

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Factores que afectan la rotación de personal de la empresa H&S
CORP.**

AUTORAS:

Chávez López, Bethy del Rocío
Fernández Quezada, Alexa Nicole

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Pérez Villamar, José Guillermo, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

18 días del mes de febrero de 2025



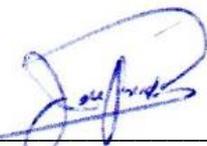
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Chévez López, Bethy del Rocío**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADA EN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**.

TUTOR

f. 

Ing. Pérez Villamar, José Guillermo, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero de 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Fernández Quezada, Alexa Nicole**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADA EN ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**.

TUTOR

f. _____

Ing. Pérez Villamar, José, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero de 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Chávez López, Bethy del Rocío**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Factores que afectan la rotación de personal de la empresa H&S CORP**, previo a la obtención del título de **Licenciadas en Administración de Empresa**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero de 2025

f. Chávez López, Bethy del Rocío



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Fernández Quezada, Alexa Nicole**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Factores que afectan la rotación de personal de la empresa H&S CORP**, previo a la obtención del título de **Licenciadas en Administración de Empresa**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero de 2025

Fernández Quezada, Alexa Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Chévez López, Bethy del Rocío

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Factores que afectan la rotación de personal de la empresa H&S CORP**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero de 2025

LAS AUTORAS

f. Chévez López, Bethy del Rocío



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Fernández Quezada, Alexa Nicole**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Factores que afectan la rotación de personal de la empresa H&S CORP**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de febrero de 2025

LAS AUTORAS

Fernández Quezada, Alexa Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Bethy.Chevez_Alexa.Fernandez

1%
Textos
sospechosos



1% Similitudes
0% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
2% Idiomas no reconocidos (ignorado)
12% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: Bethy.Chevez_Alexa.Fernandez.docx
ID del documento: e783b3de0aee6bf71412e237e60dab4c63d505a6
Tamaño del documento original: 1,53 MB
Autores: []

Depositante: José Guillermo Pérez Villamar
Fecha de depósito: 27/2/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 27/2/2025

Número de palabras: 18.989
Número de caracteres: 124.416

TUTOR

f. _____

Ing. Pérez Villamar, José Guillermo, Mgs.

f. _____
Chévez López, Bethy del Rocío

f. _____
Fernández Quezada, Alexa Nicole

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios, por darnos fe, vida y seguridad aun entre tanto canos.

Extendemos un agradecimiento conjunto a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, misma que desde el primer minuto nos acogió en sus aulas, y donde hemos tenido una serie de experiencias académicas valiosas.

Agradecemos a nuestros docentes, y especialmente a nuestro tutor, sin sus enseñanzas habría sido muy difícil llegar a este punto.

Gracias a todos, este trabajo es el fruto de la participación de todos estos actores académicos.

Chávez López, Bethy del Rocío
Fernández Quezada, Alexa Nicole

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestros seres queridos, quienes son pilares fundamentales en nuestras vidas y desarrollo.

Chévez López, Bethy del Rocío
Fernández Quezada, Alexa Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs,
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Bajaña Villagómez Yanina, PhD.
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| Definición del problema | 4 |
| Objetivos de investigación..... | 7 |
| Objetivo General..... | 7 |
| Objetivos Específicos | 7 |
| Preguntas de investigación | 7 |
| Justificación teórica | 8 |
| Justificación metodológica | 9 |
| Justificación práctica..... | 9 |
| Pregunta de investigación | 10 |
| Limitaciones y delimitaciones | 10 |
| Capítulo 1: Revisión de la literatura..... | 12 |
| Marco teórico..... | 12 |
| Teoría de la Equidad de Adams | 13 |
| Teoría de los dos factores de Herzberg..... | 16 |
| Teoría del Desgaste Organizacional (Burnout)..... | 19 |
| Enfoque ajuste persona-entorno o Person Environment Fit | 22 |
| Factores que influyen en la alta rotación de personal..... | 25 |
| Marco conceptual | 29 |
| Marco referencial..... | 31 |
| Marco legal..... | 34 |
| Constitución de la República | 34 |
| Código del Trabajo | 34 |
| Identificación de variables y relación de las variables..... | 35 |
| Variables independientes | 35 |
| Variable dependiente | 35 |
| Capítulo II | 38 |
| Situación actual | 38 |
| Situación referencial interna | 45 |
| Estimaciones financieras de H&S Corp | 50 |
| Capítulo III..... | 55 |
| Marco Metodológico..... | 55 |
| Diseño de investigación | 55 |
| Tipo de investigación/ Enfoque | 55 |
| Alcance | 56 |
| Población y Muestra..... | 56 |
| Tipo de muestreo | 57 |
| Técnica de recogida de datos | 57 |
| Análisis de datos | 57 |
| Instrumento: Encuesta | 57 |
| 1.1. Resultados..... | 62 |
| Análisis triangulado de datos teóricos y prácticos | 72 |
| Capítulo IV..... | 75 |
| Análisis financiero de la propuesta | 75 |
| Introducción a la propuesta | 75 |
| Modelo de árbol de propuestas y objetivos | 76 |
| Propuestas organizacionales | 79 |
| Generación de una estructura operacional de H&S Corp..... | 79 |

| | |
|---|-----------|
| Diseño de gestión estratégica de Recursos Humanos en H&S Corp .. | 81 |
| Planificación estratégica de cuadrillas especializadas y optimización de procesos | 82 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 86 |
| Conclusiones..... | 86 |
| Recomendaciones..... | 88 |
| REFERENCIAS | 90 |
| Anexos | 91 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Matriz teórica de la Teoría de Equidad de Adams..... | 16 |
| Tabla 2. Matriz de la teoría de los dos factores de Herzberg | 18 |
| Tabla 3. Matriz de la Teoría del desgaste organizacional..... | 21 |
| Tabla 4. Matriz del enfoque Ajuste Persona-Entorno..... | 24 |
| Tabla 5. Sistematización de variables..... | 36 |
| Tabla 6. Matriz DAFO empresarial | 39 |
| Tabla 7. Matriz Pest..... | 41 |
| Tabla 8. Test de Valoración de Equipo..... | 43 |
| Tabla 9. Estimaciones de costos mensuales | 54 |
| Tabla 10. Estimaciones de costos mensuales | 55 |
| Tabla 11. Factores económicos | 63 |
| Tabla 12. Factores de capacitación | 65 |
| Tabla 13. Factores organizacionales | 67 |
| Tabla 14. Factores de puesto..... | 68 |
| Tabla 15. Rotación | 70 |
| Tabla 16. Tabla de valores promedio por sección..... | 71 |
| Tabla 17. Matriz de Plan Estratégico para la Gestión de Cuadrillas Especializadas y Optimización de Procesos en H&S Corp | 84 |
| Tabla 18. Matriz de cumplimiento de objetivos..... | 88 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Relación entre la satisfacción y el desenvolvimiento laborales | 13 |
| Figura 2. Modelo de hipótesis de Herzberg..... | 17 |
| Figura 3. Detalle de experiencia del Burnout | 20 |
| Figura 4. Enfoque Ajuste persona-entorno..... | 22 |
| Figura 5. Árbol situacional de problemas de H&S Corp..... | 46 |
| Figura 6. Factores económicos | 64 |
| Figura 7. Factores de capacitación | 66 |
| Figura 8. Factores organizacionales | 67 |
| Figura 9. Factores del puesto | 69 |
| Figura 10. Factores de rotación | 70 |
| Figura 11. Árbol de objetivos..... | 79 |
| Figura 12. Estructura operacional de H&S Corp..... | 80 |
| Figura 13. Diseño de gestión estratégica de Recursos Humanos..... | 82 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---------------|-----|
| Anexo 1 | 100 |
|---------------|-----|

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo identificar y analizar los factores que influyen en la rotación de personal en H&S Corp y proponer estrategias para mitigar este problema. A través de una revisión teórica integral, se determinó que la insatisfacción laboral se origina principalmente por condiciones laborales inadecuadas, el estrés organizacional y una gestión insuficiente de los recursos humanos. Mediante análisis situacionales y financieros, los resultados evidenciaron que la alta rotación afecta negativamente la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa, gracias a lo que se propusieron estrategias que incluyen la creación de cuadrillas de trabajo especializadas.

Palabras clave: Rotación de personal, condiciones laborales, estrés organizacional, gestión de recursos humanos, eficiencia operativa, retención de empleados.

ABSTRACT

The research aimed to identify and analyze the factors that influence staff turnover at H&S Corp and propose strategies to mitigate this problem. Through a comprehensive theoretical review, it was determined that job dissatisfaction originates mainly from inadequate working conditions, organizational stress, and insufficient management of human resources. Through situational and financial analyses, the results showed that high turnover negatively affects the operational efficiency and competitiveness of the company, thanks to which strategies were proposed that include the creation of specialized work crews.

Keywords: Employee turnover, labor conditions, organizational stress, human resource management, operational efficiency, employee retention.

INTRODUCCIÓN

Actualmente los trabajadores de diferentes áreas sobre todo aquellas que atañen a tecnología ciencia y datos, más allá de buscar un trabajo formal, buscan estabilidad en el sentido de funciones, espacio geográfico y salario, excluyendo los enfoques polifuncionales que además de estar asociados a la rotación empresarial cuentan con problemas como el incremento de la presión y estrés laboral, capacitaciones de distintas áreas, cambios de locaciones, etc.

Teniendo en cuenta lo señalado, y el hecho de que los trabajadores son considerados como el corazón de las empresas, la rotación de personal se ha convertido en una verdadera preocupación, sobre todo porque esta afecta a la retención de los trabajadores, que constituye uno de los pilares del posicionamiento estratégico e incremento de competitividad, a contrario sensu de la rotación constante que acarrea desorganización, rupturas en la cadena de los flujos de trabajo, así como también un entorpecimiento de las operaciones técnicas.

Los estudios más recientes han demostrado que el factor determinante del abandono del lugar de trabajo es el estrés laboral, la falta de oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo negativo, de hecho, las cargas laborales pesadas y la falta de vida laboral y personal también son los factores determinantes para que los empleados se vayan de su lugar de trabajo. La Organización Internacional del Trabajo también ha declarado que la inseguridad laboral y los bajos salarios son los motivos más comunes de rotación en general, aludiendo a las industrias en auge como la tecnología y la salud.

Es importante destacar esto debido a que tras la pandemia COVID-19 aparecieron nuevos retos respecto a la retención de empleados, sobre todo con la implementación de estrategias alternas como el teletrabajo, sin embargo, otros tipos

de trabajos como los que se realizan en H&S Corp requieren estricta presencialidad, dado que se relacionan con procesos de control e instalación de fibra óptica, implicando un desafío mayor porque los trabajadores no pueden verse beneficiados de la flexibilidad laboral.

Considerando esto debido a que las empresas que operan en áreas técnicas implementen estrategias de retención de personal, ejemplo de ello es: ofrecer beneficios adicionales frente a las largas jornadas, mejorar las condiciones de trabajo en áreas de instalación. De aquí, la importancia que le merece a esta investigación, dado que permite proveer no solamente de estrategias de retención de personal, sino que también permite poner en evidencia los múltiples riesgos a los que se enfrentan las empresas del sector tecnológico frente a casos de alta rotación, lo cual es una constante dentro de este rubro dadas las presiones inherentes a las actividades tecnológicas tanto en campo de trabajo externo como a nivel de conocimientos.

Se señala con especial atención este punto debido a que la gestión de recursos humanos incide tanto en la dinámica corporativa, así como también en la imagen organizacional, afectando o beneficiando el desarrollo de las empresas de este rubro en el mercado, haciéndolas más o menos atractivas para potenciales trabajadores y para contratistas que puedan ver en estas potencial de cumplimiento de contratos.

Esta investigación tiene como propósito analizar los factores que inician en la rotación de personal dentro de la empresa H&S Corp, evaluando tanto las condiciones laborales procesos de selección y la motivación de los empleados, con el fin desarrollar estrategias que promuevan la estabilidad y la retención del talento especializado, y que puedan en lo posterior, replicarse al sector empresarial y tecnológico nacional.

A nivel estructural, este documento está dividido en cuatro capítulos, mismos que contribuyen sustancialmente a la viabilidad de la investigación, de modo, que el primer capítulo aborda la dimensión teórica de la investigación, enfatizando en las principales teorías que explican los fenómenos asociados a la rotación empresarial; El segundo capítulo explica la realidad interna de la compañía estudiada, antecedentes, organización interna, y busca profundizar en las dinámicas corporativas. El tercer capítulo genera un diseño de la metodología de investigación aplicada, métodos y estrategias, así como análisis de resultados, mismos, que sirven como base para el diseño del cuarto capítulo, se establece la propuesta de mejora operacional para la compañía, diseño de organigramas funcionales, así como también el establecimiento de alternativas de rutas logísticas para superar las barreras existentes en la empresa.

Definición del problema

H&S Corp es una empresa dedicada a las operaciones tecnológicas e integrativas de fibra óptica que, desde su fundación en 2010, ha experimentado un crecimiento significativo en sus operaciones y plantilla, enfrenta una problemática crítica de alta rotación de personal, especialmente en posiciones técnicas y especializadas, lo que ha generado impactos significativos a nivel financiero y de imagen empresarial. Actualmente, la tasa de rotación anual se sitúa en un 25%, superando el promedio del sector tecnológico, que ronda el 18% según datos de la industria. Esta situación ha resultado en un aumento del 15% en los costos operativos debido a los constantes procesos de reclutamiento y capacitación, afectando directamente la rentabilidad de la empresa.

Desde la perspectiva de imagen empresarial, la rotación constante ha generado una percepción de inestabilidad organizacional entre los clientes y socios estratégicos.

Esto ha llevado a una disminución del 10% en los niveles de satisfacción del cliente y un retraso promedio del 12% en la entrega de proyectos clave. La falta de continuidad en el personal ha afectado la calidad del servicio, reduciendo la confianza del mercado en la capacidad de H&S Corp para gestionar proyectos complejos con personal capacitado y estable. Por lo tanto, es fundamental identificar y abordar las causas de esta rotación para implementar estrategias que promuevan la retención del talento, minimicen los costos operativos y fortalezcan la percepción de estabilidad y confiabilidad de la empresa en el mercado.

A su vez, esta expansión ha dado lugar a problemas de alta tasa de rotación de personal; especialmente en puestos especializados que implican capacitación técnica y trabajo en brigadas externas de alto riesgo. Dicha rotación constante ha perjudicado tanto la operación continua y constante como la estabilidad de los trabajadores, desempeño y los costos de reclutamiento de los trabajadores para la empresa.

A pesar de contar con una estructura empresarial establecida, la compañía enfrenta desafíos relacionados con la falta de retención de talento, en gran parte debido a factores organizacionales como la necesidad de cuadrillas especializadas, procesos de selección apresurados y presión operativa derivada de contratos de corta duración.

Además, el estrés laboral y las condiciones cambiantes, junto con compensaciones y beneficios limitados, contribuyen al descontento de los empleados, afectando la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Cabe señalar que este problema no solamente atañe a la empresa estudiada, sino que más bien la situación laboral en el Ecuador ha experimentado ciertas variaciones en estos años. De hecho, algunos estudios como los de Andeanecuador Ecuador consultores estratégicos hace referencia de que la rotación nacional esté en

un 14,5% mientras que el Instituto ecuatoriano de estadísticas y censos establece que dentro de la última década existió una tasa de rotación del 32% al 42% (Coba, 2024) .

Este punto es relevante debido a que a nivel global más industrias tecnológicas presentan un nivel de rotación mucho más alta debido al nivel de estrés que pueden sufrir los trabajadores. De hecho, en 2017 las empresas tecnológicas registraron una rotación del 13,2% (Narita, 2024), que se subdivide en una serie de categorías como por ejemplo, las renunciaciones voluntarias o la reestructuración de las empresas y bajo desempeño.

Como se mencionó previamente esta es una realidad colectiva de modo que incluso Latinoamérica tiene tasas de rotación dentro del 24 y el 44%, incluyendo a países como Argentina, Ecuador, Paraguay, México y Perú (Granda et al., 2017), lo que afecta la estabilidad del sector tecnológico y empresarial a nivel general, sobre todo en lo alusivo a su productividad y presencia en el mercado frente a los competidores de otros sectores, debilitando a las empresas de este rubro, y al mismo tiempo incidiendo negativamente sobre el desarrollo de este tipo de empresas, las cuales deben de estar a la vanguardia en toda clase de temas, no solo los tecnológicos, sino también los que atañen a gestión de recursos humanos y recursos empresariales a nivel general.

Así lo señalan algunos estudios como los de Mariet (2021), en los que se detalla el efecto de la rotación en el branding corporativo en empresas argentinas, y donde se destaca que precisamente esta incidencia negativa afecta en la posterior captación de nuevos talentos, sobre todo el “talento millennial”, de mismo modo, Suarez y Perea (2023) exponen esta relación rotación-imagen corporativa, que de ser negativa puede

llevar al desinterés de asociados en lo referente a actividades, nuevos ingresos, proyectos a futuros o relaciones comerciales.

Objetivos de investigación

Objetivo General

Identificar y analizar factores que influyen en la alta rotación de personal en H&S Corp., con miras de desarrollar una ruta logística de personal que disminuya los niveles de rotación de personal.

Objetivos Específicos

1. Evaluar teóricamente factores organizacionales que afectan la rotación de personal, considerando aspectos como procesos de selección, estructura de contratos y beneficios laborales, considerando la tasa de satisfacción y nivel de rotación.
2. Analizar mediante un estudio organizacional las condiciones laborales y sus efectos en la productividad y rentabilidad de la empresa, incluyendo salario, beneficios, ambiente de trabajo y costos asociados al reclutamiento y capacitación, teniendo en cuenta el costo de reclutamiento y el acceso a beneficios.
3. Evaluar mediante un estudio cuantitativo las condiciones de rotación laboral en H&S Corp.
4. Proponer estrategias de retención de personal basadas en los hallazgos obtenidos, enfocándose en la mejora de condiciones laborales y políticas de recursos humanos, y en la reducción de porcentaje de rotación.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los factores organizacionales que influyen en la alta rotación de personal en H&S Corp? Vinculada al Objetivo Específico.

2. ¿De qué manera las condiciones laborales y los beneficios actuales impactan en la satisfacción y productividad de los empleados?
3. ¿Cuál es la percepción de los empleados respecto a sus condiciones laborales y nivel de estabilidad en la empresa?
4. ¿Qué estrategias pueden implementarse para mejorar la retención de personal en H&S Corp?
5. ¿Cómo se puede evaluar la efectividad de las estrategias implementadas en la reducción de la rotación de personal?

Justificación teórica

A nivel teórico el presente trabajo se fundamenta en la comprensión de las teorías asociadas a la rotación de personal en conjunto con las vinculadas a la motivación empresarial, Sobre todo por la interrogación que existe entre los factores motivacionales y de satisfacción personal con la rotación e inclusive la deserción laboral, de aquí que sea importante destacar las teorías de Masslow o de Herzberg que son circunstanciales en esta materia, de hecho, esto permite reforzar el corpus teórico en torno al tema, obteniendo así una base que permita generar estrategias para aplacar esta problemática.

La vinculación teórica antes señalada denota como la percepción de los trabajadores incide sobre una serie de variables como el comportamiento empresarial, el clima organizacional, entre otros que son recurrentes en el sector tecnológico, por ejemplo, Smith et al y Ruiz en sus respectivos estudios de 2021 y 2022 ya han señalado que el incremento de la rotación de personal en industrias técnicas se ha dado gracias a los cambios en las modalidades de trabajo después de la pandemia COVID-19 .

Aplicadas al contexto de H&S Corp, estas teorías permiten entender cómo la percepción de contratos temporales, la falta de incentivos competitivos y la movilidad

frecuente pueden afectar la rotación de personal, un problema recurrente en el sector tecnológico. La literatura reciente post-COVID-19 destaca un incremento en la rotación de personal en industrias técnicas debido a cambios en la modalidad de trabajo (Smith et al., 2022), mayor demanda de flexibilidad y revalorización del bienestar laboral (González y Ruíz, 2021).

Justificación metodológica

A nivel metodológico, esta investigación emplea un enfoque cuantitativo respecto a la obtención de datos, facilitando el abarcar las variadas dimensiones de trabajo y coadyuvando a la triangulación de datos, aumentando la validez de los hallazgos y facilitando un análisis exhaustivo de las causas de la rotación de personal en H&S Corp (Guzmán y Díaz, 2022).

La aplicación de encuestas estructuradas a una muestra íntegra de trabajadores ha sido un elemento crucial para determinar las dinámicas empresariales, sobre todo considerando la evaluación de indicadores de desempeño o KPI tales como los costos de reclutamiento o tasa de retención (Els, 2021). Con ello se permite diseñar una investigación acorde a las necesidades del planteamiento inicial y del problema real de la investigación que extienda sus alcances hasta aspectos como la imagen corporativa, los daños de la rotación de personal sobre la ejecución de proyectos empresariales, etc. (Smith et al., 2022).

Justificación práctica

Existe una necesidad empresarial de mejorar la retención de trabajadores especializados, de modo, que esto también les ayude a mantener la competitividad y optimizar sus operaciones, de hecho, si se identifican oportunamente las causas de la rotación, la empresa podría implementar estrategias útiles para aumentar la estabilidad

de sus empleados, minimizando los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevo personal (Guzmán y Díaz, 2022).

