, hermanos, abuelitas, tíos, primos, a mis amigos, los chicos del Grupo Juvenil y al padre Alirio Castro, que son personas importantes en mi vida que me han impulsado a seguir adelante, que, con una palabra de aliento, "un ánimo Mayicita"; hicieron que todo sea más ligero

A mis docentes que en este camino me han ayudado a crecer profesionalmente, compartiéndome sus conocimientos en sus clases magistrales.

¡Infinitas gracias a todos!

Mayilli Katty Alarcón Rodríguez

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me acompañaron en este camino al finalizar este trabajo.

Primero, gracias a Dios por brindarme la sabiduría y la fuerza para superar los obstáculos que surgieron durante este proyecto y todos mis años en la universidad.

Mi mayor apoyo siempre ha sido a mis padres. Gracias por confiar en mí, por su amor incondicional y por enseñarme la importancia de la perseverancia y el esfuerzo.

Darwin Emanuell Moscoso Redrovan

DEDICATORIA

A mi madre Catalina y mi padre Edgar, por su apoyo incondicional, a mis hermanos, mis abuelitas Mami Toya y Mami Eroina, a toda mi familia por sus consejos, compañía y los ánimos que me han dado a lo largo de toda mi etapa universitaria, y que me han permitido crecer tanto personal como profesionalmente. También a los amigos que estuvieron conmigo Yesenia, Grazia, Ángeles, que desde el primer día estuvieron presentes impulsándome a seguir y me prepararon para este camino de la vida universitaria.

A mis tíos y abuelitos que ya no están conmigo.

Mayilli Katty Alarcón Rodríguez

Les dedico este trabajo a mi mama, mi papa y toda mi familia por su apoyo incondicional con buenos deseos y consejos a lo largo de todo este trayecto universitario, a mis amigos y compañeros que han estado conmigo ayudándome y haciendo de este camino una bonita experiencia que la llevare conmigo durante toda mi vida, a mi actual pareja que ha estado siempre lista para motivarme en los momentos difíciles y dándome la mano para seguir adelante.

Darwin Emanuell Moscoso Redrovan

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal analizar los factores que afectan la rotación laboral en Fernando`s Barberia. Este estudio se basa en la necesidad de mejorar la eficiencia y la productividad en la Barberia, debido que, genera un gran impacto en la competitividad y fidelidad de su clientela, por lo tanto, con este análisis se busca plantear estrategias que mejoren la productividad de la misma. La metodología aplicada se basó en un estudio mixto (cuantitativo y cualitativo), que permitió analizar a los colaboradores y al dueño de la Barberia, por medio de encuestas y entrevista.

Esta metodología permitió recopilar información referente a su experiencia y perspectivas, accediendo a información relevante sobre el estudio y generando una visión más amplia sobre la problemática y así plantear estrategias efectivas que mejoren la retención, fidelidad y desempeño de los colaboradores en Fernando`s Barberia.

Palabras claves: Organización, Gestión de personal, Cambio organizacional y toma de decisiones

ABSTRACT

The main objective of this degree work is to analyze the factors that affect labor turnover at Fernando's Barberia. This study is based on the need to improve efficiency and productivity in Barberia, because it generates a great impact on the competitiveness and loyalty of its customer, therefore, this analysis seeks to propose strategies that improve its productivity. The applied metrology was based on a mixed study (quantitative and qualitative), which allowed the analysis of the collaborators and the owner of the Barberia, through surveys and interviews.

This methodology made it possible to collect information regarding their experience and perspectives, accessing relevant information about the study and generating a broader vision of the problem and thus propose effective strategies to improve the retention, loyalty and performance of employees at Fernando's Barberia.

Keywords: Organization, Personnel management, Organizational change and decision making

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| AGRADECIMIENTO | viii |
| DEDICATORIA | ix |
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT | xi |
| INTRODUCCIÓN | 17 |
| CAPÍTULO I ENFOQUE DE LA PROPUESTA | 19 |
| 1.1. Tema | 19 |
| 1.2. Planteamiento del Problema | 19 |
| 1.3. Justificación de la Investigación Justificación Teórica | 20 |
| 1.3.1. Justificación Metodológica | 21 |
| 1.3.2. Justificación Práctica | 22 |
| 1.4. Formulación del Problema | 22 |
| 1.5. Objetivo General | 22 |
| 1.6. Objetivos Específicos | 22 |
| 1.7. Idea a Defender..... | 23 |
| 1.8. Línea de Investigación Institucional / Facultad | 23 |
| CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL..... | 24 |
| 2.1. Antecedentes | 24 |
| 2.2. Bases Teóricas..... | 27 |
| 2.2.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow | 27 |
| 2.2.2. Teoría de la Expectativa de Vroom..... | 29 |
| 2.2.3. Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan..... | 31 |
| 2.2.4. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg..... | 33 |
| 2.2.5. Modelos y Experiencias Análogas | 35 |
| 2.2.5.1. Modelo de Google | 35 |
| 2.2.5.2. Experiencia de Microsoft | 38 |
| 2.2.5.3. Empresas Tecnológicas de Silicon Valley..... | 40 |
| 2.3. Marco Conceptual | 42 |
| 2. 4. Marco Legal | 45 |
| 2.4.1. Constitución de la República del Ecuador (2008) | 45 |
| 2.4.2. Código del Trabajo | 45 |
| 2.4.3. Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) | 46 |

| | |
|--|----|
| 2.4.4. Ley de Seguridad Social..... | 46 |
| 2.4.5. Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo | 46 |
| 2.4.6. Ley de Inclusión Laboral..... | 46 |
| 2.4.7. Normativa Internacional | 47 |
| 2.4.8. Política de Empleo y Seguridad Social | 47 |
| CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO..... | 48 |
| 3.1. Tipo de Investigación..... | 48 |
| 3.2. Enfoque de la investigación: (cuantitativo, cualitativo o mixto)..... | 48 |
| 3.2. Alcance de la investigación | 49 |
| 3.3. Técnica e instrumentos para obtener los datos..... | 50 |
| 3.4. Población y muestra | 51 |
| CAPÍTULO IV INFORME DE RESULTADOS | 52 |
| 4.1. Presentación de resultados de encuesta | 52 |
| 4.2. Análisis de resultados de la encuesta | 61 |
| 4.3. Resultados de las Entrevistas | 62 |
| 4.3.1. Encuesta con Gerente General de Fernando's Barbería | 62 |
| 4.3.2. Entrevista con empleado de Fernando's Barbería | 65 |
| 4.3.3. Análisis de Resultados de las entrevistas..... | 68 |
| 4.4. Discusión de Resultados | 70 |
| CAPÍTULO V PROPUESTA | 72 |
| 5.1. Introducción a la Propuesta | 72 |
| 5.1.2. Título de la Propuesta | 72 |
| 5.1.3. Objetivo | 72 |
| 5.1.2 Justificación | 72 |
| 5.2. Estrategias de Implementación | 72 |
| 5.2. KPI's (Indicadores Clave de Desempeño | 74 |
| 5.3. Cronograma y Presupuesto | 77 |
| 5.4. Beneficios Esperados | 78 |
| CONCLUSIONES..... | 80 |
| RECOMENDACIONES..... | 83 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 85 |
| ANEXOS..... | 90 |
| Anexo 1. Entrevista..... | 90 |
| Anexo 2. Encuesta | 96 |

Preguntas para la encuesta96

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Tabla Comparativa de Modelos y Experiencias Análogas..... | 33 |
| Tabla 2 Estrategias de Implementación..... | 70 |
| Tabla 3 Seguimiento de Estrategias | 73 |
| Tabla 4 Cronograma y Presupuesto..... | 75 |

Índice de Figuras

| | |
|-----------------------------------|----|
| Figura 1 Pregunta 1..... | 46 |
| Figura 2 Pregunta 2..... | 47 |
| Figura 3 Pregunta 3..... | 48 |
| Figura 4 Pregunta 4..... | 49 |
| Figura 5 Pregunta 5..... | 50 |
| Figura 6 Pregunta 6..... | 51 |
| Figura 7 Pregunta 7..... | 52 |
| Figura 8 Pregunta 8..... | 53 |
| Figura 9 Pregunta 9..... | 54 |
| Figura 10 Pregunta 10..... | 55 |

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Titulación se enfoca en analizar el problema de la rotación laboral en Fernando's Barbería, ubicada en Guayaquil. Esta investigación surge de la necesidad de entender y abordar las causas y consecuencias de la alta rotación de personal en esta empresa, un fenómeno que impacta significativamente tanto en la estabilidad operativa como en el desempeño general del negocio. La rotación laboral en Fernando's Barbería ha sido identificada como un problema crítico que afecta la eficiencia operativa, la moral del equipo y la calidad del servicio al cliente, aspectos esenciales para el éxito y crecimiento de la empresa en un mercado competitivo.

En el contexto específico de Fernando's Barbería, se ha observado que la rotación laboral es elevada y que esta situación está estrechamente relacionada con factores como la insatisfacción laboral, la falta de motivación y las condiciones de trabajo. La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de desarrollar estrategias efectivas para reducir la rotación y mejorar la retención de empleados, lo cual es fundamental para garantizar la continuidad del negocio, mantener la calidad del servicio y fomentar un entorno laboral positivo y productivo.

El trabajo se estructura en varios capítulos, cada uno abordando aspectos específicos del problema:

1. Capítulo 1 Introducción y Justificación

En este capítulo se presenta el problema de investigación, se justifican su relevancia y se definen los objetivos del estudio. Se detalla el contexto en el que se lleva a cabo la investigación, así como la importancia de abordar el problema de la rotación laboral en Fernando's Barbería.

2. Capítulo 2 Marco Teórico

Este capítulo ofrece una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la rotación laboral, incluyendo teorías y modelos relevantes como la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan, la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, y estudios de casos de empresas como Google y Microsoft. Se analiza cómo estos

enfoques teóricos y experiencias empresariales pueden aplicarse al contexto específico de Fernando's Barbería.

3. Capítulo 3 Metodología

En este capítulo se describe el enfoque metodológico de la investigación, incluyendo el tipo de investigación (mixta), los enfoques cuantitativos y cualitativos empleados, y el alcance descriptivo del estudio. Se detalla cómo se recolectaron y analizaron los datos, y se justifican las metodologías elegidas para abordar el problema de la rotación laboral.

4. Capítulo 4 Resultados

Aquí se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas realizadas tanto a empleados como a la gerencia de Fernando's Barbería. Se discuten los hallazgos principales y se interpretan en el contexto de la investigación, proporcionando una visión detallada de los factores que influyen en la rotación laboral.

5. Capítulo 5 Discusión y Propuesta

Este capítulo integra los resultados obtenidos y los relaciona con los objetivos del estudio. Se discuten las implicaciones de los hallazgos y se presentan propuestas para mejorar la retención de empleados, incluyendo estrategias específicas, indicadores clave de rendimiento (KPIs), un cronograma de implementación y un presupuesto estimado. Se destacan los beneficios esperados de la propuesta y cómo estas estrategias pueden mitigar los problemas identificados.

6. Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio, resumiendo los hallazgos más relevantes y su impacto en el contexto de Fernando's Barbería. Se ofrecen recomendaciones basadas en los resultados obtenidos, enfocadas en la mejora de la retención de empleados y en la optimización del ambiente laboral.

CAPÍTULO I ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1. Tema

Análisis de los factores que afectan la rotación laboral en Fernando's Barbería, en Guayaquil.

1.2. Planteamiento del Problema

Actualmente, dentro del área empresaria de todo el mundo, las reestructuraciones organizacionales son una constante impulsada por factores sociales y económicos, tales como las necesidades operativas de las empresas, los costos financieros, y las políticas internas y externas. Estas transformaciones, a menudo inevitables y fuera del control de las propias autoridades empresariales, generan un entorno empresarial volátil que impacta en la adaptación, desarrollo, retención y motivación del talento humano.

En Fernando's Barbería, ubicada en Guayaquil, la rotación laboral ha mostrado un incremento notable en los últimos años. Según datos internos de la empresa, la tasa de rotación ha aumentado del 15% en 2020 al 28% en 2023. Este fenómeno ha generado preocupación debido a su impacto en la estabilidad y productividad del negocio. La rotación laboral afecta directamente el ambiente de trabajo, la satisfacción y la motivación de los empleados, los cuales son elementos que contribuyen al éxito en el desempeño a largo plazo de la empresa.

La presente investigación tiene como objetivo explorar de manera profunda cómo las reestructuraciones organizacionales afectan el ambiente laboral en Fernando's Barbería, específicamente en términos de motivación y satisfacción de los empleados. Estudios previos indican que la motivación de los empleados es fundamental para el rendimiento y la productividad empresarial. Según un estudio realizado por la Universidad de Harvard (Vorecol, 2020), las empresas que invierten en la motivación y satisfacción de sus empleados logran un incremento del 21% en su productividad.

A pesar de estas evidencias, muchas empresas, incluyendo Fernando's

Barbería, han priorizado la obtención de resultados a corto plazo, desatendiendo el bienestar emocional y psicológico de su personal. Esta falta de atención a la gestión emocional de los empleados ha llevado a una disminución en su rendimiento y compromiso laboral, afectando negativamente la competitividad y éxito a largo plazo de la empresa.

Esta investigación pretende ayuda a comprender cómo las reestructuraciones afectan a los empleados en Fernando's Barbería y qué estrategias de gestión del talento humano pueden implementarse para mitigar estos efectos negativos. El estudio no solo busca evidenciar el impacto de las reestructuraciones en la motivación y productividad de los empleados, sino también proponer prácticas de gestión que promuevan un ambiente laboral saludable y motivador.

En resumen, la necesidad de este estudio radica en la urgencia de abordar y resolver los problemas de rotación laboral, motivación y satisfacción de los empleados en Fernando's Barbería. La investigación permitirá identificar las causas subyacentes de estos problemas y desarrollar estrategias efectivas que beneficien tanto a los empleados como a la empresa, mejorando así su competitividad y éxito a largo plazo.

1.3. Justificación de la Investigación Justificación Teórica

La justificación teórica de esta investigación se basa en la necesidad de entender cómo las reestructuraciones organizacionales impactan la rotación laboral, motivación y satisfacción de los empleados. La rotación laboral es un fenómeno ampliamente estudiado en el campo de la gestión del talento humano, y diversas teorías explican su impacto en el desempeño organizacional.

La Teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg, por ejemplo, destaca la importancia de factores motivacionales y factores higiénicos en la satisfacción laboral. Esta teoría sugiere que, mientras los factores higiénicos como el salario y las condiciones de trabajo son fundamentales para evitar la insatisfacción, los factores motivacionales como el reconocimiento y el desarrollo profesional son esenciales para fomentar la satisfacción y el compromiso laboral (Herzberg, 1966). Además, la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan proporciona un marco

adicional para comprender cómo la autonomía, la competencia y la relación influyen en la motivación intrínseca de los empleados (Deci y Ryan, 2021).

Esta teoría es relevante para analizar cómo las reestructuraciones organizacionales que afectan la autonomía y las oportunidades de desarrollo pueden impactar negativamente la motivación y, en consecuencia, la rotación laboral. La revisión bibliográfica también revela que la alta rotación laboral está asociada con una disminución en el rendimiento y la productividad, como se observa en estudios realizados por la Universidad de Harvard (2019), que señalan un incremento del 21% en la productividad de las empresas que invierten en la motivación y satisfacción de sus empleados.

Esta investigación, por lo tanto, se basa en una sólida fundamentación teórica que explora la relación entre las reestructuraciones, la motivación de los empleados y la rotación laboral, proporcionando una base para desarrollar estrategias efectivas de retención.

1.3.1. Justificación Metodológica

El enfoque metodológico de esta investigación es mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral del problema. El enfoque cuantitativo permitirá la recolección de datos numéricos sobre la rotación laboral y la satisfacción de los empleados mediante encuestas estructuradas, facilitando un análisis estadístico riguroso de las tendencias y patrones de rotación. Este enfoque es esencial para validar hipótesis sobre las causas de la rotación laboral y evaluar la efectividad de las estrategias propuestas.

Por otro lado, el enfoque cualitativo proporcionará una perspectiva profunda sobre las experiencias individuales de los empleados y la gerencia a través de entrevistas y análisis de contenido. Este enfoque ayudará a comprender los factores subyacentes que afectan la motivación y satisfacción laboral, aspectos que no pueden ser capturados completamente a través de métodos cuantitativos. La combinación de ambos enfoques permitirá una visión más completa y matizada del problema, lo que facilita la identificación de estrategias de retención basadas en una comprensión

detallada de las experiencias y percepciones de los empleados.

1.3.2. Justificación Práctica

La justificación práctica de esta investigación radica en la necesidad de abordar de manera efectiva la alta rotación laboral en Fernando's Barbería, lo cual tiene implicaciones directas en la estabilidad y productividad del negocio. La investigación proporcionará una comprensión detallada de los factores que contribuyen a la rotación laboral y permitirá el desarrollo de estrategias prácticas y basadas en evidencia para mejorar la retención de empleados.

La alta rotación laboral no solo afecta la eficiencia operativa y el ambiente de trabajo, sino que también tiene un impacto financiero significativo debido a los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevo personal. Al implementar estrategias basadas en los hallazgos de esta investigación, Fernando's Barbería podrá reducir la rotación laboral, mejorar la satisfacción y motivación de los empleados, y optimizar su desempeño general.