Sobre todo, porque se busca proporcionar herramientas aplicables a la empresa para que la misma pueda gestionar de mejor forma el talento humano corporativo, a esto e debe de agregar que los hallazgos del apartado metodológico facilitarán el otorgamiento e implementación de estrategias específicas como la mejora de beneficios, establecimiento de contratos más estables, y posibilidad de crecimiento corporativo (Huanca, 2021). Este punto es necesario y destaca la justificación práctica de la investigación debido a que previene a la empresa en cuestión y otras en el mercado de potenciales riesgos, como la pérdida de identidad corporativa, así como también el alejamiento a las metas organizacionales, ingreso de nuevos talentos potenciales, etc. (González y Ruíz, 2021)

Pregunta de investigación

¿Cómo afectan las condiciones laborales, el clima organizacional, y los procesos de reclutamiento y capacitación a la rotación de personal en H&S Corp?

Limitaciones y delimitaciones

Entre las principales limitaciones que contiene este estudio es la existencia de variables no controladas, lo que impide que el estudio sea puramente cuantitativo, dado que la rotación de personal es una variable compleja que depende de causas multifactoriales, como por ejemplo, la competencia laboral, el tratamiento empresarial, ente otros.

Además de ello, como el trabajo se realizará dentro de un período determinado no existirá un seguimiento concreto de los casos, lo que implica que de existir soluciones serán parciales y adaptadas al momento de estudio.

Capítulo 1: Revisión de la literatura

Marco teórico

El fundamento teórico de este estudio se centra en la comprensión de la rotación de personal desde una perspectiva organizacional, explorando cómo las condiciones laborales, el clima organizacional y los procesos de recursos humanos afectan la retención de empleados, permitiendo examinar el impacto de estos factores internos, como lo son los beneficios sociales, estabilidad contractual, carga laboral, distribución de salarios y otros, en la decisión de los trabajadores de permanecer o no en la empresa, y también del equipo directivo de mantenerlos o no en áreas determinadas y de alta especialidad .

Para abordar la base teórica de este tema es necesario remitirse a autores como Maslow con su enfoque en las necesidades organizacionales, Herzberg que reenfoca los criterios de motivación empresarial y también criterios de ajuste organizacional o personal respecto a su entorno.

A este primer respecto, Maslow plantea que los trabajadores buscan satisfacer necesidades básicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, de aquí que plantee un esquema o pirámide de necesidades básicas, sociales y empresariales, necesidades que al no ser cumplidas desmotivan al trabajador y al grupo, haciendo que este se decante por otras oportunidades u otros espacios de trabajo (Oyola y Valverde, 2024).

Por otra parte, Herzberg es más específico al momento de dividir los criterios de necesidad en factores de mera motivación y satisfacción y factores de higiene, siendo estos primeros los que corresponden a condiciones laborales como los salarios

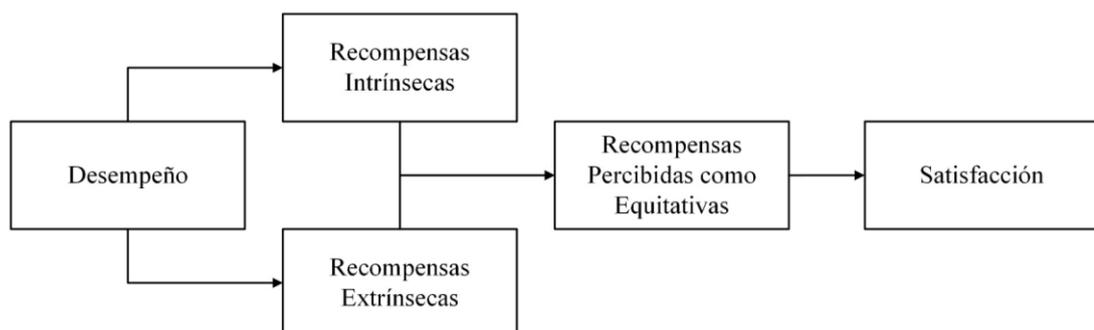
o los beneficios laborales, mientras que otros como el estrés laboral, la insatisfacción o aquellos que corresponden a la operatividad psicológica del trabajador corresponden a los factores de higiene y que atañen a la salud ocupacional y psicología organizacional (Guzmán et al., 2021).

Considerando las teorías antes propuestas, es útil traer a colación al enfoque del Ajuste Persona-Entorno, que explica que parte de la retención de trabajadores y de la limitación de la rotación depende en gran medida de la existencia de un equilibrio o ajuste sobre los valores, necesidades y características de trabajo (Zehra, 2024), ejemplo de ello, la adaptabilidad en distintas áreas de trabajo y zonas de preparación *in situ*, de modo que se busque un equilibrio entre los factores que evidentemente están afectando a los trabajadores para de este modo aumentar sus niveles de satisfacción (Concha, et, al, 2022).

Teoría de la Equidad de Adams

La Teoría de la Equidad de Adams es una postura que pertenece al campo de la psicología organizacional y se utiliza para comprender cómo la percepción de justicia e injusticia en el trabajo afecta la motivación y satisfacción y finalmente a la rotación de empleados (Guzmán y Díaz, 2022).

Figura 1. *Relación entre la satisfacción y el desenvolvimiento laborales*



Fuente: Khan, A. J., Bhatti, M. A., Hussain, A., Ahmad, R., y Iqbal, J. (2021). Employee job satisfaction in higher educational institutes: A review of theories. *Journal of South Asian Studies*, 9(3), 257-266.

Adams conceptualiza que los trabajadores en una organización comparan lo que obtienen de lo que creen que es justo, tanto en términos propios como de otros. Existe una satisfacción cuando hay una paridad de recompensas, y por otro lado, cuando existe una falta de esta, la insatisfacción resulta en supresión del desempeño. Gráficamente, se ilustra el proceso emocional y cognitivo en el que los puntos de equilibrio se ajustan a la percepción

La teoría presenta una explicación de por qué los empleados deciden retirarse de una empresa o si deciden quedarse, pues de acuerdo con el modelo de Adams, las personas comparan sus insumos y beneficios con las de la empresa y las de otros empleados y calculan así una relación de equidad entre lo que están aportando al trabajo y lo que están recibiendo a cambio, evaluando así si su situación es o no justa (Nava et al., 2021).

La inequidad percibida es uno de los factores clave que generalmente resulta en la rotación del personal, pues la desigualdad puede llevar al estrés, la desmotivación y las respuestas correctivas de los empleados en dirección opuesta. Se detalla esto desde la teoría psicológico-empresarial debido a que las personas a menudo responden a la relación desproporcionada entre las contribuciones y las recompensas reduciendo sus inversiones, demandando compensación o incluso amenazando con encontrar un lugar de trabajo más adecuado (Guzmán et al., 2021).

En términos prácticos, las organizaciones en las que el equilibrio entre las contribuciones y las recompensas se percibe como imposible de alcanzar corren un mayor riesgo de experimentar problemas de retención de empleados (Els, 2021). Ya se ha dicho que la desigualdad es particularmente peligrosa en las condiciones de mercado laboral abierto y la competencia entre empleadores.

Se señala esto, debido a que la información sobre las compensaciones de igual valor en el mercado abre a los empleados la realidad de las situaciones desiguales y reduce la motivación de las personas para seguir alcanzando las metas organizacionales (García y Morales, 2019).

A nivel corporativo debe de tenerse en cuenta que la adaptación de los postulados de Addams a la empresa H&S Corp pueden denotar la existencia de una proporcionalidad entre las recompensas internas o externas y el desempeño final de los trabajadores, destacando para ello que las recompensas consideradas como equitativas aumentarán los niveles de satisfacción laboral, mientras que los estándares opuestos llevarían a un aumento de niveles de deserción y rotación empresarial, lo cual llega a ser perjudicial para las actividades de desarrollo empresarial como las de la empresa señalada.

En este sentido, es pertinente destacar que en la empresa señalada se puede ver aplicado el modelo de Adams si se comparan los insumos y beneficios de los empleados de distintas categorías, dado que evidentemente los supervisores de actividades cuentan con un sueldo más alto que la media, y con actividades exclusivas de control, lo que evidentemente puede desalentar a los trabajadores de obra, quienes cuentan con una menor remuneración y mayor exposición de trabajo.

Por otra parte, en una comparativa de los trabajadores con otros de distintas empresas o sectores financieros, los mismos pueden llegar a percibir una falta de equidad en cuanto a su tratamiento o actividades, llegando incluso a considerar que existe una sobrecarga y limitaciones respecto a su tiempo e incluso vida estable en una ciudad concreta, lo que puede llegar también a afectar desde este modelo su desenvolvimiento con la empresa y sus actividades.

Tabla 1. *Matriz teórica de la Teoría de Equidad de Adams*

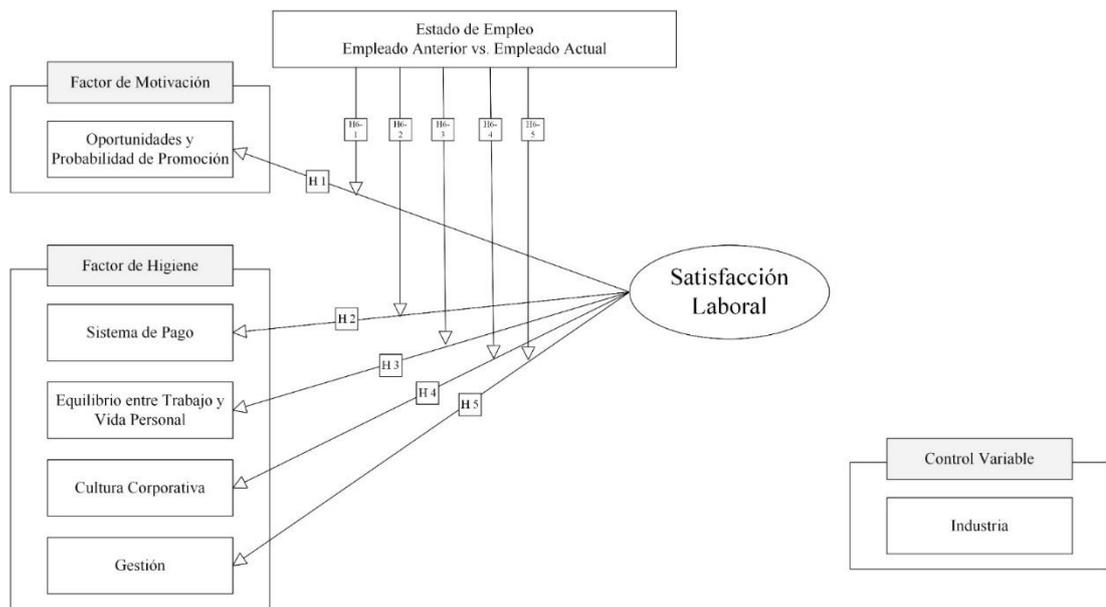
| Aspecto | Descripción |
|-----------------------------------|---|
| Definición | La Teoría de la Equidad de Adams explica cómo la percepción de justicia afecta la motivación, satisfacción y retención de empleados en el ámbito laboral. |
| Principales elementos | <ul style="list-style-type: none">- Comparación de insumos y beneficios del empleado con los de otros.- Percepción de equidad (justicia) y su impacto en satisfacción y desempeño.- Inequidad percibida y respuestas correctivas. |
| Impacto en la organización | <ul style="list-style-type: none">- La percepción de inequidad puede generar desmotivación, estrés y rotación de personal.- Las empresas con un equilibrio percibido inalcanzable enfrentan problemas de retención. |
| Reacciones del empleado | <ul style="list-style-type: none">- Reducción de esfuerzo.- Demanda de compensación.- Cambio de trabajo en busca de equidad. |
| Implicaciones prácticas | <ul style="list-style-type: none">- Diseñar sistemas de compensación justos y transparentes.- Monitorear el equilibrio entre aportes y recompensas para evitar rotación y desmotivación. |

Nota. Matriz de resumen de la Teoría de la Equidad de Adams

Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores de Herzberg de 1966 es un marco teórico ampliamente utilizado para comprender cómo los factores relacionados con el trabajo resultan en satisfacción e insatisfacción en el trabajo y, a su vez, en motivación y rotación del personal (Reyes, 2021). Herzberg distingue entre dos tipos de factores: motivacional y de higiene, los primeros de los cuales están relacionados con el contenido del trabajo.

Figura 2. Modelo de hipótesis de Herzberg



Nota. Lee, B., Lee, C., Choi, I., y Kim, J. (2022).

Según la teoría bifactorial de Herzberg, la figura aborda la satisfacción laboral y las motivaciones y necesidades higiénicas, denotando cómo estos afectan la retención del empleado y, en última instancia, el desempeño empresarial.

Concretamente, los factores motivacionales incluyen reconocimiento, logro, responsabilidad y oportunidades de crecimiento, estos factores están estrechamente vinculados a la naturaleza del trabajo y, como tal, cuando los factores motivacionales están presentes, aumentan significativamente la motivación y el compromiso de los empleados (Guzmán et al., 2021).

Por otro lado, los factores de higiene, como el pago, las políticas de la organización, las condiciones de trabajo y la supervisión, no resultan en una satisfacción cuando están presentes, pero pueden conducir a una insatisfacción significativa cuando están ausentes, cabe indicar que los factores de higiene no son

factores directos de motivación, la inadecuada gestión de estos factores provocará la intención de que los empleados se vayan.

Respecto a la vinculación de estos aspectos con la rotación del personal, Herzberg argumentó que cuando los empleados sostienen que factores higiénicos como el ambiente de trabajo o los salarios no son idóneos, sus expectativas bajan, y por tal, es más probable que experimenten insatisfacción laboral, considerando incluso abandonar la organización (Guerrero, et, al, 2023).

De modo que, para retener a los trabajadores y a su vez, mantenerlos motivados se deben de hacer énfasis tanto en los factores motivaciones como en los higiénicos, dado que la falta de reconocimiento y la ausencia de oportunidades de ascenso o desarrollo pueden reducir no solo la motivación, sino el compromiso laboral.

Tabla 2. *Matriz de la teoría de los dos factores de Herzberg*

| Aspecto | Descripción |
|--------------------------------|--|
| Factores motivacionales | - Reconocimiento - Logro - Responsabilidad - Oportunidades de crecimiento. Incrementan motivación y compromiso. |
| Factores de higiene | - Pago - Políticas organizacionales - Condiciones laborales - Supervisión. Previenen insatisfacción, pero no generan satisfacción directa. |
| Impacto en rotación | La ausencia de factores higiénicos genera insatisfacción y abandono del empleo; la falta de factores motivacionales reduce el compromiso. |
| Implicación práctica | Enfatizar tanto factores higiénicos como motivacionales para retener talento y fomentar productividad. |

Nota. En H&S el sistema de los dos factores de Herzberg considera los factores de motivación empresarial propiamente dicha, que vienen dada por un salario digno, así como también por un trato equitativo y una buena cultura corporativa, además de los factores de higiene dentro de la empresa que

permiten que los ingenieros y electricistas al servicio de la empresa puedan sentir mayor comodidad en sus actividades.

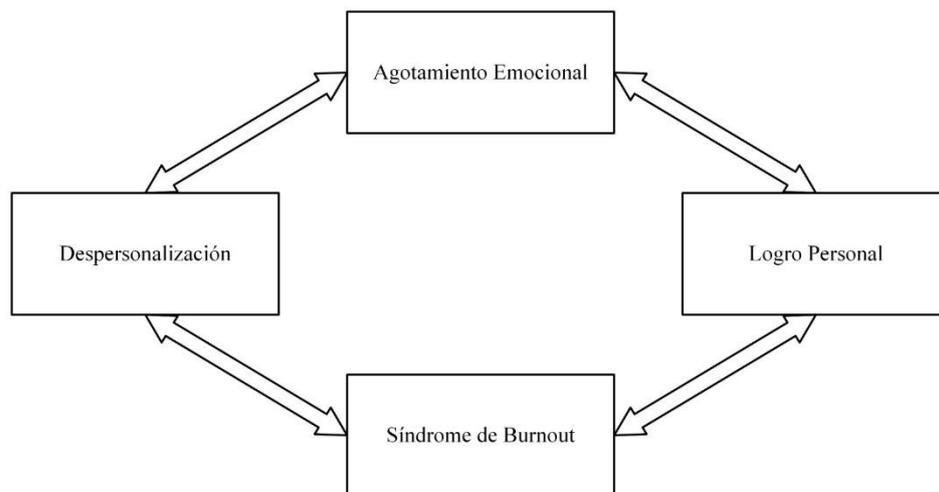
Teoría del Desgaste Organizacional (Burnout)

Se detalla la teoría del desgaste organizacional, o, en otras palabras, el síndrome de burnout, mismo que se refiere al estado de agotamiento crónico que los empleados sufren debido a la sobrecarga de trabajo prolongada y el estrés excesivo en el entorno laboral (Al-Suraihi et al., 2021).

Se distinguen tres dimensiones centrales: agotamiento emocional, despersonalización (actitudes cínicas o insensibles hacia el trabajo o compañeros), y falta de logro o sentido de ineficacia (Al-Suraihi et al., 2021). Este fenómeno ocurre cuando las demandas de trabajo superan la capacidad de los empleados para enfrentarla y como resultado, disminuye el rendimiento de los trabajadores y, a menudo, se van de un trabajo.

El síndrome de burnout se compone de un ciclo entre tres dimensiones esenciales: agotamiento emocional, despersonalización y disminución del logro personal. El agotamiento emocional se refiere al extremo desgaste físico y mental a causa de la sobrecarga laboral o de estrés continua. Éste a su vez puede derivar despersonalización, describiendo la adopción de una actitud fría y cínica ante el lugar de trabajo que deshumaniza las interacciones.

Figura 3. *Detalle de experiencia del Burnout*



Nota. Creado por Maslach and Jackson (1981) y citado por Ulfa, Azuma y Steiner, en Ulfa, M., Azuma, M., y Steiner, A. (2022). Burnout status of healthcare workers in the world during the peak period of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology, 13*, 952783.

En los sectores en los que la presión y las demandas a menudo prevalecen, como la atención sanitaria, la educación o la tecnología, los empleados están en alto riesgo de experimentar este tipo de desgaste, y en consecuencia, la rotación frecuente de empleados (Zehra, 2024). Una de las cosas más peligrosas acerca de ella es que no solo afecta la salud física y emocional de un empleado, sino que también dañan la productividad de toda la organización.

En este sentido hay que tener en cuenta que los empleados agotados son menos productivos, menos comprometidos con su organización, y son más probables que encuentren otro lugar para escapar de la situación. Además, este fenómeno a menudo se relaciona con otras condiciones, como el absentismo laboral (Zehra, 2024).

Esto disminuye aún más la productividad, así como aumentan los costos de reclutamiento, recientemente, esta condición se ha incluido en los riesgos laborales y

ahora se administra de manera proactiva (Oyola y Valverde, 2024). Las empresas modernas desarrollaron las políticas para evitar el burnout al mejorar el bienestar del trabajo individual, el equilibrio entre el trabajo y la vida y crear un entorno de trabajo más saludable y sostenible.

Dentro de las operaciones técnicas como las desarrolladas por los trabajadores de H&S Corp suele existir cansancio organizacional y de los trabajadores, es decir, síndrome de burnout, sobre todo ante la sobrecarga de trabajo, las inclemencias de las actividades al aire libre, los requerimientos técnicos propios del giro comercial, que hacen de las actividades más difíciles que las de otras empresas en el mercado y otros sectores corporativos.

Tabla 3. *Matriz de la Teoría del desgaste organizacional*

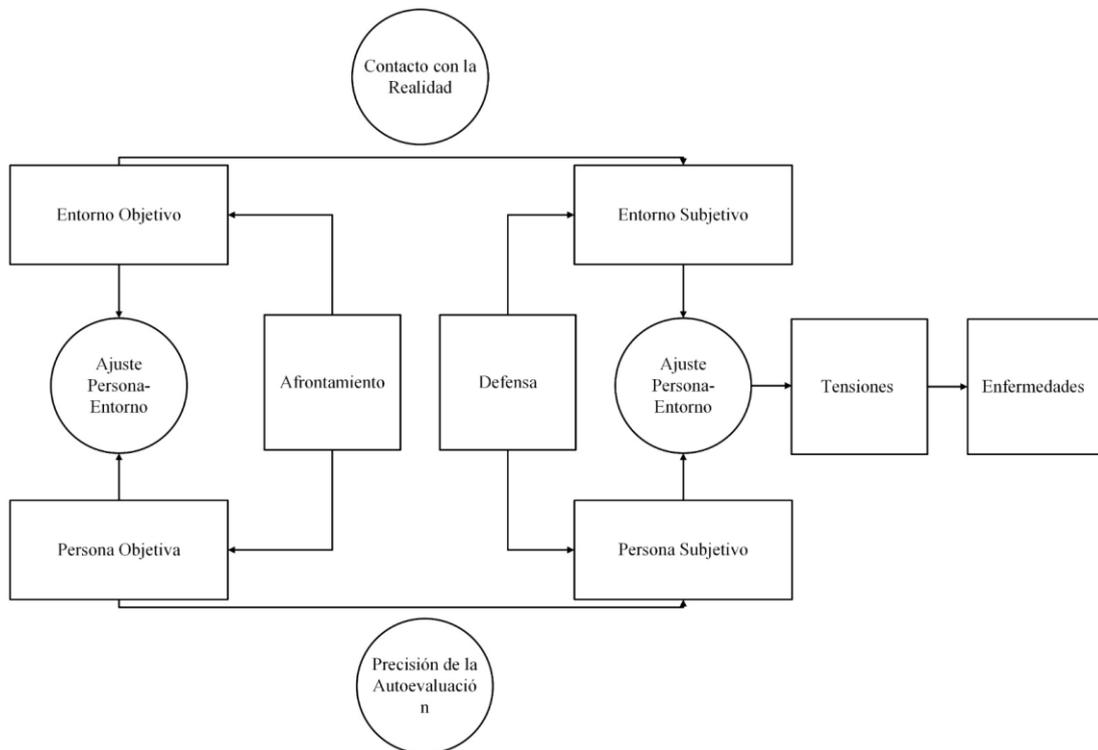
| Aspecto | Descripción |
|--------------------------------|--|
| Definición | Teoría que distingue entre factores motivacionales (intrínsecos) y de higiene (extrínsecos) para explicar la satisfacción e insatisfacción laboral. |
| Factores motivacionales | <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Logro - Responsabilidad - Oportunidades de crecimiento. Estos incrementan la motivación y el compromiso del empleado. |
| Factores de higiene | <ul style="list-style-type: none"> - Pago - Políticas organizacionales - Condiciones laborales - Supervisión. No generan satisfacción directa, pero su ausencia causa insatisfacción. |
| Impacto en la rotación | <ul style="list-style-type: none"> - La ausencia de factores higiénicos adecuados genera insatisfacción y aumento de la intención de abandonar la organización. - La falta de factores motivacionales disminuye el compromiso. |
| Implicaciones prácticas | <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar adecuadamente factores higiénicos para prevenir insatisfacción. - Fomentar factores motivacionales para mejorar la productividad y retención. |

Nota. Resumen de la teoría de desgaste organizacional.

Enfoque ajuste persona-entorno o Person Environment Fit

El enfoque de ajuste persona-entorno o Person-Environment Fit es una teoría clave en la psicología del trabajo y las organizaciones que tiene la intención de explicar cómo la alineación entre las características individuales de los empleados y el entorno de sus trabajos incide en su bienestar, satisfacción y conducta laboral.

Figura 4. *Enfoque Ajuste persona-entorno*



Nota. Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)

Este gráfico muestra cómo se genera el person-Environment fit, P-E Fit, y su efecto sobre el estrés y la enfermedad. Se interponen el entorno real y percibido junto con lo verdaderamente objetivo acerca de la persona y humanamente subjetivo acerca de la persona. Cuando hay una disparidad entre los dos aspectos subjetivos

humanamente percibidos en contraposición con lo objetivo, la conciliación se lleva a cabo a través de los mecanismos de lucha y defensa.

A través de la investigación y la teoría, este enfoque sugiere que los empleados están motivados para permanecer en una organización en la medida en que perciben una buena congruencia entre sus valores, habilidades y metas personales y la naturaleza de la labor y la estructura en las que trabajan.

Dentro de este enfoque se pueden encontrar distintos tipos de ajuste. Por un lado, es posible identificar el ajuste persona-organización, el cual refiere a si los valores y la cultura organizacional son compatibles con los valores de la persona, sobre todo porque este tipo de ajuste permite que la persona se sienta identificada y su compromiso con la organización sea sólido, lo cual facilita su retención (Vásquez, et al., 2022).

Dentro de esta teoría existen parámetros objetivos, también, como el ajuste persona-puesto que versa sobre la correspondencia entre las habilidades y capacidades de la persona y las exigencias del puesto, pues si existe correspondencia, el desempeño será el adecuado y la persona se sentirá satisfecha en su puesto, caso contrario, la frustración y el desánimo incrementarán la rotación.

Por otro lado, el Ajuste Persona-Supervisor también es crítico para la retención, ya que la calidad de la relación del empleado con el supervisor afecta la calidad de vida diaria del mismo en el trabajo (Vásquez, et al., 2022). Mientras que una buena relación, donde el empleado siente un soporte y buena comunicación, es bueno para su bienestar, una relación pobre/estresante es probable acelerar el desgaste y el abandono.

En términos de la rotación de personal, el ajuste persona-entorno es esencial. Este enfoque sugiere que la insatisfacción de los empleados está relacionada con la concepción de un mal ajuste de su entorno laboral (Vásquez, 2022). En este sentido, los empleados buscarán otras oportunidades si sienten que no cumplen con sus expectativas y que la realidad laboral es totalmente diferente de lo que se les ha prometido, este mal ajuste puede deberse a valores organizacionales disfuncionales, la falta de desafíos laborales o problemas para llevarse bien con colegas y supervisores.

Se debe tener en cuenta que H&S trata de ejecutar un ajuste persona-entorno al momento de incorporar a la plantilla necesaria a sus actividades de acuerdo con su experiencia y conocimiento en las áreas de trabajo determinadas o asignadas, de modo que los trabajadores no sientan poca sincronía con sus actividades convencionales, sino que mas bien se sientan seguros en sus puestos de trabajo.

Tabla 4. *Matriz del enfoque Ajuste Persona-Entorno*

| Aspecto | Descripción |
|-------------------------------|---|
| Definición | Explica cómo la alineación entre características individuales y el entorno laboral afecta el bienestar, satisfacción y conducta del empleado. |
| Tipos de ajuste | <ul style="list-style-type: none"> - Persona-Organización: Compatibilidad de valores y cultura organizacional (favorece compromiso). - Persona-Puesto: Correspondencia entre habilidades y exigencias (impacta desempeño y satisfacción). - Persona-Supervisor: Calidad de la relación con el supervisor (afecta bienestar y retención). |
| Impacto en la rotación | El mal ajuste percibido genera insatisfacción, desánimo y búsqueda de nuevas oportunidades laborales. |
| Mecanismos clave | <ul style="list-style-type: none"> - Lucha (coping) y defensa para conciliar diferencias percibidas entre lo subjetivo y objetivo. - Valores organizacionales funcionales y apoyo interpersonal son esenciales para reducir rotación. |

Nota. Resumen del enfoque de Ajuste Persona-Entorno

Factores que influyen en la alta rotación de personal

Existen múltiples causas que influyen en la rotación del personal de las compañías, de acuerdo a los estudios realizados por Yan et al., (2024) y Costello et al., (2019), el agotamiento emocional, la falta de empatía hacia los demás y el cansancio crónico son algunos de los motivos clave, especialmente cuando las condiciones laborales son exigentes o los empleados más jóvenes y los que trabajan turnos nocturnos enfrentan altos niveles de estrés y baja satisfacción personal. Estos factores empeoran cuando las habilidades específicas de los trabajadores son deficientes (Temkin-Greener et al., 2020).

Otro factor importante para considerar es la percepción de equidad y justicia en el ámbito laboral. Según Memon et al., (2023), las prácticas organizacionales justas y la toma de decisiones transparentes contribuyen al compromiso de los empleados. En contraste, Nwafor (2023) y Muhammad (2023) destacan que la insatisfacción salarial, las desigualdades en la remuneración y los conflictos culturales son determinantes clave a la hora de plantearse abandonar la empresa, especialmente en sectores donde los sueldos son bajos o las oportunidades de desarrollo profesional son escasas.

Las difíciles condiciones laborales también son una importante causa de rotación del personal. Según los estudios de Hörberg et al., (2023) y Krsnik y Erjavec (2023), factores como horarios inflexibles, largas jornadas de trabajo y falta de reconocimiento generan un desequilibrio entre la vida laboral y personal, afectando la estabilidad de los empleados en la empresa. Además, Giuliano et al., (2023) señalan que la pérdida de trabajadores con una amplia red de contactos impacta negativamente

en la capacidad organizativa, lo que empeora problemas de rendimiento y aumenta las tasas de cambio de personal.

En lo que respecta a la influencia de factores externos y culturales, Timsina (2024) destaca que las diferencias generacionales entre los empleados y las prácticas organizacionales tradicionales pueden generar desconexión y frustración entre el personal. Esta brecha se ve agravada cuando las empresas no ofrecen programas efectivos de reconocimiento e incentivos, así como opciones limitadas de flexibilidad laboral. Estas grietas entre las expectativas y realidades del entorno laboral fomentan un ambiente poco propicio para la retención del talento humano dentro de la organización.

Como sostienen Giuliano et al., (2023), la partida de empleados clave repercute negativamente en la habilidad de la organización para recolectar y gestionar información crucial, impactando directamente en el rendimiento general. Esto es especialmente preocupante en industrias donde el capital relacional desempeña un rol fundamental para el éxito de la empresa.

Asimismo, la falta de personal capacitado dificulta la transferencia de conocimiento tácito y experiencial a nuevos colaboradores, de esta forma, la rotación excesiva del personal calificado puede generar inconvenientes a corto y largo plazo.

Sin duda, la percepción de estabilidad y equilibrio entre el trabajo y la vida privada son factores cruciales que no pueden pasarse por alto. Según lo mencionado por Krsnik y Erjavec en 2023, las extensas jornadas laborales, la falta de reconocimiento y el desequilibrio entre las responsabilidades profesionales y personales incrementan significativamente la intención de renuncia del personal. Estos elementos resaltan la relevancia de aplicar políticas que fomenten un sano balance

entre los compromisos ocupacionales y personales, propiciando una mayor adhesión de los empleados a la empresa.

Adicionalmente, la implementación de modelos flexibles que permitan atender tanto las necesidades del puesto de trabajo como la esfera privada de los colaboradores, podría reducir el estrés asociado a una excesiva carga de obligaciones y favorecer una mayor satisfacción y compromiso a largo plazo.

Clima Organizacional

Si, bien, la rotación laboral es un fenómeno que recae principalmente sobre el trabajador que rota y sobre el empleador por la poca gestión de recursos para retener a sus empleados, la realidad es que hay una serie de factores adicionales que inciden sobre la rotación de trabajadores entre ellos uno de los más importantes el clima organizacional.

Varios autores como los ya mencionados han hecho referencia a la importancia de un buen clima organizacional para mantener a trabajadores contentos o estables dentro de su puesto, sobre todo porque el clima organizacional es el segundo entorno social en el que los individuos se desarrollan durante su vida adulta, y dentro del cual adecua en sus comportamientos a otros o nuevos patrones de los mismos (Soto et al., 2021)

En ese sentido, un clima organizacional negativo o conflictivo puede generar no solamente apatía hacia el trabajo si no también desanimo constante y desmotivación, lo que se traduce a una reducción de su capacidad laboral y al mismo tiempo de su felicidad dentro del puesto poniendo en riesgo las condiciones materiales del trabajo y de la ejecución de este.

Se menciona esto debido a que a nivel psicológico como han evaluado algunos autores ya antes citados, los trabajadores requieren algunos componentes, tales como el reconocimiento social y afectivo dentro de sus puestos de trabajo en donde se sientan útiles y bien remunerados (Els, 2021).

A esto se suma el sentimiento de utilidad de los trabajadores que depende de muchos criterios, entre ellos la percepción que sus compañeros o que sus jefes directos tengan en torno a éste, de aquí la importancia de que se haya abordado la teoría del ajuste-persona y el ajuste-entorno, debido a que determina de qué manera las distintas variaciones en estos componentes pueden afectar al trabajador y al mismo tiempo su rendimiento y su decisión de desertar de un trabajo.

Satisfacción y motivación laboral

La satisfacción laboral y la motivación laboral son dos de los criterios más importantes al momento de hablar de la gestión de Recursos Humanos de manera estratégica, esto debido a que la motivación laboral en gran medida supone un medidor de la satisfacción del trabajador y a su vez la satisfacción incide sobre la motivación laboral, aunque parezcan sinónimos.

Cabe mencionar que la realidad apunta a que la motivación laboral no depende exclusivamente de la satisfacción laboral, sino de una serie de elementos que en su conjunto le permiten al trabajador desempeñarse de manera coordinada y coherente en el trabajo y con su equipo de actividades diarias (Al-Suraihi et al., 2021).

Es así como en la motivación laboral se ve implicada por algunas conductas respecto a la autopercepción del trabajador, la percepción externa del mismo, su desenvolvimiento a un grupo en el clima organizacional, así como también factores de

remuneración y plena compatibilidad dentro de la empresa así como también existencias de una división clara entre las franjas y la vida privada (Els, 2021).

Estos elementos le permiten al trabajador y sentirse aceptado dentro del entorno de trabajo, no explotado y valorado, de modo que el mismo considera que la empresa valora tanto su tiempo como empleado como también su tiempo como individuo de la sociedad, haciéndole sentir mayor cercanía en la organización y mayor nivel de fidelidad a la misma (Huanca, 2021).

Marco conceptual

- ✓ Rotación de personal. - Proceso mediante el cual existe un alto índice de variabilidad de puestos entre distintas áreas y por tal también un cambio constante de funciones de los mismos. Dentro de la rotación de personal se puede considerar tanto el cambio de roles asignaciones y puestos, así como también la deserción laboral (Hernández y Durán, 2022)
- ✓ Clima organizacional. - El clima laboral se compone de todos los comportamientos interacciones y conductas de los empleados entre sí, así como también de superiores con subordinados, Situaciones se trabajó a presión, estrés y otros que pueden hacer que un clima organizacional sea o no más favorable para los trabajadores (Ali y Anwar, 2020)
- ✓ Capacitación. - la capacitación es uno de los procesos que se encuentra implícito dentro de la dotación como la rotación de personal, siendo necesario para permitirle a los trabajadores nuevos, o de distintas áreas adaptarse a sus funciones asignadas (Yang, 2022)
- ✓ Estabilidad laboral. - La estabilidad laboral se compone de una serie de factores entre los que se encuentran las condiciones salariales, así como también los estados de calma frente al trabajo y otros empleados, y depende sobremanera

del clima organizacional, aunque muchas veces se traduce como la permanencia por un tiempo indefinido en un trabajo gracias a los efectos de los contratos (Ali y Anwar, 2020)

- ✓ Satisfacción laboral. - Situación de complacencia con las condiciones actuales de trabajo, sean estos, sueldos, salarios, horarios, actividades, etc. Este es uno de los primeros indicadores de motivación laboral y así mismo una de sus consecuencias (Ali, et al, 2021)
- ✓ Motivación laboral: Estado de bienestar que encuentran los trabajadores dentro de una empresa o de un entorno laboral que se ve motivado por una serie de factores como lo son el clima organizacional en las condiciones salariales, así como también las condiciones de reconocimiento (Torres, 2023). Este ha sido uno de los conceptos medulares de la Administración de Empresas y de la investigación en torno a la misma de aquí que muchos autores como Masslow hagan referencia a la importancia de mantener el personal motivado.
- ✓ Rotación laboral en empresas de alta especialización técnica: en las empresas De alta especialización técnica como por ejemplo, H&S Corp de rotación laboral intensifica debido a la escasez de talento cualificado así como también el incremento de la demanda de los contratos emergentes de actividades en campo o en obra, así mismo hay que considerar también que existen otros factores que llevan a una rotación alta como por ejemplo, la poca estabilidad de los contratos y las condiciones de trabajo que pueden llegar a ser. Complejas para ciertos trabajadores, así como su requerimiento técnico.

Marco referencial

Los trabajos revisados dentro de esta investigación para realizar el marco referencial han sido cuidadosamente seleccionados considerando para ello los mayores estándares investigativos que se puedan encontrar dentro de la red.

De este modo se ha procurado investigar artículos que se encuentran dentro de los bloques Q 1 -Q 4 los cuales son los mayores indicadores del rigor científico esto debido a que se desea mantener la integridad y pulcritud teórica de la investigación.

Asimismo, a efectos de abogar por un enfoque universal se ha podido contar con artículos que se encuentran tanto el idioma español, inglés como primer idioma de mayor nivel investigativo y también portugués, consideran también los avances que ha tenido en materia económica y empresarial Brasil, gracias a lo cual había ingresado a los BRICS y aún se mantiene como una potencia de Latinoamérica.

Entre las revisiones de investigadores realizadas por Rodríguez (2020), se subraya que la rotación en el sector de la empresa tecnológica es uno de los problemas más graves, lo que se asocia sobre todo con la insatisfacción de los empleados con el nivel de paga y estabilidad laboral, entre otros.

Dado el aumento constante de la demanda de especialistas altamente calificados y la intensa competencia en el mercado laboral, estas cuestiones están adquiriendo una importancia especial. Rodríguez (2020), en especial, señala que muchos trabajadores sienten que el nivel de esfuerzo que invierten en su trabajo y las habilidades que logran desarrollar no les dan la recompensa y la seguridad laboral que desean, lo que lleva al aumento de la rotación.

Además, la falta de oportunidades para un plan de carrera y la percepción de salarios que no compensan la presión y las condiciones estresantes en el campo laboral tecnológico aumentan la situación (Els, 2021). Asimismo, recientes investigaciones señalan que, en las empresas caracterizadas por la innovación constante y el desarrollo acelerado de productos, el empleo constante puede ser un factor negativo en la productividad y la cultura organizacional, lo que obstaculiza la posibilidad de sostenibilidad a largo plazo.

Se tiene que considerar con base a lo observado que la presión y el estrés derivado de la adaptación a diferentes ubicaciones y condiciones de trabajo también afectan significativamente la rotación de personal en la industria de las telecomunicaciones, dado que la necesidad constante de moverse a lugares remotos y trabajar en entornos cambiantes y a menudo conflictivos desgasta rápidamente al personal.

Dada la rapidez con la que se instalan y mantienen la infraestructura y la necesidad de que las personas trabajen horarios variables y, en muchos casos, en condiciones difíciles, como climas extremos o áreas de acceso complicado, contribuyen a la presión y desgaste del trabajador, tanto físico como mental.

Estas condiciones, sumadas a ingresos precarios o la falta de iniciativas para poder enfrentarlas, están contribuyendo al creciente número de trabajadores que buscan trabajos en sectores más confiables. Con el aumento de la industria de las telecomunicaciones, los elevados niveles de rotación selecta un desafío para la continuación y eficiencia de las actividades. Dicho de otra manera, es obvio que las políticas deben centrarse en mejorar el crítico laboral en esta esfera.

La importancia del problema ha sido confirmada por el estudio de Torres (2023), que investigó la dependencia entre la rotación del personal y los procesos de selección y capacitación en el sector médico, que es uno de los más críticos y demandados. Según los resultados del estudio, la rotación sigue siendo un problema común que se manifiesta a cada nivel y en forma de variadas contribuciones al interior de todas las instituciones de salud tanto en el personal médico como administrativo (Torres, 2023).

Como señala Guevara (2020) la remuneración no opera entonces en el solo carácter compensatorio sino en el rol de índice con relación al juicio de la valoración y de la valorización del trabajo. A menudo, la sensación del pago recibe los trabajadores de lo agradecida que está la empresa por su contribución y esfuerzo. Por lo tanto, la disminución de la compensación puede llevar directamente a la disminución de la lealtad y el compromiso.

Asimismo, la satisfacción del salario es un factor significativo al que los empleados prestan atención cuando se plantean la cuestión de permanecer o no en la empresa, ya que el pago adecuado les proporciona seguridad y estabilidad, aspectos vitales del bienestar y la motivación

Els, et al, (2021) realizan una investigación con el objetivo de examinar la relación entre la calidad de vida laboral y la intención de rotación de empleados, así como determinar si el compromiso organizacional actúa como moderador en la relación entre esas dos variables (Benavenete y Santisteban, 2024).

Para este fin, se recopilaron datos utilizando un cuestionario biográfico, con secciones alusivas a calidad de vida laboral, de intención de rotación interno, y una medida del cuestionario de compromiso organizacional, cabe mencionar que esta

investigación se centró en un sector específico de la economía de manufactura en Sudáfrica, utilizando la muestra de comodidad y muestreo no probabilístico de 400 individuos.

Debido a la inclusión de las variables demográficas, la edad y el nivel de educación de la población de estudio eran bastante heterogéneos. Demostraron que la calidad de vida laboral influencia la intención de rotación y reveló un efecto moderador positivo de la variable compromiso organizacional.

Marco legal

Constitución de la República

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la República [CRE], 2025).

Código del Trabajo

Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador. - El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador (Código del Trabajo, 2025).

Identificación de variables y relación de las variables

Variables independientes

- Condiciones Laborales: contempla Salarios, beneficios y estabilidad contractual.
- Clima Organizacional: Aborda cuestiones como el estrés laboral, el ritmo de trabajo y la adaptabilidad en cuanto a situaciones y ubicaciones laborales.
- Procesos de Recursos Humanos: Abarca el reclutamiento de trabajadores y su capacitación para hacer la correspondiente dotación de personal.

Variable dependiente

- Rotación de personal que implica la frecuencia con la que los empleados dejan la empresa, voluntaria o involuntariamente, lo cual puede afectar la continuidad de las operaciones y la competitividad de la empresa.

Relación de las variables

Las condiciones laborales, el clima organizacional y los procesos de recursos humanos son factores que inciden en la rotación de personal. Las condiciones laborales se refieren a aquellos aspectos materiales fundamentales como los salarios, los beneficios y la estabilidad de la condición contractual. La falta de estas condiciones provoca insatisfacción en los empleados y, por lo tanto, su deseo de encontrar algo mejor.

A su vez, las condiciones laborales como clima organizacional -estrés, adaptabilidad y ritmo de trabajo- son causa de motivación y bienestar, y un ambiente no apto causa deserción.