1.4. Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores que afectan la rotación laboral en Fernando's Barbería, en Guayaquil?

1.5. Objetivo General

Analizar los factores que afectan la rotación laboral en Fernando's Barbería, en Guayaquil

1.6. Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica que sustente de forma teórica la investigación en torno a la rotación laboral.
- Identificar los factores que incrementan la rotación laboral en Fernando's Barbería, en Guayaquil.

- Determinar las estrategias de retención laboral más adecuadas para Fernando`s Barberia, en Guayaquil.

1.7. Idea a Defender

Con este trabajo de investigación, se pretende identificar los factores que afectan la rotación laboral en Fernando`s Barbería, con los datos recopilados se podrá conocer la problemática y así disminuir la deserción laboral.

1.8. Línea de Investigación Institucional / Facultad

Línea de Investigación Institucional: Desarrollo de investigación generadora de conocimiento en el área de estrategias empresarial. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimiento sustentable.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes

La gestión emocional y la motivación de los empleados han sido temas de interés en la literatura académica y en el ámbito empresarial desde hace varios años, debido a la búsqueda de nuevas formas para poder alcanzar la productividad laboral a través de comprender la psicología de los trabajadores (Pegalajar, 2020).

Diversos estudios han analizado el impacto de las reestructuraciones organizacionales en el ambiente laboral y en la motivación de los empleados. Villasana y Sánchez (2022), destacan que los procesos de reestructuración afectan el ambiente laboral, disminuyendo la motivación y satisfacción de los empleados. Este efecto adverso ocurre, en parte, porque las empresas no le dan la importancia necesaria a la gestión emocional durante estos cambios estructurales.

En la investigación realizada por Villasana y Sánchez (2022), se evidenció que los empleados experimentan una disminución en su nivel de satisfacción laboral y motivación cuando enfrentan reestructuraciones organizacionales. Esto se debe a la incertidumbre y al estrés asociados con los cambios en sus roles y responsabilidades. El estudio concluye que la falta de atención a estos aspectos emocionales puede llevar a un ambiente de trabajo negativo, afectando no solo el bienestar de los empleados sino también su productividad y compromiso con la empresa.

Por otra parte, Madero (2019), señala que la falta de atención a los efectos motivacionales y emocionales de los empleados tiene consecuencias directas en la productividad y la retención del personal. La investigación demuestra que los empleados que no se sienten apoyados emocionalmente durante los procesos de reestructuración tienden a mostrar una disminución en su rendimiento y a buscar oportunidades laborales en otros lugares. Esto, a su vez, incrementa los costos operativos de la empresa debido a la necesidad de contratar y capacitar a nuevo personal.

Madero (2019), también resalta que las empresas que no implementan estrategias adecuadas para gestionar el bienestar emocional de sus empleados

durante las reestructuraciones organizacionales enfrentan mayores desafíos en términos de retención de talento. Los empleados desmotivados y emocionalmente afectados son menos propensos a permanecer en la empresa a largo plazo, lo que afecta la estabilidad y el crecimiento de la organización. La investigación sugiere a las empresas invertir en programas de apoyo emocional y motivacional para mantener un ambiente laboral saludable y productivo.

Además, según Pegalona (2020), las estrategias y prácticas de gestión del talento humano durante los periodos de reestructuración organizacional generan incertidumbre entre los empleados, lo cual afecta negativamente su desempeño. El estudio revela que la falta de comunicación efectiva y de apoyo durante estos procesos incrementa la sensación de inseguridad y estrés entre los empleados. Esta incertidumbre puede llevar a una disminución en la calidad del trabajo y en la productividad general de la empresa.

Pegalajar (2020), argumenta que para mitigar los efectos negativos de la reestructuración organizacional, es esencial que las empresas implementen prácticas de gestión del talento humano que fomenten la confianza y la seguridad entre los empleados. Esto incluye la comunicación transparente sobre los cambios, el apoyo emocional y la provisión de recursos necesarios para que los empleados puedan adaptarse a los nuevos entornos de trabajo. Al hacerlo, las empresas pueden reducir la incertidumbre y mantener altos niveles de motivación y desempeño.

La literatura también destaca la importancia de la motivación en el contexto laboral. Según un estudio de la Universidad de Harvard (2019), las empresas que invierten en la motivación y satisfacción de sus empleados logran un incremento en su productividad. Este estudio refuerza la idea de que la gestión emocional es un componente crítico para el éxito organizacional. Los empleados motivados no solo muestran un mejor rendimiento, sino que también contribuyen a un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Dos estudios recientes, "Rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la Empresa Frío Seguro" (Chuquimarca y Lino, 2014) y "Análisis de la rotación de personal que afectan a las PYMES comerciales en su productividad

laboral" (Alvarado y Toala, 2018), aportan evidencia valiosa sobre los efectos de la rotación del personal en diferentes contextos empresariales.

El estudio de Chuquimarca y Lino (2014), explora cómo la rotación del personal influye en el desempeño laboral dentro de esta empresa. La investigación revela que la alta rotación de empleados genera una serie de desafíos para la organización, incluyendo la pérdida de conocimiento institucional, la disminución de la moral del equipo y el aumento de los costos de reclutamiento y capacitación. Estos factores contribuyen a una disminución en el rendimiento general de la empresa. El estudio concluye que la rotación de personal no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también perjudica la cohesión y la cultura organizacional.

Chuquimarca y Lino (2014), también destacan que la falta de estrategias efectivas para retener a los empleados contribuye a la alta rotación. La investigación sugiere que las empresas deben enfocarse en mejorar las condiciones laborales, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y fomentar un ambiente de trabajo positivo para reducir la rotación. Además, el estudio subraya la importancia de la comunicación abierta y el reconocimiento del desempeño de los empleados como herramientas clave para aumentar la retención y mejorar el desempeño laboral.

Por otro lado, el estudio "Análisis de la rotación de personal que afectan a las PYMES comerciales en su productividad laboral" por Alvarado y Toala (2018), se centra en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), comerciales. Este estudio revela que la rotación de personal tiene un impacto especialmente severo en las PYMES debido a sus recursos limitados. La rotación frecuente de empleados en estas empresas resulta en una pérdida de habilidades y experiencia, lo que disminuye la eficiencia y la productividad laboral. Además, el estudio señala que la rotación de personal en las PYMES genera costos relacionados con el reclutamiento y la capacitación de nuevos empleados, afectando negativamente su rentabilidad.

Alvarado y Toala (2018), también indican que las PYMES enfrentan desafíos únicos en la gestión de la rotación de personal. Debido a su tamaño y recursos limitados, estas empresas a menudo carecen de programas estructurados de desarrollo y retención de empleados. El estudio recomienda que las PYMES

implementen estrategias específicas para mejorar la satisfacción y la lealtad de los empleados, tales como programas de capacitación continua, planes de carrera y beneficios competitivos. Estas medidas pueden ayudar a reducir la rotación y mejorar la productividad laboral.

Estos estudios revisados contribuyen a esta investigación al resaltar la importancia de la gestión emocional y la motivación en la retención y productividad de los empleados en distintos contextos, como se ha revisado en particular para cada estudio. Esta tesis se beneficiará de estas evidencias para proponer estrategias efectivas que mejoren el ambiente laboral y contribuyan al éxito a largo plazo de Fernando's Barbería.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades, propuesta por Abraham Maslow en la década de 1940, es una de las teorías más reconocidas y aplicadas en el estudio de la motivación humana. Maslow introdujo esta teoría en su obra "A Theory of Human Motivation" (1943), donde establece que las necesidades humanas están organizadas en una estructura piramidal jerárquica, comenzando con las necesidades más básicas y ascendiendo hacia necesidades más complejas y abstractas. Esta estructura se ha utilizado ampliamente en diversas disciplinas, incluyendo la psicología, la educación y, especialmente, en el ámbito laboral, para entender y mejorar la motivación de los empleados.

En la base de la pirámide de Maslow se encuentran las necesidades fisiológicas, que incluyen elementos esenciales para la supervivencia, como el alimento, el agua, el refugio y el descanso. Estas necesidades son primordiales, ya que, sin su satisfacción, el ser humano no puede concentrarse en otros aspectos de su vida. A medida que estas necesidades básicas son cubiertas, surgen las necesidades de seguridad, que abarcan la estabilidad física y emocional, seguridad laboral, protección contra enfermedades, y un entorno de vida seguro y ordenado.

El tercer nivel de la pirámide es ocupado por las necesidades de amor y pertenencia. Aquí, el individuo busca relaciones afectivas, lazos sociales y un sentido de comunidad. En el entorno laboral, esto se traduce en la necesidad de sentirse parte de un equipo, recibir apoyo de compañeros y superiores, y establecer relaciones interpersonales saludables. Según estudios recientes (Gómez, 2023), en muchas organizaciones, el fortalecimiento de estas relaciones ha demostrado mejorar significativamente el compromiso y la satisfacción laboral.

En un nivel superior, se encuentran las necesidades de estima, que se dividen en dos categorías: la autoestima (autoestima personal, confianza, logro) y la estima externa (reconocimiento, respeto de los demás, estatus).

Dentro del ambiente de trabajo, estas necesidades son fundamentales para mantener una fuerza laboral motivada y productiva. Los empleados buscan reconocimiento por sus logros, responsabilidades mayores y la validación de su valor dentro de la organización. El no satisfacer estas necesidades puede resultar en desmotivación, baja moral y eventualmente en la rotación laboral (Molina, 2018).

Finalmente, en la cúspide de la pirámide, Maslow coloca las necesidades de autorrealización, que se refieren al deseo de alcanzar el máximo potencial personal, la creatividad, la resolución de problemas complejos y el desarrollo continuo. En el contexto laboral, estas necesidades se manifiestan en la búsqueda de crecimiento personal y profesional, la realización de trabajos que presenten retos significativos, y la oportunidad de contribuir de manera significativa a la misión y visión de la empresa. Este nivel de la pirámide es particularmente relevante en el desarrollo de talento y en la retención de empleados, ya que los individuos que sienten que están creciendo y alcanzando su potencial son más propensos a permanecer en la organización.

Para las empresas, la implementación efectiva de la Teoría de la Jerarquía de Maslow implica un enfoque integral que aborde cada uno de estos niveles de necesidades. Por ejemplo, garantizar condiciones de trabajo seguras y una remuneración adecuada aborda las necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que fomentar un ambiente colaborativo y reconocer los logros de los empleados

satisface las necesidades de pertenencia y estima.

Finalmente, proporcionar oportunidades para el desarrollo profesional continuo y la autorrealización puede ayudar a retener a los empleados más talentosos y ambiciosos, fortaleciendo así la organización en su conjunto (Rodulfo, 2021).

2.2.2. Teoría de la Expectativa de Vroom

La Teoría de la Expectativa, desarrollada por Victor Vroom en la década de 1960, es un enfoque fundamental en la comprensión de la motivación en el ámbito organizacional. A diferencia de otras teorías que se enfocan principalmente en las necesidades o impulsos internos de los individuos, la Teoría de Vroom pone énfasis en el proceso cognitivo que los empleados atraviesan al tomar decisiones sobre cuánto esfuerzo invertir en su trabajo.

Esta teoría postula que la motivación de un individuo para realizar una tarea está directamente relacionada con tres componentes clave: expectativa, instrumentalidad y valencia (Rehman y otros, 2019).

1. **Expectativa:** Este componente se refiere a la creencia que tiene un individuo de que su esfuerzo conducirá a un desempeño exitoso. En términos sencillos, la expectativa responde a la pregunta: "¿Si trabajo duro en esta tarea, tendré éxito?" La expectativa está influenciada por varios factores, como la percepción de las propias habilidades, la claridad de las metas, y el nivel de dificultad percibido de la tarea. Si un empleado cree que no tiene las habilidades necesarias o que la tarea es demasiado difícil, su expectativa de éxito será baja, lo que disminuirá su motivación para esforzarse (Aguilera, 2019).
2. **Instrumentalidad:** Este componente se refiere a la percepción del empleado sobre la relación entre el desempeño exitoso y la obtención de recompensas. Instrumentalidad responde a la pregunta: "¿Si tengo éxito en esta tarea, recibiré la recompensa que deseo?" La instrumentalidad está condicionada por la política de recompensas de la organización y la credibilidad del sistema de evaluación. Si los empleados perciben que no existe una conexión clara entre

su desempeño y las recompensas, o si dudan de que se les recompense de manera justa, su motivación disminuirá.

3. Valencia: El tercer componente, valencia, se refiere al valor que el individuo asigna a las recompensas posibles. En otras palabras, responde a la pregunta: "¿Cuánto valoro la recompensa que puedo obtener?" La valencia es subjetiva y varía de persona a persona; lo que una persona considera una recompensa significativa puede ser irrelevante para otra. Las recompensas pueden ser tanto tangibles (como un aumento de salario, bonificaciones) como intangibles (como reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional). Para que la motivación sea alta, la recompensa debe tener un valor significativo para el empleado (Rehman y otros, 2019).

La aplicación de la Teoría de Vroom en el entorno empresarial implica varios pasos clave. Primero, es crucial que las organizaciones establezcan metas claras y alcanzables para los empleados, asegurándose de que comprendan lo que se espera de ellos y cómo sus esfuerzos contribuirán al éxito de la organización. Las metas bien definidas aumentan la expectativa de los empleados de que su esfuerzo conducirá a un buen desempeño.

En segundo lugar, la retroalimentación regular es fundamental. Los empleados deben recibir comentarios continuos sobre su desempeño para que puedan ajustar sus esfuerzos y aumentar la expectativa de éxito. La retroalimentación también refuerza la percepción de instrumentalidad, ya que demuestra que la organización está atenta a sus contribuciones y está dispuesta a recompensarlas adecuadamente.

Además, es fundamental que las recompensas estén alineadas con el desempeño y que sean significativas para los empleados. Esto puede lograrse no solo a través de compensaciones económicas, sino también mediante reconocimiento público, oportunidades de desarrollo profesional y un entorno laboral que promueva la satisfacción personal. Al comprender las necesidades y deseos de sus empleados, la organización puede diseñar un sistema de recompensas que maximice la valencia y, por ende, la motivación.

Finalmente, la organización debe trabajar para fomentar una cultura de aprecio y reconocimiento, donde los logros individuales y de equipo sean valorados y celebrados. Esto no solo incrementa la valencia de las recompensas, sino que también refuerza la percepción de instrumentalidad, ya que los empleados ven que sus esfuerzos y éxitos son valorados y recompensados por la empresa.

2.2.3. Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan

La Teoría de la Autodeterminación, desarrollada por los psicólogos Edward L. Deci y Richard M. Ryan en la década de 1980, representa un enfoque fundamental para entender la motivación humana, especialmente en contextos laborales y educativos. Esta teoría destaca la importancia de la motivación intrínseca, es decir, aquella que proviene de la satisfacción personal y el interés genuino en una actividad, en contraste con la motivación extrínseca, que está impulsada por recompensas o presiones externas. Deci y Ryan propusieron que para que los individuos alcancen su máximo bienestar y rendimiento, es crucial que satisfagan tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación (Alvarado y Toala, 2018).

Autonomía: Este aspecto de la teoría se refiere a la necesidad de los individuos de sentirse en control de sus propias acciones y decisiones. En un entorno laboral, la autonomía se manifiesta cuando los empleados tienen la libertad de tomar decisiones sobre cómo realizar su trabajo, pueden proponer ideas y soluciones, y sienten que sus opiniones son valoradas. Un entorno que fomenta la autonomía permite que los empleados se sientan más comprometidos y responsables de su trabajo, lo que a su vez aumenta su motivación intrínseca. La falta de autonomía, por otro lado, puede conducir a la desmotivación y al agotamiento, ya que los empleados pueden sentirse controlados y restringidos en sus capacidades para influir en su entorno de trabajo (Zorrilla, 2021).

1. **Competencia:** La competencia se refiere a la necesidad de sentirse eficaz y capaz en las actividades que se realizan. Los individuos buscan constantemente desafíos que estén alineados con sus habilidades, de modo que puedan experimentar un sentido de logro y mejora continua. En el ámbito laboral, es esencial que las organizaciones proporcionen a los empleados los

recursos necesarios para desarrollar sus habilidades, ofrezcan formación continua, y reconozcan sus logros. Un entorno que apoya el desarrollo de la competencia facilita el crecimiento profesional de los empleados y refuerza su confianza en sus capacidades, lo que a su vez promueve un mayor nivel de satisfacción y compromiso con su trabajo (Imacaña y Villacrés, 2022).

2. Relación: Este componente de la teoría hace referencia a la necesidad de los individuos de sentirse conectados y relacionados con otros. En el contexto laboral, la relación se refiere a las interacciones y conexiones que los empleados tienen con sus compañeros de trabajo, supervisores y la organización en general. Un ambiente laboral que fomenta el trabajo en equipo, la colaboración, y el respeto mutuo contribuye a satisfacer esta necesidad, creando un sentido de pertenencia y comunidad entre los empleados. La falta de relaciones significativas en el trabajo puede llevar a sentimientos de aislamiento y desmotivación, afectando negativamente el bienestar y el desempeño laboral.