Tabla 5. Sistematización de variables

| Nivel | Tipo | Categoría | Definición Conceptual | Indicadores | Método para Descubrir los Indicadores |
|----------------------|------------------------------|-------------------------|--|---|---|
| INDEPENDIENTE | Condiciones Laborales | Salarios | Percepción del trabajador sobre la compensación económica recibida por su labor y su adecuación a las expectativas y el esfuerzo requerido. | - Satisfacción salarial - Comparación salarial con el mercado - Percepción de equidad salarial | Sección de Encuesta a trabajadores sobre su satisfacción con el salario y su percepción respecto a la competencia |
| | | Beneficios | Conjunto de prestaciones y ventajas no salariales que recibe el trabajador y que contribuyen a su bienestar y estabilidad laboral. | - Acceso a beneficios (seguro, vacaciones, etc.) - Percepción sobre suficiencia de beneficios | Sección de Encuesta a trabajadores sobre el acceso y satisfacción con los beneficios |
| | | Estabilidad Contractual | Grado de seguridad y permanencia que percibe el trabajador respecto a su empleo, influenciado por el tipo de contrato y la duración del mismo. | - Tipo de contrato (permanente, temporal) - Percepción de seguridad laboral - Intención de permanecer en la empresa | Sección de Encuesta a trabajadores sobre el tipo de contrato y su percepción de estabilidad |
| | Clima Organizacional | Estrés Laboral | Nivel de presión que perciben los trabajadores debido a la carga de trabajo, demandas y exigencias de su rol en la empresa. | - Percepción de estrés laboral - Carga de trabajo - Balance entre vida personal y laboral | Sección de Encuesta a trabajadores sobre sus niveles de estrés y carga laboral |
| | | Ritmo de Trabajo | Frecuencia e intensidad de las tareas asignadas, así como la percepción del trabajador respecto a la adecuación de este ritmo a sus capacidades. | - Percepción sobre intensidad del ritmo de trabajo - Nivel de exigencia física y mental | Sección de Encuesta a trabajadores sobre su percepción del ritmo de trabajo |

| | | | | | |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|---|--|
| | | Adaptabilidad a Ubicaciones | Capacidad del trabajador para ajustarse a cambios de ubicación geográfica y condiciones laborales variables en diferentes entornos. | <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de adaptación a nuevos entornos - Satisfacción con la ubicación asignada - Impacto de la movilidad | Sección de Encuesta a trabajadores sobre su adaptabilidad a cambios de ubicación y satisfacción con las mismas |
| | Procesos de RRHH | Reclutamiento | Estrategias y prácticas empleadas para atraer y seleccionar nuevos empleados, considerando la adecuación del perfil a las necesidades de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación del proceso de selección - Percepción sobre la rapidez del reclutamiento - Satisfacción con el proceso | Sección de Encuesta a trabajadores sobre su experiencia en el proceso de reclutamiento |
| | | Capacitación | Programa de formación y entrenamiento que busca desarrollar habilidades y competencias requeridas para la ejecución efectiva de las tareas del puesto. | <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción con las oportunidades de capacitación - Percepción de adecuación de la capacitación recibida | Sección de Encuesta a trabajadores sobre la capacitación recibida y su percepción de la efectividad |
| DEPENDIENTE | Variable Dependiente | Rotación de Personal | Frecuencia con la que los empleados dejan la empresa, voluntaria o involuntariamente, lo cual puede afectar la continuidad de las operaciones y la competitividad de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> - Tasa de rotación (porcentaje de personal que deja la empresa) - Motivos de salida - Percepción de estabilidad | <p>Análisis de registros de recursos humanos</p> <p>Encuesta a trabajadores actuales y ex-empleados</p> |

Nota. Tabla de operacionalización de las variables

Capítulo II

Situación actual

H&S Corp tiene una posición fuerte en el mercado de telecomunicaciones, ya que su enfoque integral de consultoría y especialización en fibra óptica. La estructura organizacional tiene mucho espacio para mejorar, pero ya es capaz de prestar servicios altamente cualificados desde un punto de vista técnico y estratégico. Estas dos cualidades son críticas para hacerse con las numerosas oportunidades, como el crecimiento de la industria tecnológica o los deseos de los consumidores de productos sostenibles y avanzados.

Tabla 6. *Matriz DAFO empresarial*

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| - Enfoque integral de consultoría | - Mercado en expansión en telecomunicaciones |
| -Experiencia en telecomunicaciones | - Participación en el desarrollo tecnológico |
| - Estructura organizacional sólida | - Innovaciones tecnológicas |
| - Especialización en fibra óptica | - Cambios en las preferencias del consumidor |
| - Compromiso con la excelencia | - Tendencias de sustentabilidad |
| - Avances tecnológicos en el sector | |
| Debilidades | Amenazas |
| - Falta de manuales internos | - Competencia en el mercado |
| - Estructura organizacional no definida | - Cambios en las regulaciones legales |
| - Falta de definiciones en roles | - Avances tecnológicos en la competencia |
| - Carencia de estrategia de sustentabilidad | - Inestabilidad económica |
| - Vulnerabilidad ante tendencias sociales y culturales | - Cambios bruscos en la demanda |

Nota. Matriz DAFO que detalla Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades empresariales.

Las fortalezas de H&S Corp, como su enfoque exhaustivo de consultoría, experiencia en telecomunicaciones y su estructura organizativa robusta, le proporcionan una base competitiva, de hecho, el análisis FODA concluye que estas cualidades pueden ayudar a capitalizar las oportunidades presentes en un mercado en constante expansión y participar en el desarrollo tecnológico.

No obstante, la empresa enfrenta considerables desafíos internos; la falta de manuales y roles ambiguos de trabajo conducen a la ineficiencia y la desmotivación entre los empleados; por otro lado, la falta de un liderazgo del personal designado y efectivas estrategias de sostenibilidad resultan en una alta rotación cuando el mundo se vuelve más preocupado por las prácticas ecológicas para los clientes y los socios estratégicos.

Desde el punto de vista externo, la competencia en el mercado y el continuo desarrollo tecnológico constituyen un riesgo ya que otras empresas pueden ofrecer servicios más avanzados y atraer a los clientes de H&S Corp. Además, las regulaciones legales en evolución y las influencias económicas presionan las operaciones actuales y los riesgos para la posición estable de la empresa.

A fin de abordar estas amenazas y convertir sus debilidades en oportunidades, H&S Corp debe implementar políticas internas establecidas, mejorar su estructura organizativa y desarrollar una estrategia sostenible. Esto le asegurará a la empresa un lugar más seguro en la industria al aumentar la lealtad de sus empleados y garantizar su vigencia en un sector altamente competitivo y dinámico.

Tabla 7. Matriz Pest

| Factores Políticos | Factores Económicos | Factores Sociales | Factores Tecnológicos |
|---|--|--|---|
| <p>H&S Corp está sujeta a regulaciones gubernamentales y leyes de la industria que afectan su operación y responsabilidades legales.</p> <p>I m p a c t o</p> | <p>El entorno económico, incluyendo las condiciones económicas locales y nacionales, influye en la demanda de los servicios de la empresa.</p> | <p>Las preferencias cambiantes de los consumidores y las tendencias sociales pueden influir en la demanda de los servicios ofrecidos por H&S Corp.</p> | <p>Los avances tecnológicos son esenciales para la operación y la innovación de la empresa, especialmente en el sector de las telecomunicaciones.</p> |
| <p>La empresa debe estar al tanto de las regulaciones relevantes y mantener el cumplimiento normativo para evitar problemas legales y operativos.</p> <p>A n á l i s i s</p> | <p>Las condiciones económicas favorables pueden impulsar la inversión en infraestructura y la adquisición de tecnología.</p> | <p>La adaptación a las preferencias cambiantes de los consumidores es clave para mantenerse relevante y atraer nuevos clientes.</p> | <p>La inversión tecnológica es crucial en este sector y promueve la competitividad.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| I m p l i c a c i o n e s p a r a H & S C o r p | H&S tiene la responsabilidad de cumplir con las determinaciones legales nacionales en materia laboral y empresarial. | La empresa, en función a su demanda y actividades debe ajustar sus prácticas laborales, a fin de que se optimice el recurso humano. | H&S Corp debe de adaptarse a las expectativas de mercado y de consumidores en general. | La inversión en tecnología y la actualización constante son esenciales para mantener la competitividad y ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas |
|--|--|---|--|--|

Nota. Detalle de matriz PEST que resumen Factores Políticos, Factores Económicos, Factores Sociales, Factores Tecnológicos de H&S Corp.

En el área político-legal, H&S Corp deberá estar al tanto de las regulaciones y leyes vigentes para no incurrir en costos y riesgos. En cuanto a lo económico, deberá vigilar la economía y las tendencias que de ella se desprendan para poder anticiparse a la demanda de sus servicios. Por último, dado el aspecto social, las preferencias del consumidor y las tendencias a la sustentabilidad son aspectos que pueden ir influyendo con el tiempo en la demanda de servicios de la empresa. Cuestiones requieren de adaptación y cercanía.

Por otro lado, desde la perspectiva tecnológica, H&S Corp necesita adoptar avances tecnológicos en un esfuerzo por no quedarse atrás en un sector en constante evolución. La tecnología ya no es solo para mejorar el funcionamiento operativo. La

inversión en esta área también aumentará las soluciones innovadoras y adaptativas que se han desarrollado para los clientes.

En cuanto a la dirección del equipo de trabajo, es necesaria para optimar cómo se utilizan los recursos internos. Por lo tanto, con una comunicación efectiva, gestión presupuestaria, desarrollo profesional y evaluación de riesgo ofrecida por la alta dirección, el equipo se alineará con los objetivos estratégicos y podrá hacer frente a los desafíos.

Tabla 8. Test de Valoración de Equipo

| Aspectos a Evaluar | Financiero | RRHH | Tecnología | Operaciones |
|-------------------------------|---|---|---|--|
| Comunicación | - Falta de reportes regulares sobre costos operativos. <hr/> - Limitada interacción entre finanzas y otras áreas. | - Falta de claridad en la comunicación entre empleados y supervisores. <hr/> - Inexistencia de canales para feedback efectivo. | - Escaso uso de herramientas digitales para gestionar comunicaciones internas y externas. | - Falta de comunicación clara entre los equipos de campo y la base operativa central. |
| Gestión Presupuestaria | - Presupuesto no ajustado a las necesidades reales de las distintas provincias. <hr/> - Desconocimiento de desviaciones financieras. | - Recursos insuficientes para capacitación y retención de personal. | - Inversión inadecuada en tecnología para optimizar procesos. | - Distribución ineficiente de recursos logísticos entre proyectos en distintas regiones. |
| Desarrollo Profesional | - Poca inversión en programas de formación en gestión financiera. <hr/> - Desconexión de metas financieras estratégicas. | - Escasa capacitación técnica y falta de oportunidades de desarrollo personal y profesional. | - Falta de formación para el uso de nuevas herramientas tecnológicas. | - Ausencia de planes de desarrollo para optimizar las habilidades operativas del personal. |

| | | | | |
|------------------------------|---|--|---|--|
| Evaluación de Riesgos | - No se monitorean adecuadamente los riesgos financieros asociados a la rotación de personal y retrasos en proyectos. | - No se evalúan los riesgos laborales derivados de tareas múltiples asignadas al personal. | - Poca implementación de medidas para proteger datos e infraestructuras críticas. | - Falta de identificación de riesgos en las operaciones de campo, especialmente en provincias. |
| Análisis de Datos | - Análisis superficial de costos y presupuestos, dificultando decisiones estratégicas. | - Falta de indicadores para medir satisfacción y desempeño del personal. | - Escaso análisis de datos operativos para detectar ineficiencias. | - Ausencia de métricas para evaluar el rendimiento de las operaciones en distintas zonas. |

Nota. Tabla de valoración del equipo en H&S Corp.

El primer desafío identificado en H&S Corp es la deficiencia en la comunicación efectiva entre áreas significativas. Tanto en el departamento financiero -donde la falta de aparición de reportes periódicos y la baja interacción con otros departamentos perjudican la toma de decisiones estratégicas- como en RRHH -donde la omisión en la comunicación interna fomenta la confusión en los empleados acerca de sus roles y expectativas- la problemática se suma a la carencia de herramientas tecnológicas apropiadas para centralizar y optimizar, en un contexto no monolítico, la comunicación, ya que H&S está dividido en diferentes provincias y no dispone de una plataforma de enlace que provea dicha función.

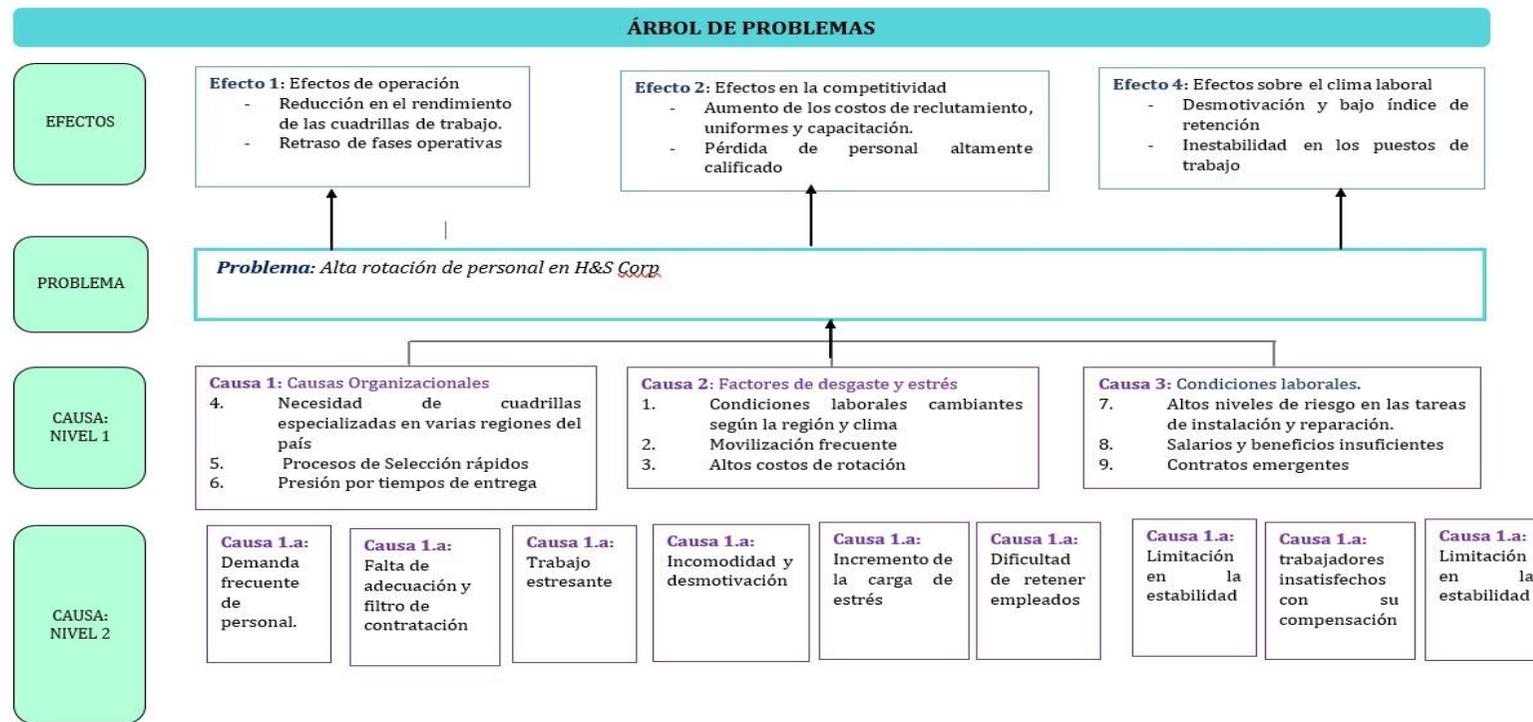
Desde la perspectiva presupuestaria, por otra parte, hay una notoria falta de sincronización entre los recursos otorgados y las necesidades reales de cada sección. Esta es causada por la falta de líneas de financiamiento de una eficiencia y funcionamiento previamente definidos, así como una falta de inversión en tecnología aplicada y capacitación para cada labor.

Sin embargo, el problema más fuerte aquí es la mala distribución de recursos logísticos en los proyectos de las áreas que se manejan, que son dispersos entre Guayaquil, Loja y Manabí, lo cual se refleja en la ineficiencia de recursos y la desorganización de operaciones.

Además, el desarrollo profesional es otra área que necesita atención urgente. La inexistencia de programas de formación técnica para equipos, tanto en aprender a usar herramientas tecnológicas como en habilidades operativas, ha llevado a un ambiente desmotivado.

Situación referencial interna

Figura 5. *Árbol situacional de problemas de H&S Corp*



Nota. Desarrollado por las autoras

H&S Corp, aunque tiene una estructura de tres niveles: la Dirección, la Operación y la Implementación, en la práctica no funciona de manera efectiva. La falta de definición de roles provoca una serie de problemas dentro de la operación, lo que afecta tanto la productividad como la percepción del trabajo. Por ejemplo, no hay supervisor en la obra de construcción y, por lo tanto, el jefe de la empresa mismo tiene que controlar la situación en el campo.

Adicionalmente, la empresa se ve obligada a hacer constantemente la búsqueda de un colaborador para reemplazar al saliente, lo que confirma la alta rotación.

Además, la distribución ineficaz de las actividades también se refleja en la productividad. Los colaboradores no solo desarrollan las funciones relacionadas con la instalación de la fibra óptica. Y, aparte, se ven obligados a hacer la demás logística como comida y transporte de personal, lo que hace su actividad dispersa y no rentable para el mismo.

Ausencia de un control por zonas. Se trata de otro error crítico, considerando que, si bien las operaciones de la empresa se centran en Guayaquil, también tiene proyectos y oficinas en otras provincias, como Loja y Manabí. Dado que nadie se mantiene constantemente responsable de la zonificación, los administradores y los supervisores carecen de coordinación y organización adecuadas, lo que afecta los parámetros de rendimiento.

A pesar de estar principalmente pagados para el trabajo con la instalación de la fibra óptica, también realizan diferentes reparaciones logísticas, como proveen alimentación y transporte para ellos mismos.

Problema central

En la empresa H&S Corp., la alta tasa de rotación de empleados es un problema grave que afecta negativamente a la empresa, tanto en términos de estabilidad operativa como de competitividad en la industria.

Efectos

Efectos de operación

Las cuadrillas en H&S Corp. especializadas en la instalación y mantenimiento de fibra óptica son una parte esencial para el cumplimiento de los contratos. Debido a la rotación constante de personal, la experiencia en estos equipos ha sido poco acumulada, lo que tiene un efecto perjudicial sobre la eficiencia del trabajo y la calidad de realización. Como consecuencia, opera tanto los errores, tiempo prolongado de las tareas completas, como la percepción del cliente sobre la empresa, la cual no se puede considerar confiable.

Efectos de competitividad

La alta rotación en H&S Corp. requiere invertir una cantidad considerable de recursos en procesos repetitivos de selección, contratación y capacitación de nuevos empleados. Los gastos adicionales como la provisión de uniformes y equipos también incrementan los costos operativos, lo que disminuye la rentabilidad neta y reduce el capital disponible para reinvertir en innovación o expansión, asimismo, la falta de continuidad en el personal dificulta generar una cultura laboral sólida y estable dentro de la organización.

Efectos sobre el clima laboral

Consecuentemente, los empleados que aún se encuentran en la empresa se ven en la obligación de abordar una mayor cantidad de trabajo para compensar a las vacantes, lo cual se traduce en su estresor desmotivación.

Asimismo, la plataforma de inestabilidad en la que se encuentra la empresa puede inducir a que hasta los empleados satisfechos consideren buscar oportunidades de trabajo más seguras. El ciclo entrante-salientes de personal genera un ritmo de trabajo no seguro y nada confiable.

Esta falta de continuidad no solo perturba el ritmo y el equilibrio de trabajo en curso, sino que también deshace la posibilidad de crear relaciones laborales duraderas y significativas para reducir el sentido de pertenencia y los niveles generales de productividad.

Causas de Nivel No. 1

Causas Organizacionales

Las causas organizacionales en H&S Corp. están relacionadas con la necesidad de cuadrillas especializadas para actuar en múltiples regiones del país con poca antelación para los procesos de selección y presión para cumplir estrictos tiempos de entrega. Como resultado, estos aspectos generan falta de planificación estratégica en la contratación y capacitación, lo que implica empleados mal preparados y un entorno laboral de alta exigencia. Vale la pena indicar que la escasez de planificación en los procesos de reclutamiento también está relacionada con la retención de personal.

Factores de desgaste y estrés

Las causas del desgaste y tensión en H&S Corp son consecuencias de las propias circunstancias laborales: trasladar a sitios con climas extremos o condiciones de trabajo complicadas se perfila como una necesidad en aumento. Los empleados se enfrentan a una alta presión debido a que están obligados a reubicarse en nuevas ubicaciones en plazos cortos y laborar en entornos acelerados.

Precisamente este último punto resulta crucial, dado que la rotación es aún más específica en industrias técnicas, dada la variabilidad en los proyectos y las zonas de trabajo genera estrés adicional en un contexto en el que priman los plazos ajustados.

Condiciones laborales

Las condiciones de trabajo de H&S Corp. están abocadas a problemas de altos riesgos en trabajos de instalación y reparación, los ingresos insuficientes y los contratos emergentes sin garantías para los empleados. Dichas fallas no solo desmotivan a los empleados, sino que también les proporcionan una sensación de inseguridad en el trabajo, lo que los llevará a abandonar y cambiar a otras empresas con condiciones más favorables.

Causas de Nivel 2

Causas organizacionales

Las causas organizacionales de H&S Corp. son la frecuente demanda de personal dado procesos de selección exprés y la primacía de cubrir la fisura de forma rápida frente a una evaluación adecuada de las competencias. Las condiciones sin cauces en la singularidad de los contratos directos ocasionan una gran sanción la alta rotación, pues a menudo el personal contratado no cuenta con las competencias técnicas o la aptitud demandadas para adaptarse a las exigencias del puesto.

Causas de desgaste y estrés

Los factores de desgaste y estrés están directamente relacionados con la incomodidad y desmotivación de los empleados jóvenes que se ven obligados a trabajar en condiciones de estrés excesivo. El esfuerzo para mudarse varias veces por contrato, trabajar todo el día y asumir responsabilidades adicionales en un entorno hostil lleva a la acumulación de estrés.

Causas de condiciones laborales

Los trabajadores están expuestos a riesgos asociados con la instalación y reparación, y la compensación y prestaciones ofrecidas a los empleados no reflejan el esfuerzo y la peligrosidad del trabajo. Los contratos a termine y emergentes fomentan la inestabilidad, de modo que la seguridad y la lealtad a largo plazo de los empleados a su organización tampoco son altas.

Se observa que la compensación relativa percibida y la inseguridad contractual crean insatisfacción y altas tasas de rotación, ya que quieren trabajar para una organización que les ofrezca mayor estabilidad y mejores beneficios.

Estimaciones financieras de H&S Corp

En esta sección se detallan los costos directos asociados a las operaciones en Loja y también en la ciudad de Ambato, con un enfoque en los gastos recurrentes, los costos derivados de la falta de planificación y supervisión, y las pérdidas económicas debido a problemas operativos. Esta parte del análisis busca proporcionar una visión clara de los recursos necesarios y las áreas de mejora para optimizar los costos y la eficiencia en las operaciones.

Costos Directos Mensuales en Loja

Salarios

- Número de trabajadores: 10
- Salario mensual por trabajador: \$500
- Total, por salarios: 10 trabajadores x 500 USD: 5000,00 USD

Alimentación

- Costo estimado por día para desayuno, almuerzo y merienda: \$10/trabajador
- Total de días laborales al mes: 26 días

- Total por alimentación mensual: 10 trabajadores x 10 USD por día x 26 días:
2600,00

Alojamiento

- Arriendo grupal de casa: 300 USD por mes

Transporte de Costa a Sierra y gastos varios menores

- Pasajes Costa-Sierra en Cooperativa de transporte: \$15 por trabajador
- Número de viajes estimados al mes: dos viajes por trabajador
- Movilización local (gasolina): 200 por grupo
- Total de transporte mensual: (15 x 2 viajes x 10 trabajadores) + (200): \$500

Costo promedio de materiales y uniformes

- Uniformes, equipos de protección y herramientas básicas de trabajo: \$70,00 por trabajador
- Total: \$700 USD

Ingreso de pasantes

- Número de pasantes: 4
- Costo mensual de los pasantes en capacitación y gastos varios: \$400
- Total por capacitación inicial: 4 pasajes x \$400: 1600,00

Pérdidas por falta de control de personal y ausencia de inspectores de trabajo calificados

La ausencia de inspectores aumenta errores y retrasos en los proyectos, afectando la eficiencia desencadenando en promedio una pérdida de la productividad

del 10% de ingreso mensual por contratos en la ciudad de Loja. Considerando para ello que el contrato en Loja ronda los \$50,000, existiendo una pérdida de 5000 USD.

Tabla 9. Estimaciones de costos mensuales

| Categoría | | Costo (USD/mes) |
|---|----|------------------------|
| Salarios (10 trabajadores) | \$ | 5.000,00 |
| Alimentación | \$ | 2.600,00 |
| Alojamiento | \$ | 300,00 |
| Transporte | \$ | 500,00 |
| Uniformes y materiales | \$ | 700,00 |
| Pérdida por falta de inspectores | \$ | 5.000,00 |
| Total mensual ajustado | \$ | 14.100,00 |

Nota. La presente tabla brinda un resumen de los valores previamente desglosados respecto a los costos mensuales que implica tener cuadrillas en rotación

Costos Directos Mensuales en la ciudad de Ambato

Salarios

- Número de trabajadores: 5
- Salario mensual por trabajador: \$500
- Total, por salarios: 10 trabajadores x 500 USD: 2500,00 USD

Alimentación

- Costo estimado por día para desayuno, almuerzo y merienda: \$10/trabajador
- Total de días laborales al mes: 26 días
- Total por alimentación mensual: 5 trabajadores x 10 USD por día x 26 días:
1300,00

Alojamiento

- Arriendo grupal de casa: 300 USD por mes

Transporte de Costa a Sierra y gastos varios menores

- Pasajes Costa-Sierra en Cooperativa de transporte: \$9 por trabajador
- Número de viajes estimados al mes: dos viajes por trabajador
- Movilización local (gasolina): 200 por grupo

- Total de transporte mensual: $(9 \times 2 \text{ viajes} \times 5 \text{ trabajadores}) + (200)$: 290-300

Costo promedio de materiales y uniformes

- Uniformes, equipos de protección y herramientas básicas de trabajo: \$70,00 por trabajador
- Total: \$350 USD

Impacto económico de la falta de inspectores y personal calificado

Así como en el caso de Loja, existe en promedio una pérdida del 10% mensual del contrato, implicando en valores negativos para la empresa, la gestión y la utilidad de resultado, de modo que, habiendo contratos por 30 mil dólares en Ambato, y una pérdida de 10%, se llega a tener un desfase de 3000 USD que no son recuperables, sobre todo considerando la inversión existente en los trabajadores.

Tabla 10. *Estimaciones de costos mensuales*

| Categoría | Cálculo | Costo (USD/mes) |
|-------------------------------|---|------------------------|
| Salarios | 5 trabajadores x 500 USD | 2,500.00 |
| Alimentación | 5 trabajadores x 10 USD/día x 26 días | 1,300.00 |
| Alojamiento | Arriendo grupal de casa | 300.00 |
| Transporte | $(9 \text{ USD} \times 2 \text{ viajes} \times 5 \text{ trabajadores}) + 200$ | 290-300 |
| Materiales y uniformes | 70 USD/trabajador x 5 trabajadores | 350.00 |
| Total estimado | | 4,740-4,750 USD |

Nota. Resumen de los valores previamente desglosados respecto a los costos de cuadrillas en Ambato.

Fuente. Desarrollado por las autoras

Capítulo III

Marco Metodológico

Diseño de investigación

El diseño de investigación implica la estructura metodológica de la investigación, siendo por tal, un proceso sistemático que es útil para viabilizar la investigación, en este contexto concreto, el diseño de este trabajo es de corte no experimental, esto debido a que no plantea un control de variables, sino un estudio fenomenológico de los factores empresariales, en esta medida, también se señala que el estudio es de corte cuantitativo.

Tipo de investigación/ Enfoque

La investigación a nivel general es de tipo cuantitativa debido a que considera técnicas cuantificables como, por ejemplo, la toma de datos a través de encuestas a los trabajadores. Es necesario señalar que se escogió ese tipo de enfoque metodológico debido a que es el que mejor se ajusta a las metas investigativas dado que la idea principal del trabajo es poder, cuantificar las medidas de satisfacción de los trabajadores de la empresa y el mismo tiempo con ello poder generar estrategias de mejora o de optimización empresarial lo cual no se podría bajo un esquema cualitativo que meramente otorga percepciones del entorno de trabajo.

No se ha considerado la metodología mixta que combina elementos cualitativos y cuantitativos, especialmente la toma de datos por medio de entrevistas ante la falta de disponibilidad de tiempo de los trabajadores de la empresa ya referida es limitada, además de que sus operaciones implican que los mismos se encuentren en

constante movimiento de ciudad a ciudad lo que ha hecho compleja la actividad de concertar reuniones con los mismos, presenciales o en línea dado su limitado tiempo.

Alcance

El estudio franquea dos tipos de investigación: la investigación descriptiva que se enfoca en describir y analizar las características de la rotación de personal en H&S Corp y sus factores, así como también, la investigación explicativa, que tiene por objeto identificar y explicar las relaciones entre las variables de tipo independientes y la variable dependiente.

Ha de considerarse que el trabajo plantea alcances teóricos, prácticos y metodológicos sustanciales, basados en la identificación de factores críticos que inciden sobre la rotación de personal, identificando los factores que inciden en dicho fenómeno empresarial, facilitando su problematización y tratamiento, además, de que el estudio por sí mismo, brinda mejoras en el área de recursos humanos, tanto para la optimización de los procesos de dotación de personal como para el tratamiento interno de los trabajadores según sus áreas especializadas.

Población y Muestra

La población de estudio está conformada por la totalidad de trabajadores de H&S Corp., es decir, un total de 50 empleados, incluyendo tanto trabajadores de planta como de cuadrillas de trabajo emergentes.

Dado el tamaño reducido de la población, se ha optado por un censo, considerando a la totalidad de los trabajadores como muestra. Esta decisión garantiza la representatividad de los datos y elimina la posibilidad de sesgos derivados de la selección de una muestra parcial.

Tipo de muestreo

El muestreo empleado es de tipo censal, ya que se ha considerado la totalidad de la población en el estudio. Este enfoque permite obtener datos precisos y fiables, asegurando que los resultados reflejen de manera objetiva la realidad de la empresa.

Al utilizar un muestreo censal, se minimizan los márgenes de error y se fortalece la validez de los resultados obtenidos, lo que contribuye a una mejor comprensión de las condiciones laborales en H&S Corp.

Técnica de recogida de datos

Dentro del apartado cuantitativo del estudio se empleará como instrumento una encuesta valorativa con distintas secciones correspondientes a cada una de las causas identificadas de la rotación de personal y previamente detalladas en el cuadro de sistematización de variables, misma que empleará una escala de Likert, aumentando sus criterios de fiabilidad.

Análisis de datos

Por criterios de practicidad el análisis de la data obtenida a nivel cuantitativo se procesará por medio del programa Excel como base, a fin de organizar la información; Adicionalmente como elemento estadístico, se emplearán criterios de correlación, a fin de comprobar la relación de las variables propuestas.

Instrumento: Encuesta

La encuesta de Factores Relacionados con la Rotación de Personal se propone como un instrumento de recopilación de información clave sobre la percepción y la experiencia de los empleados en tres dimensiones principales: Condiciones Laborales,

Clima Organizacional, y Procesos de Recursos Humanos, que refieren al acercamiento no específico de los factores de la rotación de personal, los cuales son ejes fundamentales para la determinación de este trabajo y el arribo a los objetivos del mismo.

Se emplea la escala de Likert, en la que el valor mínimo es 1 y el máximo es 5, que permite una evaluación de nivel de acuerdo de los participantes con afirmaciones puntuales en datos cuantificables y fáciles de analizar, siendo una medida sencilla y directa de evaluación de los distintos criterios de la encuesta dentro de sus cinco secciones ya señaladas previamente.

Cabe señalar, que para llevar a cabo estas preguntas ha sido necesario el movilizarse a puntos de trabajo dentro de la ciudad de Guayaquil principalmente, debido a que por las condiciones materiales, y socioeconómicas de los trabajadores que se desarrollan en el rubro señalado, existen limitaciones de tiempo y de equipos personales, de modo que este estudio buscó hacer un acercamiento presencial para romper estas barreras antes indicadas.

Confiabilidad del instrumento:

Se realizó una validación inicial por matrización documental con base a referencias bibliográficas congruentes a la investigación, dado que el formulario ya se encuentra en estudios previos y ha sido ampliamente seleccionado por su validez metodológica, además de que cuenta con preguntas que se alinean a los factores teóricos previamente estudiados en esta investigación.

Inicialmente no se realizó una prueba piloto, debido a que la disponibilidad de los trabajadores para alejarse de sus actividades era limitada, además de su concentración en un solo espacio geográfico era imposible, frente a la diversidad de actividades y contratos que la empresa mantiene activos con sus clientes.

Sin embargo, ha de mencionarse que mediante una prueba de Alpha de Cronbach con base a los resultados íntegros de la investigación, se pudo evidenciar la consistencia del instrumento, dado que la prueba de Alpha de Cronbach muestra que la consistencia del instrumento es de 0,86, lo que sugiere que las preguntas del cuestionario se encuentran estructuradas de manera acorde a las metas investigativas.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right) = 0,86 = \frac{27}{27-1} \left(1 - \frac{52,99}{308,02} \right) = 0,86$$

- Dentro de esta fórmula de verificación k corresponde al número de ítems del instrumento, es decir, 27 ítems.
- La expresión matemática σ_i^2 corresponde a la varianza de cada ítem de 308.02
- El denominador σ_t^2 corresponde a la varianza total de las sumas de las respuestas brindadas por participante, que es de 52,99

Encuesta sobre Factores Relacionados con la Rotación de Personal

Instrucciones: A continuación, se presentan afirmaciones sobre sus condiciones laborales, el clima organizacional y los procesos de recursos humanos en la empresa. Por favor, marque la opción que mejor refleje su percepción en cada caso utilizando la siguiente escala:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

| Factores Económicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. El salario que recibo es adecuado. | | | | | |
| 2. Las prestaciones que recibo son suficientes. | | | | | |
| 3. El monto del incremento salarial anual es apropiado. | | | | | |
| 4. La posibilidad de realizar tiempo extra me motiva a permanecer en esta empresa. | | | | | |
| 5. El Bono de Permanencia es adecuado. | | | | | |
| 6. El salario diario es suficiente para satisfacer mis necesidades personales y familiares. | | | | | |
| Factores de Capacitación | | | | | |
| 7. Recibo capacitación adecuada por parte de la empresa. | | | | | |
| 8. El contenido de los entrenamientos es aplicable a mi trabajo. | | | | | |
| 9. Las capacitaciones que recibo están de acuerdo con mi plan de desarrollo profesional y personal. | | | | | |
| 10. Tengo posibilidades de crecimiento en esta empresa. | | | | | |
| 11. Los cursos anuales son importantes en mi desarrollo (Ética, Seguridad, etc.). | | | | | |

| Factores Organizacionales | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 12. El ambiente de trabajo es respetuoso con mi supervisor. | | | | | |
| 13. Mis opiniones son importantes para mi supervisor. | | | | | |
| 14. El ambiente de trabajo en el que me desarrollo es satisfactorio. | | | | | |
| 15. La empresa fomenta el trabajo en equipo. | | | | | |
| 16. La administración de la empresa está dispuesta a resolver dudas y problemas laborales. | | | | | |
| Factores del Puesto | | | | | |
| 17. Las actividades que realizo son acordes a mi puesto de trabajo. | | | | | |
| 18. El puesto que desempeño ofrece retos interesantes de manera constante. | | | | | |
| 19. La compañía valora adecuadamente mi desempeño. | | | | | |
| 20. La jornada laboral ofrece el tiempo suficiente para el logro de objetivos. | | | | | |
| 21. Estoy de acuerdo con el puesto que desempeño. | | | | | |
| 22. Mis opiniones son importantes para la compañía. | | | | | |
| Rotación | | | | | |
| 23. Considero cambiar de trabajo el próximo año. | | | | | |
| 24. Actualmente estoy buscando otro empleo. | | | | | |
| 25. Mi intención es desarrollarme en esta compañía. | | | | | |
| 26. Considero que puedo tener un empleo similar con mejor salario. | | | | | |
| 27. Si se presentara una mejor oferta laboral en otra empresa, ¿qué tan dispuesto(a) estaría a aceptarla? | | | | | |

Nota. Alfaro, M. F. (2021). *Análisis causal del bajo índice de rotación de personal en empresa del sector manufacturero* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Baja California]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Baja California. <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/803f8574-0933-410b-a9fe-0ea39063531b/content>

1.1.Resultados

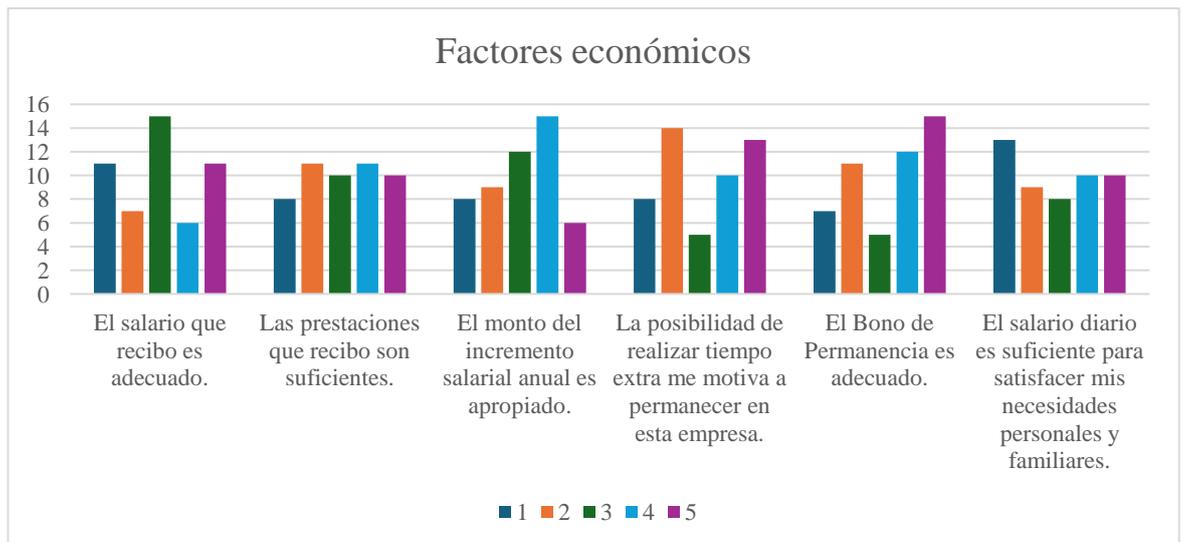
Tabla 11. *Factores económicos*

| Pregunta | Respuesta 1 | Respuesta 2 | Respuesta 3 | Respuesta 4 | Respuesta 5 | |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|----|
| El salario que recibo es adecuado. | | 11 | 7 | 15 | 6 | 11 |
| Las prestaciones que recibo son suficientes. | | 8 | 11 | 10 | 11 | 10 |
| El monto del incremento salarial anual es apropiado. | | 8 | 9 | 12 | 15 | 6 |
| La posibilidad de realizar tiempo extra me motiva a permanecer en esta empresa. | | 8 | 14 | 5 | 10 | 13 |
| El Bono de Permanencia es adecuado. | | 7 | 11 | 5 | 12 | 15 |
| El salario diario es suficiente para satisfacer mis necesidades personales y familiares. | | 13 | 9 | 8 | 10 | 10 |

Nota. Compilado por sistema informático

La tabla muestra los distintos valores recopilados dentro de la encuesta realizada a los 50 trabajadores, en donde se puede ver la diversidad de respuestas de estos en función a sus condiciones económicas dentro del trabajo.

Figura 6. Factores económicos



Nota. Nivel de rotación empresarial

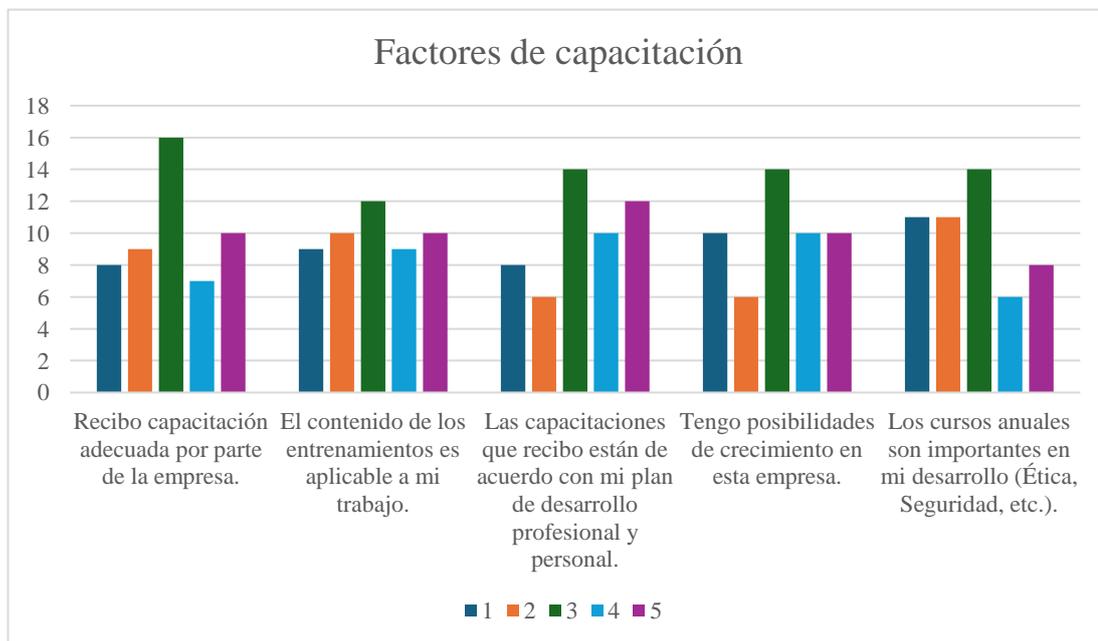
Con base a lo mostrado en esta gráfica se puede ver que existe una alta rotación puesto que los trabajadores con alta rotación han calificado consistentemente más bajo en las preguntas concernientes al salario adecuado y al salario suficiente con promedios de 2.82 puntos 60 que se pueden revisar en la tabla de promedios, indicando su insatisfacción.

Tabla 12. Factores de capacitación

| Pregunta | Respuesta | Respuesta | Respuesta | Respuesta | Respuesta |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Recibo capacitación adecuada por parte de la empresa. | 8 | 9 | 16 | 7 | 10 |
| El contenido de los entrenamientos es aplicable a mi trabajo. | 9 | 10 | 12 | 9 | 10 |
| Las capacitaciones que recibo están de acuerdo con mi plan de desarrollo profesional y personal. | 8 | 6 | 14 | 10 | 12 |
| Tengo posibilidades de crecimiento en esta empresa. | 10 | 6 | 14 | 10 | 10 |
| Los cursos anuales son importantes en mi desarrollo (Ética, Seguridad, etc.). | 11 | 11 | 14 | 6 | 8 |

Nota. Compilado por sistema informático

Figura 7. Factores de capacitación



Nota. Factores de capacitación.