La Teoría de la Autodeterminación es especialmente relevante en la gestión organizacional, ya que sugiere que los empleados estarán más motivados y comprometidos con su trabajo cuando sus necesidades de autonomía, competencia y relación sean apoyadas y fomentadas por la organización. Para aplicar esta teoría en un entorno laboral, es fundamental que las organizaciones diseñen estrategias que promuevan la autonomía, como delegar responsabilidades y permitir flexibilidad en la toma de decisiones. Asimismo, deben invertir en el desarrollo de competencias, ofreciendo oportunidades de formación y reconocimiento del rendimiento. Finalmente, es crucial crear un entorno de trabajo que favorezca las relaciones positivas, donde la comunicación abierta y el apoyo mutuo sean la norma.

Un ejemplo de la aplicación exitosa de la Teoría de la Autodeterminación se puede observar en empresas que han implementado políticas de trabajo flexible, donde los empleados tienen la libertad de elegir sus horarios o trabajar de manera remota. Estas políticas no solo aumentan la sensación de autonomía, sino que también mejoran la satisfacción laboral y reducen la rotación de personal. Además, organizaciones que promueven una cultura de aprendizaje continuo, ofreciendo

programas de capacitación y desarrollo de habilidades, logran mejorar la competencia percibida por sus empleados, lo que se traduce en un mayor compromiso y productividad. Finalmente, al fomentar un ambiente inclusivo y de apoyo, donde los empleados sienten que sus relaciones interpersonales son valoradas y respetadas, se refuerza su sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización.

2.2.4. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg

La Teoría de la Motivación-Higiene, propuesta por Frederick Herzberg en la década de 1950, es una de las teorías más influyentes en el campo de la psicología laboral y la gestión de recursos humanos. Esta teoría se centra en identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados, sugiriendo que estos factores se dividen en dos categorías principales: factores motivadores y factores higiénicos (Yáñez, 2018).

1. Factores Motivadores: También conocidos como factores de satisfacción, estos están relacionados directamente con el contenido del trabajo y son los que generan verdadera motivación intrínseca en los empleados. Herzberg identificó factores como el reconocimiento, el crecimiento personal, la responsabilidad y el logro como elementos clave que pueden aumentar significativamente la satisfacción laboral. Estos factores son aquellos que, cuando están presentes, impulsan a los empleados a esforzarse más, a comprometerse con sus tareas, y a sentirse satisfechos y realizados en su trabajo. A diferencia de los factores higiénicos, que simplemente evitan la insatisfacción, los factores motivadores son los que realmente elevan la moral y el rendimiento de los empleados al conectar con sus aspiraciones y deseos más profundos de autorrealización (Madero, 2019).
2. Factores Higiénicos: Por otro lado, los factores higiénicos, o factores de insatisfacción, están relacionados con el contexto del trabajo en lugar de con su contenido. Estos incluyen elementos como el salario, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, la seguridad laboral y las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo. Herzberg argumentó que la ausencia o deficiencia en estos factores puede generar insatisfacción en los empleados,

pero su presencia no necesariamente conduce a una mayor motivación o satisfacción. Es decir, los factores higiénicos son necesarios para mantener a los empleados neutralmente satisfechos, pero no son suficientes para motivarlos a niveles más altos de desempeño. Este enfoque sugiere que, mientras que una organización debe asegurar condiciones de trabajo adecuadas y justas, estas por sí solas no motivarán a los empleados a alcanzar un rendimiento superior (Madero, 2019).

3. La Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg tiene profundas implicaciones para la gestión organizacional, especialmente en el ámbito de la gestión emocional y la satisfacción laboral. Según esta teoría, una estrategia de gestión efectiva debe abordar tanto los factores higiénicos como los motivadores para crear un ambiente de trabajo que no solo prevenga la insatisfacción, sino que también fomente la motivación intrínseca y el compromiso de los empleados.
4. Enfocarse en los Factores Higiénicos: Las organizaciones deben asegurarse de que los aspectos básicos del entorno laboral estén bien gestionados. Esto incluye proporcionar un salario justo, garantizar condiciones de trabajo seguras y agradables, y mantener políticas de la empresa claras y equitativas. Aunque estos elementos no aumentarán directamente la motivación, su adecuada gestión es crucial para evitar la insatisfacción y el descontento entre los empleados. Un entorno de trabajo que carece de estos factores puede llevar a una alta rotación de personal, baja moral y una reducción en la productividad.
5. Potenciar los Factores Motivadores: Para fomentar una verdadera motivación entre los empleados, las organizaciones deben ir más allá de los aspectos higiénicos y centrarse en proporcionar oportunidades que permitan a los empleados experimentar reconocimiento, crecimiento personal y sentido de responsabilidad. Esto puede lograrse a través de programas de desarrollo profesional, asignación de tareas desafiantes que permitan el logro y la superación personal, y el reconocimiento regular de los logros de los empleados. Al hacerlo, las organizaciones pueden cultivar un ambiente donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir al éxito de la

empresa.

La Teoría de la Motivación-Higiene ha revolucionado la forma en que las organizaciones abordan la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. Antes de Herzberg, se asumía comúnmente que la satisfacción y la insatisfacción eran opuestos en un mismo continuo; es decir, que la eliminación de la insatisfacción conduciría automáticamente a la satisfacción. Sin embargo, Herzberg demostró que estos son dos factores distintos que deben ser gestionados por separado.

En la práctica, esto significa que las organizaciones deben diseñar estrategias que no solo se centren en evitar la insatisfacción, sino que también promuevan activamente la satisfacción a través de la motivación intrínseca. Por ejemplo, una empresa podría mejorar las condiciones de trabajo para eliminar factores higiénicos negativos, pero si no aborda los factores motivadores, es probable que los empleados sigan sintiéndose desmotivados.

2.2.5. Modelos y Experiencias Análogas

2.2.5.1. Modelo de Google

Google, una de las empresas más valiosas y admiradas del mundo, ha revolucionado la forma en que las organizaciones gestionan su talento humano al implementar un modelo de gestión que se centra en maximizar el potencial y el bienestar de sus empleados. Este enfoque innovador no solo ha contribuido al éxito sostenido de la empresa, sino que también ha establecido un estándar en la industria tecnológica y más allá, atrayendo la atención de investigadores, ejecutivos y gestores de recursos humanos en todo el mundo.

El modelo de gestión de Google se caracteriza por su capacidad para combinar la libertad creativa con una estructura organizacional que promueve la colaboración y el alto rendimiento. Según Doerr (2019), una de las principales estrategias de Google es permitir que sus empleados elijan los proyectos en los que desean trabajar. Esta política, conocida como “job crafting,” da a los empleados la libertad de alinear su trabajo con sus pasiones y habilidades personales, lo que aumenta significativamente su compromiso, motivación y satisfacción laboral.

A diferencia de las estructuras jerárquicas tradicionales, donde las tareas se asignan de manera descendente, Google adopta un enfoque más horizontal, permitiendo que los empleados tengan una mayor participación en la definición de sus roles y responsabilidades. Este enfoque no solo genera un mayor sentido de pertenencia y autonomía entre los empleados, sino que también fomenta la innovación, ya que los empleados son más propensos a contribuir con ideas frescas y creativas cuando trabajan en proyectos que les apasionan.

Además de esta libertad en la elección de proyectos, Google ha implementado una serie de beneficios y programas diseñados para apoyar el bienestar integral de sus empleados. Entre estos beneficios se encuentran la atención médica gratuita, que incluye tanto servicios médicos como dentales y de visión, así como acceso a servicios de salud mental, lo que refleja el compromiso de la empresa con la salud y el bienestar de su equipo. Estos servicios no solo mejoran la calidad de vida de los empleados, sino que también reducen el estrés relacionado con la salud, lo que puede traducirse en una mayor productividad y menor absentismo.

Uno de los aspectos más innovadores y destacados del modelo de Google es el llamado "20% time", una política que permite a los empleados dedicar el 20% de su tiempo laboral a proyectos personales que no están necesariamente relacionados con sus responsabilidades principales. Este programa ha sido clave en el desarrollo de productos innovadores como Gmail y Google News, y ha sido ampliamente elogiado como un ejemplo de cómo las empresas pueden fomentar la creatividad y la innovación al permitir a sus empleados explorar nuevas ideas sin las restricciones de las tareas diarias. El "20% time" también es una manifestación clara del valor que Google otorga a la autonomía de sus empleados, reconociendo que la libertad para explorar intereses personales puede llevar a avances significativos que benefician tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

Además de los programas centrados en el bienestar y la creatividad, Google también presta una atención considerable a la formación y el desarrollo profesional de sus empleados. La empresa ofrece una amplia variedad de oportunidades de capacitación, desde programas formales de liderazgo hasta recursos en línea para el

aprendizaje continuo. Estas iniciativas están diseñadas para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades, adquirir nuevos conocimientos y avanzar en sus carreras dentro de la empresa. Google entiende que el desarrollo profesional no solo es esencial para el crecimiento individual, sino que también es crucial para mantener la competitividad y la innovación de la empresa en un mercado tecnológico en constante evolución.

Otro elemento clave del modelo de Google es su enfoque en la creación de un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo. La empresa ha implementado políticas y prácticas diseñadas para asegurar que todos los empleados, independientemente de su origen, género o nivel de experiencia, se sientan valorados y apoyados en su trabajo. Esto incluye desde iniciativas de diversidad e inclusión hasta la promoción de una cultura de feedback continuo, donde los empleados son alentados a compartir sus ideas y preocupaciones abiertamente. Según Galloway (2018), esta cultura de apertura y colaboración es uno de los pilares del éxito de Google, ya que fomenta un ambiente en el que las ideas pueden ser intercambiadas libremente y donde los empleados sienten que sus contribuciones son importantes y valoradas.

El modelo de Google también se destaca por su enfoque en la creación de un espacio de trabajo físico que refleja y apoya los valores de la empresa. Las oficinas de Google son conocidas por su diseño innovador, que incluye desde espacios de trabajo abiertos y colaborativos hasta áreas de descanso equipadas con comodidades como mesas de ping-pong, cafeterías gourmet y salas de meditación. Estos espacios están diseñados no solo para hacer que el entorno laboral sea más agradable, sino también para facilitar la interacción y la colaboración entre los empleados, rompiendo las barreras físicas que a menudo pueden limitar la comunicación y la cooperación en las empresas más tradicionales.

Finalmente, el éxito del modelo de Google no solo se refleja en los productos innovadores que ha desarrollado, sino también en los altos niveles de satisfacción y compromiso de sus empleados. Las encuestas de satisfacción laboral realizadas por la empresa, así como las evaluaciones externas, han mostrado consistentemente que los empleados de Google se sienten altamente motivados, comprometidos y orgullosos de trabajar para la empresa. Este alto nivel de satisfacción no solo reduce

la rotación de personal, sino que también contribuye a crear una cultura organizacional fuerte y cohesiva, donde los empleados están alineados con los objetivos y valores de la empresa.

2.2.5.2. Experiencia de Microsoft

Microsoft, como una de las empresas líderes en tecnología a nivel global, ha desarrollado y perfeccionado una serie de programas de gestión del talento humano que se destacan por su enfoque en el crecimiento profesional, la capacitación continua y el bienestar integral de sus empleados. A lo largo de su historia, especialmente durante períodos de reestructuración organizacional, Microsoft ha demostrado un compromiso firme con el desarrollo y la adaptación de sus empleados a los cambios del entorno empresarial y tecnológico.

Uno de los pilares del enfoque de Microsoft en la gestión del talento es su inversión en la capacitación y el desarrollo continuo de sus empleados. De acuerdo con Hadri y Danis (2019), la empresa ofrece una amplia gama de oportunidades formativas diseñadas para equipar a sus empleados con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las nuevas oportunidades. Este enfoque no solo incluye la capacitación técnica y especializada en áreas como la programación, el análisis de datos y la inteligencia artificial, sino también el desarrollo de habilidades blandas, como el liderazgo, la comunicación y la gestión del tiempo.

Microsoft proporciona acceso a plataformas de aprendizaje en línea, cursos y certificaciones que permiten a los empleados adquirir nuevas competencias y mantenerse actualizados con las últimas tendencias tecnológicas. Además, la empresa facilita el acceso a programas de formación externa y académica, incluyendo asociaciones con instituciones educativas y programas de educación ejecutiva. Esta estrategia de capacitación integral asegura que los empleados de Microsoft no solo sean competentes en sus áreas de especialización, sino que también estén preparados para asumir roles de mayor responsabilidad y adaptarse a los cambios en la industria.

Otra característica distintiva del enfoque de Microsoft es su programa de

mentoría y coaching. La empresa promueve una cultura de apoyo y desarrollo individual a través de iniciativas que emparejan a empleados con mentores experimentados y coaches profesionales. Según Gómez et al. (2019), estos programas están diseñados para proporcionar orientación y asesoramiento personalizados, ayudando a los empleados a identificar sus fortalezas y áreas de mejora, así como a establecer y alcanzar sus metas profesionales. La mentoría y el coaching no solo apoyan el crecimiento profesional de los empleados, sino que también fomentan una cultura de colaboración y aprendizaje continuo dentro de la organización.

En un entorno laboral cada vez más dinámico y exigente, Microsoft ha adoptado políticas de flexibilidad laboral que buscan promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. La empresa ofrece opciones como horarios flexibles, trabajo remoto y programas de apoyo a la familia, que permiten a los empleados gestionar sus responsabilidades laborales y personales de manera efectiva. Estas políticas están diseñadas para reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral, contribuyendo a un ambiente de trabajo más saludable y equilibrado.

Microsoft también ha implementado iniciativas para apoyar el bienestar integral de sus empleados, incluyendo programas de salud y bienestar que abarcan desde actividades físicas hasta asesoramiento psicológico y recursos para la gestión del estrés. Estos esfuerzos reflejan un enfoque holístico hacia el bienestar de los empleados, reconociendo que un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal es esencial para la productividad y la satisfacción a largo plazo.

Durante períodos de reestructuración y cambio organizacional, Microsoft ha demostrado una capacidad notable para adaptarse y apoyar a sus empleados. La empresa ha implementado estrategias para facilitar la transición durante estos períodos, proporcionando recursos adicionales, apoyo emocional y oportunidades de reubicación dentro de la organización. Esta capacidad para gestionar el cambio de manera efectiva no solo ayuda a mitigar el impacto negativo en los empleados, sino que también refuerza el compromiso y la lealtad hacia la empresa.

2.2.5.3. Empresas Tecnológicas de Silicon Valley

Las empresas tecnológicas situadas en Silicon Valley, como Apple, Facebook y Amazon, son reconocidas por su enfoque innovador en la gestión del talento y la motivación de su personal, especialmente durante períodos de cambios organizacionales. Estas empresas han establecido estrategias robustas para atraer, retener y desarrollar a talentos clave en una industria altamente competitiva y en constante evolución (Galloway, 2018).

Una de las principales características de las empresas de Silicon Valley es su enfoque en establecer una cultura laboral que fomente la innovación, la colaboración y el crecimiento profesional. La cultura en estas empresas se centra en crear un ambiente de trabajo dinámico y estimulante que promueva la creatividad y el pensamiento fuera de lo convencional. Según Villaseca y González (2021), esta cultura se manifiesta a través de prácticas como el trabajo en equipo multidisciplinario, la apertura a nuevas ideas y la aceptación de la experimentación y el aprendizaje continuo. Los espacios de trabajo suelen estar diseñados para facilitar la colaboración y la interacción entre empleados, con áreas abiertas, zonas de descanso y equipamiento moderno que reflejan el compromiso de la empresa con el bienestar y la productividad de sus empleados.

Para atraer y retener a talentos en el altamente competitivo mercado tecnológico, las empresas de Silicon Valley ofrecen incentivos atractivos y paquetes de compensación competitivos. Estos incentivos incluyen salarios elevados, bonos por desempeño y opciones de acciones que permiten a los empleados beneficiarse del éxito financiero de la empresa. Estas medidas no solo actúan como una recompensa por el rendimiento excepcional, sino que también alinean los intereses de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Las opciones de acciones, en particular, son una herramienta eficaz para motivar a los empleados, ya que les otorgan una participación en el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, fomentando así un mayor compromiso con su éxito a largo plazo.

Las empresas tecnológicas de Silicon Valley invierten significativamente en programas de desarrollo de liderazgo y habilidades técnicas para asegurar que sus

empleados estén bien preparados para asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro. Estos programas de formación incluyen talleres, seminarios, cursos en línea y oportunidades de aprendizaje en el trabajo que están diseñados para desarrollar habilidades técnicas avanzadas y capacidades de liderazgo. La formación continua es un componente clave en la estrategia de retención, ya que permite a los empleados adquirir nuevas competencias y adaptarse a los cambios en la tecnología y las demandas del mercado. Además, las oportunidades de crecimiento profesional y la posibilidad de avanzar dentro de la organización son factores que contribuyen a la satisfacción y la lealtad de los empleados.

Un aspecto distintivo de la cultura de trabajo en Silicon Valley es su énfasis en la innovación y la experimentación. Las empresas de la región valoran la capacidad de sus empleados para pensar creativamente, experimentar con nuevas ideas y aprender de los errores. Este enfoque no solo impulsa el desarrollo de productos y servicios innovadores, sino que también crea un entorno en el que los empleados se sienten empoderados para tomar riesgos calculados y contribuir con ideas originales. La cultura de experimentación y aprendizaje continuo fomenta un sentido de pertenencia y motivación entre los empleados, ya que les permite ver el impacto de sus contribuciones y experimentar un sentido de logro personal y profesional.