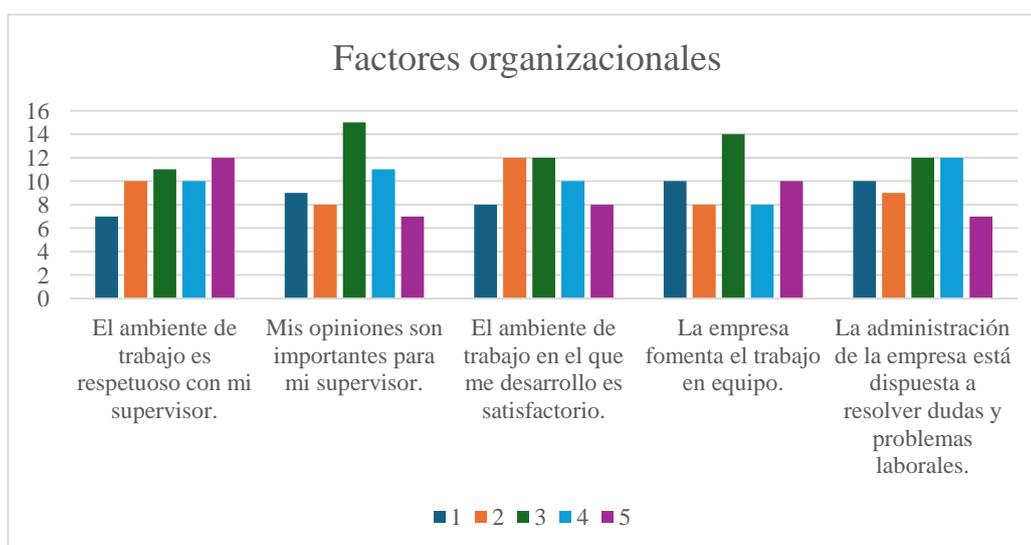
Se puede ver que los factores de capacitación no son el principal problema de la empresa, sin embargo, son importantes para mejorar la permanencia de los individuos y equilibrar las metas individuales y organizacionales puesto que en alta rotación las respuestas se dirigen hacia la capacitación adecuada mientras que una baja rotación las dirige hacia el contenido de los mismos.

Tabla 13. Factores organizacionales

| Pregunta | Respuesta | Respuesta | Respuesta | Respuesta | Respuesta |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El ambiente de trabajo es respetuoso con mi supervisor. | 7 | 10 | 11 | 10 | 12 |
| Mis opiniones son importantes para mi supervisor. | 9 | 8 | 15 | 11 | 7 |
| El ambiente de trabajo en el que me desarrollo es satisfactorio. | 8 | 12 | 12 | 10 | 8 |
| La empresa fomenta el trabajo en equipo. | 10 | 8 | 14 | 8 | 10 |
| La administración de la empresa está dispuesta a resolver dudas y problemas laborales. | 10 | 9 | 12 | 12 | 7 |

Nota. Compilado por sistema informático

Figura 8. Factores organizacionales



Nota. Realizado por las autoras

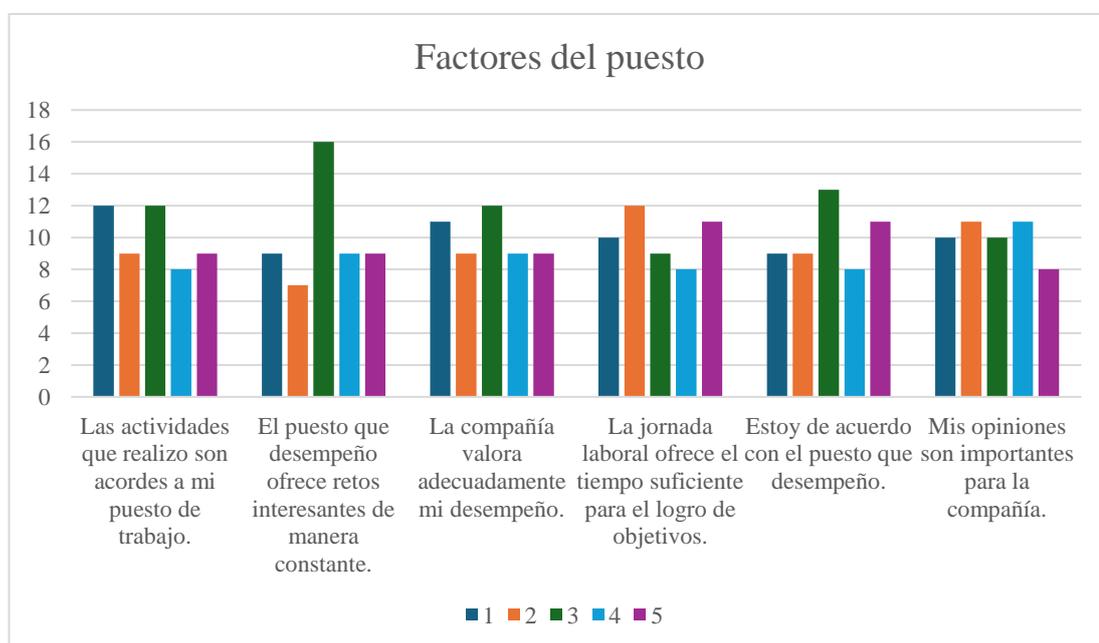
Los empleados que indican mayor rotación han calificado como bajo el ambiente del trabajo mientras que los trabajadores que en cambio tienen un nivel bajo de rotación indican que el trabajo o el entorno del mismo es respetuoso, de aquí que se analice la importancia del entorno laboral y su impacto sobre los trabajadores.

Tabla 14. Factores de puesto

| Pregunta | Respuesta 1 | Respuesta 2 | Respuesta 3 | Respuesta 4 | Respuesta 5 |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Las actividades que realizo son acordes a mi puesto de trabajo. | 12 | 9 | 12 | 8 | 9 |
| El puesto que desempeño ofrece retos interesantes de manera constante. | 9 | 7 | 16 | 9 | 9 |
| La compañía valora adecuadamente mi desempeño. | 11 | 9 | 12 | 9 | 9 |
| La jornada laboral ofrece el tiempo suficiente para el logro de objetivos. | 10 | 12 | 9 | 8 | 11 |
| Estoy de acuerdo con el puesto que desempeño. | 9 | 9 | 13 | 8 | 11 |
| Mis opiniones son importantes para la compañía. | 10 | 11 | 10 | 11 | 8 |

Nota. Compilado por sistema informático

Figura 9. Factores del puesto



Nota. Factores de desempeño y habilidades

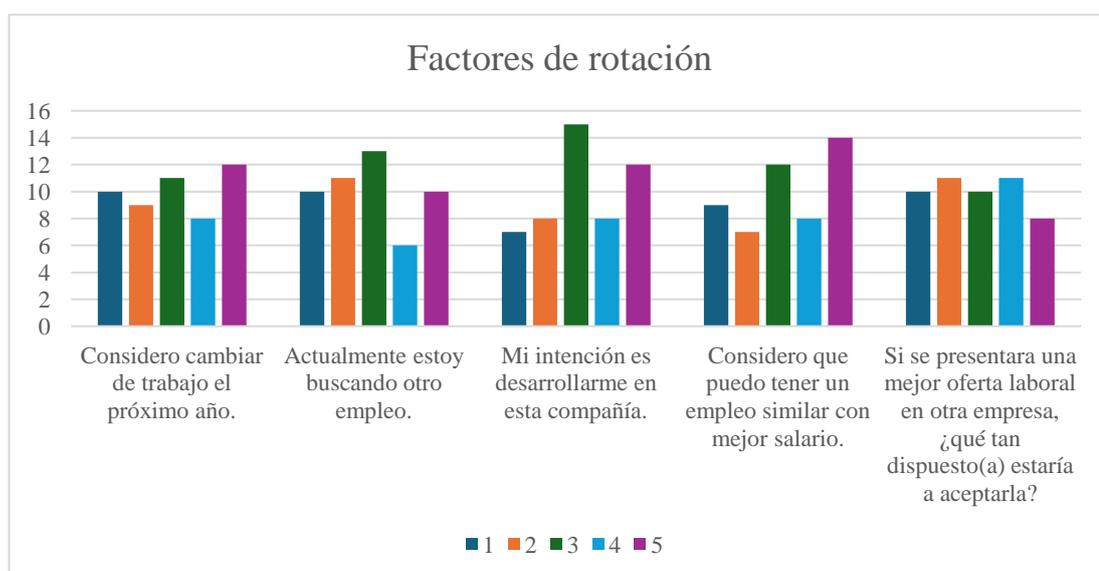
El alusivo de los factores del puesto que corresponde a las preguntas 17 a la 22 se puede evidenciar que aquellos trabajadores que tienen alta rotación sienten que su desempeño y habilidades no son adecuadamente reconocidos, mientras que aquellos que tienen mayor índices de rotación indican que no se sienten valorados por la compañía mientras quiero hacer que tienen mayor estabilidad presentan conformidad con el cargo opuesto desarrollado.

Tabla 15. Rotación

| Pregunta | Respuesta 1 | Respuesta 2 | Respuesta 3 | Respuesta 4 | Respuesta 5 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Considero cambiar de trabajo el próximo año. | 10 | 9 | 11 | 8 | 12 |
| Actualmente estoy buscando otro empleo. | 10 | 11 | 13 | 6 | 10 |
| Mi intención es desarrollarme en esta compañía. | 7 | 8 | 15 | 8 | 12 |
| Considero que puedo tener un empleo similar con mejor salario. | 9 | 7 | 12 | 8 | 14 |
| Si se presentara una mejor oferta laboral en otra empresa, ¿qué tan dispuesto(a) estaría a aceptarla? | 10 | 11 | 10 | 11 | 8 |

Nota. Compilado por sistema informático

Figura 10. Factores de rotación



Nota. Factores de rotación en H&S Corp

En cuanto a los indicadores más importantes que se refieren a los factores de rotación se puede ver que existe una alta intención de cambiar de empleo y por tal un fuerte nivel de rotación generalizado, mientras que hay otro porcentaje de la población que en cambio, tiende ni intención de crecer dentro de la misma empresa y desarrollarse, demostrando la poca aprehensión que tienen los primeros oros los segundos en cuanto a la organización. Y demostrando los fallos críticos en una motivación laboral para estos casos.

Tabla 16. Tabla de valores promedio por sección

| Pregunta | Promedio General | Promedio Alta Rotación | Promedio Baja Rotación |
|---|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| El salario que recibo es adecuado. | 2.98 | 2.80 | 3.06 |
| Las prestaciones que recibo son suficientes. | 3.08 | 2.93 | 3.14 |
| El monto del incremento salarial anual es apropiado. | 3.04 | 2.80 | 3.14 |
| La posibilidad de realizar tiempo extra me motiva a permanecer en esta empresa. | 3.12 | 3.20 | 3.09 |
| El Bono de Permanencia es adecuado. | 3.34 | 3.13 | 3.43 |
| El salario diario es suficiente para satisfacer mis necesidades personales y familiares. | 2.98 | 2.60 | 3.14 |
| Recibo capacitación adecuada por parte de la empresa. | 3.08 | 3.07 | 3.09 |
| El contenido de los entrenamientos es aplicable a mi trabajo. | 2.92 | 3.00 | 2.89 |
| Las capacitaciones que recibo están de acuerdo con mi plan de desarrollo profesional y personal. | 3.16 | 2.93 | 3.26 |
| Tengo posibilidades de crecimiento en esta empresa. | 3.10 | 3.07 | 3.11 |
| Los cursos anuales son importantes en mi desarrollo (Ética, Seguridad, etc.). | 2.72 | 2.87 | 2.66 |
| El ambiente de trabajo es respetuoso con mi supervisor. | 3.06 | 2.93 | 3.11 |
| Mis opiniones son importantes para mi supervisor. | 2.90 | 2.87 | 2.91 |

| | | | |
|--|------|------|------|
| El ambiente de trabajo en el que me desarrollo es satisfactorio. | 3.00 | 2.73 | 3.11 |
| La empresa fomenta el trabajo en equipo. | 3.04 | 3.40 | 2.89 |
| La administración de la empresa está dispuesta a resolver dudas y problemas laborales. | 2.96 | 2.87 | 3.00 |
| Las actividades que realizo son acordes a mi puesto de trabajo. | 2.80 | 2.60 | 2.89 |
| El puesto que desempeño ofrece retos interesantes de manera constante. | 2.94 | 3.40 | 2.74 |
| La compañía valora adecuadamente mi desempeño. | 2.88 | 2.67 | 2.97 |
| La jornada laboral ofrece el tiempo suficiente para el logro de objetivos. | 2.78 | 3.27 | 2.57 |
| Estoy de acuerdo con el puesto que desempeño. | 3.10 | 2.73 | 3.26 |
| Mis opiniones son importantes para la compañía. | 2.78 | 2.93 | 2.71 |
| Considero cambiar de trabajo el próximo año. | 2.88 | 2.93 | 2.86 |
| Actualmente estoy buscando otro empleo. | 2.72 | 3.00 | 2.60 |
| Mi intención es desarrollarme en esta compañía. | 3.12 | 2.93 | 3.20 |
| Considero que puedo tener un empleo similar con mejor salario. | 3.18 | 3.53 | 3.03 |
| Si se presentara una mejor oferta laboral en otra empresa, ¿qué tan dispuesto(a) estaría a aceptarla? | 2.74 | 2.93 | 2.66 |

Nota. Los cálculos se realizaron utilizando Python con la biblioteca Pandas, que es ideal para el análisis de datos tabulares. Se utilizó un DataFrame para representar las respuestas de las 50 personas.

Para el Promedio Alta Rotación, se seleccionaron únicamente las respuestas de las 15 personas marcadas como "Alta Rotación" (columna Alta Rotación = 1) y se calculó el promedio de sus respuestas y para la baja rotación se usó el cálculo (columna Baja Rotación=0)

Dentro de todos estos promedios revisados por medio de la aplicación Python con asesoría de técnicos en el área se puede denotar que existen una insatisfacción salarial económica como 1 de los mayores diferenciadores entre la baja y alta rotación

dentro de esta empresa por lo que es pertinente revisar los bonos e incrementos salariales pudiendo así reducir la rotación empresarial.

Por otra parte, es innegable el hecho de que el ambiente laboral tiene un impacto significativo sobre la rotación de los trabajadores por lo que es probo promover un clima más inclusivo en donde se valore el potencial de los distintos empleados. Además de ello es crucial, reconocer y designar tareas en función a la satisfacción laboral y a los conocimientos de cada uno de los trabajadores, por lo que se debería de implementar un sistema de recompensas o de reconocimiento y retroalimentación en la empresa de modo que los trabajadores se sientan más valorados.

Análisis triangulado de datos teóricos y prácticos

A partir de la contrastación de los datos obtenidos frente a la base teórica investigada se puede ver la relevancia de los factores motivacionales que ya en su momento Maslow y Herzberg señalaban, respecto a la permanencia o deserción de los trabajadores dentro de una empresa puesto que si sus criterios básicos de satisfacción no se encuentran cubiertos los trabajadores tienen la opción de cambiar de empresa.

De aquí que sea necesario que la empresa emprenda actividades y estrategias de mejora de las condiciones corporativas, y estímulo del talento humano a fin de que se pueda retener a los trabajadores de distintas índoles, especialmente a aquellos con criterios de especialidad.

Además de lo señalado, se puede evidenciar cómo los resultados empíricos coinciden con los postulados básicos que proponen teorías como la de Adams, o los ya mencionados Maslow y Herzberg. Esto debido a que uno de los principales indicadores de permanencia dentro de las empresas es la satisfacción laboral y dentro

de la empresa estudiada se ha podido ver que los indicadores de insatisfacción pueden generar la tendencia hacia la deserción y la rotación de manera más fuerte que en los casos en las que existe satisfacción laboral.

Sobre todo porque con ese instrumento se han podido evaluar cuatro de las esferas más importantes dentro de las empresas para generar intención de rotación entre las cuales se encuentran: los factores económicos satisfechos por parte de las empresas a los trabajadores, así como también los factores de capacitación que son especialmente relevante en áreas tan específicas y tecnificadas como las empresas dedicadas a telecomunicaciones, también los factores organizacionales que generan una mejor percepción del clima de trabajo para los trabajadores y factores asociados a su puesto y a sus actividades diarias que se asocia directamente con sus salarios.

Por ejemplo, respecto a los factores económicos los resultados demuestran que existe un promedio de estabilidad económica, en este sentido, es probo citar a la teoría de motivación-higiene de Herzberg, dado que los factores extrínsecos como por ejemplo el salario nos generan satisfacción laboral, sin embargo, su ausencia o de crecimiento puede generar insatisfacción, es decir, que de una u otra forma incide sobre la percepción de los trabajadores.

En cambio en lo que respecta a los factores de capacitación se puede ver que al menos un 40% de los encuestados considera que sí recibe una capacitación poco alineada a su desarrollo profesional, en este sentido se destacan los factores de la teoría de las necesidades de Masslow que resalta la importancia del desarrollo profesional en la satisfacción laboral, dado que una de las necesidades piramidales de Masslow es el reconocimiento social organizacional.

Así también es pertinente señalar que los factores organizacionales señalan que el 44% de los empleados percibe que el ambiente de trabajo no es siempre satisfactorio

en este caso cabe señalar los postulados de la teoría de la equidad de Adams que sugiere la necesidad de un trato justo y reconocimiento como elementos fundamentales para mantener un entorno laboral competente y saludable, en donde exista comunicación y participación para generar compromiso.

Con lo antes señalado se puede ver inclusive que existe un 40% de intención de rotación en la empresa debido a que los trabajadores tienen la idea de que pueden conseguir una mejor oferta laboral y también de esto 38% están actualmente buscando nuevas oportunidades debido a que los trabajadores que deciden quedarse lo hacen cuando existe un balance competente entre los recursos que reciben y los recursos que ofrecen, completando así la teoría del Ajuste Persona frente a su puesto de trabajo.

Capítulo IV

Análisis financiero de la propuesta

Introducción a la propuesta

Específicamente, en H&S Corp, la alta rotación de su personal se presenta como un problema crítico que afecta la eficiencia operativa y la competitividad de la compañía frente a otras en el rubro de telecomunicaciones.

Como se ha señalado, la constante demanda de personal nuevo, la presión por cumplir con entregas y metas y movilizaciones en general develan una serie de factores estructurales, organizacionales y laborales que provocan el fenómeno de rotación. Por otro lado, el clima laboral y las condiciones a las que se enfrentan los trabajadores, con variaciones en el mismo, constantes movilizaciones y trabajos con riesgos presentes, como la tarea de instalación y reparación, generan desgaste en los empleados.

Definitivamente, los efectos de esta problemática son amplios y afectan tanto las operaciones como la sostenibilidad financiera de la empresa. Al reducirse el desempeño de las cuadrillas y presentarse retrasos en fases operativas se afecta directamente la calidad de los servicios ofrecidos.

Adicionalmente, los altos costos de reclutamiento y capacitación y la pérdida de talento altamente calificado limitan su posibilidad de mantener una ventaja competitiva en el mercado. Por último, la falta de motivación y el bajo índice de retención de personal en términos del clima laboral agravan la situación, complicando la cohesión y moral de los equipos de trabajo.

En vista de todo lo anterior, la presente propuesta tiene como finalidad proponer estrategias integrales autofinanciadas por la empresa para la disminución de la rotación del personal, el incremento de la retención y la estabilización laboral del personal de H&S Corp.

De este modo, los enfoques propuestos abordan desde las causas organizacionales, las condiciones de trabajo y factores de desgaste para una operación más factible, la cual adicionalmente fortalece la competitividad en la actualidad y en el largo plazo, generando un ambiente de trabajo enriquecedor para todos.

Modelo de árbol de propuestas y objetivos

El árbol de objetivos elaborado proporciona un marco definitivo para abordar las causas y los efectos de los altos niveles de rotación en la empresa H&S Corp., convirtiendo los problemas identificados en pasos hábiles para promover la lealtad de los empleados y la estabilidad laboral, así como la eficiencia y consistencia operativa.

Otro impacto sería el aumento del rendimiento de las cuadrillas de trabajo y, por ende, una reducción de tiempos en las distintas fases de la operación, dos pilares para una productividad y calidad acorde en los proyectos realizados por la empresa. Eso implica, además, un cambio en la asignación de tareas y, en particular, en la tendencia a la inducción constante de nuevo personal, lo cual también tendría un impacto positivo en las fechas de entrega, la continuidad operativa o la ejecución acorde de las operaciones.

Asimismo, en cuanto a la fortaleza de la competitividad, se disminuyen los costos relativos a los procesos de adquisición y formación de nuevo personal, debido a que retener más talento humano posibilita que la empresa no pierda personal con habilidades. En cuanto al fortalecimiento para el trabajo, se busca incrementar la motivación y colaboración de los trabajadores, es decir, se busca generar un entorno laboral más unido y estable que fomente el compromiso y reduzca la tendencia al desvío.

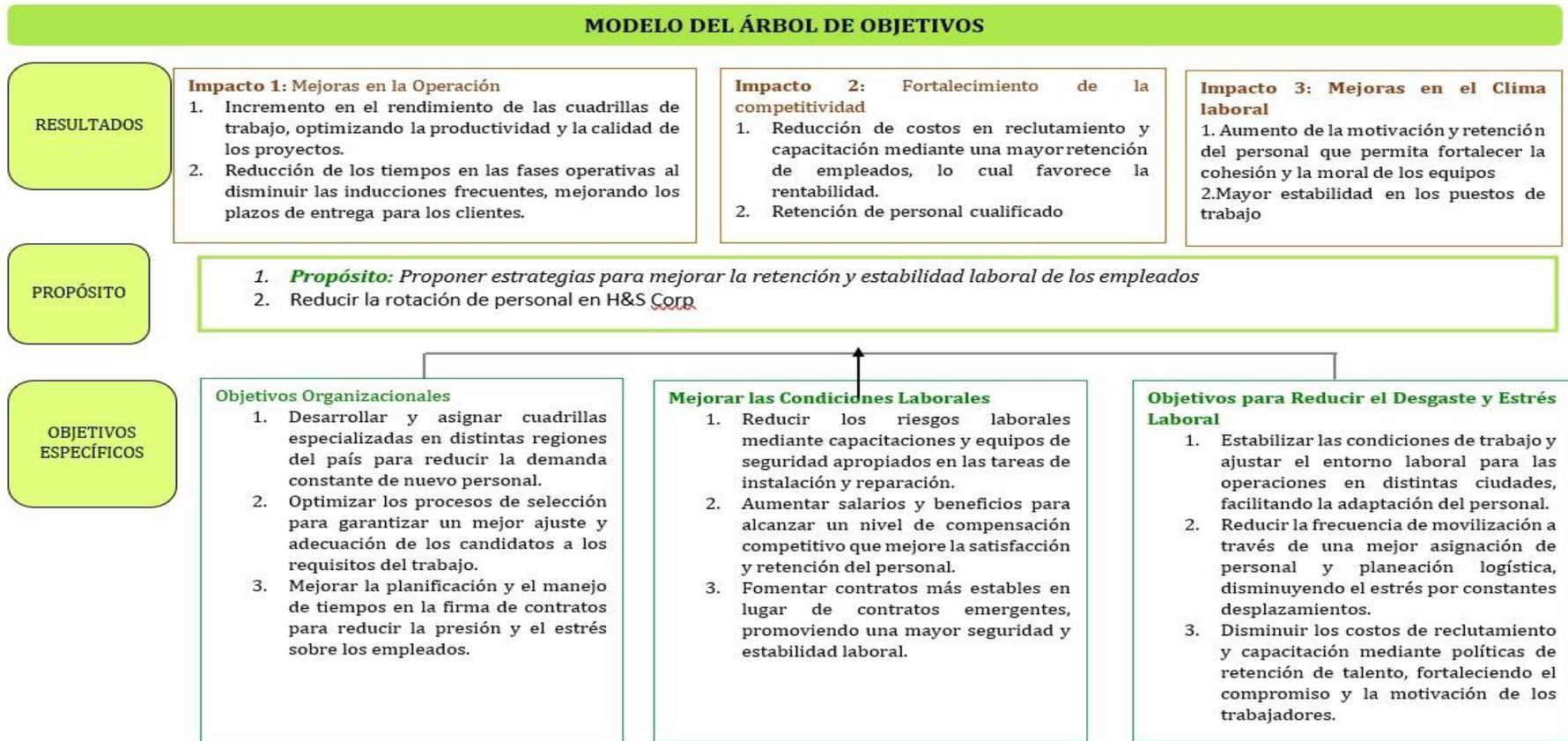
El propósito principal de la propuesta presentada se centra en desarrollar estrategias para incrementar la retención y la estabilidad del empleado con el objetivo

final de disminuir la rotación de personal en H&S Corp. Dicho propósito es altamente relevante para las necesidades críticas de la empresa, ya que aborda no solo los problemas estructurales sino también las necesidades de los empleados y su deseo de condiciones laborales favorables y estabilidad.

Dentro de los específicos, los que se corresponden con los organizacionales se relacionan con la estructura y la gestión interna de la empresa fundada en que se refiere. Esto se concreta a través de la asignación de cuadrillas especializadas abocadas a diversas regiones, lo que permite dejar de demandar constantemente personal nuevo para cubrir los puestos requeridos y, por otro lado, la optimización de los procesos de selección a fin de asegurarse de que los candidatos sean adecuados para los puestos requeridos.

En cuanto a las condiciones de trabajo, los objetivos específicos incluirán ayudar a reducir la probabilidad de exposición a elementos de riesgo en el trabajo técnico a través del entrenamiento y el equipo; un aumento de los salarios y los beneficios como directriz estándar para incentivar la retención del personal; un aumento en la duración promedio de los contratos de la compañía con el personal; un aumento general en la percepción del valor del trabajador percibido en la empresa como un todo y un nivel más profundo de compromiso con la compañía a largo plazo.

Figura 11. Árbol de objetivos

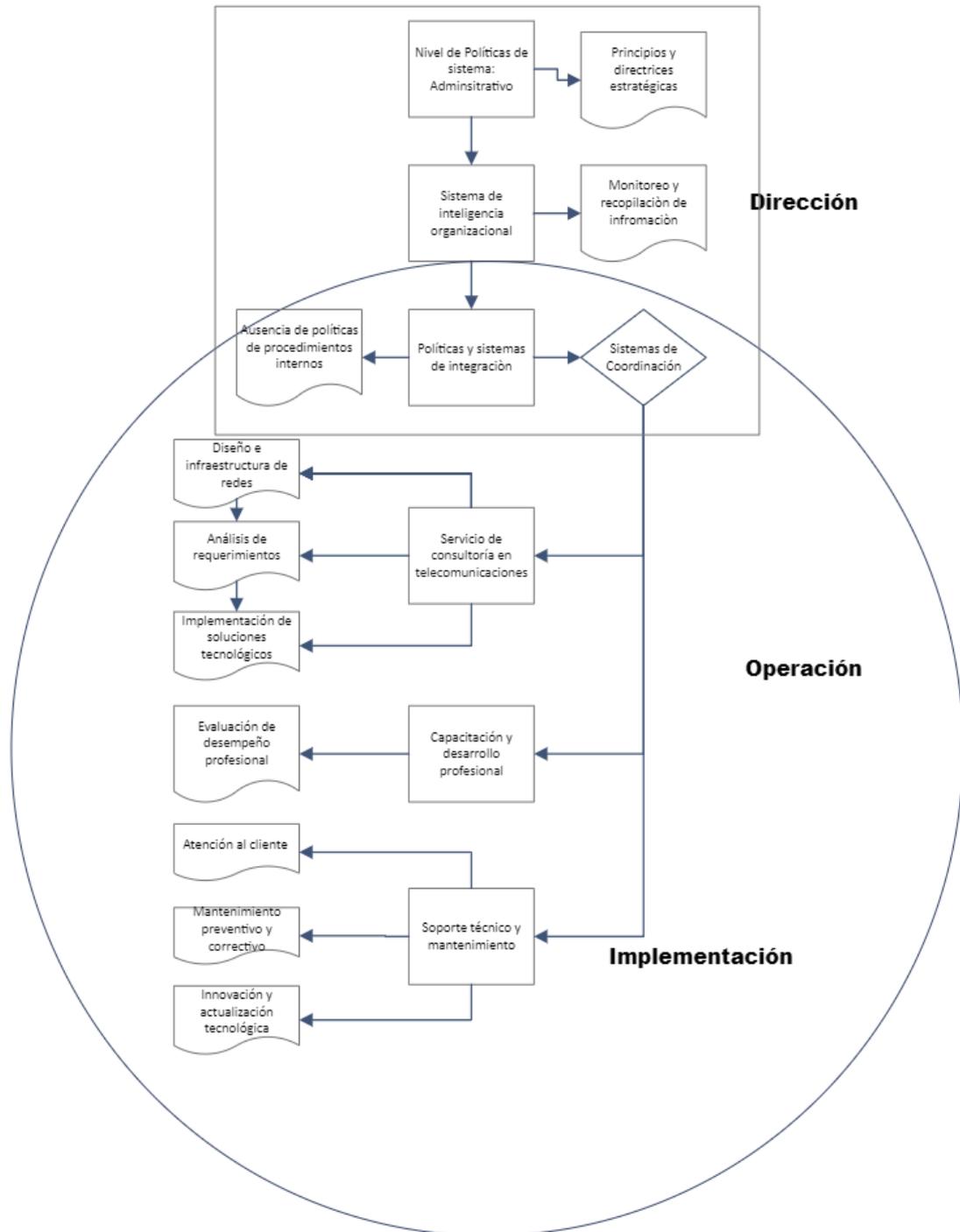


Nota. Matriz de propuestas

Propuestas organizacionales

Generación de una estructura operacional de H&S Corp

Figura 12. Estructura operacional de H&S Corp



Nota. Este gráfico, inspirado en el modelo Beer, muestra la estructura funcional de H&S Corp dividida en tres niveles clave: Dirección, Operación e Implementación.

El Mapa de Beer de H&S Corp incluye un “Sistema de inteligencia organizacional” y el mecanismo de “Monitoreo y recopilación de información” con el que la empresa toma decisiones fundamentadas informadas por el análisis de datos internos.

En el Nivel de Operación, algunas de las actividades son fundamentales para la operación de la empresa, como el diseño de redes, análisis de requisitos y servicios de consultoría en telecomunicaciones. Sin embargo, lo que también pertenece a este nivel es la pestaña de “Capacitación y desarrollo profesional”, esto claramente se vincula a un mayor interés por parte de la empresa en retener el talento, queriendo decir que la empresa se preocupa por el permanente desarrollo de los empleados. Sin embargo, eso no siempre es percibido como una oportunidad de promoción.

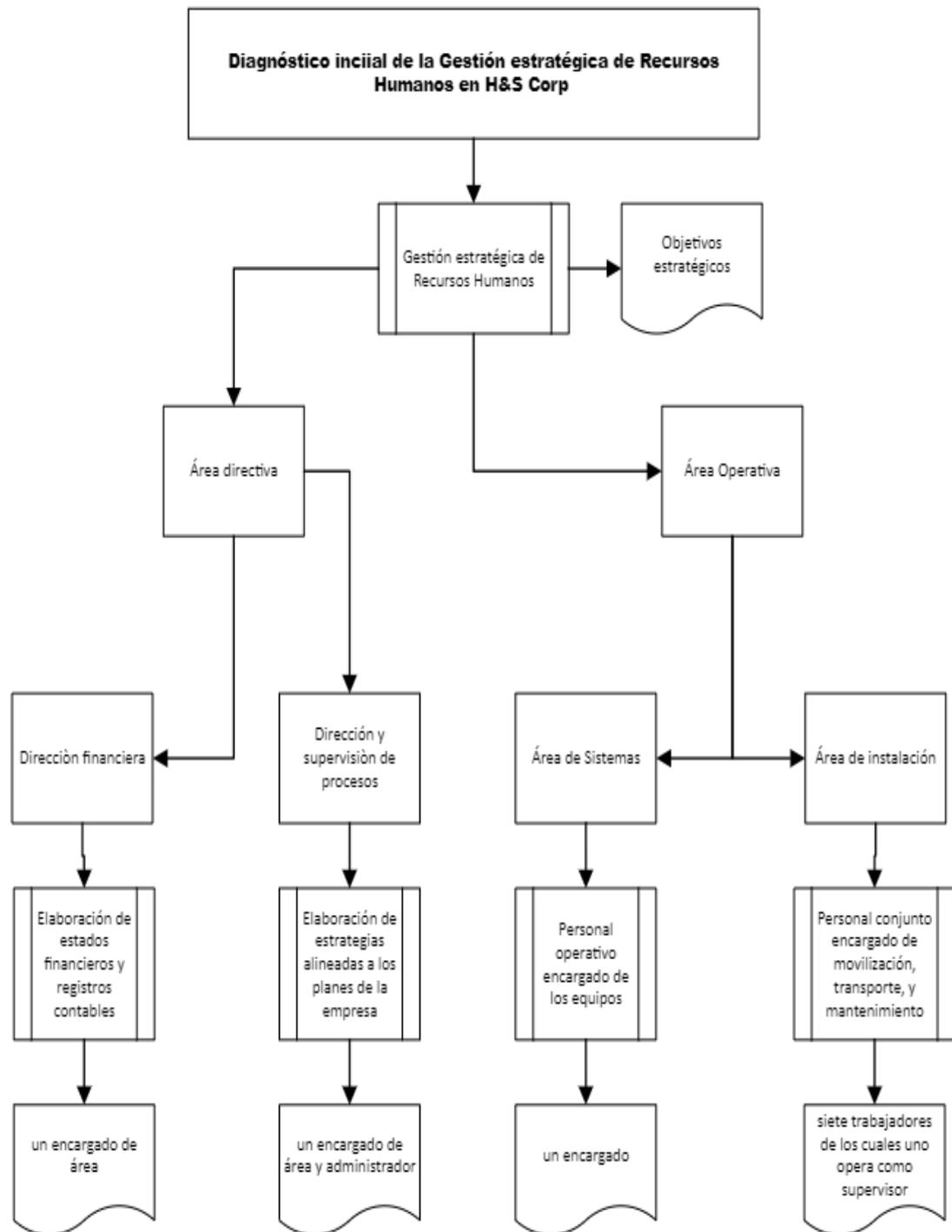
El segundo nivel, abordado por la Capa de Implementación, abarca tareas más operativas y de contacto directo con el cliente, como el soporte técnico, mantenimiento, atención al cliente e innovación tecnológica. Del correcto cumplimiento de las tareas en estas áreas depende en gran parte la satisfacción de los clientes con los servicios prestados, así como el funcionamiento apropiado de los sistemas.

De acuerdo con lo indicado, Beer’s model abordaría cómo se reduciría la ampliación de la disminución de los empleados en esta empresa al establecer políticas patentadas de opinión y reconocimiento, así como a la implementación de oportunidades efectivas de desarrollo profesional y la aprobación de una mayor claridad en la organización.

Este método contribuiría sin duda a paralizar y reducir la poca retención de talento. mediante el desarrollo de espacios funcionales para los empleados,

Diseño de gestión estratégica de Recursos Humanos en H&S Corp

Figura 13. Diseño de gestión estratégica de Recursos Humanos



Nota. Diagrama de estrategias de H&S Corp

Según el diagrama presentado, se propone una clara asignación de responsabilidades distribuida en cada área, lo que asegura una cadena de mando

definida y de fácil seguimiento de las actividades. Sin embargo, se puede identificar un posible punto de mejora en la integración entre la administración de recursos humanos y el área operativa, especialmente en el Departamento de Instalación, la formación y la orientación pueden ser más activas para asegurar que los empleados estén a salvo y seguros en sus trabajos diarios, conformando cuadrillas más pequeñas que aborden los 5-10 trabajadores.

Planificación estratégica de cuadrillas especializadas y optimización de procesos

En general, el propósito principal del presente plan estratégico es organizar y especializar las cuadrillas de trabajo en varias regiones del país. Además, es necesario optimizar los procesos internos, asegurar una asignación eficiente de los recursos humanos y mejorar tanto la estabilidad laboral como la eficiencia de operación. Como resultado, H&S Corp podrá reducir la rotación de personal y asegurar la continuidad de sus proyectos de manera efectiva y sostenible.

Este plan tiene como objetivo principal, elaborar e implantar el modelo de gestión de cuadrillas especializadas con procesos optimizados. La finalidad de este modelo es hacer que sea más operativo, disminuir los índices de rotación del personal y asegurar la continuidad y la calidad de los proyectos que ejecuta H&S Corp. Se pretende también lograr los siguientes objetivos específicos: asignar las cuadrillas especializadas, estandarizar los procesos internos, mejorar la eficiencia logística, y fortalecer la capacitación del personal.

Tabla 17. *Matriz de Plan Estratégico para la Gestión de Cuadrillas Especializadas y Optimización de Procesos en H&S Corp*

| Matriz de Plan Estratégico para la Gestión de Cuadrillas Especializadas y Optimización de Procesos en H&S Corp | | | |
|---|--|--|---|
| Objetivo | Estrategia | Actividades Clave | Indicador de Éxito |
| Asignar cuadrillas especializadas por región | Creación y distribución de cuadrillas especializadas | - Identificar zonas clave de operación (Guayaquil, Loja, Manabí). | - Reducción de movilizaciones frecuentes. |
| | | - Formar cuadrillas estables de 5 a 10 miembros. | - Incremento del 20% en la eficiencia operativa regional. |
| | | - Designar líderes de cuadrilla responsables. | |
| Estandarizar procesos internos | Desarrollo de manuales y sistemas de monitoreo | - Diseñar manuales con procedimientos estandarizados. | - 90% de las operaciones siguiendo los nuevos manuales. |
| | | - Implementar un sistema de monitoreo en tiempo real. | - Mejora del 15% en la coordinación de tareas. |
| | | - Usar software de gestión de proyectos para coordinar tareas. | |
| Mejorar la eficiencia logística | Planificación de rutas y consolidación logística | - Crear un sistema de planificación logística. | - Reducción del 10% en costos logísticos. |
| | | - Diseñar rutas eficientes para desplazamientos inevitables. | - Menor tiempo de desplazamiento promedio. |
| | | - Reducir desplazamientos interregionales mediante cuadrillas fijas. | |
| Fortalecer la capacitación del personal | Talleres y certificaciones trimestrales | - Organizar capacitaciones técnicas y en seguridad laboral. | - Incremento del 25% en la satisfacción laboral. |
| | | - Establecer programas de certificación para cuadrillas. | - 100% del personal capacitado trimestralmente. |
| | | - Ofrecer formación en liderazgo para encargados. | |

Nota. Matriz de Plan Estratégico para la Gestión de Cuadrillas

Estrategias

Creación y Distribución de Cuadrillas Especializadas

Una vez que se han identificado las distintas regiones en las que H&S Corp trabajará, será más fácil identificar cómo las cuadrillas podrán trabajar de manera más eficiente en las mismas.

El primer paso será identificar las zonas más claves para la operación de la empresa. De esta forma, se podrá analizar cómo son las demandas en cada una de las zonas; quizás algunas requieran mayor número de horas por parte de cuadrillas en comparación con otras, debido a las variaciones de personas con las que trabajan, el tipo de terreno, entre otros.

Se definirán cuadrillas que serán permanentes, las mismas estarán integradas por 5 y como máximo 10 miembros, los cuales serán entrenados en las tareas técnicas que deban realizar en la región que les ha sido asignada. De esta forma podrá haber un líder en cada grupo quien se encargará de coordinar las actividades y reportar al nivel operativo de la empresa.

Optimización de Procesos Internos

El proceso interno también requiere algunas mejoras importantes. En primer lugar, es necesario estandarizarlo para garantizar un alto nivel de consistencia y eficiencia. Por lo tanto, es crucial para el departamento de Recursos Humanos desarrollar un manual que incluya procedimientos estandarizados de trabajo en una variedad de procesos clave, como el tendido y la reparación de cables. Esto ayudará a prevenir múltiples errores de los proveedores y reducir los tiempos operativos. También será útil realizar el monitoreo y el control en tiempo real, lo que significa que cada

cuadrilla será rastreable y la desviación será implacablemente corregida. Además, dado que se debe coordinar la ejecución de múltiples tareas cada día, cierto software de gestión debe garantizar la posibilidad de asignarlas para comprobar los avances, receiptar productos o equipos, entre otros.

Capacitación y Desarrollo del Personal

La capacitación del personal será prioritaria para el éxito de esta iniciativa; habrá talleres de capacitación trimestrales en competencias técnicas y medidas de seguridad laboral, cuyo diseño será según las necesidades de cada región. Tales talleres permitirán a los trabajadores desarrollar las habilidades necesarias para abordar los desafíos diarios.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En función de los objetivos la investigación logró identificar que los principales factores que afectan a la rotación del personal en la empresa seleccionada incluyen las condiciones laborales, e desgaste personal y organizacional, así como el estrés, en conjunto a la falta de una gestión estratégica de recursos humanos.

Lo antes mencionado se confirmó a partir del apartado teórico puesto que algunas teorías revisadas han sido fundamentales para comprender los fenómenos de rotación de trabajadores en especial los asociados con la instalación salarial el clima organizacional negativo o la falta de reconocimiento laboral por parte de jefes o directores de áreas.

Asimismo, análisis situacional de la empresa ha permitido revelar que la misma enfrenta eficiencia en la planificación estratégica así como también la distribución de su componente humano puesto que no existe una línea de trabajo clara o un orden de actividades específicas, lo que genera una desmotivación y alta rotación en los trabajadores que puede terminar inclusive en deserción laboral.

Es este modo que esta investigación ha considerado la responsabilidad empresarial de asignar cuadrillas especializadas y desarrollo de capacitaciones regulares, así como también la revisión y gestión de un mejor clima laboral como medidas viables que tienen potencial para reducir significativamente la rotación del personal de trabajo.

Además de como último punto de análisis financiero ha podido evidenciar que las pérdidas por rotación superan los costos de operación de la empresa y la inversión en estrategias de retención.