A continuación, se presenta una tabla comparativa de los Modelos y Experiencias Análogas:

Tabla 1

Tabla Comparativa de Modelos y Experiencias Análogas

| Características | Modelo de Google | Experiencia de Microsoft | Empresas Tecnológicas de Silicon Valley |
|--------------------------|--|---|--|
| Enfoque en la motivación | Asignación de proyectos basada en la motivación de los empleados | Programas de desarrollo profesional y capacitación continua | Establecimiento de una cultura laboral innovadora y colaborativa |

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| Beneficios para empleados | Amplia gama de beneficios y programas, incluido "20% time" | Oportunidades de capacitación interna y externa, programas de mentoría | Salarios competitivos, bonos por desempeño, opciones de acciones |
| Políticas de bienestar | Fomento de la autonomía y el | Flexibilidad laboral y equilibrio entre | Cultura de trabajo en equipo, experimentación y |
| Desarrollo profesional | | trabajo y vida personal | Aprendizaje continuo |

Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

2.3. Marco Conceptual

El siguiente Marco Conceptual define algunos conceptos que son importantes dentro del área laboral y que tienen que ver con la rotación de empleados.

1. **Rotación Laboral:** La tasa a la cual los empleados dejan una organización y son reemplazados por nuevos empleados. Es un indicador clave de la estabilidad y satisfacción laboral dentro de una empresa (Armijos et al., 2019).
2. **Motivación Laboral:** El conjunto de fuerzas internas y externas que inician, dirigen y mantienen el comportamiento de los empleados hacia la consecución de objetivos laborales (Centeno y González, 2020).
3. **Satisfacción Laboral:** El grado en que los empleados se sienten contentos y realizados con su trabajo y el entorno laboral. Influye en la productividad y retención del personal (Toro et al., 2020).
4. **Reestructuración Organizacional:** Cambios en la estructura de una organización, incluyendo cambios en la jerarquía, funciones y procesos operativos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad (Armijos et al., 2019).

5. **Gestión Emocional:** La capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y de los demás en el entorno laboral. Fundamental para mantener un ambiente de trabajo positivo y motivador (Aguilera, 2019).
6. **Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow:** Teoría que propone que las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía desde las más básicas (fisiológicas) hasta las más avanzadas (autorrealización) (Toro et al., 2020).
7. **Teoría de la Expectativa de Vroom:** Teoría que sugiere que la motivación de los empleados depende de su expectativa de éxito, la relación entre desempeño y recompensa, y el valor que atribuyen a la recompensa (Armijos et al., 2019).
8. **Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan:** Teoría que destaca la importancia de satisfacer tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación, para fomentar la motivación intrínseca (Toro et al., 2020).
9. **Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg:** Teoría que distingue entre factores motivadores que promueven la satisfacción laboral y factores higiénicos que, cuando están ausentes, causan insatisfacción laboral (Armijos et al., 2019).
10. **Productividad Laboral:** La eficiencia con la que los empleados realizan sus tareas y contribuyen a los objetivos de la empresa. Medida de output en relación con el input laboral (Armijos et al., 2019).
11. **Cultura Organizacional:** Conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que caracterizan a una organización y guían el comportamiento de sus miembros (Toro et al., 2020).
12. **Bienestar Laboral:** Estado general de salud física, mental y emocional de los

empleados en el lugar de trabajo. Influenciado por factores como el ambiente laboral, la carga de trabajo y las relaciones interpersonales (Aguilera, 2019).

13. **Empoderamiento de Empleados:** Práctica de dar a los empleados más responsabilidad y autoridad sobre sus tareas y decisiones laborales, fomentando su autonomía y sentido de propiedad (Armijos et al., 2019).
14. **Desempeño Laboral:** Medida en que un empleado cumple con las expectativas y objetivos establecidos por la organización. Incluye la calidad, cantidad y eficiencia del trabajo realizado.
15. **Capacitación y Desarrollo:** Actividades organizadas para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados, con el objetivo de aumentar su desempeño y potencial de carrera (Aguilera, 2019).
16. **Clima Organizacional:** Percepción general de los empleados sobre el ambiente de trabajo, incluyendo factores como la comunicación, liderazgo, y cohesión del equipo (Aguilera, 2019).
17. **Feedback Laboral:** Información proporcionada a los empleados sobre su desempeño laboral, con el propósito de mejorar sus habilidades y resultados (Armijos et al., 2019).
18. **Reconocimiento Laboral:** Acto de identificar y recompensar los logros y contribuciones de los empleados, lo cual puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral (Aguilera, 2019).
19. **Retención de Empleados:** Capacidad de una organización para mantener a sus empleados a lo largo del tiempo, minimizando la rotación y asegurando la continuidad del conocimiento y experiencia dentro de la empresa (Armijos et al., 2019).
20. **Deserción Laboral:** Abandono voluntario del empleo por parte de los empleados, que puede estar motivado por diversos factores como

insatisfacción laboral, falta de oportunidades de crecimiento, o mejor oferta laboral (Toro et al., 2020).

2. 4. Marco Legal

El marco legal establece las normas y regulaciones que rigen las relaciones laborales, garantizando tanto los derechos de los empleados como las obligaciones de los empleadores (ACE, 2024). Para el tema que se está tratando en esta tesis, que es la rotación laboral y la gestión del talento humano en Ecuador, se consideran varias leyes y regulaciones que se presentan a continuación como un resumen:

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador (2008)

- Artículo 33: El trabajo es un derecho y un deber social, y constituye un derecho económico, que se reconoce a todas las personas (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008).
- Artículo 326: El Estado garantiza el derecho al trabajo estable y debidamente remunerado, y protege a los trabajadores contra despidos arbitrarios (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

2.4.2. Código del Trabajo

- Estabilidad Laboral: Se establecen mecanismos para proteger a los empleados contra despidos injustificados y asegurar la estabilidad en el empleo (Código del Trabajo, 2023).
- Remuneración: La ley define el salario mínimo vital, las horas extras, y las condiciones bajo las cuales se deben realizar los pagos adicionales (Código del Trabajo, 2023).
- Contrato de Trabajo: Regula los tipos de contratos laborales (por tiempo indefinido, a plazo fijo, por obra o servicio determinado), sus condiciones y los derechos y obligaciones de las partes (Código del Trabajo, 2023).

2.4.3. Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

- **Ámbito de Aplicación:** Aplica a los servidores públicos y establece las normas que rigen su relación laboral con el Estado (Asamblea Nacional, 2010).
- **Derechos y Obligaciones:** Define los derechos de los servidores públicos, incluyendo la estabilidad, la carrera administrativa y los mecanismos de evaluación de desempeño.

2.4.4. Ley de Seguridad Social

- **Cobertura:** Garantiza la seguridad social para todos los trabajadores, incluyendo beneficios como seguro de salud, pensiones, y otros servicios sociales (Congreso Nacional, 2001).
- **Aportes y Contribuciones:** Define las obligaciones tanto de los empleados como de los empleadores en relación con los aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) (Congreso Nacional, 2001).

2.4.5. Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo

- **Obligaciones del Empleador:** Establece que los empleadores deben garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable, implementando medidas de prevención de riesgos laborales (Presidencia de la República, 2024).
- **Derechos de los Trabajadores:** Los empleados tienen derecho a condiciones laborales que protejan su salud y bienestar, y a recibir formación y capacitación en materia de seguridad laboral (Presidencia de la República, 2024).

2.4.6. Ley de Inclusión Laboral

- **No Discriminación:** Prohíbe cualquier forma de discriminación en el empleo, promoviendo la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores (Imacaña y Villacrés, 2022).

- **Inclusión de Personas con Discapacidad:** Establece cuotas y medidas específicas para asegurar la inclusión de personas con discapacidad en el mercado laboral (Mina y Barzola, 2018).

2.4.7. Normativa Internacional

- **Declaración Universal de Derechos Humanos:** En su Artículo 23, establece que toda persona tiene derecho al trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias, y a la protección contra el desempleo (Organización de las Naciones Unidas, 1948).

2.4.8. Política de Empleo y Seguridad Social

- **Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025:** Incluye estrategias y políticas para la creación de empleo, la capacitación laboral, y la protección social de los trabajadores (Secretaría Nacional de Planificación, 2021).
- **Programas de Capacitación:** Iniciativas del gobierno para mejorar las habilidades y competencias de la fuerza laboral, facilitando su adaptación a las demandas del mercado laboral (Secretaría Nacional de Planificación, 2021).

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

La investigación realizada es de tipo mixta, combinando enfoques tanto cuantitativos como cualitativos. Este tipo de investigación permite una comprensión más integral de la problemática en estudio, en este caso, la rotación laboral en Fernando's Barbería. La elección de un enfoque mixto responde a la necesidad de capturar tanto datos numéricos objetivos como percepciones y experiencias subjetivas de los empleados y la gerencia, proporcionando una visión completa del impacto de las reestructuraciones organizacionales en la motivación y productividad del personal.

La investigación de tipo mixta es especialmente adecuada para estudios que buscan no solo medir variables y probar hipótesis, sino también comprender los contextos y matices subyacentes detrás de los datos. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permite la triangulación de datos, mejorando la validez y la profundidad de los hallazgos. Esto resulta crucial para abordar la complejidad de la rotación laboral, donde tanto los factores numéricos (como tasas de rotación y niveles de satisfacción) como las percepciones individuales (como la motivación y las experiencias personales) juegan un papel importante en la comprensión del fenómeno y en la formulación de estrategias efectivas para su mitigación.

3.2. Enfoque de la investigación: (cuantitativo, cualitativo o mixto)

El enfoque de esta investigación es mixto, por lo que contará con un enfoque de tipo cuantitativo y cualitativo:

- **Enfoque Cuantitativo:** Se centra en la recolección y análisis de datos numéricos para probar las hipótesis formuladas sobre la rotación laboral en Fernando's Barbería. Este enfoque se caracteriza por su objetividad y precisión, utilizando herramientas estadísticas para medir y analizar variables relacionadas con la rotación, como tasas de rotación, niveles de satisfacción laboral y eficacia de las estrategias de retención. Según Fainete (2023), el

enfoque cuantitativo se basa en la recolección de datos numéricos que se someten a análisis estadísticos para identificar patrones, correlaciones y causalidades. Esto permitirá evaluar de manera rigurosa y sistemática el impacto de las reestructuraciones organizacionales y las medidas implementadas para mejorar la retención de empleados.

- **Enfoque Cualitativo:** Este enfoque se basa en la recolección de datos no numéricos para obtener una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones de los empleados y la gerencia en relación con las reestructuraciones organizacionales. De acuerdo con Borjas (2020), este enfoque se basa en el análisis descriptivo de fenómenos y experiencias individuales, utilizando métodos como entrevistas y análisis de contenido. El enfoque cualitativo permitirá explorar los significados y las definiciones que los empleados atribuyen a su motivación y satisfacción laboral, así como identificar las barreras y oportunidades que afectan su compromiso y productividad. Este enfoque complementa al cuantitativo al proporcionar una perspectiva más rica y contextualizada de los datos numéricos.

3.2. Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo, centrado en describir las características y efectos de las reestructuraciones organizacionales en Fernando's Barbería. Según Hernández (2021), el alcance descriptivo se caracteriza por detallar y analizar las variables y fenómenos en estudio sin manipularlas. En este caso, el objetivo es caracterizar la rotación laboral y sus causas a partir de la recopilación de datos estadísticos y la descripción de las experiencias de los empleados y la gerencia.

El alcance descriptivo permite identificar las principales características de la rotación laboral, tales como las tasas de rotación y los factores que influyen en ella. Además, se describirán los efectos de las reestructuraciones organizacionales en la motivación y la productividad del personal. Este enfoque proporcionará una base sólida para comprender la situación actual y para desarrollar estrategias efectivas de retención laboral.

3.3. Técnica e instrumentos para obtener los datos

Para recopilar información se utilizaron principalmente tres técnicas: análisis de datos, encuestas y entrevistas.

- **Encuestas**

Una encuesta es un método de recopilación de datos en el que se realiza un conjunto de preguntas estandarizadas a un grupo de personas, con el objetivo de obtener información cuantitativa sobre sus opiniones, comportamientos o características (Borjas, 2020). Las encuestas pueden ser aplicadas de manera presencial, telefónica, en línea o por correo, y permiten analizar patrones y tendencias en grandes poblaciones a través de respuestas cerradas o escalas predeterminadas.

Se diseñó un cuestionario que contiene preguntas específicas sobre la perspectiva de los empleados de Fernando's Barberia sobre el empleo en la empresa y su decisión de trabajar ahí. Las encuestas se administrarán a una muestra de 30 empleados de Fernando's Barberia en Guayaquil, anónimos y se recopilarán los datos cuantitativos sobre el número de reestructuración y los índices de satisfacción de los empleados antes y después de ellos, además de los programas o sistemas que las empresas han empleado para resolver los efectos de negativos.

- **Entrevistas**

Una entrevista es una técnica de investigación cualitativa que implica una conversación directa entre un entrevistador y un entrevistado, donde se exploran en profundidad las perspectivas, experiencias o sentimientos del participante. A diferencia de las encuestas, las entrevistas suelen ser más flexibles y abiertas, permitiendo respuestas detalladas y matizadas, y se utilizan principalmente para comprender contextos y fenómenos a través de la interacción personal (Fainete, 2023).

Se llevarán a cabo entrevistas con el gerente general de Fernando's Barberia para conocer sus opiniones, actitudes y experiencias relacionadas con las reestructuraciones organizacionales y sus efectos en los empleados y otra con un empleado general anónimo. Las entrevistas permitirán obtener información cualitativa

sobre los factores que influyen en la motivación de los empleados y su productividad.

3.4. Población y muestra

La población está compuesta por empleados de la empresa que hayan experimentado procesos de reestructuración organizacional en los últimos dos años.

La muestra en este estudio es ***no probabilística por conveniencia***. Se han seleccionado empleados de Fernando's Barberia que sean fácilmente accesibles y que representan una muestra representativa de la población de estudio (Hernández, 2021). Se decidirá mantener el anonimato a todos los participantes de las encuestas y entrevistas (tanto el nombre de los consumidores como las empresas minoritas).

- **Tamaño de la Muestra:** Son 30 empleados en total de Fernando's Barberia. Para las entrevistas se elige al gerente general y un empleado que permanece anónimo.
- **Tipo de Muestra:** Muestra no probabilística por conveniencia.

CAPÍTULO IV INFORME DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados con sus respectivos análisis de la investigación realizada, acorde con el marco metodológico y con objetivos definidos. En este caso, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los 30 empleados elegidos en el muestreo no probabilístico.

4.1. Presentación de resultados de encuesta

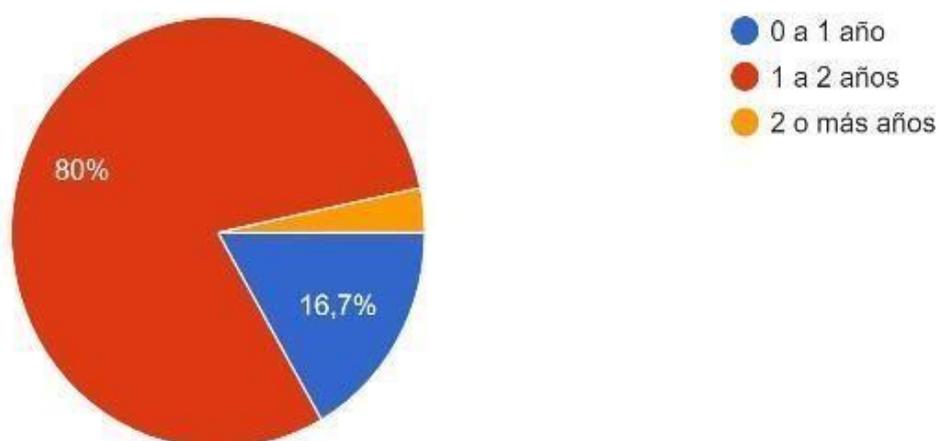
1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en Fernando`s Barberia?

Figura 1

Pregunta 1

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando?

30 respuestas



Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

Los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de Fernando's Barbería revelan una alta rotación de personal dentro de la empresa. Es notable que el 80% de los empleados tienen menos de dos años trabajando en la barbería, mientras que el 16,7% no supera un año de antigüedad en su puesto. Esto deja un escaso 3,3% de colaboradores que han estado en la empresa por más de dos años. Estos datos sugieren que la empresa podría estar enfrentando desafíos relacionados con la retención de personal, lo que podría tener implicaciones en la estabilidad y continuidad del servicio ofrecido.

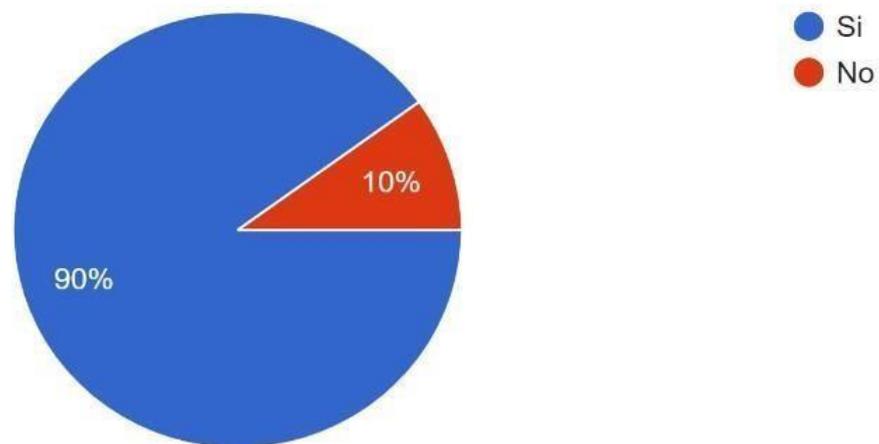
2. ¿La empresa le brinda la oportunidad de crecer profesionalmente?

Figura 2

Pregunta 2

2. ¿La empresa le brinda la oportunidad de crecer profesionalmente?

30 respuestas



Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

Un aspecto destacado de la encuesta es que el 90% de los empleados están de acuerdo en que Fernando's Barbería ofrece oportunidades de crecimiento personal, lo cual es un punto favorable para la empresa. Este enfoque permite a los colaboradores desarrollarse y adquirir las habilidades necesarias para eventualmente independizarse. Sin embargo, este mismo factor también se presenta como una desventaja, ya que dicha libertad y posibilidad de crecimiento son, en gran medida, responsables de la alta rotación laboral que se observa en la empresa. La capacidad de los empleados para avanzar y establecer sus propios negocios se convierte en un doble filo: mientras fomenta su desarrollo, contribuye a la inestabilidad en la plantilla de la barbería.

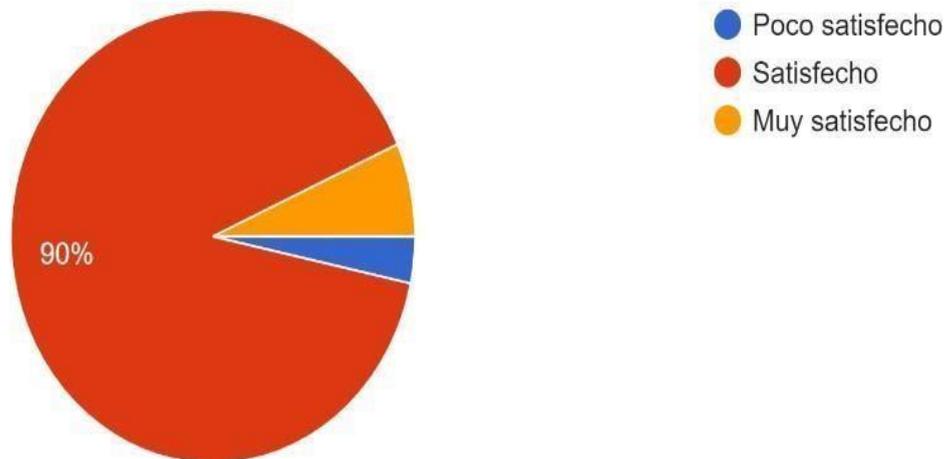
3. ¿Qué tan satisfecho está de su trabajo?

Figura 3

Pregunta 3

3. ¿Qué tan satisfecho esta de su trabajo?

30 respuestas



Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

En relación con la tercera pregunta de la encuesta, se observa que el 90% de los colaboradores de Fernando's Barbería se siente satisfecho con su trabajo. Esta satisfacción está estrechamente ligada a la expectativa de que, al cumplir casi dos años en la empresa, se les ofrecerá la oportunidad de establecer su propio negocio. Los empleados valoran altamente la experiencia y las habilidades que adquieren durante su tiempo en la barbería, ya que estas les proporcionan la confianza y la preparación necesarias para emprender su camino de manera independiente. Este compromiso con el desarrollo profesional parece ser un factor clave en la percepción positiva de su ambiente laboral.

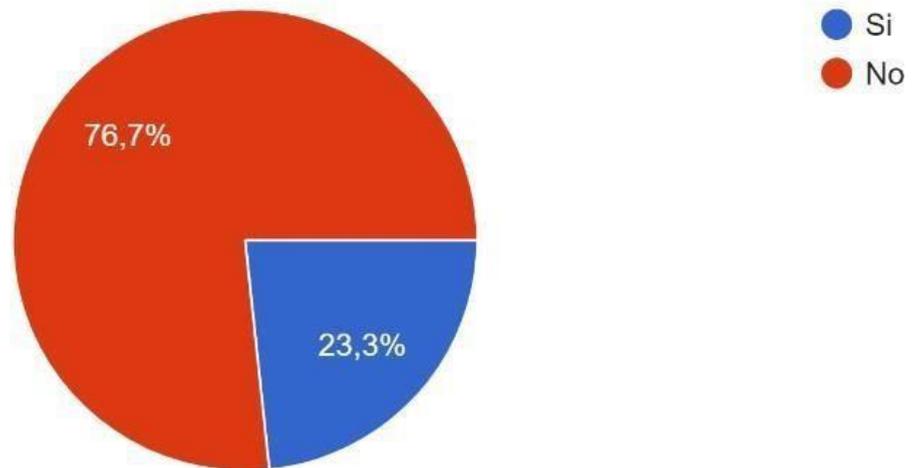
4. ¿Recibe capacitaciones en su trabajo?

Figura 4

Pregunta 4

4. ¿Recibe capacitaciones en su trabajo ?

30 respuestas



Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

Los resultados de la encuesta revelan una preocupación en cuanto a la capacitación dentro de Fernando's Barbería. El 76,7% de los colaboradores indica que no recibe una capacitación completa, ya que deben cubrir la mitad del costo de los talleres, lo que desalienta a muchos a participar. Solo el 23,3% de los empleados opta por tomar estos talleres, los cuales se realizan cada 6 o 7 meses. Este intervalo de tiempo se percibe como excesivo, especialmente considerando la alta rotación de personal en la empresa. La falta de acceso regular y asequible a la capacitación podría estar contribuyendo a la inestabilidad laboral, afectando tanto el desarrollo profesional de los empleados como la calidad del servicio ofrecido.

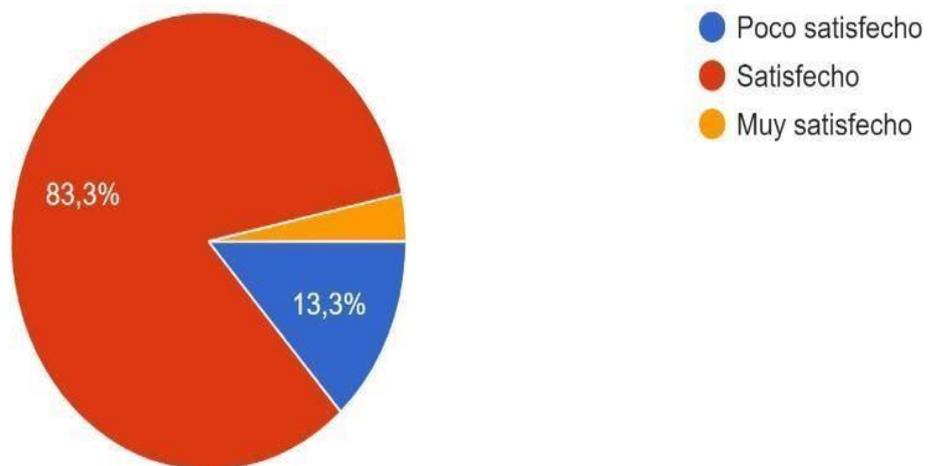
5. ¿Qué tan satisfecho está con la capacitación que recibe en su trabajo?

Figura 5

Pregunta 5

5. ¿Qué tan satisfecho esta con la capacitación que recibe en su trabajo?

30 respuestas



Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

La encuesta revela que un 83,3% de los colaboradores está satisfecho con la metodología actual de capacitación en Fernando's Barbería. Este nivel de satisfacción se debe a que los talleres de capacitación no son demasiado frecuentes, y aquellos empleados que eligen no asistir a los talleres pagados tienen la opción de recibir capacitación gratuita de su jefe directo cuando este lo considere necesario. Sin embargo, esta modalidad alternativa no ofrece una capacitación completa ni estructurada, lo que contrasta con la formación más exhaustiva proporcionada en los talleres remunerados. Esta diferencia en la calidad de la capacitación disponible podría estar afectando la equidad en el desarrollo profesional de los empleados y contribuyendo a la percepción de que las oportunidades de crecimiento son desiguales dentro de la empresa.

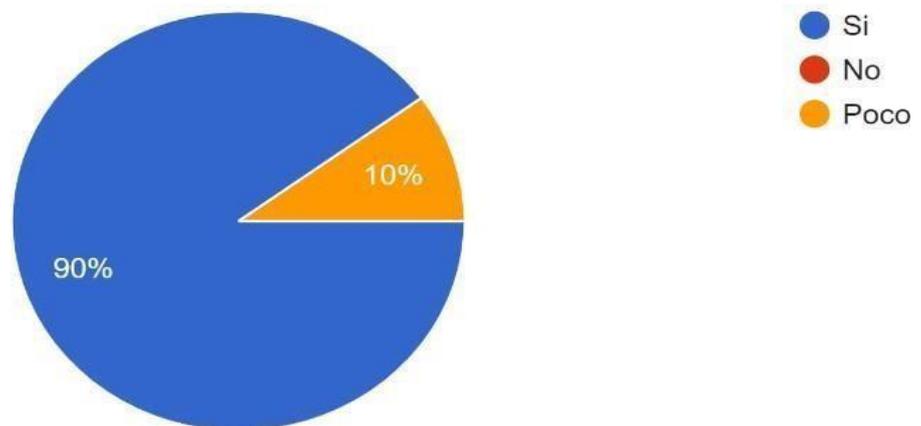
6. En su trabajo, ¿se practica el trabajo en equipo?

Figura 6

Pregunta 6

6. En su trabajo, ¿Se practica el trabajo en equipo?

30 respuestas



Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

La gráfica muestra que el 90% de los colaboradores en Fernando's Barbería perciben un fuerte compañerismo en el ambiente laboral. Este alto porcentaje indica que existe una efectiva colaboración en el trabajo en equipo, con los empleados apoyándose mutuamente cuando alguno está ocupado con clientes o con otras tareas dentro de la barbería. Este espíritu de cooperación es un aspecto positivo del ambiente laboral, que probablemente contribuye a la cohesión del equipo y a una atmósfera de trabajo más armoniosa y eficiente.

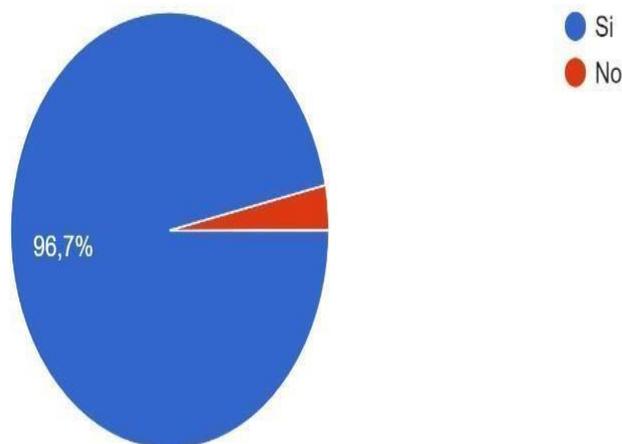
7. ¿En su trabajo cuenta con las máquinas e implementos necesarios para cumplir con su trabajo?

Figura 7

Pregunta 7

7. ¿En su trabajo cuenta con las maquinas e implementos necesarios para cumplir con su trabajo?

30 respuestas



Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

Los resultados indican que más del 90% de los colaboradores de Fernando's Barbería consideran que disponen de todas las maquinarias necesarias para desempeñar su trabajo de manera óptima. Este elevado porcentaje refleja que la empresa ha asegurado que los empleados cuenten con los recursos adecuados para realizar sus tareas con eficacia, lo que puede contribuir a la calidad del servicio ofrecido y al bienestar general en el lugar de trabajo. La disponibilidad adecuada de equipos y herramientas es fundamental para mantener un entorno laboral eficiente y satisfactorio.

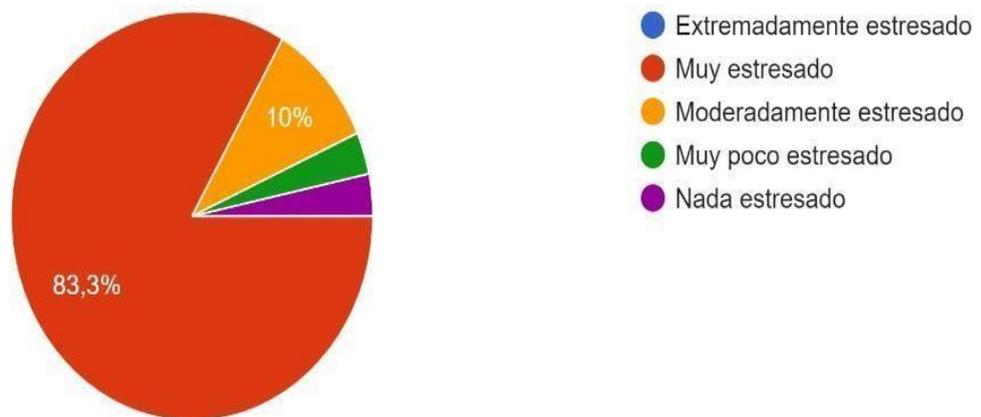
8. En una semana típica de trabajo, ¿qué tan estresado se siente por sus actividades laborales?

Figura 8

Pregunta 8

8. En una semana típica de trabajo, ¿Qué tan estresado se siente por su trabajo?

30 respuestas



Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

Los resultados muestran que la carga de trabajo en Fernando's Barbería varía entre las sucursales, con más del 80% de los colaboradores experimentando semanas muy ajetreadas debido a la cantidad de clientes fijos en sus respectivas ubicaciones. En contraste, menos del 10% de los empleados reporta semanas más relajadas con menos movimiento. Esta disparidad en la carga de trabajo sugiere que la demanda de clientes y la distribución de las tareas están desigualmente repartidas entre las sucursales, lo que puede afectar la consistencia en la experiencia laboral y la gestión del tiempo en las diferentes ubicaciones de la barbería.

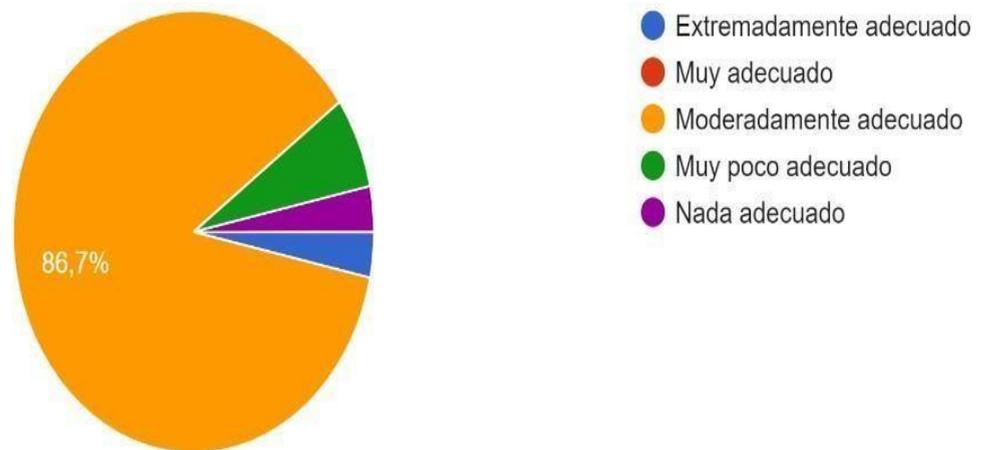
9. ¿Considera que su sueldo es adecuado por las actividades que realiza?

Figura 9

Pregunta 9

9. ¿considera que su sueldo es adecuado por las actividades que realiza?

30 respuestas



Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

La novena pregunta revela un factor crítico relacionado con la alta rotación de personal en Fernando's Barbería. El 86,7% de los colaboradores expresa insatisfacción con su salario en relación con las tareas y la cantidad de cortes que realizan diariamente. Esta percepción de desajuste entre la remuneración y el esfuerzo requerido lleva a muchos empleados a considerar la opción de independizarse y abrir su propia barbería, aprovechando la base de clientes que han desarrollado durante su tiempo en la empresa. Esta insatisfacción salarial, combinada con la oportunidad de emprender, es un impulsor de la rotación laboral, subrayando la necesidad de revisar y posiblemente ajustar las políticas de compensación para mejorar la retención del personal.

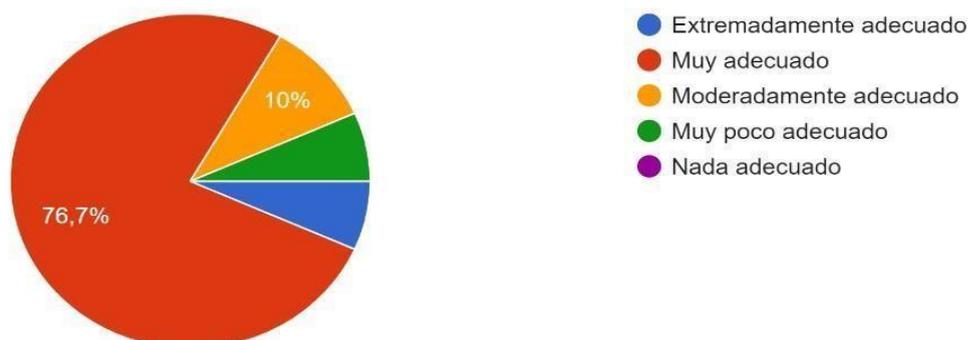
10. ¿El ambiente laboral es el adecuado para realizar su trabajo?

Figura 10

Pregunta 10

10. ¿El ambiente laboral es el adecuado para realizar su trabajo?

30 respuestas



Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

Otro aspecto positivo destacado en la encuesta es que más del 76% de los colaboradores de Fernando's Barbería están de acuerdo en que el buen trabajo en equipo contribuye a un ambiente laboral favorable. Este compañerismo y cooperación entre los empleados fomentan una atmósfera de trabajo colaborativa y armoniosa. Además, la libertad que tienen para realizar su trabajo a su propio estilo, sin sentir una presión excesiva o un monitoreo constante, también juega un papel importante en la creación de un entorno laboral positivo. La combinación de un sólido trabajo en equipo y un espacio de trabajo que permite autonomía y confianza contribuye a la satisfacción general de los empleados y a la calidad del ambiente laboral.

4.2. Análisis de resultados de la encuesta

El análisis de las encuestas realizadas a los empleados de Fernando's Barbería revela varios factores clave que influyen en la alta rotación de personal en la empresa. En primer lugar, la insatisfacción con la compensación salarial es un tema predominante. La mayoría de los colaboradores expresan que su salario no refleja adecuadamente el esfuerzo y las responsabilidades que asumen, lo cual los lleva a considerar la opción de independizarse y abrir sus propias barberías. Esta insatisfacción económica es un factor principal que contribuye a la elevada rotación laboral, ya que los empleados buscan mejores oportunidades financieras fuera de la empresa.

A pesar de los desafíos relacionados con la compensación, el ambiente laboral en Fernando's Barbería presenta aspectos positivos. La mayoría de los empleados valora la oportunidad de crecimiento personal que ofrece la empresa, aunque esto también genera una rotación considerable, ya que la posibilidad de independizarse puede desincentivar la permanencia a largo plazo. El compañerismo y el buen trabajo en equipo son aspectos altamente valorados por los colaboradores, con un 90% de ellos reportando una fuerte colaboración y apoyo entre compañeros, lo cual contribuye a un entorno de trabajo positivo.

Sin embargo, la capacitación y el acceso a los recursos necesarios para el desarrollo profesional son áreas de preocupación. Aunque un porcentaje importante de los empleados está satisfecho con la metodología de capacitación, se observa que las oportunidades de formación completa están restringidas, ya que muchos deben pagar parcialmente por los talleres.

Además, la capacitación no se ofrece con la frecuencia necesaria, considerando la alta rotación, lo que puede afectar la preparación y el desempeño de los empleados. Otro aspecto relevante es la variabilidad en la carga de trabajo entre las sucursales, donde más del 80% de los empleados experimentan semanas muy ajetreadas mientras que menos del 10% enfrenta semanas más relajadas. Esta desigualdad en la distribución de clientes y tareas puede generar tensiones y descontento, contribuyendo a la rotación. Además, la disponibilidad de maquinarias y equipos adecuados es un punto positivo, ya que el 90% de los colaboradores cree que cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo eficientemente.

4.3. Resultados de las Entrevistas

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas.

4.3.1. Encuesta con Gerente General de Fernando's Barbería

- 1. ¿Cuál considera que es la principal causa de la alta rotación de personal en Fernando's Barbería?**

Respuesta: La principal causa es, en mi opinión, la falta de estabilidad a largo plazo que ofrecemos. Muchos empleados ven la barbería como un trampolín para emprender su propio negocio, lo cual, aunque es positivo en términos de crecimiento personal, también contribuye a una alta rotación.

2. ¿Cómo afecta la rotación de personal a la productividad y el ambiente de trabajo en la barbería?

Respuesta: La alta rotación afecta la productividad ya que constantemente tenemos que entrenar nuevos empleados, lo cual consume tiempo y recursos. Además, puede impactar negativamente el ambiente de trabajo, ya que la constante llegada de nuevos rostros puede romper la cohesión del equipo.

3. ¿Qué estrategias ha implementado para reducir la rotación de personal en la barbería?

Respuesta: Hemos intentado varias estrategias, como ofrecer mejores condiciones salariales y beneficios, así como proporcionar oportunidades de capacitación. Sin embargo, la rotación sigue siendo un desafío significativo.

4. ¿Cómo evalúa el impacto de la capacitación ofrecida en la motivación y desempeño de los empleados?

Respuesta: La capacitación es crucial para el desarrollo de nuestros empleados. Aunque la mayoría de ellos participa en los talleres, hemos notado que los costos asociados pueden ser un impedimento para algunos. Estamos trabajando en mejorar el acceso a estos programas.

5. ¿Qué papel juega la oportunidad de crecimiento profesional en la decisión de los empleados de quedarse o marcharse?

Respuesta: La oportunidad de crecimiento es un factor importante. Ofrecemos a nuestros empleados la posibilidad de manejar su propia barbería eventualmente, lo cual es atractivo para muchos. Sin embargo, este mismo factor también contribuye a la rotación, ya que algunos optan por iniciar su propio negocio más pronto de lo

esperado.

6. ¿Cómo maneja la barbería el equilibrio entre la carga de trabajo y la satisfacción del empleado?

Respuesta: Intentamos equilibrar la carga de trabajo mediante la asignación de tareas y la gestión de horarios. Sin embargo, sabemos que en las semanas más ajetreadas, esto puede ser un reto. Estamos buscando formas de mejorar la distribución del trabajo para evitar el agotamiento.

7. ¿Qué importancia le da a la satisfacción salarial de los empleados y cómo se aborda este aspecto en la barbería?

8.

Respuesta: La satisfacción salarial es fundamental. Estamos conscientes de que muchos empleados no están completamente satisfechos con sus salarios, y estamos en proceso de revisar nuestras estructuras salariales para hacerlas más competitivas y justas.

9. ¿Qué medidas toma para mantener la motivación y el compromiso de los empleados actuales?

Respuesta: Además de las oportunidades de crecimiento, tratamos de mantener un ambiente de trabajo positivo y reconocemos los logros de nuestros empleados. También ofrecemos flexibilidad y apoyo en sus tareas diarias para fomentar un buen clima laboral.

10. ¿Cómo se asegura de que los nuevos empleados se adapten adecuadamente a la cultura de la empresa?

Respuesta: Contamos con un proceso de inducción que les presenta la cultura y valores de la empresa. Además, los nuevos empleados son acompañados por mentores que les ayudan a integrarse y entender mejor su rol dentro de la barbería.

11. ¿Qué desafíos ha enfrentado en la implementación de cambios

organizacionales y cómo los ha superado?

Respuesta: Los cambios organizacionales a menudo generan resistencia. Hemos superado estos desafíos mediante una comunicación abierta y transparente, y asegurándonos de que todos los empleados entiendan el propósito y los beneficios de los cambios.

12. ¿Cómo evalúa el impacto de los incentivos y beneficios ofrecidos en la retención de personal?

Respuesta: Los incentivos y beneficios son importantes para la retención. Sin embargo, hemos notado que estos a veces no son suficientes por sí solos. La combinación de un buen ambiente de trabajo y oportunidades de crecimiento también juega un papel crucial.

13. ¿Qué futuro ve para Fernando's Barbería en términos de manejo de la rotación de personal y la mejora del ambiente de trabajo?

Respuesta: Estoy optimista sobre el futuro. Estamos comprometidos en seguir mejorando nuestras estrategias de retención y en crear un ambiente de trabajo más estable y satisfactorio. Planeamos introducir nuevas iniciativas para abordar los problemas actuales y hacer de Fernando's Barbería un lugar donde los empleados quieran quedarse a largo plazo.

4.3.2. Entrevista con empleado de Fernando's Barbería

1. ¿Qué factores considera que contribuyen a la alta rotación de personal en Fernando's Barbería?

Respuesta: Creo que la alta rotación se debe principalmente a las oportunidades de emprendimiento que ofrecemos. Muchos empleados ven esto como una puerta abierta para montar su propia barbería, lo que puede ser un aliciente para salir de la empresa.

2. ¿Cómo afecta la rotación de personal a su experiencia y satisfacción laboral

en la barbería?

Respuesta: La rotación constante puede ser disruptiva. Cada vez que llega un nuevo empleado, el equipo tiene que ajustarse y volver a integrarse, lo cual puede afectar la dinámica y la cohesión del grupo. Esto, a veces, genera frustración y una sensación de inestabilidad.

3. ¿Qué aspectos de su salario y beneficios considera que deberían mejorar para aumentar su satisfacción laboral?

Respuesta: Aunque aprecio los beneficios actuales, siento que el salario podría ser más competitivo, especialmente dado el esfuerzo y la dedicación que ponemos en nuestro trabajo. Un ajuste en los salarios y una revisión de los beneficios podrían mejorar nuestra motivación y lealtad hacia la empresa.

4. ¿Cómo percibe las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrecidas por la barbería?

Respuesta: Las oportunidades de capacitación son valiosas, pero a veces los recursos para asistir a cursos externos no están completamente disponibles para todos. Sería útil tener acceso más constante a recursos formativos y talleres internos que puedan ayudar en nuestro desarrollo profesional.

5. ¿Qué papel juegan las oportunidades de crecimiento profesional en su decisión de quedarse o buscar nuevas oportunidades?

Respuesta: Las oportunidades de crecimiento son importantes, pero también son un doble filo. Si bien nos motivan a mejorar, también pueden hacer que algunos empleados se sientan impulsados a emprender por sí mismos. Me gustaría ver más caminos claros para el avance dentro de la empresa que fomenten la permanencia.

6. ¿Cómo maneja la barbería la carga de trabajo durante las semanas más ajetreadas?

Respuesta: Durante las semanas intensas, la carga de trabajo puede ser

abrumadora. A veces parece que no hay suficiente personal para manejar el volumen de clientes, y eso puede generar estrés y agotamiento. Sería beneficioso ajustar los horarios o contratar más personal temporal en esos períodos.

7. ¿Cómo le afectan las políticas salariales actuales en términos de motivación y desempeño?

Respuesta: Las políticas salariales actuales afectan mi motivación, ya que a veces siento que el esfuerzo no se refleja adecuadamente en el salario. Un sistema de recompensas basado en el rendimiento podría ser más motivador y justo.

8. ¿Qué tipo de incentivos o reconocimiento considera que serían más efectivos para mantener su motivación?

Respuesta: El reconocimiento regular y los incentivos basados en el rendimiento serían muy efectivos. Además de los bonos, me gustaría ver un reconocimiento más frecuente de los logros y esfuerzos individuales, ya que esto refuerza nuestro compromiso y esfuerzo.

9. ¿Cómo se siente con respecto a la flexibilidad y el equilibrio entre trabajo y vida personal en su puesto actual?

Respuesta: La flexibilidad en el trabajo es un aspecto positivo, pero a veces puede ser difícil mantener un equilibrio adecuado, especialmente durante los períodos de alta demanda. Mejorar la planificación y ofrecer más flexibilidad en los horarios podría ayudar a mejorar este equilibrio.

10. ¿Cómo percibe la comunicación y el apoyo de los líderes y colegas en la barbería?

Respuesta: La comunicación con los líderes es bastante abierta, pero en ocasiones me siento que podría haber más feedback constructivo y apoyo en el día a día. El ambiente entre colegas es generalmente positivo, pero la constante rotación puede hacer que sea difícil formar conexiones duraderas.

11. ¿Qué cambios cree que podrían implementarse para mejorar su satisfacción

y compromiso con la empresa?

Respuesta: Podrían implementarse más programas de desarrollo profesional y una revisión de las políticas salariales. También sería útil tener más actividades de team building y una mayor estabilidad en el equipo para fortalecer la cohesión y el compromiso.

12. ¿Cómo visualiza su futuro en Fernando's Barbería y qué le motivaría a permanecer en la empresa?

Respuesta: Me gustaría tener un futuro en la empresa, pero para ello necesito ver un camino claro para el crecimiento profesional y una compensación más justa. Si se implementan cambios que mejoren la estabilidad, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento, estaría más motivado para quedarme a largo plazo.

4.3.3. Análisis de Resultados de las entrevistas

El análisis general de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas al gerente general y al empleado anónimo de Fernando's Barbería revela varias perspectivas complementarias sobre la rotación laboral y sus efectos en la empresa.

Perspectivas del Gerente General. Desde la perspectiva del gerente general, la rotación de personal en Fernando's Barbería se atribuye en gran medida a las oportunidades de emprendimiento que la empresa ofrece. La posibilidad de que los empleados inicien sus propias barberías se considera una ventaja, pero también contribuye a la alta rotación. La estrategia de ofrecer estas oportunidades parece alinearse con el objetivo de fomentar la independencia y el desarrollo profesional, aunque también crea un desafío continuo en términos de estabilidad del equipo.

El gerente destaca que la motivación y el desempeño de los empleados están directamente vinculados a la satisfacción de sus necesidades básicas y emocionales. Sin embargo, observa que la empresa enfrenta dificultades en proporcionar una compensación y beneficios que reflejen adecuadamente el esfuerzo y la dedicación

de los empleados. La falta de un sistema de recompensas efectivo y una comunicación de objetivos y expectativas claras son áreas que requieren atención para mejorar el compromiso y la retención del personal.

Perspectivas del Empleado. Desde la perspectiva del empleado, la alta rotación se percibe como una consecuencia de las oportunidades de emprendimiento que la barbería ofrece. La constante llegada y salida de empleados afecta negativamente la cohesión del equipo y puede generar una sensación de inestabilidad. El empleado también señala que la rotación frecuente impacta en la experiencia laboral y la satisfacción general, ya que la integración de nuevos compañeros puede ser disruptiva.

El empleado expresa que, aunque valora las oportunidades de capacitación, estas a veces no son completamente accesibles para todos. El salario es otro punto crítico; se percibe como insuficiente en relación con el esfuerzo y dedicación requeridos, lo que afecta la motivación y podría impulsar a los empleados a buscar mejores oportunidades. Además, el empleado sugiere que la implementación de un sistema de reconocimiento y recompensas, así como una mayor flexibilidad laboral, podría mejorar significativamente su satisfacción y compromiso.

Análisis General. Ambas entrevistas revelan que, aunque Fernando's Barbería ofrece oportunidades valiosas para el desarrollo profesional y la independencia, estas mismas oportunidades pueden contribuir a la alta rotación. La falta de una compensación competitiva y un sistema de recompensas justo emerge como un tema común que afecta tanto a la percepción del gerente como del empleado sobre la estabilidad y la satisfacción laboral.

Además, la necesidad de una comunicación más efectiva sobre expectativas y objetivos, así como una mayor claridad en las oportunidades de crecimiento profesional, se destaca como un área crucial para mejorar. La rotación de personal y la integración de nuevos empleados afectan la cohesión y el ambiente de trabajo, lo que sugiere la necesidad de estrategias para fortalecer el equipo y reducir la frecuencia de cambios.

4.4. Discusión de Resultados

En el presente análisis, se han integrado los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los colaboradores de Fernando's Barbería y las entrevistas con el gerente general y un empleado anónimo para comprender mejor los factores que afectan la rotación laboral en la empresa. Esta discusión proporciona una visión integral de cómo las percepciones y experiencias de los empleados y la gestión se relacionan con la rotación y el desempeño organizacional.

Uno de los hallazgos más significativos es que una de las principales causas de la alta rotación en Fernando's Barbería es la oportunidad que la empresa ofrece a sus empleados para emprender sus propias barberías. Esta característica, aunque positiva desde el punto de vista del desarrollo profesional y la independencia, se ha identificado como un factor que contribuye a la inestabilidad en el equipo. El gerente general y el empleado coinciden en que esta dinámica puede llevar a una rotación constante, afectando la cohesión del equipo y la calidad del servicio. La percepción generalizada es que, aunque las oportunidades de emprendimiento son valoradas, también crean un ambiente laboral en el que los empleados pueden estar menos comprometidos a largo plazo con la empresa.

Otro tema crucial que emerge de los resultados es la insatisfacción con la compensación. Tanto los resultados de la encuesta como las entrevistas indican que una gran proporción de los empleados no está completamente satisfecha con su salario en relación con las tareas y responsabilidades que desempeñan. El gerente general reconoce que la empresa enfrenta desafíos para ofrecer una compensación competitiva que refleje adecuadamente el esfuerzo y la dedicación de los empleados. Esta insatisfacción con el salario se relaciona directamente con la motivación y el deseo de los empleados de buscar otras oportunidades, lo que contribuye a la alta rotación.

La Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg ofrece una perspectiva útil para entender cómo los factores motivacionales e higiénicos influyen en la rotación laboral. Los resultados sugieren que mientras los factores higiénicos, como el salario y las condiciones de trabajo, son fundamentales para evitar la insatisfacción, los

factores motivacionales, como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, son esenciales para promover la motivación intrínseca. La falta de un sistema efectivo de recompensas y reconocimiento en Fernando's Barbería es una preocupación expresada tanto por el gerente como por los empleados, y es un área que necesita atención para mejorar la satisfacción y la retención del personal.

La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan subraya la importancia de satisfacer las necesidades básicas de autonomía, competencia y relación para fomentar la motivación intrínseca. Los resultados indican que, aunque la empresa ofrece oportunidades para el desarrollo profesional y la autonomía, hay áreas en las que se podría mejorar. La falta de acceso equitativo a las oportunidades de capacitación y desarrollo es una preocupación destacada por los empleados. Implementar políticas que aseguren un acceso más amplio y equitativo a estos recursos puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

La alta rotación y la integración constante de nuevos empleados afectan la cohesión del equipo y la estabilidad del ambiente laboral. Los empleados y el gerente coinciden en que la rotación frecuente puede generar una sensación de inestabilidad y afectar negativamente la dinámica del equipo. Para abordar esto, se recomienda que la empresa implemente estrategias para fortalecer el equipo y reducir la frecuencia de cambios. Promover un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, y ofrecer apoyo para la integración de nuevos empleados, puede contribuir a una mayor cohesión y estabilidad en el equipo.

CAPÍTULO V PROPUESTA

5.1. Introducción a la Propuesta

5.1.2. Título de la Propuesta

“Propuesta para Reducir la Rotación Laboral en Fernando's Barbería”

5.1.3. Objetivo

El objetivo principal de esta propuesta es desarrollar e implementar estrategias efectivas para reducir la rotación laboral en Fernando's Barbería. Esto se logrará mediante la mejora en la compensación, la creación de un sistema robusto de reconocimiento y recompensas, la promoción de oportunidades de desarrollo profesional, y el fortalecimiento de la cohesión del equipo. La propuesta busca mejorar la estabilidad del equipo, aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y, en última instancia, optimizar la productividad y el rendimiento de la empresa.

5.1.2 Justificación

La alta rotación laboral en Fernando's Barbería ha sido identificada como un factor crítico que afecta la cohesión del equipo, la calidad del servicio y la estabilidad organizacional. La rotación constante de personal puede llevar a la pérdida de experiencia, disminución en la calidad del servicio y aumento en los costos de reclutamiento y capacitación. Implementar estrategias para abordar los problemas de compensación, reconocimiento, desarrollo profesional y cohesión del equipo permitirá reducir la rotación, mejorar la satisfacción de los empleados y aumentar la eficiencia operativa.

5.2. Estrategias de Implementación

Las estrategias propuestas se centran en cinco áreas clave: compensación, reconocimiento, desarrollo profesional, cohesión del equipo y condiciones laborales. Cada una de estas áreas juega un papel fundamental en la creación de un entorno

de trabajo en el que los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos. A continuación, se detallan las estrategias específicas, sus objetivos y los responsables de su implementación.

Tabla 2

Estrategias de Implementación

| Estrategia | Descripción | Responsable | Plazo |
|---|--|-------------------------------|--------------|
| 1. Revisión y Ajuste de la Compensación | Realizar un análisis del mercado para ajustar los salarios y beneficios para que sean competitivos. | Departamento de RRHH | 3 meses |
| 2. Implementación de un Sistema de Reconocimiento | Desarrollar un programa de reconocimiento que incluya recompensas por desempeño y logros individuales. | Gerente General | 4 meses |
| 3. Desarrollo Profesional y Capacitación | Ofrecer oportunidades de capacitación continua y programas de mentoría para el desarrollo profesional. | Departamento de RRHH | 6 meses |
| 4. Fortalecimiento del Trabajo en Equipo | Implementar actividades de team building y mejorar la integración de nuevos empleados. | Gerente General | 5 meses |
| 5. Mejoramiento de las Condiciones Laborales | Revisar y mejorar las condiciones físicas y psicológicas del entorno de trabajo. | Departamento de Mantenimiento | 4 meses |

Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

Con base en la tabla anterior, aquí se explican estas estrategias:

- 1. Revisión y Ajuste de la Compensación:** Es fundamental que Fernando's

Barbería ofrezca una compensación competitiva para atraer y retener talento. La revisión del mercado permitirá ajustar los salarios y beneficios para que estén alineados con los estándares del sector. Un ajuste en la compensación no solo puede reducir la rotación, sino también mejorar la motivación y el compromiso de los empleados.

2. **Implementación de un Sistema de Reconocimiento:** El reconocimiento y las recompensas son factores motivacionales clave que afectan la satisfacción laboral. Desarrollar un sistema formal de reconocimiento que premie el desempeño y los logros contribuirá a una mayor motivación y lealtad hacia la empresa. Este sistema puede incluir premios mensuales, menciones especiales y recompensas por objetivos alcanzados.
3. **Desarrollo Profesional y Capacitación:** Ofrecer programas de capacitación continua y mentoría ayudará a los empleados a mejorar sus habilidades y avanzar en su carrera. Esto no solo incrementa la competencia, sino que también fomenta un sentido de crecimiento y pertenencia en la empresa. Las oportunidades de desarrollo profesional pueden reducir el deseo de los empleados de buscar oportunidades externas.
4. **Fortalecimiento del Trabajo en Equipo:** Mejorar la cohesión del equipo a través de actividades de team building y procesos de integración para nuevos empleados contribuirá a un ambiente laboral más positivo y colaborativo. Un equipo unido puede enfrentar mejor los desafíos y colaborar de manera más efectiva, reduciendo así la rotación.
5. **Mejoramiento de las Condiciones Laborales:** Las condiciones físicas y psicológicas del lugar de trabajo influyen en la satisfacción y retención de los empleados. Revisar y mejorar estos aspectos garantizará un entorno de trabajo más cómodo y saludable, lo que puede disminuir la insatisfacción y la rotación.

5.2. KPI's (Indicadores Clave de Desempeño)

Para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas con el objetivo de

reducir la rotación laboral en Fernando's Barbería, es fundamental establecer indicadores clave de desempeño (KPI). Estos KPI permiten medir el impacto de las estrategias en áreas específicas y proporcionar una visión clara sobre los avances y áreas de mejora. A continuación, se detallan los KPI propuestos, su descripción, objetivos y la frecuencia con la que se medirán para garantizar un seguimiento adecuado y la toma de decisiones informadas.

Tabla 3

Seguimiento de Estrategias

| KPI | Descripción | Objetivo | Frecuencia de Medición |
|--|---|------------------------------|-------------------------------|
| Tasa de Rotación de Personal | Porcentaje de empleados que dejan la empresa en un periodo determinado. | Reducir en un 15% | Mensual |
| Nivel de Satisfacción de los Empleados | Medido a través de encuestas de satisfacción laboral. | Alcanzar un 80% satisfacción | Trimestral |
| Número de Reconocimientos y Recompensas | Cantidad de premios y reconocimientos otorgados a empleados. | Aumentar en un 20% | Mensual |
| Participación en Programas de Capacitación | Porcentaje de empleados que participan en cursos y programas de desarrollo profesional. | 90% de participación | Semestral |
| Índice de Cohesión del Equipo | Evaluación de la percepción del trabajo en equipo y colaboración mediante encuestas. | Aumentar en un 25% | Trimestral |

Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

A continuación, se explica la tabla anterior:

- **Tasa de Rotación de Personal:** Medir la tasa de rotación permitirá evaluar la efectividad de las estrategias implementadas para retener empleados. La meta es reducir esta tasa en un 15% para demostrar una mejora significativa en la estabilidad del equipo.

- **Nivel de Satisfacción de los Empleados:** Realizar encuestas de satisfacción periódicas ayudará a medir el impacto de las iniciativas en la satisfacción general de los empleados. Un objetivo es alcanzar un 80% de satisfacción, lo que indicaría un ambiente laboral positivo y efectivo.
- **Número de Reconocimientos y Recompensas:** El aumento en el número de premios y reconocimientos otorgados servirá como un indicador de la efectividad del sistema de reconocimiento implementado. Un incremento del 20% en estos indicadores reflejará un mayor reconocimiento del desempeño.
- **Participación en Programas de Capacitación:** Medir la participación en programas de capacitación permitirá evaluar el compromiso de la empresa con el desarrollo profesional de sus empleados. Un objetivo del 90% de participación indicará un fuerte compromiso con la formación continua.
- **Índice de Cohesión del Equipo:** Evaluar la percepción de la cohesión y colaboración en el equipo ayudará a determinar la efectividad de las actividades de team building y la integración de nuevos empleados. Un aumento del 25% en este índice reflejará una mejora en la cohesión del equipo.

5.3. Cronograma y Presupuesto

A continuación, se detalla el cronograma y presupuesto para llevar a cabo esta propuesta,

Tabla 4

Cronograma y Presupuesto

| Actividad | Plazo | Costo Estimado (USD) |
|--|--------------|-----------------------------|
| Revisión y Ajuste de la Compensación | 3 meses | 2,000 |
| Implementación de un Sistema de Reconocimiento | 4 meses | 3,000 |

| | | |
|---|---------|---------------|
| Desarrollo Profesional y Capacitación | 6 meses | 5,000 |
| Fortalecimiento del Trabajo en Equipo | 5 meses | 2,500 |
| Mejoramiento de las Condiciones Laborales | 4 meses | 4,000 |
| Total Estimado | | 16,500 |

Elaborado por: Alarcón y Moscoso (2024)

- Esta actividad incluye la realización de un análisis de mercado y la implementación de ajustes salariales. El costo estimado es de \$2,000, que cubre el análisis y los ajustes necesarios.
- El costo de \$3,000 incluye el diseño y la implementación de un programa de reconocimiento, así como la adquisición de premios y recompensas.
- La inversión de \$5,000 cubrirá los costos de los programas de capacitación, cursos, y el desarrollo de un sistema de mentoría.
- Se destinarán \$2,500 para actividades de team building, eventos de integración y procesos de inducción para nuevos empleados.
- Con un presupuesto de \$4,000, se mejorarán las condiciones físicas del lugar de trabajo, incluyendo la compra de equipos, mobiliario y mejoras en el entorno.

5.3. Beneficios Esperados

A continuación, se presentan los beneficios que se espera que Fernando's

Barbería obtenga tras la implementación de esta propuesta:

1. **Reducción de la Rotación de Personal:** La implementación de estas estrategias debería llevar a una reducción significativa en la tasa de rotación, disminuyendo los costos asociados con el reclutamiento y la capacitación de nuevos empleados.
2. **Aumento de la Satisfacción de los Empleados:** Con mejoras en la compensación, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, se espera un aumento en la satisfacción general de los empleados y un mayor compromiso con la empresa.
3. **Mejora en la Productividad:** Un equipo más estable y motivado contribuirá a una mayor eficiencia y rendimiento en el trabajo, resultando en un mejor servicio y un aumento en la satisfacción de los clientes.
4. **Fortalecimiento de la Cohesión del Equipo:** Las actividades de team building y una mejor integración de los nuevos empleados promoverán una cultura de colaboración y trabajo en equipo, mejorando el ambiente laboral.
5. **Desarrollo Continuo:** La inversión en capacitación y desarrollo profesional permitirá a los empleados adquirir nuevas habilidades y prepararse para roles de mayor responsabilidad, beneficiando tanto a los empleados como a la empresa.

La implementación de esta propuesta contribuirá a crear un entorno laboral más estable, satisfactorio y productivo en Fernando's Barbería, fortaleciendo su posición en el mercado y mejorando la experiencia tanto de los empleados como de los clientes.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de esta investigación.

1. Cumplimiento de los Objetivos Específicos

La investigación sobre la rotación laboral en Fernando's Barbería ha cumplido de manera efectiva los objetivos específicos establecidos. En primer lugar, la revisión bibliográfica ha proporcionado un respaldo teórico robusto para el estudio, abarcando diversas teorías y modelos sobre motivación y retención laboral. Esta revisión ha permitido contextualizar la problemática de la rotación laboral en la barbería dentro de un marco académico sólido, facilitando una comprensión integral de los factores que influyen en la rotación de personal.

En segundo lugar, la identificación de los factores que incrementan la rotación laboral en Fernando's Barbería ha sido un aspecto clave de la investigación. Los resultados obtenidos revelaron que la falta de reconocimiento, las oportunidades limitadas para el desarrollo profesional y las condiciones laborales inadecuadas son factores determinantes en la alta rotación de empleados. Estos hallazgos proporcionan una visión clara de las áreas críticas que necesitan ser abordadas para mejorar la estabilidad del personal.

Por último, la investigación logró determinar las estrategias de retención laboral más adecuadas para Fernando's Barbería. Las estrategias propuestas, como la revisión de la compensación, la implementación de un sistema de reconocimiento, y el fortalecimiento del trabajo en equipo, están diseñadas para abordar de manera directa los factores identificados. La implementación de estas estrategias ofrece un enfoque práctico y adaptado a las necesidades específicas de la barbería, con el potencial de mejorar la satisfacción y la retención del personal. En conjunto, estos resultados no solo cumplen con los objetivos de la investigación, sino que también proporcionan una base sólida para la mejora continua en la gestión de recursos humanos en Fernando's Barbería.

2. Impacto de los Resultados Obtenidos en el Contexto Analizado

Los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas han revelado aspectos

críticos sobre las dinámicas internas de Fernando's Barbería. La alta rotación de personal, la falta de reconocimiento y el déficit en el desarrollo profesional se identificaron como factores significativos que afectan la motivación y la retención de empleados. Estas conclusiones subrayan la necesidad urgente de un enfoque más estructurado en la gestión del talento. La aplicación de las estrategias propuestas, como la revisión de la compensación y el fortalecimiento del trabajo en equipo, tiene el potencial de generar un impacto positivo en la estabilidad laboral y en la satisfacción de los empleados, transformando el ambiente de trabajo en uno más motivador y comprometido.

3. Relevancia e Innovación de la Propuesta Planteada

La propuesta desarrollada en esta investigación no solo responde a las problemáticas identificadas, sino que también introduce un enfoque innovador para abordar la rotación laboral. Al integrar estrategias de reconocimiento, desarrollo profesional y mejora de las condiciones laborales, la propuesta aborda de manera integral los aspectos que contribuyen a la retención de empleados. Este enfoque innovador, basado en prácticas efectivas de empresas reconocidas y adaptado a las necesidades específicas de Fernando's Barbería, ofrece una solución práctica y moderna que puede servir de modelo para otras pequeñas empresas en contextos similares. La implementación de estas estrategias promete no solo reducir la rotación, sino también fomentar un entorno de trabajo positivo y productivo, lo que beneficiará tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto.

Se concluye que la investigación sobre la rotación laboral en Fernando's Barbería ha alcanzado sus objetivos específicos de manera satisfactoria y efectiva. En primer lugar, se ha logrado una comprensión profunda de la problemática mediante una exhaustiva revisión bibliográfica que fundamenta teóricamente el estudio. En segundo lugar, se han identificado los factores clave que impulsan la alta rotación de personal en la barbería, tales como la falta de reconocimiento, las limitadas oportunidades de desarrollo profesional y las condiciones laborales inadecuadas. Finalmente, se han propuesto estrategias prácticas y adaptadas a las necesidades específicas de la barbería para mejorar la retención de empleados, incluyendo la revisión de la compensación, el establecimiento de un sistema de reconocimiento y el fortalecimiento del trabajo en equipo. Estas conclusiones reflejan

un análisis integral que no solo aborda las causas de la rotación laboral, sino que también ofrece soluciones concretas para optimizar la gestión de recursos humanos en Fernando's Barbería, contribuyendo así a un entorno laboral más estable y productivo.

RECOMENDACIONES

Finalmente, dados los resultados, la propuesta y las conclusiones, se llegaron a las siguientes recomendaciones:

- **Implementación de un Programa Integral de Capacitación y Desarrollo:** Se recomienda que Fernando's Barbería implemente un programa integral de capacitación y desarrollo profesional para sus empleados. Aunque se ha propuesto ofrecer oportunidades de formación, es crucial establecer un plan estructurado que contemple tanto habilidades técnicas como habilidades blandas. Este programa debería incluir talleres regulares, cursos de especialización y mentorías, con el objetivo de mejorar las competencias de los empleados y prepararlos para asumir roles de mayor responsabilidad dentro de la barbería.
- **Desarrollo de un Sistema de Retroalimentación Continua:** Se aconseja la implementación de un sistema de retroalimentación continua que permita a los empleados recibir evaluaciones regulares sobre su desempeño. Este sistema debe facilitar tanto la retroalimentación positiva como las áreas de mejora, con el fin de mantener a los empleados informados sobre su progreso y áreas de desarrollo. La retroalimentación constante contribuirá a aumentar la motivación y a identificar posibles problemas antes de que se traduzcan en rotación laboral.
- **Fortalecimiento de la Comunicación Interna:** Se recomienda mejorar la comunicación interna dentro de Fernando's Barbería para asegurar que los empleados se sientan valorados y escuchados. Establecer canales de comunicación efectivos y regulares, como reuniones de equipo y encuestas de clima laboral, permitirá a los empleados expresar sus inquietudes y sugerencias. La transparencia en la comunicación también ayudará a construir confianza y a abordar proactivamente cualquier problema que pueda afectar la satisfacción y retención de los empleados.

- **Evaluación de Políticas de Beneficios y Compensación:** Se sugiere realizar una evaluación continua de las políticas de beneficios y compensación para asegurar que se mantengan competitivas con respecto al mercado. La revisión de los paquetes de beneficios y la realización de encuestas de mercado permitirán ajustar las ofertas para atraer y retener a talentos clave. Además, considerar la inclusión de beneficios adicionales, como horarios flexibles y programas de bienestar, podría mejorar la satisfacción y lealtad de los empleados.
- **Desarrollo de una Estrategia de Bienestar Integral:** Finalmente, se recomienda el desarrollo de una estrategia integral de bienestar que aborde tanto el bienestar físico como emocional de los empleados. Implementar programas de bienestar que incluyan actividades de relajación, asesoramiento psicológico y apoyo a la salud mental puede contribuir significativamente a mejorar el ambiente laboral y reducir la rotación. Esta estrategia debe ser adaptada a las necesidades específicas de los empleados y fomentada a través de la participación de la gerencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACE. (2024). *Red de Conocimientos Electorales*. Obtenido de Marco Legal: <https://aceproject.org/main/espanol/ei/eic.htm>. Aceproject. Retrieved 12 de julio de 2024, from Red de Conocimientos Electorales. Obtenido de Marco Legal: <https://aceproject.org/main/espanol/ei/eic.htm>
- Aguilera, D. (2019). *Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la teoría de la expectativa de vroom*. Universidad Católica San Antonio de Murcia. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=285374>
- Alvarado, K., y Toala, D. (2018). *Análisis de la rotación de personal que afectan a las PYMES comerciales en su productividad laboral*. Observatorio de Economía Latinoamericana. https://doi.org/https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/pymes-productividad-ecuador.html#google_vignette
- Armijos, F., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(14), 163-170. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000400163&script=sci_arttext.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Registro Oficial Suplemento 294 de 06 de octubre de 2010.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial de 20 de octubre.
- Chuquimarca, M., y Lino, D. (2014). *Rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la Empresa Frío Seguro*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte. <https://doi.org/http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/7297>

Código del Trabajo. (2023). *Código del Trabajo*. Suplemento del Registro Oficial No. 167 , 16 de diciembre 2005.

Congreso Nacional. (2001). *Ley de Seguridad Social*. Registro Oficial Suplemento 465 de 30 de noviembre de 2001.

Deci, E., & Ryan, R. (2021). Building a science of motivated persons: Self-determination theory's empirical approach to human experience and the regulation of behavior. *Motivation Science*, 7(2).
<https://doi.org/https://psycnet.apa.org/record/2021-68513-001>

Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa: cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Conecta.
https://doi.org/https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=I9JzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=motivaci%C3%B3n+de+empleados+google&ots=i_5JDqpzo-&sig=aDAochFKcUZoErJ4_BxDgwWAOCg&redir_esc=y#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n%20de%20empleados%20google&f=false.

El Hadri, D., y Danis, Z. (2019). *Análisis Estratégico de los recursos humanos de la empresa Microsoft*. Universidad de Granada.
https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61288199/Analisis_estrategico_fina_l20191121-38115-18ektjo-libre.pdf?1574337229=&response-content-disposition=inline%3B+fi

Fainete, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95.
<https://doi.org/https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/226>

Galloway, S. (2018). *Four: El ADN secreto de Amazon, Apple, Facebook y Google*.

Conecta.

https://doi.org/https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=fFhUDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=empresa+google&ots=io3EsCR-MJ&sig=4-KHjbmWgqQJYn44m6MFWVgFyKk&redir_esc=y#v=

Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.

https://doi.org/https://www.google.com/search?q=Gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos%2BG%C3%B3mez&newwindow=1&sca_esv=609f3e555a5e0eba&rlz=1C1ONGR_esEC1067EC1067&sxsrf=ADLYWIJAn-eXRd9FgAH8gendnWdPVaZjgg%3A1728529700740&ei=JEUHZ_7tLIqs5NoP1emh4QQ&ved=&uact=5&oq=Gesti%C3%B3n+d

Gómez, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y administración*(69), 235-259.

<https://doi.org/http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/3416/1935>

Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista cubana de medicina general integral*, 37(3), 1-18.

https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002

Imacaña, S., & Villacrés, J. (2022). La inclusión laboral de las personas con discapacidad en el Ecuador. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), 170-183.

<https://doi.org/https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/241>

Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, 1-18.

<https://doi.org/https://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/241>

w/2153

Mina, M., y Barzola, D. (2018). Inserción laboral de las personas con discapacidad en Ecuador. *Revista Espacios*, 39(51), 1-12.

<https://doi.org/https://es.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p03.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.

Pegalajar, M. (2020). Relación entre la motivación académico-personal del estudiante novel en educación y las estrategias de trabajo autónomo. *Formación universitaria*, 3(5), 257-268.

<https://doi.org/https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v13n5/0718-5006-formuniv-13-05-257.pdf>

Presidencia de la República. (2024). *Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Registro Oficial de 2 de mayo de 2024.

Rehman, S., Sehar, S., & Afzal, M. (2019). Performance appraisal; Application of Victor Vroom expectancy theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 2(12), 431-434.

https://doi.org/https://saudijournals.om/media/articles/SJNHC_212_431-434.pdf.

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*. Secretaría Nacional de Planificación.

<https://doi.org/https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>

Toro, J., Rodríguez, R., y Sánchez, F. (2020). Normativa en seguridad y salud ocupacional en el Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 497-503.

<https://doi.org/https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/1887/1880/3703>

Villasana, L., y Sánchez, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *Revista San Gregorio*, 1(49), 16-34. https://doi.org/http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072022000100016

Villaseca, D., y González, S. (2021). *¿De Silicon Valley a tu negocio. Innovación, data e inteligencia artificial.* ESIC.

https://doi.org/https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=-dFBEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=recursos+humanos+silicon+valley&ots=6_g2NizOEt&sig=L4Lz371WK0F0u168mPZqyx3rIOc&redir_esc=y#v=onepage&q=recursos%20humanos%20silicon%20valley&f=false

Yáñez, D. (2018). *Teoría de la motivación-higiene en recursos humanos:¿ podemos influir sobre el rendimiento de nuestros trabajadores.* Universidad de Santiago de Compostela. https://doi.org/https://www.researchgate.net/profile/David-Garrote-Yanez-2/publication/329017791_Teoria_de_la_motivacion-higiene_en_recursos_humanos_podemos_influir_sobre_el_rendimiento_de_nuestros_trabajadores/links/5bf03073a.

Zorrilla, I. (2021). *Análisis de dos instrumentos de evaluación para guiar la práctica educativa de los profesores vistos desde el marco de la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan.* Universidad de Navarra. <https://doi.org/https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/61936/1/Irene%20Zorrilla%20Echeverr%C3%ADa.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista

Encuesta con Gerente General de Fernando's Barbería

1. ¿Cuál considera que es la principal causa de la alta rotación de personal en Fernando's Barbería?

Respuesta: La principal causa es, en mi opinión, la falta de estabilidad a largo plazo que ofrecemos. Muchos empleados ven la barbería como un trampolín para emprender su propio negocio, lo cual, aunque es positivo en términos de crecimiento personal, también contribuye a una alta rotación.

2. ¿Cómo afecta la rotación de personal a la productividad y el ambiente de trabajo en la barbería?

Respuesta: La alta rotación afecta la productividad ya que constantemente tenemos que entrenar nuevos empleados, lo cual consume tiempo y recursos. Además, puede impactar negativamente el ambiente de trabajo, ya que la constante llegada de nuevos rostros puede romper la cohesión del equipo.

3. ¿Qué estrategias ha implementado para reducir la rotación de personal en la barbería?

Respuesta: Hemos intentado varias estrategias, como ofrecer mejores condiciones salariales y beneficios, así como proporcionar oportunidades de capacitación. Sin embargo, la rotación sigue siendo un desafío significativo.

4. ¿Cómo evalúa el impacto de la capacitación ofrecida en la motivación y desempeño de los empleados?

Respuesta: La capacitación es crucial para el desarrollo de nuestros empleados. Aunque la mayoría de ellos participa en los talleres, hemos notado que

los costos asociados pueden ser un impedimento para algunos. Estamos trabajando en mejorar el acceso a estos programas.

5. ¿Qué papel juega la oportunidad de crecimiento profesional en la decisión de los empleados de quedarse o marcharse?

Respuesta: La oportunidad de crecimiento es un factor importante. Ofrecemos a nuestros empleados la posibilidad de manejar su propia barbería eventualmente, lo cual es atractivo para muchos. Sin embargo, este mismo factor también contribuye a la rotación, ya que algunos optan por iniciar su propio negocio más pronto de lo esperado.

6. ¿Cómo maneja la barbería el equilibrio entre la carga de trabajo y la satisfacción del empleado?

Respuesta: Intentamos equilibrar la carga de trabajo mediante la asignación de tareas y la gestión de horarios. Sin embargo, sabemos que en las semanas más ajetreadas, esto puede ser un reto. Estamos buscando formas de mejorar la distribución del trabajo para evitar el agotamiento.

7. ¿Qué importancia le da a la satisfacción salarial de los empleados y cómo se aborda este aspecto en la barbería?

Respuesta: La satisfacción salarial es fundamental. Estamos conscientes de que muchos empleados no están completamente satisfechos con sus salarios, y estamos en proceso de revisar nuestras estructuras salariales para hacerlas más competitivas y justas.

8. ¿Qué medidas toma para mantener la motivación y el compromiso de los empleados actuales?

Respuesta: Además de las oportunidades de crecimiento, tratamos de mantener un ambiente de trabajo positivo y reconocemos los logros de nuestros empleados. También ofrecemos flexibilidad y apoyo en sus tareas diarias para fomentar un buen clima laboral.

9. ¿Cómo se asegura de que los nuevos empleados se adapten adecuadamente a la cultura de la empresa?

Respuesta: Contamos con un proceso de inducción que les presenta la cultura y valores de la empresa. Además, los nuevos empleados son acompañados por mentores que les ayudan a integrarse y entender mejor su rol dentro de la barbería.

10. ¿Qué desafíos ha enfrentado en la implementación de cambios organizacionales y cómo los ha superado?

Respuesta: Los cambios organizacionales a menudo generan resistencia. Hemos superado estos desafíos mediante una comunicación abierta y transparente, y asegurándonos de que todos los empleados entiendan el propósito y los beneficios de los cambios.

11. ¿Cómo evalúa el impacto de los incentivos y beneficios ofrecidos en la retención de personal?

Respuesta: Los incentivos y beneficios son importantes para la retención. Sin embargo, hemos notado que estos a veces no son suficientes por sí solos. La combinación de un buen ambiente de trabajo y oportunidades de crecimiento también juega un papel crucial.

12. ¿Qué futuro ve para Fernando's Barbería en términos de manejo de la rotación de personal y la mejora del ambiente de trabajo?

Respuesta: Estoy optimista sobre el futuro. Estamos comprometidos en seguir mejorando nuestras estrategias de retención y en crear un ambiente de trabajo más estable y satisfactorio. Planeamos introducir nuevas iniciativas para abordar los problemas actuales y hacer de Fernando's Barbería un lugar donde los empleados quieran quedarse a largo plazo.

Entrevista con empleado de Fernando's Barbería

1. ¿Qué factores considera que contribuyen a la alta rotación de personal en Fernando's Barbería?

Respuesta: Creo que la alta rotación se debe principalmente a las oportunidades de emprendimiento que ofrecemos. Muchos empleados ven esto como una puerta abierta para montar su propia barbería, lo que puede ser un aliciente para salir de la empresa.

2. ¿Cómo afecta la rotación de personal a su experiencia y satisfacción laboral en la barbería?

Respuesta: La rotación constante puede ser disruptiva. Cada vez que llega un nuevo empleado, el equipo tiene que ajustarse y volver a integrarse, lo cual puede afectar la dinámica y la cohesión del grupo. Esto, a veces, genera frustración y una sensación de inestabilidad.

3. ¿Qué aspectos de su salario y beneficios considera que deberían mejorar para aumentar su satisfacción laboral?

Respuesta: Aunque aprecio los beneficios actuales, siento que el salario podría ser más competitivo, especialmente dado el esfuerzo y la dedicación que ponemos en nuestro trabajo. Un ajuste en los salarios y una revisión de los beneficios podrían mejorar nuestra motivación y lealtad hacia la empresa.

4. ¿Cómo percibe las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrecidas por la barbería?

Respuesta: Las oportunidades de capacitación son valiosas, pero a veces los recursos para asistir a cursos externos no están completamente disponibles para todos. Sería útil tener acceso más constante a recursos formativos y talleres internos que puedan ayudar en nuestro desarrollo profesional.

5. ¿Qué papel juegan las oportunidades de crecimiento profesional en su decisión de quedarse o buscar nuevas oportunidades?

Respuesta: Las oportunidades de crecimiento son importantes, pero también son un doble filo. Si bien nos motivan a mejorar, también pueden hacer que algunos empleados se sientan impulsados a emprender por sí mismos. Me gustaría ver más caminos claros para el avance dentro de la empresa que fomenten la permanencia.

6. ¿Cómo maneja la barbería la carga de trabajo durante las semanas más ajetreadas?

Respuesta: Durante las semanas intensas, la carga de trabajo puede ser abrumadora. A veces parece que no hay suficiente personal para manejar el volumen de clientes, y eso puede generar estrés y agotamiento. Sería beneficioso ajustar los horarios o contratar más personal temporal en esos períodos.

7. ¿Cómo le afectan las políticas salariales actuales en términos de motivación y desempeño?

Respuesta: Las políticas salariales actuales afectan mi motivación, ya que a veces siento que el esfuerzo no se refleja adecuadamente en el salario. Un sistema de recompensas basado en el rendimiento podría ser más motivador y justo.

8. ¿Qué tipo de incentivos o reconocimiento considera que serían más efectivos para mantener su motivación?

Respuesta: El reconocimiento regular y los incentivos basados en el rendimiento serían muy efectivos. Además de los bonos, me gustaría ver un reconocimiento más frecuente de los logros y esfuerzos individuales, ya que esto refuerza nuestro compromiso y esfuerzo.

9. ¿Cómo se siente con respecto a la flexibilidad y el equilibrio entre trabajo y vida personal en su puesto actual?

Respuesta: La flexibilidad en el trabajo es un aspecto positivo, pero a veces puede ser difícil mantener un equilibrio adecuado, especialmente durante los períodos de

alta demanda. Mejorar la planificación y ofrecer más flexibilidad en los horarios podría ayudar a mejorar este equilibrio.

10. ¿Cómo percibe la comunicación y el apoyo de los líderes y colegas en la barbería?

Respuesta: La comunicación con los líderes es bastante abierta, pero en ocasiones me siento que podría haber más feedback constructivo y apoyo en el día a día. El ambiente entre colegas es generalmente positivo, pero la constante rotación puede hacer que sea difícil formar conexiones duraderas.

11. ¿Qué cambios cree que podrían implementarse para mejorar su satisfacción y compromiso con la empresa?

Respuesta: Podrían implementarse más programas de desarrollo profesional y una revisión de las políticas salariales. También sería útil tener más actividades de team building y una mayor estabilidad en el equipo para fortalecer la cohesión y el compromiso.

12. ¿Cómo visualiza su futuro en Fernando's Barbería y qué le motivaría a permanecer en la empresa?

Respuesta: Me gustaría tener un futuro en la empresa, pero para ello necesito ver un camino claro para el crecimiento profesional y una compensación más justa. Si se implementan cambios que mejoren la estabilidad, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento, estaría más motivado para quedarme a largo plazo.

Anexo 2. Encuesta

Se realizó la encuesta a través de un formulario proporcionado por Google, para que las personas encuestadas puedan enviar sus respuestas.

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información para el proyecto de titulación "ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE QUE AFECTAN LA ROTACIÓN LABORAL EN FERNANDO'S BARBERÍA, EN GUAYAQUIL"

Preguntas para la encuesta

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en Fernando`s Barberia?

- 0 a 1 año
- 1 a 2 años
- 2 o más años

2. ¿La empresa le brinda la oportunidad de crecer profesionalmente?

- Si
- No

3. ¿Qué tan satisfecho esta de su trabajo?

- Muy satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Poco satisfecho

2. ¿Recibe capacitaciones en su trabajo?

- Si
- No

3. ¿Qué tan satisfecho esta con la capacitación que recibió en su trabajo actual?

- Poco satisfecho
- Satisfecho

- Muy satisfecho

4. ¿Hay trabajo en equipo?

- Si
- No
- Poco

5. ¿En su trabajo cuenta con las maquinas e implementos necesarios para cumplir con su trabajo?

- Si
- No

6. En una semana típica de trabajo, ¿Qué tan estresado se siente por su trabajo?

- Extremadamente estresado
- Muy estresado
- Moderadamente estresado
- Muy poco estresado
- Nada estresado

7. ¿considera que su sueldo es adecuado por las actividades que realiza?

- Extremadamente adecuado
- Muy adecuado
- Moderadamente adecuado
- Muy poco adecuado
- Nada adecuado

8. ¿El ambiente laboral es el adecuado para realizar su trabajo?

- Extremadamente adecuado

- Muy adecuado
- Moderadamente adecuado
- Muy poco adecuado
- Nada adecuado