Tabla 18. *Matriz de cumplimiento de objetivos*

| Objetivo | Cumplimiento (Sí/No/Parcial) | Evidencia en el Trabajo | Comentarios |
|--|-------------------------------------|--|--|
| Objetivo General | Sí | Se identifican factores de rotación en H&S Corp, y se propone una ruta logística para reducirla (Capítulo II, Capítulo IV). | La propuesta es clara y aborda tanto causas como soluciones integrales. |
| Definir a nivel teórico la rotación de personal y los factores que inciden sobre la misma. | Sí | Marco teórico amplio (Capítulo I): incluye teorías de Herzberg, Adams, Burnout, y Person-Environment Fit, entre otros. | El marco teórico está bien desarrollado con conceptos y teorías relevantes. |
| Analizar el contexto actual de H&S Corp a partir de un análisis situacional y de gestión económica. | Sí | Se analiza el contexto interno y externo de la empresa con DAFO, PEST, y matrices financieras en el Capítulo II. | Los análisis son detallados y basados en datos, permitiendo identificar causas organizacionales clave. |
| Proponer estrategias de retención de trabajadores que apunten a la mejora de procesos de H&S Corp. | Sí | Propuesta detallada en el Capítulo IV, incluye estructura operacional, cuadrillas especializadas, y capacitación. | Las estrategias son viables y adaptadas a las necesidades específicas de H&S Corp. |
| Evaluar financieramente los costos de propuesta. | Sí | Análisis financiero en el Capítulo IV (pérdidas por rotación, costos de implementación de estrategias, y ahorro proyectado). | El análisis financiero es sólido y refuerza la viabilidad económica de las propuestas. |

Nota. Se evidencia cumplimiento de objetivos

Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones que derivan de las conclusiones del estudio se encuentran que la empresa en cuestión debe de implementar de manera prioritaria como por ejemplo la implementación de un programa de bienestar, en el que se logre asistir efectivamente a los trabajadores de la empresa, haciéndolos sentir parte de la misma.

Recomendaciones investigativas

Para futuras investigaciones, es crucial investigar sobre el fortalecimiento de los procesos de selección y reclutamiento a fin de asegurar que los nuevos empleados tengan las capacidades técnicas necesarias y al mismo tiempo, los valores empresariales basándose en manuales y estándares claros de comportamiento organizacional.

Además de ello es imperativo abordar la optimización de las condiciones de los trabajadores por medio de aumentos salariales progresivos que estén acorde a sus funciones y a la carga de trabajo o demanda que los mismos tienen, sobre todo en función a las nuevas expectativas de mercado y de otras empresas emergentes, así como también en función a las necesidades de los propios trabajadores.

De manera adicional se debe diseñar programas de capacitación técnica y desarrollo personal al menos de manera trimestral que incluyan formación el liderazgo para fortalecer la capacidad operativa de las cuadrillas y al mismo tiempo poder delegar responsabilidades de manera más fácil y segura.

Recomendaciones prácticas

De acuerdo a los objetivos y a los puntos principales que derivan de la encuesta realizada al personal de la empresa, es pertinente señalar algunas recomendaciones prácticas como por ejemplo, la revisión salarial competitiva puesto que la empresa

debe de realizar análisis de mercado periódicos con el fin de garantizar que los salarios estén a la par o por encima de las empresas competidoras del sector y así evitar que los trabajadores. Sientan la tentación de moverse a otra empresa por condiciones distintas.

Asimismo, se puede abogar por bonos frente a proyectos exitosos que se terminen en un menor plazo del detallado en contratos. En este sentido sería bueno implementar un esquema de bonos para proyectos con éxito, especialmente aquellos que se encarguen de la innovación tecnológica, estimulando si las participación en proyectos estratégicos a los trabajadores, similar a un programa de recompensas como los que existen en bancos o cooperativas.

Por otra parte en lo que se refiere a las estrategias de desarrollo personal para cumplir con la arista de capacitación, resulta necesario crear rutas de desarrollo profesional basadas en los intereses y debilidades técnicas de los trabajadores, de modo que se tenga un personal mucho más cualificado que inclusive se pueda referir a empresas con las que se ha firmado el contrato de modo que no solamente se otorgue un servicio práctico o técnico, sino también un servicio de conocimientos y de asesorías.

En cuanto a la mejora de las operaciones logísticas es necesario optimizar las rutas logísticas mediante una herramienta tecnológica del software que permita planificar rutas y reducir tiempo de transporte. De modo que incluso se pueda controlar los tiempos de trabajo, las distancias, las mejores rutas de actividades e inclusive se pueda ahorrar significativamente elementos como informes de operaciones diarias.

REFERENCIAS

- Abdelazim, A. (2023). Causes of high employee turnover in the jobs of the hospitality industry. *Proceedings International Conference on Business, Economics y Management for Sustainable Future*.
<https://doi.org/10.1234/conference2023.hostindustry>
- Acosta, E. (2023). *Total Quality Management, Customer Services and Staff Turnover in Childcare Centres Dublin* [Tesis de maestría, National College of Ireland]. NORMA Institutional Repository.
<https://norma.ncirl.ie/7008/1/estherabigailacostajimenez.pdf>
- Alasiry, S. y Alkhaldi, F. (2024). Impact of nursing leadership styles on the staff turnover intention in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Cureus*, 16(10), e70676. <https://doi.org/10.7759/cureus.70676>
- Alfaro, M. F. (2021). *Análisis causal del bajo índice de rotación de personal en empresa del sector manufacturero* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Baja California]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Baja California.
<https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/803f8574-0933-410b-a9fe-0ea39063531b/content>
- Ali, B. y Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence on job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Al-Suraihi, W., Samikon, S, Al-Suraihi, A., y Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-15.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>

- Caplan, R. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
- Carlotto, M. S., y Câmara, S. G. (2024). Movilidad docente: la intención de abandonar la profesión y la institución entre profesores universitarios brasileños. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 25(2). <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/514/806>
- Código del Trabajo*. (2024). Registro Oficial Suplemento 167 de: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Concha, C., Ramírez, C., Ramírez, G. y Guzmán, S. (2022). Tecnoestrés y su efecto sobre la productividad en estudiantes universitarios en tiempos de la COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(100), 1721-1738. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.26>
- Constitución de la República [CRE]. (2024). Montecristi-Ecuador: Registro Oficial No. 449. Registro Oficial 449: <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/CONSTITUCION%202008.pdf>
- Costello, H., Cooper, C., Marston, L., y Livingston, G. (2019). Burnout in UK care home staff and its effect on staff turnover: MARQUE English national care home longitudinal survey. *Age and Ageing*, 49(1), 74-81. <https://doi.org/10.1093/ageing/afz118>
- De Souza Rodrigues, A. R. C., Rodrigues, A. C., y Santos, mA. (2020). Relaciones laborales para el futuro: políticas de gestión de la edad para la retención de

- trabajadores de mayor edad. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 38(1), 59.
<https://doi.org/10.5209/crla.68868>
- Els, V. (2021). Calidad de vida laboral: efectos sobre intención de rotación y el compromiso organizacional entre las organizaciones manufactureras sudafricanas seleccionadas. *SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 19(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1407>
- García, y Morales. (2019). Factores psicosociales y absentismo laboral en el contexto de la enseñanza superior. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 3(1), 45-57.
<https://doi.org/https://core.ac.uk/download/pdf/229098058.pdf>
- Giuliano, R., Godfroid, C., y Radermecker, L. (2023). Staff turnover and organizational performance: The case of a microfinance organization. *Journal of Economics y Management*, 45, 413-440.
<https://doi.org/10.22367/jem.2023.45.16>
- González, I., y Ruíz, L. (2021). Compromiso organizacional de profesionales de la salud ante Covid-19. *Revista Universidad y Sociedad. COMPROMISO ORGANIZACIONAL*, 13(6), 194-204. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n6/2218-3620-rus-13-06-194.pdf>
- Granados, A., Santa, C., Cañón, J., y Nieto, L. (2023). *Factores que influyen en la rotación de personal en la empresa INPARME SAS durante el año 2021*. [Tesis, Uniagustiniana]:
<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2088>
- Guerrero, P., Perez, A. R., Guerrero, J., y Romero, F. (2023). La vigencia de los clásicos de la teoría de las organizaciones como respuesta a los problemas

- actuales. *Revista Gestión Y Estrategia*, (63), 77-90.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2023n63/Guerrero>
- Guevara, K. (2020). *Rotación de personal y su relación con la satisfacción del cliente en financiera Crediscotia Jaén–2019*. [Tesis, Universidad Señor dde Sipán]:
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7031>
- Guzmán, C., y Díaz, A. (2022). La equidad en los directivos de empresa. Relación con dimensiones del burnout, compromiso laboral y la intención de abandono en su grupo de trabajo. *Cultura: Revista de la Asociación de Docentes de la USMP*, 36, 59-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.24265/cultura.2022.v36.05>
- Guzmán, L., Alarcón, S., y García, G. (2021). Teoría de factores de Herzberg: experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *Mundo recursivo*, 4(2), 25-48.
<https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/101/152>
- Hernández, A., y Durán, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1–22.
<https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
- Hörberg, A., Gadolin, C., Skyvell Nilsson, M., Gustavsson, P., y Rudman, A. (2023). Experienced nurses' motivation, intention to leave, and reasons for turnover: A qualitative survey study. *Journal of Nursing Management*, 2023(2780839), 1–11. <https://doi.org/10.1155/2023/2780839>
- Huanca, J. (2021). *Work engagement y rotación voluntaria del personal administrativo de una empresa agroindustrial liberteña*. [Tesis, Universidad Nacional de Trujillo]: <https://dspace.unitru.edu.pe/items/bc78cb50-5b40-4f0e-9bd9-da9e1ff2bb31>

- Ike, O. O., Ugwu, L. E., Enwereuzor, I. K., Eze, I. C., Omeje, O., y Okonkwo, E. (2023). Expanded-multidimensional turnover intentions: Scale development and validation. *BMC Psychology*, *11*(271). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01303-2>
- Khan, A., Bhatti, M., Hussain, A., Ahmad, R., y Iqbal, J. (2021). Employee job satisfaction in higher educational institutes: A review of theories. *Journal of South Asian Studies*, *9*(3), 257-266. <https://esciencepress.net/journals/index.php/JSAS/article/view/3940>
- Krsnik, S., y Erjavec, K. (2023). Influence of sociodemographic, organizational, and social factors on turnover consideration among eldercare workers: A quantitative survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(6612). <https://doi.org/10.3390/ijerph20166612>
- Kuhns, C., Schilder, D., y Gedo, S. (2023). Staff turnover and retention among Head Start grant recipients that converted enrollment slots. *OPRE Report #2023-211*. Washington, DC: Office of Planning, Research, and Evaluation, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services. <https://www.acf.hhs.gov/sites/default/files/documents/opre/Staff%20Turnover%20and%20Retention%20among%20Head%20Start%20Grant%20Recipients%20That%20Converted%20Enrollment%20Slots.pdf>
- Kurkowski, S, Gerak, S., Thimmesch, M., Kuechly, H, Nissen, K. S., Valenti, A. C., Patel, R. D., y Grawe, B. M. (2024). Effects of surgeon-preferred staff and staff turnover on operating time and complication rates in reverse and anatomic total shoulder arthroplasty. *JAAOS: Global Research and Reviews*, *8*(5), e24.00104. <https://doi.org/10.5435/JAAOSGlobal-D-24-00104>

- Lee, B., Lee, C., Choi, I., y Kim, J. (2022). Analyzing determinants of job satisfaction based on two-factor theory. *Sustainability*, 14(19), 12557. <https://doi.org/10.3390/su141912557>
- López, J. (2005). *MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG*. Lima: Editorial Gestión en el Tercer Milenio. <http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- López-Lemus, J., De la Garza Carranza, M., Ramos-Arévalo, S., y Patiño-Velázquez, J. (2021). La satisfacción profesional del estudiante universitario de movilidad académica internacional en el Estado de Guanajuato, México. *Foro de Educación*, 19(2), 403-430. <http://dx.doi.org/10.14516/fde.788>
- Mariet, M. (2021). *Incidencia del Employer Branding sobre la Rotación de Millennials en empresas de San Luis Argentina*. Universidad Siglo 21: <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22642/TFG%20-%20Maril%c3%ba%20Zamara.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marquez, B., Realyvásquez-Vargas, A., Lopez-Esparza, N., y Ramos, C. (2024). Application of Ordinary Least Squares Regression and Neural Networks in Predicting Employee Turnover in the Industry. *Archives of Advanced Engineering Science*, 2(1), 30–36. <https://doi.org/10.47852/bonviewAAES32021326>
- Maslach y Jackson (1981) y citado por Ulfa, Azuma y Steiner, en Ulfa, M., Azuma, M., y Steiner, A. (2022). Burnout status of healthcare workers in the world during the peak period of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 952783. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.952783>

- Memon, T., Hussain, N., y Lashari, A. (2023). Impact of organizational justice on employee turnover at commercial banks. *Journal of Academic Research for Humanities*, 3(2), 43-51. <https://doi.org/10.xxxx/jarh.213>
- Muhammad, I. (2023). Factors responsible for staff turnover intentions in small and medium scale enterprises. *IDOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(1), 7-13. <https://www.idosr.org>
- Nava, M., Rammos, P., y García, E. (2021). Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 10(29).
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/6379/637968300003/637968300003.pdf>
- Nwafor, E. (2023). The impact of labour turnover on organisational integrity, management stability, image building, employee's confidence, and job performance. *African Journal of Management and Business Research*, 11(1), 284-293. <https://doi.org/10.47852/ajmbr.2023.11.1>
- Oyola, M., y Valverde, J. (2024). *Clima organizacional y satisfacción laboral del área policial de orden público y seguridad–región Huancavelica 2023*. [Tesis, Universidad San Ignacio de Loyola]: <https://repositorio.usil.edu.pe/flip/?pdf=https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e3fea0c5-37b0-4394-9379-cb2a3b220e76/content>
- Reyes, A., y Salgado, J. (2021). Factores motivacionales en la satisfacción laboral en una empresa para la prevención de accidentes desde la perspectiva de Herzberg. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE4). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2782>

- Rodríguez, P. (2020). *El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones*. [Tesis, Universidad Militar Nueva Granada]: <https://core.ac.uk/download/pdf/344702458.pdf>
- Sang, L., Zheng, X., Chen, G., Bai, Z., y Chen, R. (2024). The effect of incentive factors on turnover intention of PHC workforce in rural China—from the perspective of two-factor theory. *BMC Health Services Research*, 24(1486). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11790-7>
- Shah, I., Yadav, A., Afzal, F., Shah, S. M. Z. A., Junaid, D., Azam, S., Jonkman, M., De Boer, F., Ahammad, R., y Shanmugam, B. (2020). Factors affecting staff turnover of young academics: Job embeddedness and creative work performance in higher academic institutions. *Frontiers in Psychology*, 11, 570345. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.570345>
- Smith, C., Whittall, N., y McMillan, K. (2022). *The future of work: a hybrid work model*. Editorial Accenture: https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work?c=acn_glb_talentandorganimediarrelations_12163686yn=mrl_0521
- Temkin-Greener, H., Cen, X., y Li, Y. (2020). Nursing home staff turnover and perceived patient safety culture: Results from a national survey. *The Gerontologist*, 60(7), 1303–1311. <https://doi.org/10.1093/geront/gnaa015>
- Timsina, S. (2024). *Employee Turnover and Engagement Programs for Retention* [Tesis de Maestría, LAB University of Applied Sciences]. LAB Institutional Repository. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/851623/Timsina_Suman.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Torres, K. (2023). Factores relacionados a la alta rotación de personal sanitario en zonas endémicas de malaria de la provincia Satipo. *Boletín de Malariología y Salud Ambiental*, 63(2), 517-527. <https://cris.continental.edu.pe/es/publications/factores-relacionados-a-la-alta-rotaci%C3%B3n-de-personal-sanitario-en>
- Vázquez, J., Vázquez, R., y Vázquez, N. (2022). La importancia de la diada entre líder y seguidor. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3862. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2134
- Wijayanthi, I., Subagio, M., Suhendra, A., Hartini, y Darmawan, A. (2024). Employee retention implementation prevents employee turnover. *Scientific Journal of Advanced Management (SJAM)*, 2(2), 288–297. <https://doi.org/10.38035/sjam.v2i2>
- Yan, E., Wan, D., To, L., Ng, H. K. L., Lai, D. W. L., Cheng, S. T., Kwok, T., Leung, E. M. F., Lou, V. W. Q., Fong, D., Chaudhury, H., Pillemer, K., y Lachs, M. (2024). Staff turnover intention at long-term care facilities: Implications of resident aggression, burnout, and fatigue. *JAMDA*, 25(2024), 396-402. <https://doi.org/10.1016/j.jamda.2023.10.008>
- Yang, C. (2022). Research on the problems and countermeasures of new employee training in enterprises. *Academic Journal of Business y Management*, 5(27), 117–121. <https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.052719>
- Zehra, R. (2024). Strategies for employee retention in high turnover sectors: An empirical investigation. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6(1), 33-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i1a.167>

Anexos

Anexo 1

Tabla de revisión de papers

| Referencia | Categoría |
|---|------------------|
| Abdelazim, A. (2023). Causes of high employee turnover in the jobs of the hospitality industry. | Q3 |
| Acosta Jiménez, E. A. (2023). Total Quality Management, Customer Services and Staff Turnover in Childcare Centres. | Q4 |
| Alasiry, S. M., y Alkhaldi, F. S. (2024). Impact of nursing leadership styles on staff turnover. | Q2 |
| Alfaro, M. F. (2021). Análisis causal del bajo índice de rotación de personal en empresa del sector manufacturero. | Q4 |
| Ali, B. J., y Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence on job satisfaction. | Q3 |
| Al-Suraihi, W. A., et al., (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. | Q2 |
| Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations. | Q1 |
| Carlotto, M. S., y Câmara, S. G. (2024). Movilidad docente: la intención de abandonar la profesión. | Q2 |

| | |
|---|----|
| Código del Trabajo (2005). Registro Oficial Suplemento 167. | Q4 |
| Concha, C. S., et al., (2022). Tecnoestrés y su efecto sobre la productividad en estudiantes universitarios. | Q3 |
| Constitución de la República (2008). Montecristi-Ecuador. | Q4 |
| Costello, H., et al., (2019). Burnout in UK care home staff and its effect on staff turnover. | Q1 |
| De Souza Rodrigues, A. R. C., et al., (2020). Relaciones laborales para el futuro. | Q3 |
| Els, V. B. (2021). Calidad de vida laboral: efectos sobre intención de rotación. | Q1 |
| García, y Morales. (2019). Factores psicosociales y absentismo laboral. | Q3 |
| Giuliano, R., et al., (2023). Staff turnover and organizational performance. | Q2 |
| Granados, A., et al., (2023). Factores que influyen en la rotación de personal en INPARME SAS. | Q4 |
| Guerrero Sánchez, P., et al., (2023). La vigencia de los clásicos de la teoría de las organizaciones. | Q2 |
| Guevara, K. (2020). Rotación de personal y su relación con la satisfacción del cliente. | Q4 |
| Guzmán, C., y Díaz, A. (2022). La equidad en los directivos de empresa. | Q3 |

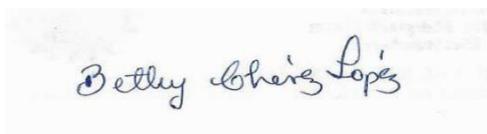
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Chávez López, Bethy del Rocío** con C.C: **0926968207** autora del trabajo de titulación: **Factores que afectan la rotación de personal de la empresa H&S CORP**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de febrero de 2025.



Chávez López, Bethy del Rocío

CC 0926968207



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Fernández Quezada, Alexa Nicole** con C.C: **0927795542** autora del trabajo de titulación: **Factores que afectan la rotación de personal de la empresa H&S CORP**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de febrero de 2025.

Fernández Quezada, Alexa Nicole

CC 0927795542



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

| | | | |
|--|--|---|-----------|
| TEMA Y SUBTEMA: | Factores que afectan la rotación de personal de la empresa H&S CORP. | | |
| AUTOR(ES) | Chávez López, Bethy del Rocío Fernández Quezada, Alexa Nicole | | |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES) | Ing. Pérez Villamar, José Guillermo, Mgs. | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| FACULTAD: | Facultad de Economía y Empresa | | |
| CARRERA: | Administración de Empresas | | |
| TÍTULO OBTENIDO: | Licenciada en Administración de Empresas | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 18 de febrero del 2025 | No. DE PÁGINAS: | 99 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Administración de empresas; Gestión de personal; Rotación. | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Rotación de personal, condiciones laborales, estrés organizacional, gestión de recursos humanos, eficiencia operativa, retención de empleados. | | |
| RESUMEN/ABSTRACT | | | |
| <p>La investigación tuvo como objetivo identificar y analizar los factores que influyen en la rotación de personal en H&S Corp y proponer estrategias para mitigar este problema. A través de una revisión teórica integral, se determinó que la insatisfacción laboral se origina principalmente por condiciones laborales inadecuadas, el estrés organizacional y una gestión insuficiente de los recursos humanos. Mediante análisis situacionales y financieros, los resultados evidenciaron que la alta rotación afecta negativamente la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa, gracias a lo que se propusieron estrategias que incluyen la creación de cuadrillas de trabajo especializadas.</p> <p>The research aimed to identify and analyze the factors that influence staff turnover at H&S Corp and propose strategies to mitigate this problem. Through a comprehensive theoretical review, it was determined that job dissatisfaction originates mainly from inadequate working conditions, organizational stress, and insufficient management of human resources. Through situational and financial analyses, the results showed that high turnover negatively affects the operational efficiency and competitiveness of the company, thanks to which strategies were proposed that include the creation of specialized work crews.</p> | | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: 0967314933 0978986190 | E-mail: Alexa.fernandezq@ucsg.edu.ec bethy.chevezl@ug.edu.ec | |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN | Nombre: David Coello Cazar | | |
| | Teléfono: +593-4-3804600 | | |
| | E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec | | |
| SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA | | | |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos): | | | |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN: | | | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | | |