UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Análisis de las relaciones interpersonales aplicadas en las principales cadenas
de salones de belleza de Lima Metropolitana y su impacto en la rotación
laboral de sus colaboradores

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Arana Enríquez, María Cristina (0000-0001-9685-6185)

Lanao Solís, Ray (0000-0002-4945-0198)

ASESOR

Hernani Angulo Jesica Vanesa, (0000-0003-1881-139X)

Lima, 24 de noviembre de 2018

DEDICATORIA

*A mi madre, ya que sin su esfuerzo no sería lo que soy y a mis hermanos para que sepan
que si yo pude hacerlo, ellos también pueden.*

Ray Lanao Solís

*A mis padres, por su apoyo y aliento constante en el logro de mis metas, a mi hijo, por
ser mi especial inspiración y alegría de seguir adelante a pesar de todos los obstáculos
presentados durante el proceso y a mi esposo por su paciencia en mi constante stress de
trabajo y estudio.*

María Cristina Arana Enríquez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi amigo Adolfo Peralta ya que sin su apoyo no hubiese podido cumplir el objetivo de terminar mis estudios universitarios, también agradezco a mi amigo Polita, ya que si no fuese porque él me animó a investigar por los cursos y carreras que se dictaban, tal vez nunca me hubiese inscrito en EPE, por último agradezco a mi amiga y compañera de tesis María Arana, que gracias a su insistencia y perseverancia estamos realizando este sueño de terminar la tesis y obtener nuestro tan ansiado título universitario.

Ray Lanao Solís

Agradezco a Ray Lanao quien se convirtió en un buen compañero y amigo en este viaje estudiantil, gracias a su apoyo, inspiración y esfuerzo de animarme a concretar las metas presentadas en la universidad, lo cual hicimos con excelencia hasta lograr este ansiado objetivo de llevar a cabo nuestro título profesional y gracias de manera especial doy, con todo mi corazón al TODOPODEROSO, para mí, bueno, grande y maravilloso que ha permitido ver a mis ojos sus prodigios a lo largo de mi existencia, quien en todo momento me cuidó y abrazó para alentarme, esforzarme e impulsarme a lograr mis sueños, él hace que mi vida sea de colores brillantes trayendo alegría a mi corazón, y por ÉL estoy feliz de culminar con éxito cada reto que me presenta la vida, su nombre es JESÚS.

Maria Cristina Arana Enríquez

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad establecer si existe un impacto en la rotación laboral a causa de las relaciones interpersonales que se dan en las principales cadenas de salones de belleza de Lima Metropolitana.

En el primer capítulo, presentamos un marco teórico con información que empieza por definir nuestras dos variables de investigación, que en este caso son: relaciones interpersonales y rotación laboral, así como lo relacionado al sector de la belleza.

En el segundo capítulo, explicamos la metodología de investigación, en este caso nos apoyamos en las entrevistas semiestructuradas, las cuales nos permiten obtener la información de manera que el entrevistado pueda expresarse en las respuestas. Se confeccionaron guías de entrevistas con alrededor de dieciocho preguntas para cada segmento (colaboradores, ex colaboradores, gerentes y/o administradores, y expertos), lo que al final se logró fue una muestra de veinticinco entrevistados en total.

En el tercer capítulo, realizamos el análisis de los datos obtenidos, identificando los tipos de relaciones interpersonales que se dan en las cadenas de salones de belleza, así como conocer la percepción que se tiene de la rotación laboral de las mismas y si existe un impacto causado por estas relaciones interpersonales.

En el cuarto capítulo, damos a conocer los hallazgos, las barreras y brechas.

Finalmente, en el quinto capítulo, procedimos a realizar las conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Recursos humanos; Relaciones interpersonales; Rotación laboral; Salones de belleza.

Analysis of the interpersonal relationships applied in the main chains of beauty salons in metropolitan Lima and its impact on the labor turnover of its employees

ABSTRACT

The purpose of this paper is to establish if there is an impact on labor turnover due to the interpersonal relationships that occur in the main chains of beauty salons in Metropolitan Lima.

In the first chapter, we present a theoretical framework with information that begins by defining our two research variables, which in this case are: interpersonal relationships and work rotation, as well as those related to the beauty sector.

In the second chapter, we explain the research methodology, in this case we rely on semi-structured interviews, which allow us to obtain the information so that the interviewee can expand on the answers. Interview guides were prepared with around eighteen questions for each segment (collaborators, former collaborators, managers and / or administrators, and experts), which in the end was achieved by a sample of twenty-five interviewees in total.

In the third chapter, we perform the analysis of the data obtained, identifying the types of interpersonal relationships that occur in the chains of beauty salons, as well as knowing the perception that one has of the labor rotation of the same and if there is an impact caused for these interpersonal relationships.

In the fourth chapter, we present the findings, barriers and gaps.

Finally, in the fifth chapter, we proceeded to make the conclusions and recommendations.

Keywords: Human resources; Relationships; Work rotation; Beauty salons.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	MARCO TEÓRICO.....	3
2.1	CONCEPTO DE RELACIONES INTERPERSONALES	3
2.1.1	Dimensión – Evolución	4
2.1.1.1	Comunicación Interpersonal.....	4
2.1.1.2	Comunicación Organizacional	4
2.1.2	Tipos de Relaciones Interpersonales	5
2.1.3	La Confianza Interpersonal	6
2.1.4	Habilidades Sociales.....	6
2.1.5	Las Relaciones Interpersonales en el trabajo.....	7
2.1.6	Las Relaciones Interpersonales en el Perú en los Últimos Años.....	9
2.2	CONCEPTO DE ROTACIÓN LABORAL.....	10
2.2.1	Dimensión – Evolución	11
2.2.1.1	Causas de Rotación Inevitable.....	11
2.2.1.2	Causas de Rotación Evitable	11
2.2.2	Posibles Factores que Determinan la Rotación Laboral.....	13
2.2.2.1	Factor 1 - Falta de apoyo organizacional (jefe, compañeros, reconocimientos e insumos)	14
2.2.2.2	Factor 2 - Condiciones laborales que afectan mi bienestar (físico, mental, laboral) y búsqueda de crecimiento profesional	14
2.2.2.3	Factor 3 - Jefe injusto y organización demandante (tiempo, rigidez y carga laboral)	15
2.2.2.4	Factor 4 - Mejor remuneración y crecimiento personal	15
2.2.3	La Rotación Laboral en el Perú en los Últimos Años	16
2.3	RELACIÓN ENTRE ROTACIÓN LABORAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES	17
2.4	SALONES DE BELLEZA	18
2.4.1	Cadenas de Salones de Belleza en el Perú.....	19
2.4.2	Relaciones interpersonales en salones de belleza.....	21
3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.1	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	25

3.1.1	Propósito de la investigación.....	25
3.1.2	Tipo de investigación	25
3.1.3	Preguntas de la investigación	25
3.2	CONTEXTO.....	25
3.2.1	Descripción del contexto interno y externo.....	25
3.3	MUESTRA	29
3.3.1	Descripción de las Muestras	29
3.4	DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL (RECOLECCIÓN DE DATOS)	29
3.4.1	Identificación de la estructura de la entrevista	29
3.4.2	Guía de preguntas	29
3.4.3	Segmentos.....	29
3.4.4	Categorías	30
3.4.5	El instrumento de la investigación.....	30
3.5	PROCEDIMIENTO (PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN)	30
4	ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	32
4.1	IDENTIFICAR LOS TIPOS DE RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE DAN EN LAS PRINCIPALES CADENAS DE SALONES DE BELLEZA DE LIMA METROPOLITANA.....	32
4.2	CONOCER LA PERCEPCIÓN QUE SE TIENE DE LA ROTACIÓN LABORAL EN LAS PRINCIPALES CADENAS DE SALONES DE BELLEZA DE LIMA METROPOLITANA.....	34
4.3	ANALIZAR SI EXISTE UN IMPACTO EN LA ROTACIÓN LABORAL A CAUSA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE SE DAN EN LAS PRINCIPALES CADENAS DE SALONES DE BELLEZA DE LIMA METROPOLITANA.	35
5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	37
5.1	HALLAZGOS.....	37
5.2	BARRERAS	38
5.3	BRECHAS	38
6	CONCLUSIONES	40
7	RECOMENDACIONES	42
8	REFERENCIAS	43
9	ANEXOS	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción del contexto interno y externo.....	27
Tabla 2 Matriz Categoría Segmentos	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Algunas posibles consecuencias positivas y negativas de la rotación laboral. 12
Figura 2	Gráfico de licencias de apertura de establecimientos en el 2014..... 17

1 INTRODUCCIÓN

A nivel mundial las organizaciones han sufrido un gran cambio ya que de tener un enfoque orientado a dar más importancia a los procesos y como estos pueden llegar a ser más productivos ya sea con el uso de nuevas maquinarias o con el aumento de horas de trabajo, hoy en día se preocupan más en como captar y retener al personal más idóneo, para esto se han creado varias estrategias de retención que brindan al colaborador todas las facilidades con el fin de que den su máximo potencial dentro de la empresa. Dicho esto, es indudable afirmar que hoy en día lo más valioso para las organizaciones es su capital humano, en ese sentido es importante formar equipos cohesionados que abran el camino del éxito para las organizaciones, y está allí el gran reto de hacer que las personas puedan coexistir en armonía y con un equilibrio acorde a lo que se quiere lograr; de no lograrse eso, se tendrían que formar nuevos equipos de trabajo con nueva gente lo que lleva siempre a un desembolso de dinero por parte de la empresa y a utilizar tiempo valioso en inducciones y capacitaciones.

En América Latina, específicamente en el Perú se experimenta en los últimos años una aceleración de la economía en sectores claves, uno de ellos es el sector de servicios (Diario Gestión 2017). De acuerdo con GS1Perú (2017), información dada en la feria Cosmo Beauty Professional 2017 revela que en el Perú las cadenas de salones de belleza facturan más de ocho millones de soles al año con una ganancia de 25% a 35%, pero esta situación contrasta con la gran escasez de mano de obra calificada, considerando la gran demanda existente por los diferentes servicios, principalmente para el tratamiento de cabello (corte, tinturado, laceado, peinado, entre otros).

Dado que la interacción con los clientes y compañeros de labores es fundamental en este tipo de servicios, consideramos importante conocer y determinar que tanto las relaciones interpersonales pueden influir en el nivel de rotación de las empresas y ya que no se tiene mucha información acerca del sector belleza en el Perú decidimos elegirlo para que sea parte del presente estudio y así contribuir de tal manera que la información resultante sea de utilidad y contribuya a su desarrollo. Para ello seleccionamos un grupo de tres cadenas de salones de belleza que logren representar al sector basándonos algunos aspectos fundamentales, como la proyección que tiene la marca, el nivel de exposición en los medios

de comunicación, locales ubicados en puntos estratégicos, servicio personalizado y de calidad, y que además posean una importante participación en el mercado, logrando captar un gran número de clientes. Para fines de esta investigación nombraremos a estas tres cadenas de la siguiente manera: Cadena A, Cadena B y Cadena C, donde queremos detectar si las relaciones interpersonales tienen un impacto directo en la rotación laboral, para lo cual consideramos necesario responder tres objetivos fundamentales, los cuales son: identificar los tipos de relaciones interpersonales, conocer la percepción que se tiene de la rotación laboral y analizar si existe un impacto de las relaciones interpersonales en la rotación laboral. En tal sentido, decidimos que el método que se ajusta más a este tipo de investigación es el cualitativo, por lo que consideramos apoyarnos en las entrevistas semiestructuradas que nos permitirán recopilar la información necesaria la cuál tras ser analizada ayudará a cumplir los objetivos que hemos planteado. Estamos convencidos de que las conclusiones que obtengamos de este estudio contribuirán con el sector ya que ayudará a los gerentes y/o administradores a comprender ciertos aspectos y se podrán crear estrategias de gran utilidad lo que llevará al beneficio de todas las partes involucradas.

2 MARCO TEÓRICO

El siguiente trabajo presenta dos variables a desarrollar: La Relaciones Interpersonales y La Rotación Laboral, y como estas se relacionan en el sector de los salones de belleza. A continuación analizaremos el significado de cada concepto y de qué manera diferentes estudios e investigaciones los han abordado.

2.1 Concepto de Relaciones Interpersonales

Julián Pérez Porto y Ana Gardey (2014) señalan que una relación Interpersonal es una relación recíproca entre dos o más personas. Se tratan de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Dichos autores afirman que en toda relación interpersonal interviene la comunicación, que a su vez es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno con el fin de compartirla con el resto de personas. “Las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente”.

Soria Murillo, Víctor (2004) afirma lo siguiente: “Las relaciones interpersonales constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual, su finalidad es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha”.

Así mismo, Simón y Albert (1989), afirma lo siguiente: “Las relaciones interpersonales son un elemento irreducible de la realidad”.

Podemos deducir entonces por lo mencionado anteriormente que el ser humano es por naturaleza un ser social, que tiene la necesidad de interactuar con las personas de su entorno, compartir información, emociones, experiencias, y a su vez estas puedan ser aprovechadas según los intereses que se tengan. Por lo tanto, no podemos hablar de relaciones interpersonales sin dejar de mencionar una pieza fundamental, la comunicación.

2.1.1 Dimensión – Evolución

En toda organización se presenta dos tipos de comunicación: La Comunicación Interpersonal y La Comunicación Organizacional.

2.1.1.1 Comunicación Interpersonal

De acuerdo con Robbins (1998), la comunicación interpersonal es aquella entre dos o más personas, en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos.

Según Ivancevich (1997), generalmente esta comunicación se produce frente a frente, a través de lenguaje verbal, las letras o del lenguaje no verbal; con los avances tecnológicos se pueden utilizar también otros medios de comunicación como: el teléfono, la computadora, circuitos cerrados, etc. Robbins (1998) e Ivancevich (1997) afirman que mediante la comunicación interpersonal se desarrollan y se mantienen las relaciones humanas, que a su vez son unidades sociales básicas de cualquier organización. Existen tres tipos de comunicación interpersonal: Comunicación Oral, Comunicación Escrita y Comunicación No Verbal.

2.1.1.2 Comunicación Organizacional

Según Robbins (1998), se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen: Se presentan de dos tipos: Comunicación Formal y Comunicación Informal.

La comunicación formal según Robbins (1998) es la que sigue la cadena de autoridad oficial de mando; mejor dicho es la que se requiere para llevar a cabo las labores, a su vez pueden ser según el flujo de información de manera Descendente, Ascendente y Horizontal.

La comunicación informal según lo afirma Ivancevich (1997), es la comunicación no oficial, basada en los chismes que posteriormente se convierten en rumores, estos se filtran a través de los canales formales de comunicación y transportan una gran variedad de hechos, opiniones, habladurías y otros tipos de información, este tipo de comunicación se puede presentar en cualquier tipo de organización, ya sea pequeña o grande.

Según Kuratko & Hodgetts (1995), el rumor conforma toda una red de relaciones que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse.

Según Robbins (1998), el chisme tiene tres características principales: No está controlado, es percibido por la mayoría de los colaboradores como más creíble y confiable que las comunicaciones formales emitidas por la dirección y se utiliza mucho para servir a intereses personales de los colaboradores.

Portero (2016) en su publicación El ingrediente más importante en la fórmula del éxito es saberse llevar bien con los demás, afirma lo siguiente “Los avances en investigación sobre psicología del negocio desvelan que el factor decisivo para que los profesionales puedan crecer y desarrollar sus ideas con éxito es la habilidad para comunicarse y relacionarse con las otras personas de forma eficaz. Por supuesto, establecer relaciones con los demás no sólo es útil para el desarrollo de proyectos profesionales; lo es para cualquiera que desee ser más eficiente en los otros ámbitos de su vida y disfrutar de mejores relaciones”.

2.1.2 Tipos de Relaciones Interpersonales

Según La Enciclopedia de Clasificaciones (2017) existe una clasificación general basada en el equilibrio de las intenciones de las distintas partes que intervienen en el vínculo, se establece de la siguiente manera:

- a. Relaciones íntimas/relaciones superficiales: las primeras aparecen cuando se busca satisfacer una necesidad afectiva o una necesidad básica a partir del vínculo con otra persona. Pueden producirse asimetrías, como se da en la relación entre un paciente y su médico, ya que mientras para el paciente esta será posiblemente una relación íntima, para el médico tal vez sea, por obvias razones profesionales, más superficial. En el caso de que las relaciones de ambos no estén bien afianzadas, podrá surgir un conflicto.
- b. Relaciones personales/relaciones sociales: la identidad personal suele perder peso ante los modelos que la sociedad a menudo impone sobre el sujeto. El ejemplo antes mencionado, del conflicto que puede surgir entre el médico y el paciente, aplica también en este sentido, ya que el paciente necesita de una atención personalizada y espera ese tipo de atención, pero suele suceder que el médico se comporta como un trabajador que sólo está allí por un vínculo social y no personal. Es decir, los enfermos componen un grupo social y los médicos, otro, y entre ellos predomina la identidad social por sobre la individual.
- c. Relaciones amorosas: los componentes de intimidad, pasión y compromiso se agrupan para dar con el tipo de relación que se tendrá: podrá ser formal, de amistad, romántica, de apego o plena, si se equilibran perfectamente. Si vamos al mismo ejemplo que

antes, puede decirse que la relación que busca el paciente con el médico es de apego, mientras que la que puede ofrecer el médico es formal, dado que debe estar en contacto con muchos pacientes.

Además de las características que se les pueda asignar a las relaciones que se dan entre dos o más personas, cada persona tendrá cierta actitud ante la relación. El saber entender a los demás, el saber ‘decir que no’, la manifestación de la discrepancia, son cuestiones que pueden aparecer o no, y que determinan qué estilo de relación interpersonal se dará. El pasivo y el manipulador son los estilos que no expresan realmente cuáles son sus opiniones: el primero porque acepta las de los demás (cuando en el fondo acumula rencor), mientras que el segundo porque rápidamente se disfraza de una aceptación para llevar a los demás hacia una idea. El asertivo sabe decir que no, pero lo hace explicando su posición y escuchando la de los otros, sujeto a ser convencido y a pedir aclaraciones. El agresivo también sabe decir que no, pero lo hace de otro modo, mediante la amenaza y la acusación, para contrarrestar las opiniones ajenas.

2.1.3 La Confianza Interpersonal

Según Connell y Travaglione (2004), la confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo. De acuerdo con Colquitt, Scott y LePine (2007), la confianza es en gran medida determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales de quien se confía. Muchos factores pueden favorecer la percepción de confiabilidad pero según Tan y Lim (2009), existen tres que son fundamentales: la competencia, benevolencia e integridad. Los resultados del meta-análisis realizado por Colquitt et al. (2007) muestran que cada uno posee una única y significativa relación con la confianza, además su correlación entre ellos es alta.

2.1.4 Habilidades Sociales

Monjas (1999), afirma que las habilidades sociales son las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Se tratan de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas.

Según Prieto, Illán y Arnáiz (1995), las destrezas sociales incluyen conductas relacionadas con los siguientes aspectos, todos ellos fundamentales para el desarrollo interpersonal del individuo:

- Las conductas interpersonales como la aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.
- Las conductas relacionadas con el propio individuo, por ejemplo: expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.
- Las conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas, etc.)
- La aceptación de los compañeros.

2.1.5 Las Relaciones Interpersonales en el trabajo

De acuerdo con Bauman (2007), la construcción de relaciones interpersonales cuando se dan factores de alta complejidad, cambio e incertidumbre es un verdadero desafío. Sobresalen los intereses individualistas, además de una gran desconfianza social lo que está provocando en la actualidad un debilitamiento de las relaciones interpersonales. Llevando esta situación a un contexto organizacional traería como consecuencia una disminución de la cohesión social y del interés colectivo, generando en algunos casos la existencia de grupos de trabajo donde destacaría el egoísmo y el miedo al prójimo. Con este panorama se prevé que es difícil que los colaboradores creen y mantengan relaciones interpersonales exitosas.

Billikopf (2001) en su publicación llamada Relaciones Interpersonales en el trabajo llegó a la siguiente conclusión: “Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral... hemos intentado entender las relaciones tanto entre compañeros de trabajo y aquellos que están en diferentes niveles administrativos dentro de una empresa. También vimos diferencias personales y culturales que afectan las relaciones interpersonales. Las caricias psicológicas tienden a validar el sentido de cotización que siente una persona. La mayoría de los empleados esperan por lo menos algún intercambio de caricias psicológicas antes de empezar a hablar del trabajo. Poder llevar a cabo una conversación positiva, lo que es una habilidad interpersonal, está basado en la habilidad de los participantes en poder tomar y pasar turnos. Existen diferencias culturales e ideológicas y es bueno tener en cuenta las costumbres y maneras de ser de las diversas culturas o clases sociales. El peligro viene cuando nosotros actuamos sobre algunas de estas

generalizaciones, sobre todo cuando están basadas en observaciones defectuosas sobre tales cosas, como el contacto ocular, el espacio personal, el interés en la participación en la toma de decisiones y el contacto físico entre las personas. Todos traemos ciertos "aportes" al trabajo. Mientras exista un acuerdo entre el valor de los aportes de cada persona, las cosas marchan bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sea personales o administrativos, necesitan valorar los aportes de otras personas. Entre las muchas actividades de los supervisores, una de las más difíciles es poder escuchar a los trabajadores cuando tienen dificultades. Es, a menudo, demasiado natural o fácil actuar en una forma directiva como un experto, aun cuando el enfoque del oyente sería mucho más apropiado”.

Montoya (2006) en su estudio titulado Humanización de las Relaciones Interpersonales en las Organizaciones, llegó a sintetizar lo siguiente: “A través de la historia los administradores se han dedicado a dirigir las empresas sin tener en cuenta que su componente central y relevante es el hombre, a quien se le ha relegado al plano de recurso, olvidando su humanidad y su complejidad y el hecho de que se compone de elementos racionales y emotivos que lo hacen único. La motivación principal del hombre es la búsqueda de la felicidad, y puede conseguirla en el entorno empresarial siempre y cuando las organizaciones estén dirigidas por líderes conscientes de la importancia de los seres humanos en las mismas. A pesar de lo anterior, el rol de los administradores se ha destacado por el énfasis en el logro de los objetivos de la empresa y la falta de apoyo al crecimiento personal de los trabajadores. Es el momento de comenzar a cuestionarnos nuestro verdadero papel como rectores de destinos humanos en las organizaciones y de preparar a las nuevas generaciones de administradores para el rescate de la importancia del ser humano al interior de éstas”.

Parra (2012) en su estudio llamado Comunicación Interna en el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales del Personal Administrativo de los Institutos Universitarios de Tecnología de Maracaibo llegó a la siguiente conclusión: “Con relación a los procesos existentes del personal administrativo de los institutos universitarios de tecnología de Maracaibo, al respecto se concluye que en los institutos se da el transcurso, haciendo uso de los diferentes pasos del ciclo tales como el emisor, codificación, transmisión, decodificación, recepción, aceptación, uso y retroalimentación, en la cual el indicador con mayor índice fue el del emisor, la aceptación y el uso de acuerdo resultados obtenidos por los encuestados, mientras que para los siguientes pasos del proceso comunicacional fue de media aprobación para los mismos. Atendiendo los flujos de comunicación interna del personal administrativo

de los institutos universitarios de tecnología de Maracaibo, se concluye que en los institutos no se cumplen los flujos comunicacionales, parte de los mismo se encuentran en total desacuerdo con la información, se le suministras desde su jerarquía, puesto a los directores o gerentes no se comunican con el personal. Y esto ha debilitado, se cumplan a cabalidad los objetivos de las instituciones. Se identificaron los elementos de las relaciones interpersonales del personal administrativo de los institutos universitarios de tecnología de Maracaibo, se determinó que el personal de los institutos mantienen una relación interpersonal deficiente, donde la empatía entre los empleados es media, mientras que la personalidad, las actitudes, la escucha activa y la asertividad se cumple a cabalidad con el entorno del grupo de trabajo. Por último, se logró describir el trabajo en equipo del personal administrativo de los institutos universitarios de tecnología de Maracaibo, se concluye que el trabajo en equipo es bueno puesto que suelen unirse de acuerdo a su naturaleza y comportamientos, acordando así características similares para trabajar en función de una misma meta.

2.1.6 Las Relaciones Interpersonales en el Perú en los Últimos Años

En el Perú las relaciones interpersonales se han vuelto de suma importancia para la retención del talento. Según una publicación del diario Gestión (2016), ahora las empresas se preocupan por el activo más importante que es su gente. Los millennials, que son los nacidos entre 1980 y 2000, son personas más colaborativas, tienen mejor apertura para aprender, orientados al logro de los objetivos porque han crecido en una época en que todo debe tenerse de inmediato. Según el mismo artículo, esta nueva generación valora más de un empleador que les den las oportunidades para asumir roles de liderazgo, los programas de capacitación y desarrollo, un buen clima laboral, horarios flexibles y el sentido de propósito de la empresa. Es en este punto donde las relaciones interpersonales toman gran importancia, ya que la nueva generación busca que el trato que se tiene con los jefes sea de manera horizontal, además de ser las personas a quienes reportan, sean sus amigos y/o mentores a quienes puedan recurrir por consejos o guía. Actualmente las empresas buscan espacios donde sus colaboradores puedan integrarse, ya que la nueva generación busca establecer relaciones amicales con sus compañeros de trabajo. Ahora se busca que en las organizaciones exista un respeto e igualdad de oportunidades para que puedan manifestar y expresar lo que el colaborador siente sin que su edad o escasa experiencia laboral sea vista como un obstáculo.

2.2 Concepto de Rotación Laboral

Es utilizado para nombrar el cambio del personal en una empresa. Se dice que el personal rota cuando estos se retiran de la compañía, ya sea por despido o renuncia, siendo reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

De acuerdo a lo mencionado podemos encontrar 02 tipos de rotación:

- a. Rotación laboral por despido, conocida como involuntaria, la que se relaciona específicamente con alguna falta a las normas internas de la empresa y/o incumplimiento a las funciones, por parte del colaborador, aunque en algunos casos está relacionado a la estabilidad económica de la empresa y/o posible cierre del negocio.
- b. Rotación laboral por renuncia, conocida como voluntaria, la que se está estrechamente ligada con una decisión propia del colaborador, propiciada por diferentes factores enteramente de su interés.

Chiavenato (2007), nos precisa:

- a. El Ascenso, “El ascenso como el movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional”.
- b. Los despidos, Los despidos son movimientos de salida de la organización y puede ser de dos tipos
- c. Despido por iniciativa del empleado o renuncia: el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización.
- d. Despido por iniciativa de la organización: cuando la organización separa de supuesto al funcionario por alguna razón específica, por ejemplo adelgazamiento (downsizing), reestructuración, recorte de persona, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos, etc.

Para toda organización la rotación laboral, está ligada con un retroceso inevitable que distraen y alargan los objetivos de la misma, pues además de representar un gasto económico muchas veces no previsto en el presupuesto, también afecta la imagen de la empresa ante sus proveedores, socios estratégicos, clientes y demás colaboradores, considerando a la empresa poco confiable por tener empleados cuya permanencia es inestable.

Aquí, Price (1977) Nos dice: “El movimiento individual, a través de los límites de pertenencia de un sistema social”

2.2.1 Dimensión – Evolución

En cuanto a la dimensión y/o como han ido evolucionando estos conceptos citamos a Piors y Myers (1985), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Siendo que cada tipo de rotación tiene sus propias causas:

2.2.1.1 Causas de Rotación Inevitable

Enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación.

2.2.1.2 Causas de Rotación Evitable

Insatisfacción, bajo sueldo, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección de personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados)

Esta investigación engloba y visualiza la importancia que las empresas deben atender a este tema, puesto que, es una fuga de dinero y tiempo, no considerado en muchas organizaciones conviviendo con este problema latente sin hacer nada al respecto, lo cual si hacemos un alto, encontramos muchos factores que causan este mal, sin embargo en medio de todos hemos conveniente identificar y analizar de manera precisas el impacto que le da las relaciones interpersonales a este problema. A partir de allí podremos dar un enfoque efectivo en la gestión de los recursos humanos, quienes como directivos aliados deberán cuidar y subsanar lo que realmente importa cuando hablamos del capital más importante en una empresa y nos referimos al capital humano, a quienes correctamente contratado e incorporados, retribuirán grandes beneficios, en una constante identificación y alineación a los objetivos de la empresa, para ello a lo largo de este trabajo seguramente detectaremos las estrategias necesarias que se pueden aplicar al tema abordado, generando así satisfacción al resultado que queremos alcanzar.

También mencionamos a Lefkowitz (1971), quien determinó los siguientes aspectos en la rotación de personal a partir de una perspectiva psicológica: Expectativas iniciales del empleado con respecto al tipo de trabajo, satisfacción en el trabajo, entorno físico del trabajo,

compensación económica, aspectos intrínsecos del trabajo, estilos de supervisión y dinámica del grupo de trabajo.

Es necesario especificar, que la rotación no necesariamente se puede dar por una inconformidad por parte del colaborador con respecto a todos estos puntos mencionados en el párrafo anterior, sino más bien se deba a señales que sean beneficiosas, tal como lo especifica Mobley (1982) donde nos dice “El uso de la etiqueta Withdrawal para describir comportamientos tales como el absentismo o la rotación puede llevar a confusión si por ello se entiende un comportamiento con el que se quiere evitar o escapar de la organización. La rotación puede estar motivada por una atracción positiva de alternativas externas, en lugar de escapar de un trabajo indeseable”

Rodríguez (1998), en relación a la rotación de personal nos dice “El derecho de buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el Status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”

Cuadro 2 Some Possible Positive and Negative Individual and Organizational Consequences of Employee Turnover

Organization	Individual (Leavers)	Individual (Stayers)
Possible negative Consequences		
Cosis (recruting, hiring, assimilation, training)	Loss of seniority and related prerequisites	Distupion of social and communication patterns
Replacement costs	Loss of nonvested benefits	Loss of functionally valued coworkers
Out processing costs	Disruption of family and social support systems	Decreased satisfaction
Disruption of social and communication structures	"Grass is greener" phenomenon and subesquent disillusionment	Increased work local during and immediately after search for replacement
Productivity loss (during replacement search and retrainig)	Inflation related cots (e.g. mortgage cost)	Decreased cohesion Decreased commitment
Loss of high performers	Transition related stress Disruption of spouse's career path Career path regresion	
Decreased satisfaction among slayers Stimulate "undifferentiated" turnover control strategies		
Negative PR from leavers		
Possible Positive Consequences		
Displacement of poor performers	Increased eamings	Increased Internal mobility opportunity
Infusion of new know / edge / technology via replacements	Career advancement Better "person organization fit", thus (For example) less stress, better use o skills, Interests	Stimulation, croos-fertilition from new co-workers Increased satisfaction Increased cohesion Increased commitment
Stimulate changes in policy and practice Increased internal mobility opportunities Increases structural flexibility Increased satisfaction among slayers	Renewed stimulation in new environment Attainment of nonwork values	

Figura 1 Algunas posibles consecuencias positivas y negativas de la rotación laboral

2.2.2 Posibles Factores que Determinan la Rotación Laboral

Según un estudio de investigación de la IESE Business School - Universidad de Navarra, Barcelona - España, con su tema “Compromiso Organizativo y Rotación: Status Questions”, determina:

Dentro de los factores que determinen la rotación laboral en los colaboradores, se encuentran estudios y revisiones que fueron realizadas por Brayfield y Crockett (1955) y Herzberg et al. (1957). Donde se encuentra una relación significativa entre la insatisfacción del empleado y la subsiguiente marcha de la empresa. En el libro “Organizations” de March y Simon (1958), aquí se presentaba un modelo a pertenecer decía: “cuando en la relación incentivos-contribuciones, los primeros aumentan, la propensión del individuo a abandonar la organización decrece, mientras que si disminuyen el efecto es contrario”, postulando también que el equilibrio entre incentivos y contribuciones podía verse influido por dos factores: el deseo percibido de abandonar la organización y la facilidad percibida de cambiar de empresa.

Vroom (1964) revisó siete estudios, sugirió que la probabilidad que alguien abandonase la empresa era función del diferente peso de dos fuerzas opuestas: la fuerza para quedarse la cual se reflejaba en los niveles de satisfacción en el trabajo y la fuerza para marcharse, que estaría influida por la valencia de resultados que un individuo no puede obtener sin abandonar su posición actual, y por la expectativa que dichos resultados puedan obtenerse realmente en algún otro sitio.

En 1967, Schuh se centró en estudios que pretendían predecir la rotación a través de datos biográficos, vocacionales y de personalidad. Según los resultados de su investigación, no existe una relación consistente entre la rotación y los resultados de los tests de inteligencia de aptitud o de personalidad.

En 1971 Lefkowitz examinó la bibliografía desde una perspectiva más psicológica y apuntó las siguientes influencias en la rotación:

- a. Expectativas iniciales del empleado con respecto al tipo de trabajo
- b. Satisfacción en el trabajo
- c. Entorno físico del trabajo
- d. Compensación económica

- e. Aspectos Intrínsecos del trabajo
- f. Estilo de supervisión y dinámica del grupo de trabajo.

Según estudios de tesis de la Universidad PUCP, Lima-Perú, con su tema “Factores de Intensión de Rotación Laboral en Colaboradores de una Empresa Peruana en el rubro hotelero” se encontró los siguientes factores como parte de su estudio:

2.2.2.1 Factor 1 - Falta de apoyo organizacional (jefe, compañeros, reconocimientos e insumos)

El primer factor, “Falta de apoyo organizacional” [α de Cronbach = .941], describe a un líder distante, descortés, poco empático e indiferente; unos compañeros individualistas; una organización que no reconoce ni recompensa, que es injusta y no proporciona las herramientas, capacitaciones e insumos para efectuar el trabajo; y un trabajo monótono, no determinado y para el que no se sienten preparados.

Diversas investigaciones, respecto a la importancia que tiene el líder en la toma de decisión de continuar o no en una organización, sostienen que hay una relación entre el estilo de liderazgo y la intención de rotación laboral (Bass, 1998). Aquellos líderes que no proveen apoyo, son hostiles o se muestran poco considerados, generan estrés, afectan la salud y bienestar de sus trabajadores, lo cual se ha asociado con la intención de dejar una empresa (Subramanian & Shin, 2013; Contreras, Barboza, Juárez, Uribe & Mejía, 2009). Frente a ello, lo ideal es contar con líderes cordiales, cercanos, que se preocupan por las personas, facilitan y promueven una mayor comunicación. (Subramanian & Shin, 2013; Contreras, et. al, 2009).

2.2.2.2 Factor 2 - Condiciones laborales que afectan mi bienestar (físico, mental, laboral) y búsqueda de crecimiento profesional

El segundo factor, “Condiciones laborales que afectan mi bienestar y búsqueda de crecimiento profesional” [α Cronbach = .916], describe a una actividad laboral, infraestructura y herramientas o instrumentos de trabajo que ponen en riesgo la salud; jefe, compañeros y clientes que maltratan; una organización poco seria y fiable; la sensación de inestabilidad laboral; y escasas oportunidades de crecimiento. Numerosas investigaciones, sostienen que la calidad de vida laboral depende de todos aquellos elementos constitutivos del medio ambiente de trabajo y está conformada por diversas variables, entre las cuales

encontramos: entorno laboral, instrumentos, horarios, salud y seguridad laboral (Flores & Madero, 2012). Cuando dichas variables son percibidas como desfavorables por los colaboradores los podría motivar a que quieran dejar la organización (Bandhanpreet, Mohindru & Pankaj, 2013). Dicha situación se puede explicar porque no están cubiertas sus necesidades de seguridad tanto en el ámbito de la salud como del empleo y, por el contrario, se los expone a situaciones que ponen en peligro su estabilidad (Bandhanpreet, Mohindru & Pankaj, 2013; McKnight, Phillips & Hardgrave, 2009). Es así que, por ejemplo, la inseguridad laboral guarda relación positiva con la intención de abandono de la empresa (Sora, Caballer & Peiró, 2011). Estudios a nivel mundial afirman que el maltrato hacia los colaboradores hace que no se sientan valorados ni respetados, sino sometidos, lo cual podría afectar su autoestima, generar relaciones interpersonales fracturadas, un clima hostil y ser un motivo determinante en la intención de rotación (Li & Bagger, 2012).

2.2.2.3 Factor 3 - Jefe injusto y organización demandante (tiempo, rigidez y carga laboral)
El tercer factor, “Jefe injusto y organización demandante (tiempo, rigidez y carga laboral)” [α de Cronbach = .763], describe a un jefe que no es equitativo en el trato y en la distribución de funciones entre los colaboradores, una organización lejana y con normas rígidas; y carga laboral. La justicia interpersonal, se refiere a la equidad, al respeto y la comunicación verbal y no verbal adecuada que deben proyectar los líderes para que los colaboradores decidan permanecer en una organización (Flint, Haley & McNally, 2013). Existe evidencia que menciona que los colaboradores que no reciben un trato igualitario disminuirán su compromiso con la organización y, por ende, aumentarán sus deseos de dejar la misma (Flint, Haley & McNally, 2013). Cuando las políticas y/o normas organizacionales son demasiado rígidas se reduce la motivación en los trabajadores, ya que la severidad restringe sus actitudes y comportamientos en el trabajo, alineándolos muchas veces hacia conductas con las que no se identifican, esto hace que busquen otra empresa en la que se sientan identificados y no limitados (Subramanian & Shin, 2013).

2.2.2.4 Factor 4 - Mejor remuneración y crecimiento personal

El último factor, “Mejor remuneración y crecimiento personal” [α de Cronbach = .656], describe a un sueldo injusto, búsqueda de nuevos conocimientos e ideas de emprendimiento. El salario, comparativamente a otros estudios, vuelve a aparecer en éste como relevante para entender la rotación de personal (Flores & Madero, 2012). Se considera que es importante, porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como

fueron fuente de reconocimiento y los medios de vida (Thwala, Ajagbe, Long, Bilau, & Enegbuma 2012; Abdullah, Bilau, Enegbuma, Ajagbe, Ali, & Bustani, 2012; Howard, 1993). De esta manera, diversas investigaciones sostienen que se relaciona con la intención de rotación cuando el colaborador, por un lado, lo percibe como una recompensa injusta en relación a lo que merece por los servicios que brinda a la empresa y, por el otro, a la desigualdad remunerativa que existe entre los compañeros de posiciones y responsabilidades similares (Sherman & Snell, 1998).

2.2.3 La Rotación Laboral en el Perú en los Últimos Años

Según el ministerio de trabajo entre los años 2014 y 2015, se tienen resultados de la tasa de rotación laboral en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores de Perú Urbano fue 2,0%, como resultado de una tasa de entrada y una tasa de salida de 1,7% y de 2,2%, respectivamente. Las ramas de actividad económica con mayores tasas de rotación fueron extractiva (4,8%), seguida por servicios (2,1%), industria manufacturera (2,0%), comercio (1,2%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (1,1%). La tasa de rotación laboral de Lima Metropolitana fue 1,4%, producto de una tasa de entrada y de salida de 1,3% y 1,6%, respectivamente. Las ramas de actividad económica con mayores tasas de rotación fueron servicios (1,6%) e industria manufacturera (1,5%), seguidas por extractiva (1,3%), comercio (1,1%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (1,0%). En el caso de la rama servicios, las principales sub ramas en movilidad laboral fueron servicios prestados a empresas, servicios sociales y comunales, restaurantes y hoteles, y enseñanza. La tasa de rotación laboral en las Principales Ciudades fue 3,6%, la cual se derivó de una tasa de entrada y de salida de 3,0% y 4,2%, respectivamente. Las ramas de actividad económica con las mayores tasas de rotación fueron extractiva (6,2%), servicios (3,8%) e industria manufacturera (3,5%), seguidas por las ramas comercio (1,6%), y transporte, almacenamiento y comunicaciones (1,4%). En la rama extractiva, la principal sub rama en movilidad laboral fue la sub rama agricultura. Mientras que, en la sub rama servicios, las sub ramas que más influyeron fueron enseñanza, establecimientos financieros, servicios prestados a empresas, servicios sociales y comunales, y restaurantes y hoteles.

Según el estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática, en su reporte “Una mirada a Lima Metropolitana 2014”, en el año 2013, en los distritos de Lima Este y Lima Centro se autorizaron más del 60% del número de licencias para los negocios de Peluquería y Spa

Según esta oferta de mercado la demanda cada vez más alta por consumidores que requerían un servicio de atención de peluquería o spa se encontraría cubierta.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Registro Nacional de Municipalidades, 2014.

Figura 2 Gráfico de licencias de apertura de establecimientos en el 2014

2.3 Relación entre rotación laboral y las relaciones interpersonales

Después de abordar cada concepto, podemos comprender que efectivamente estas dos variables rotación laboral y las relaciones interpersonales están relacionadas y aún mencionadas en diferentes citas bibliográficas. Por ejemplo tenemos a Steers y Mowday (1981) quienes mencionan, las políticas de compensación y promoción, las tareas a realizar en el puesto de trabajo, las relacionales con los compañeros de trabajo, el tamaño del grupo de trabajo, el estilo del superior jerárquico, la estructura organizativa, las oportunidades de participar en la toma de decisiones, la localización geográfica y los objetivos y valores de la organización. Estos son algunos de los factores que involucran el motivo de la rotación laboral, donde se menciona las relaciones con los compañeros como factor preponderante.

Las relaciones interpersonales pueden influenciar de manera muy poderosa a fin de que el colaborador se sienta identificado con la empresa en sí y tener satisfacción de ser acogido en medio de un ambiente donde se practique buenas relaciones interpersonales, la que constituye en esencia vital importancia, cabe mencionar además que el manejo establecido y eficiente de las relaciones interpersonales, traerá un efecto de gran impacto en la rotación laboral y su respectiva disminución, afectando y colaborando positivamente en el clima organizacional sano, lo cual suma a la expectativa empresarial, logrando alcanzar sus metas y su razón de ser de manera exitosa en medio de un ambiente altamente competitivo en el mundo.

En lo investigado por O'Reilly, Caldwell y Barnett (1989) han explorado la relación entre demografía del grupo, integración social y rotación individual. Los resultados sugieren que la heterogeneidad entre los miembros del grupo está relacionado con niveles bajos de integración social en el grupo y que los miembros más distantes son los más propensos a rotar, lo que sugiere es que mientras mejor sea la entrada al grupo, mayor atracción acarreará el colaborador, a la vez que se sentirá más integrado y por ende los niveles de rotación serán disminuidos.

Según Idalberto Chiavenato, el término de rotación de Recursos Humanos, la expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones utilizadas para desarrollar diagnósticos para prevenir y/o proporcionar alguna predicción.

2.4 Salones de Belleza

Según la publicación del sitio web DefiniciónABC (2009), La peluquería es el establecimiento al cual la gente asiste para cortar o dar cierto estilo a su cabello. En este lugar se pueden realizar diferentes tratamientos capilares que, en su mayoría, tienen que ver con el embellecimiento del cabello y con la restauración de su fortaleza. Hay diferentes tipos

de peluquerías, si bien algunas reciben a todo tipo de clientes, muchas otras se especializan en cortes para mujeres, hombres o niños. El nombre de peluquería es sinónimo de salón de belleza

Continuando con lo que explica el sitio web DefiniciónABC (2009), un salón de belleza se caracteriza por tener una línea de asientos enfrentados a un espejo en el cual el estilista observa la totalidad de la cabeza del cliente. Los asientos suelen ser cómodos y reclinables, con altura regulable para adaptarse a los diferentes tipos de clientes. Al mismo tiempo, hay una mesada entre el espejo y el cliente donde el estilista coloca todos sus elementos y productos a utilizar. Entre las herramientas más utilizadas por el estilista encontramos tijeras, peines, secadores, pinzas y diferentes ganchos que sirven para recoger el pelo. Tanto la iluminación como la limpieza son ambos aspectos sumamente importantes para el buen trabajo en el salón de belleza.

En los salones de belleza se pueden realizar diferentes tipos de tratamientos. Si bien el corte del cabello es el servicio más requerido, también se realizan peinados, aplicación de extensiones o pelucas, tinturas, modelado del cabello y numerosos tratamientos que tienen que ver con devolver al cabello su firmeza y brillo natural.

2.4.1 Cadenas de Salones de Belleza en el Perú

De acuerdo con GS1Perú (2017), en la feria Cosmo Beauty Professional 2017 se dio a conocer que en el Perú las cadenas de salones de belleza facturan más de 8 millones de soles al año. Un salón de belleza del segmento B factura entre S/60 mil y S/70 mil al mes, es un mercado bastante atractivo.

En la actualidad hay entre cinco y seis cadenas de salones de belleza en el país que facturan más de S/8 millones cada una, con una ganancia de entre 25% y 35%. Según estimaciones dadas en la feria Cosmo Beauty Professional 2017, un salón de belleza del segmento socioeconómico B factura entre S/60 mil y S/70 mil al mes, mientras que uno que atiende en el segmento C tiene ingresos de S/30 mil a S/50 mil mensuales.

Las ejecutivas en Lima destinan entre 10% y 15% de su sueldo al mes en cuidado de su imagen, pueden gastar S/ 400 solo en tratamientos para su cabello.

De acuerdo con el reporte de esta feria internacional, el mercado de salones de belleza tiene aún un gran nicho por explotar. Tiene un 70% por explotar, a la espera de miles de personas que quieran tener ingresos atractivos con esta actividad, explica.

Advierte que en la actualidad el punto más vulnerable del mercado es la gran escasez de mano de obra calificada, considerando la gran demanda existente por los diferentes servicios, principalmente para el tratamiento de cabello (corte, tinturado, laceado, peinado, entre otros).

Además, se estima que por cada 100 peluquerías que se abren al año, 30 cierran en su primer año de operación; mientras que las grandes peluquerías pueden llegar a recuperar su inversión luego de 13 o 15 meses de haber abierto su local.

Según una publicación del diario Gestión (2013), El crecimiento del mercado estará enfocado en los próximos años en las grandes cadenas, tanto locales como extranjeras, dirigidas principalmente al segmento A. Sin embargo, en el sector C también hay gran potencial. A nivel nacional existen 30 mil salones de belleza de los cuales el 50% se encuentra en Lima. De esos 15 mil, solo 9,500 son formales, es decir, un 43% es informal, explicó Paul Cabrera Plasencia, director general de ExpoBeauty 2013.

En el caso de los formales, un gran número de ellos se encuentra en distritos como Jesús María, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres, por mencionar algunos. Allí, la inversión para equipar un local puede ser de S/. 20 mil, y su proliferación va de la mano de quienes egresan de esta carrera.

El que sale del instituto (de belleza) apunta a abrir su peluquería porque es un negocio altamente rentable, la facturación puede ser de entre S/. 10 mil y S/.15 mil al mes”, señaló Plasencia. Pero en el caso de las peluquerías dirigidas al segmento A1, que sumarían unas 80, es donde se ve un gran potencial para el ingreso de grandes cadenas locales y extranjeras, vía franquicia, por ejemplo.

En este segmento la inversión es mayor ya que puede ir de US\$ 80 mil a US\$ 300 mil, dependiendo del metraje. Normalmente, esta última cifra se da en desarrollo de centros spa, donde la oferta es más variada.

El foco de crecimiento está en Lima pero, como en otros sectores no se debe descuidar la provincia. Cadenas como Montalvo, por ejemplo, han apostado por llegar al interior del país con muy buenos resultados, sostiene Plasencia, quien estima que en el 2012 solo las cadenas facturaron entre US\$ 1.5 millones y US\$ 2 millones. Con esa opinión coincide Felipe Cadierno, gerente general de la cadena española Marco Aldany que para este 2013 evalúa no solo expandirse en Lima sino ingresar a Piura, Trujillo y Arequipa, vía un centro

comercial o puerta calle, aunque la opción más viable es dentro de un centro comercial. De igual modo, Ángel Acevedo, presidente del Comité Peruano de Cosmética e Higiene (Copecoh), sostiene que el panorama que se ve hoy en el país es parecido al de España hace algunos años. “Este tipo de negocio empezó con pocos locales y poca inversión y al ver el crecimiento se desarrolló, generando grandes cadenas, eso se replicará en el país. Si hacemos un comparativo es como lo que pasa con las cadenas de farmacias en el país con un crecimiento importante”, afirmó.

En esa línea indicó que el crecimiento del mercado vendrá con el ingreso de grandes cadenas internacionales. A nivel de mercado, se dice que este año ingresarían tres nuevas marcas internacionales, una de ellas de EEUU, apuntando al segmento A. Ello no implica que el segmento C no tenga un importante potencial. Pero otra tendencia que se daría, dice Plasencia, es que las cadenas pequeñas desaparecerían, absorbidas por las grandes cadenas. “La cadena grande, vía franquicia o capital propio, tiene recursos inmediatos para expandirse y equipar, lo que no puede hacer una pequeña”, afirmó. Pero ¿cuánto se puede gastar en una peluquería? Según Plasencia el ticket promedio es de S/.90. “En el segmento AB puede gastar como mínimo S/.600 con tendencia a duplicarse, siendo la coloración y los tratamientos reductores lo más demandado”, dijo. En tanto, el segmento C puede gastar, como mínimo, S/. 120 en los mismos servicios. Y aunque siempre se ha pensado que son las mujeres las asiduas clientes de los salones de belleza, la afluencia del público masculino ha crecido año a año en 25% y si bien su frecuencia de visita es menor al de una mujer (1 o 2 veces al mes), el gasto en una ida a la peluquería es mayor. “En una sola sesión se hace todo, y puede gastar más de S/.500 en el segmento A, sobre todo, siendo lo más demandado los tratamientos anticaída, masajes relajantes y limpieza facial”, precisó Plasencia.

2.4.2 Relaciones interpersonales en salones de belleza

Según Ramírez en su estudio llamado “Peluqueros, estilistas y barberos”, en las profesiones que tengan que ver con belleza y cuidado personal el trabajo reprima sentimientos a fin de ponerse en el lugar del otro, de entender sus emociones y necesidades particulares controlando las propias, esto implica estar física y emocionalmente al servicio del cliente, comprender y responder a sus necesidades. Como señala Ramírez, las estilistas, peluqueras y manicuristas incorporan estas habilidades con el fin de retener y volver fieles a un grupo estable de clientes en un contexto de mercado competitivo y fluctuante. El trabajo emocional se expresa a través de diferentes estilos según los contextos y posiciones de clase, raza,

género y sexualidad, en los que se desarrollen las interacciones entre trabajadores y clientes del sector de la belleza. Ramírez señala que en estos trabajos los hombres han aparecido como sujetos homogeneizados posicionados como clientes pero nunca como trabajadores de la belleza.

De acuerdo con Ramírez, los salones de belleza son espacios que ofrecen la posibilidad de transformar la apariencia corporal dentro de un contexto comercial, muchas personas que asisten a ellas buscan modificar, adornar o mejorar su pelo acudiendo a un estilista o un peluquero. El corte de pelo es un servicio cargado de negociaciones, expectativas personales e historias profundas, los cortes de pelo proveen información sobre la clase social, la etnicidad, la edad y el género de los/as clientes/as. El corte es quizá la actividad más valorada en el mundo de la peluquería (Gimlin, 2002).

En el estudio de Ramírez, él señala lo siguiente: “las peluquerías el trabajo de cortar pelo se encuentra altamente generalizado, y diferentes prejuicios misóginos al respecto han puesto trabas a las mujeres para el desempeño de esta labor. Marcela, una estilista de 33 años que trabaja en una peluquería de clase media en el sur de Bogotá, manifestó que “las mujeres prefieren ser atendidas por hombres y gays”, en la medida en que existen algunos mitos que asocian los cambios hormonales en las mujeres, con la potencialidad de contaminar y dañar el pelo de las clientas. El mito de la mala mano de las mujeres para el pelo genera estereotipos que las encasillan en el trabajo de manicure y pedicure. Popularmente, se adjudica a los hombres cualidades sobresalientes para el manejo del pelo femenino y el rostro; en contraste, muchas mujeres se desempeñan en actividades menos reconocidas y valoradas (manicure, pedicure y depilación), que están relacionadas con partes del cuerpo consideradas como sucias o secundarias: los pies, las manos, las axilas...si bien en la investigación encontramos que muchas mujeres se desempeñan como estilistas, es decir, cortan pelo, cepillan, tinturan, maquillan y hacen alisados, es clave destacar que la profesión de estilista adquiere sentidos y valoraciones diferenciadas según el género. Es frecuente que las mujeres estilistas se dediquen a la atención de hombres, realicen servicios menos rentables como afeitadas y cortes de “caballero” y tienen que lidiar con situaciones incómodas, en las que los clientes sexualizan las dimensiones de su trabajo emocional y corporal, tales como masajear sus cabelleras, tocar sus caras, generar conversación o la exigencia de lucir “atractivas” como necesidad implícita a su oficio”

Ramírez nos dice que el dominio masculino en el campo de la belleza y la peluquería, también lo encontramos luego de analizar las trayectorias sociales de propietarios/as y trabajadores/as. Identificamos que los hombres no sólo se hayan mejor representados en las profesiones más rentables y visibles de la industria de los servicios estéticos, también ocupan un lugar prominente como propietarios de establecimientos y empresarios de la belleza, en las zonas altas del espacio social. En contraposición, las mujeres se ubicaron en sectores populares y medios como propietarias de pequeños establecimientos y de salones de belleza, pobremente dotados en las periferias de la ciudad

Ramírez afirma que muchos de los hombres que trabajan en el sector de la peluquería han sido marginados y violentados por encarnar el lado abyecto de la masculinidad hegemónica. Sus identidades sexuales y de género no normativas y sus luchas por encontrar espacios de afirmación, hicieron del trabajo de belleza concebido como una actividad “feminizada” – un ámbito laboral propicio para desarrollar proyectos de vida. Algunos han llegado huyendo de la violencia de sus hogares, escuelas y comunidades. Este sin duda es el caso de las mujeres Trans, que ante el rechazo de la sociedad a aceptar su desafío corporal a las estructuras de género, son expulsadas del sistema educativo y la ficción de ciudadanía, y forzadas a matricularse obligatoriamente en la prostitución o la peluquería. Por otro lado, desde los años 70 y con la innovación de las peluquerías “unisex” en Bogotá, algunos estilistas gay lograron irrumpir en la cultura colombiana, insertándose como preparadores de reinas en el Concurso Nacional de Belleza, como estilistas personales de personajes de farándula y trabajando en la televisión. Su presencia ha sido ambigua, pues si bien son exaltados por sus destrezas para crear “belleza femenina”, peinar y maquillar, son simultáneamente estigmatizados y tomados como objetos de burla.

Según Ramirez, algunos estilistas gay han adquirido visibilidad y fama, logrando acumular un importante capital social en sus trayectorias laborales; no obstante, la homofobia aparece como una constante, en ocasiones de forma abierta y violenta, otras de manera soterrada. Es común que los estilistas gay enfrenten el estigma de loca peluquera fabricado por el régimen de heterosexualidad obligatoria; estigma que traslada al conjunto de estilistas y peluqueros como grupo (incluidos los heterosexuales) a aquella imagen inferiorizada que busca reinscribirles en la injuria y la marginalidad. Su existencia se revela como una amenaza permanente, “por ello uno de los principales temores de las familias al enterarse que su hijo es gay, es la posibilidad de que éste termine en la peluquería” (Correa Montoya, 2010: 194).

De acuerdo con el estudio de Ramírez, los estilistas deben desplegar un intenso e íntimo trabajo emocional para conservar a su clientela: consentir a las clientas, servir de escucha, compartir información personal, preocuparse por transmitir sentimientos positivos sobre sus cuerpos y emociones, manejar el pelo con delicadeza y tacto, y esmerarse por proyectar una presentación corporal óptima y acicalada. La “maricada”, lejos de ser una esencia que se derive de la “identidad gay”, es un estilo de trabajo de cuidado corporal al que aluden estos hombres, para conservar un grupo establecido de clientas y nutrir sus demandas corporales y emocionales en los servicios de peluquería. Esta “sensibilidad femenina”, la “maricada”, si bien es sancionada en el orden hegemónico masculino, es reivindicada para valorizar su trabajo. No obstante, este proceso se presenta de forma contradictoria, dado que su apropiación de la feminidad en el servicio que ofrecen se combina con las ventajas que como hombres tienen en las relaciones de género para afirmar la superioridad masculina de su trabajo, considerado más profesional o artístico. Estas apropiaciones simbólicas han hecho, indirectamente, de hombres y gays, las caras más visibles de la industria de la peluquería, por encima de un número incalculado de mujeres que realizan las mismas labores y no reciben el mismo reconocimiento o los mismos salarios.

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Planteamiento de la Investigación

A continuación se describirá el propósito del presente trabajo, seguido del tipo de investigación efectuada y las preguntas que se buscan responder.

3.1.1 Propósito de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como propósito realizar un estudio que explique si las relaciones interpersonales impactan en la rotación laboral de los principales salones de belleza de Lima Metropolitana, con el fin de proporcionar información útil que ayude a comprender mejor la relación que existe entre ambos componentes, de tal manera que se puedan aplicar decisiones estratégicas e inmediatas, a través de prácticas laborales estrechamente relacionadas e inmersa con el área de recursos humanos.

3.1.2 Tipo de investigación

En la presente investigación se utilizó la teoría fundamentada, ya que gracias a la información y hallazgos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas se puede realizar un adecuado análisis que nos ayude a entender mejor el panorama y darnos una visión más amplia y sustentada. Señalando además que las variables de estudio están abordadas en forma cualitativa, descriptiva y aplicativa.

3.1.3 Preguntas de la investigación

A través de la presente investigación se buscará responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los tipos de relaciones interpersonales que se dan en las principales cadenas de salones de belleza de Lima Metropolitana?
2. ¿Cuál es la percepción que se tiene de la rotación laboral en las principales cadenas de salones de belleza de Lima Metropolitana?
3. ¿Existe un impacto en la rotación laboral a causa de las relaciones interpersonales que se dan en las principales cadenas de salones de belleza de Lima Metropolitana?

3.2 Contexto

3.2.1 Descripción del contexto interno y externo

Con respecto al contexto interno, mencionamos que las tres cadenas de salones de belleza se caracterizaban por presentar aparentemente el mismo modelo de negocio en relación a una

infraestructura moderna, entregando a sus clientes servicios de atención especializada a través de productos exclusivos y reconocidos del sector, con personas que desempeñaban sus funciones en cargos similares, salvo una de ella que era la Cadena C que además de contar con los puestos necesarios que intervienen en el servicio, añadieron valor agregado a sus clientes a través de puestos como dj, barman y valet parking. En cuanto al contexto externo, podemos mencionar que la mayoría de las cadenas estaban ubicadas en centros comerciales correspondientes a los NSE A y B, siendo alguno de ellos Jockey Plaza, C.C. Salaverry entre otros, además de aquellas que también estaban ubicadas en lugares estratégicamente comerciales como Cadena A en Chacarilla y Cadena C ubicada en San Borja.

Consideramos necesario desarrollar nuestra investigación teniendo en cuenta cuatro segmentos, para lo cual se abordaron a las personas de nuestro interés quienes a pesar de sus muchas responsabilidades accedieron amistosamente en la medida de su disponibilidad.

En el siguiente cuadro se puede observar en forma detallada el contexto interno y externo de las tres cadenas de salones de belleza que forma parte de nuestro estudio.

Tabla 1

Descripción del contexto interno y externo

Descripción del contexto interno y externo - Bitácora general				
Contexto/ Segmento	Colaboradores	Ex colaboradores	Administrador/ Gerente	Experto
Observaciones antes de la entrevista	<p>Para el estudio visitamos la Cadena B ubicado en el Jockey Plaza y en Real Plaza Salaverry. Estuvimos en el horario de la tarde, ambos salones tenían el mismo estilo de decoración. La infraestructura en ambos era de 02 pisos, en el caso del Jockey los colaboradores estaban sin clientes notamos que conversaban entre ellos, unos veían Tv, y otros usaban sus celulares. En el caso del Real Plaza Salaverry si habían colaboradores con clientes y algunos estaban desocupados.</p> <p>También visitamos la Cadena A ubicada en el Jockey Plaza en el horario de la tarde y el local de Camacho en la mañana, en el Jockey pudimos ver que había un movimiento importante de clientes, los estilistas estaban parados en la entrada dentro del local esperando su turno para atender, el local de Camacho tenía poca gente y los colaboradores que estaban libres se encontraban en un ambiente de descanso, habían otros que estaban atendiendo clientes, el local cuenta con ambiente principal amplio decorado con espejos de pared a pared y la iluminación potente. Por último visitamos a la Cadena C ubicada en San Borja en el horario de la tarde, el Local era de 02 pisos con una fachada de Lunas, se escuchaba de fondo música moderna con alto volumen, habían pocos clientes, nos atendió la administradora del local muy amablemente, la mayoría de colaboradores estaban en una zona que usan para descanso, se percibía un ambiente agradable.</p> <p>La</p>	<p>Para la investigación contactamos con un amigo que había trabajado en la Cadena A, a su vez él nos contactó con un amigo suyo que también había trabajado en allí, los dos accedieron a darnos la entrevista, el encuentro fue en su departamento ubicado en Surco, en horas de la noche, notamos sinceridad y disposición al responder las preguntas. En la Cadena B de Salaverry encontramos a una persona que había trabajado la sede del Jockey Plaza, nos dijo que es una cadena pero que los administradores no son los mismos así que lo consideramos como ex colaborador de la Cadena B, allí también encontramos a un ex colaborador de la Cadena A y accedió muy amablemente a darnos la entrevista ya que en ese momento estaba libre. Lo mismo pasó en la Cadena C, había una persona que trabajó en otra sede y accedió a darnos información de su experiencia allí. En el primer caso, los ex trabajadores de la Cadena A nos dieron la entrevista en el departamento de uno, en los demás casos las entrevistas fueron en su lugar de trabajo.</p>	<p>Como primer salón visitamos a la Cadena A del Jockey Plaza, ingresamos y preguntamos por el encargado, nos dijeron que no se encontraba pero que regresaría luego, esperamos un par de horas aproximadamente, cuando llegó le explicamos en que consistía la investigación y accedió a colaborar con nosotros, nos comentó que era la administradora de ese salón y que solamente ella podía darnos información y que no le preguntemos a nadie más que trabajará allí, quedamos en que coordináramos con ella el día y la hora de la entrevista, notamos que en ese momento ella estaba ocupada ya que además de ser la administradora también era estilista y atendía a los clientes como los demás. En el caso de la Cadena B, uno de nosotros tenía un contacto que conocía al gerente general y por intermedio de él pudimos contactar una cita, esperamos casi toda una tarde y después de hablar con él y explicarle acerca de nuestro trabajo, accedió a darnos la entrevista, aunque no lo notamos del todo convencido. En una mañana de la primera semana de octubre fuimos a la Cadena A de Camacho, allí nos atendió la recepcionista, le explicamos sobre nuestra investigación y si estaba el encargado, para suerte nuestra se encontraba en su oficina la gerente del salón, la recepcionista fué a preguntarle si podía atendernos y muy amablemente habló con nosotros y tras explicarle en que consistía el trabajo accedió a darnos la entrevista. En el caso de la Cadena C, tenemos un amigo que trabaja en la sede de San Borja, tras previas</p>	<p>El primer experto que conseguimos fue Juan Barabán, él tiene más de 15 años en el mundo de la belleza, incluso participó en programas de televisión como jurado y dando tips de belleza, tenemos amigos en común con él, así que contactar con él no fue difícil, pero por lo cargada que está su agenda, quedar en un día para la entrevista fué complicado porque es una persona que viaja mucho, además que tiene varios compromisos, por suerte quedamos en un viernes temprano para la entrevista y se pudo concretar con éxito. El segundo experto es un estilista llamado José Navarro que tiene más de 26 años de experiencia trabajando en salones de belleza, es una persona conocida por la gente de la molina, varias generaciones pasaron por él, la coordinación fué relativamente sencilla ya que es una persona que le gusta compartir la experiencia que tiene y cuando le explicamos en que consistía nuestro trabajo accedió gustoso. El tercer experto es el estilista personal de Gisela Valcarcel, su nombre es Luis Mori, él trabaja con Gisela hace más de 10 años y hoy tiene un salón en Miraflores, ya que tenemos amigos en común, lo contactamos por facebook y a pesar de que nos postergó 3 veces las citas, al final pudimos entrevistarlo. El último experto es un amigo nuestro, su nombre es Alberto León y tiene mas de 30 años de experiencia trabajando en salones de belleza y ha</p>
Observaciones durante la entrevista	<p>Las tres cadenas tuvieron mucha apertura al momento de ser entrevistados, los jefes de los colaboradores accedieron a darnos el permiso sin ningún obstáculo, las entrevistas se realizaron en el mismo espacio donde ellos trabajan, a diferencia de la Cadena A del Jockey Plaza la administradora nos habilitó un espacio apartado de los demás colaboradores, incluso ella estuvo presente en una de las entrevistas, en la cual notamos que en varias oportunidades la administradora intervino con las respuestas, percibimos cierto condicionamiento por parte de la entrevistada, en algún momento de la entrevista cuando la administradora se retiró la entrevistada pudo expresarse más en sus respuestas, cabe mencionar que en este local por cada entrevista accedida tuvimos que regresar varias veces por la demanda de clientes y disponibilidad del entrevistado. En las Cadenas B y C los encargados nos dieron la opción de poder hablar con los entrevistados para que ellos mismos accedieran y participen de las entrevistas, en cambio en la Cadena A de ambos locales las administradoras escogieron a las personas que entrevistáramos, en las Cadenas B y C algunos de los entrevistados tuvieron que hacer una</p>	<p>Empezamos entrevistando a dos ex colaboradores de Marco Aldany, la entrevista fue en el departamento de uno de ellos, notamos que habían acondicionado un espacio que servía como salón de belleza, la entrevista duró aproximadamente 30 minutos y fue hecha a los dos a la vez. Notamos que coincidían en todas sus respuestas, además de percibir total sinceridad y objetividad por parte de ellos. En las entrevistas hechas a ex colaboradores de Aramis, Soho color y otro de Marco Aldany, estas se realizaron en su lugar de trabajo, en un espacio separado del resto de trabajadores que en ese momento se encontraban atendiendo clientes, notamos mucha sinceridad por parte del ex colaborador de Aramis, en todos los casos no se incomodaron con ninguna pregunta y fueron muy abiertos en sus respuestas.</p>	<p>Para entrevistar a la administradora de Marco Aldany Jockey plaza tuvimos que esperarla toda una tarde ya que estaba ocupada atendiendo clientes, cuando por fin tuvo un tiempo libre nos hizo pasar a una habitación destinada para dar masajes, allí se pudo hacer la entrevista, notamos sinceridad en todas sus respuestas y no percibimos incomodidad hacia alguna pregunta. En Aramis Jockey plaza, esperamos al gerente por casi 6 horas, cuando llegó le hicimos acordar de nuestra cita y un poco dubitativo nos hizo pasar al segundo piso del salón, allí había un solo cliente, nos sentamos en un sillón y empezamos con la entrevista, en algunas preguntas notamos un poco de recelo al contestar y hubo una interrupción cuando lo llamaron por teléfono, después la entrevista continuó con normalidad. La gerente de Marco Aldany Camacho nos atendió a un costado en una especie de escritorio de vidrio, en algunas preguntas notamos que pensaba un poco al momento de contestar y conforme pasaban los minutos percibimos que estaba un poco apurada, así que tratamos de acelerar un poco, por suerte nos contestó todo. En Soho Color la entrevista fué en el segundo piso en un sillón apartado, no había mucha gente, por el alto volumen de la</p>	<p>La entrevista con Juan Barabán fue un día viernes, se pactó a las 10am pero por lo cargado de su agenda lo tuvimos que esperar casi dos horas, la entrevista se llevo a cabo en su salón de belleza llamado Beso Salón, mientras él atendía a un cliente le íbamos haciendo las preguntas, se exployo mucho en cada respuesta, y la entrevista tuvo varias interrupciones debido a que los clientes no paraban de llegar, gracias a su disponibilidad y ganas de colaborar con nosotros se dio un tiempo al final y en un ambiente privado logramos terminar la entrevista. La entrevista con el señor José fué un lunes en la tarde, no tenía clientes así que nos atendió en su salón, solo había una trabajadora a esa hora, el señor José fué muy amable y contestó todas nuestras preguntas y nos dio mucha información valiosa para la investigación. La entrevista con Luis Mori fue un viernes por la tarde en su salón, tuvimos que esperarlo alrededor de una hora, luego nos hizo pasar a un ambiente privado y nos dio la entrevista, a pesar de que en ese momento habían varios clientes tuvo la amabilidad de terminar con nosotros sin que</p>

Observaciones después de la entrevista	<p>En todos los salones al finalizar las entrevistas los entrevistados estuvieron cómodos, fueron amables y dispuestos a seguir ayudándonos. En la Cadena A del Jockey plaza al finalizar la entrevista una colaboradora nos sugirió que no hablemos por nuestro lado con algún otro colaborador, por que la administradora tenía recelo con la información que podían darnos.</p>	<p>Después de concluidas las entrevistas, los entrevistados manifestaron haberse sentido cómodos y no hubo mayor objeción ni preguntas por parte de ellos, las personas que entrevistamos en su lugar de trabajo, al finalizar la entrevista volvieron a sus labores con normalidad.</p>	<p>Después de entrevistar a la administradora de la Cadena A del Jockey Plaza, le agradecemos por su tiempo y le mencionamos si podían darnos autorización para entrevistar a alguien del salón, ella nos respondió que hablaría con dos estilistas y que regresáramos entre la semana para concretar, le agradecemos y ella volvió a trabajar. El gerente de la Cadena B quedó conforme con la entrevista, le prometimos una copia de la tesis y le preguntamos si en otras sedes nos podían ayudar, nos respondió que sí, y que podíamos ir a preguntar con confianza. La gerente de la Cadena A de Camacho nos ayudó luego de la entrevista ya que trajo a sus colaboradores para poder entrevistarlos, le prometimos también una copia de la tesis y nos agradeció. La administradora de la Cadena C se despidió muy cordialmente luego de la entrevista y permitió que nos quedáramos entrevistando a otros colaboradores, notamos que no tenía ningún recelo por la información que nos pudieran dar.</p>	<p>Al finalizar las entrevistas con los expertos les agradecemos por su tiempo brindado en la investigación, todos manifestaron haberse sentido cómodos y dispuestos a seguir ayudándonos si era necesario.</p>
Conclusión general por segmento	<p>La Cadena A del Jockey Plaza son menos permisivos con sus colaboradores y muy recelosos de que estos den información sobre el salón, a pesar de eso la administradora nos dio las facilidades de entrevistarla a ella y dos colaboradores más que ella escogió por ser de gente de su entera confianza. En el caso de la Cadena A de Camacho la administradora escogió a los colaboradores también pero no necesariamente era a los que le tenía más confianza, sino a los que se encontraban disponibles en ese momento. En el caso de las cadenas B y C Aramis y los administradores les dieron la libertad a sus colaboradores de poder o no ayudarnos con las entrevistas. En casi todos los casos percibimos sinceridad y apertura de los colaboradores al momento de responder las preguntas.</p>	<p>Pudimos conseguir estas entrevistas gracias a que teníamos conocidos que habían trabajado en la Cadena A, por otro lado, al momento de entrevistar a los colaboradores de las Cadenas B y C, nos encontramos con gente que habían trabajado en otras sedes y eso nos sirvió para incluirlos en el segmento de ex colaboradores. En todos los casos los entrevistados accedieron a colaborar con nosotros y no hubieron inconvenientes con ninguna pregunta, notamos sinceridad y apertura en todos los entrevistados.</p>	<p>En líneas generales los tres administradores y el gerente que entrevistamos fueron muy amables al darnos las entrevistas, en el caso de la Cadena A y B del Jockey plaza tuvimos que esperar por ellos toda una tarde, en los otros casos tuvimos la suerte que estaban desocupados en el momento de visitarlos, por el lado de la Cadena A notamos que tuvieron mucha cautela al momento de respondernos las preguntas de las entrevistas, en el caso de las Cadenas B y C percibimos más soltura y confianza, todos en general entendieron que es una investigación académica y colaboraron con nosotros desde el principio.</p>	<p>En conclusión gracias a que conocemos a mucha gente relacionada con salones de belleza la llegada con los expertos mencionados no fue complicada, si fue difícil concretar el día de la entrevista y a pesar de que con dos expertos la espera fue larga, los cuatro fueron muy abiertos y sinceros al compartirnos sus experiencias y nos respondieron a cada una de las preguntas sin ningún inconveniente.</p>

3.3 Muestra

Con respecto a los requerimientos que proponía la investigación se tomó como muestra veinticinco colaboradores de las tres cadenas, tal como señalamos a continuación:

3.3.1 Descripción de las Muestras

Para el presente trabajo se utilizó una muestra que consta de veinticinco entrevistados correspondientes a cuatro segmentos analizados y establecidos previamente (colaboradores, ex colaboradores, gerentes y/o administradores, y expertos), los entrevistados pertenecientes a esta muestra fueron captados de tres de las cadenas más importantes y reconocidas de Lima Metropolitana (Cadena A, Cadena B y Cadena C).

3.4 Diseño o abordaje principal (recolección de datos)

3.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada, la cual consistió en desarrollar una guía de preguntas basada en los objetivos específicos y adaptada para cada segmento, este instrumento fue el soporte para las entrevistas y nos permitió seguir una ruta al momento de hablar con el entrevistado, además el entrevistado pudo expresarse en sus respuestas, permitiéndonos también replantear algunas interrogantes que se presentaban en el camino, con lo que se obtuvo valiosa información la cual ayudará eficazmente obtener un mejor análisis de los resultados.

3.4.2 Guía de preguntas

Para el desarrollo de la guía de preguntas se utilizó como punto de partida el objetivo general, el cual está desagregado en tres objetivos específicos, establecidos en el presente trabajo, los que sirvieron como soporte y nos dieron un orden al momento de plantear las preguntas las cuales antes de ser seleccionadas pasaron por varios filtros tomando en cuenta el segmento para el que estaba dirigido, sugerencias de gente que trabaja en el sector belleza y profesionales con experiencia en la elaboración de investigaciones académicas. Para mayor detalle de las guías de preguntas pueden revisar el ANEXO N°01

3.4.3 Segmentos

Para la presente información se llegó a la conclusión de escoger cuatro segmentos los cuales pertenecen al sector del cuidado de la belleza y aspecto personal, dichos segmentos son los siguientes:

- a. Colaboradores (Cadena A, Cadena B y Cadena C)
- b. Ex colaboradores (Cadena A, Cadena B y Cadena C)
- c. Gerentes y/o administradores (Cadena A, Cadena B y Cadena C)
- d. Expertos del sector belleza

3.4.4 Categorías

Las categorías seleccionadas están basadas en los objetivos específicos de la presente investigación y son las siguientes:

- a. Satisfacción Laboral
- b. Retención del Talento
- c. Rotación Laboral
- d. Contratación
- e. Relaciones Interpersonales con su Entorno
- f. Comunicación

3.4.5 El instrumento de la investigación

El instrumento de la investigación fueron las entrevistas semiestructuradas apoyadas en las guías de preguntas, este instrumento nos permitió obtener información muy importante y de primera mano que ayudará al momento de proceder al análisis cualitativo con lo que se logrará responder y aclarar las interrogantes planteadas del presente trabajo.

3.5 Procedimiento (procesamiento de la investigación)

Para esta investigación, se procedió a la aplicación del instrumento previamente preparado que vendría a ser las encuestas, a fin de recabar la información que lleve a cabo alcanzar nuestros objetivos y propósitos. Las entrevistas se realizaron en el mismo ambiente laboral en forma abierta, con cierta privacidad durante el tiempo de relax y/o pausa de las personas que formaron parte de la muestra. Asimismo se respetó el código de ética y confidencialidad para aquellos que no quisieron revelar sus nombres, de manera que se aclaró a las personas responsables que el único fin de esta investigación era realizar un análisis académico, además de obtener información que permita plantear mejoras para ellos mismos.

Tabla 2

Matriz Categoría Segmentos

MATRIZ CATEGORIA SEGMENTOS				
CATEGORIAS / SEGMENTOS	Gerente y/o Administradores	Colaboradores	Ex colaboradores	Expertos
Satisfacción Laboral	<p>Todos los encuestados, tienen en cuenta el clima y su importancia, se dio énfasis a las relaciones interpersonales, el apoyo, el respeto, la tolerancia, el trabajo en equipo, la comunicación, la armonía laboral, la conducta del trabajador, el sueldo, capacitaciones, premios, zona, ubicación, bonos. Sólo la Cadena C trabaja estos puntos a cabalidad, las demás cadenas, sólo toman en cuenta algunos de ellos. Sólo algunas de estas empresas motivan a sus colaboradores a través de bonos y todas fomentan capacitaciones a todo el personal por el mismo negocio en sí (tendencia y/o moda). La Cadena C integra a sus equipos a través de actividades que organizan en beneficio del colaborador sin que gasten nada y a través de ello mejoren la calidad y relación entre la gente, sólo ellos toman en cuenta la distancia al centro de labores ubicando al personal cerca de sus domicilios, con el fin de proporcionar un buen clima.</p>	<p>Para ellos el clima es importante y tienen una percepción de un clima regular con una nota de 15 para abajo, a pesar de los diferentes beneficios que la empresa les otorga como horarios, bonificaciones, capacitaciones, modernidad en la infraestructura y la puntualidad en el pago de los mismos, ellos cambiarían un poco la infraestructura con respecto a muebles, color y tamaño para la comodidad de ellos, digamos que en la mayoría no están del todo contentos, muchos perciben que a veces el ambiente se torna tenso, pero les gusta lo que hacen y esto los mantiene motivado constantemente. Las personas valoran mucho más su tranquilidad, el ambiente donde pasan el mayor tiempo del día tiene que ser agradable y sienten que esto también influye en el servicio al cliente así que si no hay solución por parte de los jefes o si ellos mismos son los que generan ese ambiente nocivo si se irían de ese lugar. Por el contrario los colaboradores de Soho Color se encuentran mucho más motivados y contentos, con una buena percepción del clima en su centro laboral.</p>	<p>Con respecto a esta pregunta los ex colaboradores tienen claro el significado de clima, describiéndolo alguno como difícil de adaptarse, para otro simplemente resaltar la consideración y el aprecio al trabajador, cabe mencionar que para los ex colaboradores se hace una especial mención en cuanto al clima en la Cadena C y lo califican como muy bueno en relación a los demás cadenas que también gozaron de diferentes beneficios. Concluyen en que depende de cada persona pero a nadie le gusta trabajar en un lugar tenso, si consideran que se irían de un lugar donde se trabaja bajo presión y/o se relacionan mal con su entorno.</p>	<p>En este segmento los expertos afirman que la satisfacción laboral para el trabajador se da a través de las herramientas a usar para un excelente desempeño y resultado, destacan los buenos productos para ofrecer al cliente y así los trabajadores puedan comisionar, también mencionan la importancia de un ambiente amplio con buena distribución, la tranquilidad que se le dé al trabajador a través del trato, sus beneficios y la consideración y respeto en las promesas y cumplimiento de las mismas, fomentar reuniones que los acerque y que no trabajen bajo presión es muy importante. Por otro lado afirman que el no cumplimiento total o parcial de estos puntos los hace tomar la decisión de irse de la empresa sin decir nada.</p>
Retención del Talento	<p>En este tipo de rubro es forzado que el colaborador este a la vanguardia en cuanto a tendencias de la moda, por tanto, encontramos que la capacitación es constante pues deben mantener un nivel de servicio diferenciado, esto le permite al colaborador un crecimiento profesional, por tanto estas cadenas lo aprovechan como una manera de retener al mejor talento, estas capacitaciones las promueve el mismo proveedor a través de sus productos, quien en el mejor de los casos les ofrece capacitaciones en Europa, esto se da en la Cadena B quien envía a los mejores. Por otro lado la Cadena C hace reconocimiento de sus logros a través de reuniones mediante bonos, los motivan con integración de equipos, a través de actividades que organizan para que el colaborador se divierta sin gastar nada y a través de ello mejoren la calidad y relación entre sus equipos.</p>	<p>Este segmento se siente atraído a través de lo que la mayoría declara que el ambiente físico, es decir la infraestructura es lo que más les gusta, seguido por el tipo de trabajo que hacen, además mencionan el hecho que la empresa los capacite hacen que se sientan más valorados y sienten que van creciendo profesionalmente.</p>	<p>Aquí las respuestas fueron totalmente diferentes, mientras que la Cadena A del Jockey niega totalmente la posibilidad de regresar por su estilo de trabajo donde las políticas son muy rigurosas con el personal a pesar de haber cumplido 07 años como tiempo suficiente, no considera la posibilidad de volver. Por otro lado, en las cadenas B y C, afirman la posibilidad de regresar por ser buenas opciones.</p>	<p>Consideran que dentro del plan para retener talentos, practican lo siguiente: pagarles a tiempo, capacitarlos, fomentar reuniones para conocerse, mayor margen de ganancia en las comisiones, los expertos afirman que en este rubro consideran que esta gestión es buena y suficiente para que ellos se queden, sin embargo no están preocupados en retener gente.</p>
Rotación Laboral	<p>En este segmento todas las cadenas mencionan que el índice de rotación es muy bajo, en unos casos debido al prestigio de la empresa en otros porque se sienten contentos de trabajar allí, la mayoría tiene un índice de rotación mínima y esto se da pasando 02 años de permanencia, tanto la Cadena A y B señalan que a las personas que tuvieron que retirarse antes de este tiempo en su mayoría fue por motivos de conflicto, seguido de bajo desempeño, afirman que lo último normalmente es muy raro, puesto que todos los colaboradores que ingresan son evaluados al inicio, además deben contar con experiencia certificada. Entre otros motivos la gente se retira de estas empresas por independizarse, viajes, mejoras económicas, crecimiento profesional, mejor propuesta de trabajo, se casan, etc.</p>	<p>En general los colaboradores han permanecido largos años, siendo lo mínimo un año pasando por 13 años a más. Afirman que la principal razón que uno de ellos sea despedido es por ineficiencia, seguido de indisciplina o conflictos laborales fuertes o reiterativos. Asimismo renunciarían por incumplimiento de lo ofrecido por parte de las empresas como principal motivo, seguido de crecimiento profesional y también por mal trato de sus jefes o tener un ambiente hostil por parte de sus compañeros.</p>	<p>El tiempo mínimo de trabajo que los ex colaboradores han permanecido en un salón de belleza dentro de la cadena son más de 03 años. Las dos respuestas únicas que mencionaron fueron por ineficiencia y malas relaciones interpersonales, es decir indisciplina y/o mala conducta. Por sentir que su tiempo en ese lugar estaba cumplido, y por cambiar de ambiente.</p>	<p>Los expertos mencionan que el mayor rango de rotación se dan por las siguientes causas: falta de respeto, conflictos, robos y bajo desempeño, siendo las más importantes, también mencionaron otras como por crecimiento profesional, independizarse o porque no se sienten a gusto.</p>
Contratación	<p>Todas las empresas afirman tener a sus trabajadores en planilla, iniciando con un tiempo mínimo para algunos de 03 meses, incluido periodo de prueba, salvo la Cadena B que nos comenta que la modalidad de contratación es en 02 grupos uno emite factura y el otro tiene contrato por locación. Los puestos similares son: estilistas, cosmetistas, recepcionistas, mantenimiento, administradoras: asistentes pedicuristas y manicuristas, además de tratamientos faciales, sólo la Cadena C cuenta con encargado de almacén para el control de sus productos, también cuenta con DJ, barman y un vale parking, pues, ellos están preocupados por agregar valor a sus clientes y diferenciar su imagen.</p>	<p>Conocen sus beneficios de acuerdo a ley, aseguran de la importancia de tenerlos y la periodicidad del mismo, así como las funciones asignadas y el cumplimiento de las mismas de acuerdo a las reglas y orden interno de la empresa.</p>	<p>Conocen de los beneficios que obtienen a través de ser contratados por estas cadenas, saben que es a conveniencia de ambos, pues no solamente fueron contratados por planilla sino también por otras modalidades. Además de crecer profesionalmente, tienen claro las funciones y el tiempo de contratación, están a la expectativa que lo ofrecido sea cumplido sin ningún problema.</p>	<p>De acuerdo a lo vivido, dice que la contratación está sujeta al capital que se invierte, la protección y la cartera de clientes, que la cadena puede captar. Depende de la dirección de cada salón, su ubicación estratégica y de los mismos trabajadores, no hay un tiempo definido ni una concordancia que se vea en general. Eso dependerá exclusivamente de cómo se sienta el colaborador, por parte de la administración si este produce y genera ganancias puede quedarse indefinidamente, algunos a través de planillas, otros por recibos por honorarios o facturación con contratos por locación de servicios, según acuerdo con el personal y de acuerdo a lo que la ley permita.</p>
Relaciones Interpersonales con su Entorno	<p>Aquí se puede concluir que el significado de relaciones interpersonales, parte desde cómo se relacionan ellos en el horario de trabajo. La Cadena A menciona que existen personas muy conflictivas, pero otras que se concentran en su trabajo, la Cadena B en cambio enfoca las relaciones, a través del respeto del varón hacia la mujer y el cuidado que deben tener con el trato hacia ellas. La Cadena C afirma que estas relaciones a veces son muy complicadas, pero que ellos trabajan esta área, a través de dinámicas, reuniones, etc., porque les interesa que estas relaciones sean buenas y amistosas para que el trabajador esté a gusto en el centro laboral y de 100% de su potencial.</p>	<p>En este punto, casi todos los colaboradores compartieron en algún momento salidas con sus compañeros en horarios fuera de trabajo, aunque luego, ya no sea tan constante esta situación, la mayoría participó por motivos de cumpleaños o alguna celebración grupal, afirman que definitivamente su desempeño puede ser afectado a causa de malas relaciones o interactuar mal con sus compañeros, aunque muchos afirman que tratan de separar para no afectar sus trabajos, ellos creen que afecta su ánimo aunque se traten de concentrar y separar las cosas. En conclusión las personas valoran mucho más su tranquilidad, el ambiente donde pasan el mayor tiempo del día tiene que ser agradable y eso también influye en el servicio al cliente, así que si no hay solución por parte de los jefes o si ellos mismos son los que generan ese ambiente nocivo si se irían de ese lugar.</p>	<p>Fueron pocas las oportunidades que en algún momento salieron del horario de trabajo para compartir momentos juntos, sin embargo, la Cadena C menciona que la empresa fomenta reuniones de integración donde la gente sí participaba, concuerdan que esta pregunta está relacionada a la manera como ellos se relacionan con el entorno, afirmando que su entorno es llevadero y reconociendo que es muy importante las relaciones interpersonales laborales, ya que, les permite tener mayor tranquilidad de tal manera que afecte positivamente su desempeño. Comentaron los difícil que les fue encontrarse con personas conflictivas, y que esta situación afectó su estabilidad en el local, pues no estaban dispuestos a permitir que alguna persona les creó un ambiente de falta de respeto u hostil.</p>	<p>Si es usual que se creen amistades y se socialice fuera del salón. Definen las relaciones interpersonales como la interacción con los clientes y entre ellos, que esta tiene que ser buena para que se sientan en confianza, se menciona la comunicación y su importancia en este rubro. Escuchar sus problemas, darles buen trato, ser cumplidos en sus pagos, tienen la necesidad de conversar, intercambiar tips, revisar sus celulares en algunos casos. Reconocen que son ellos los que afectan la armonía del clima o generan buen ambiente si se llevan bien. En este rubro si es usual que los colaboradores se comuniquen informalmente y esto beneficia a la empresa porque crea confianza y un buen ambiente laboral.</p>
Comunicación	<p>En cuanto al estilo de comunicación encontrado en estos salones de belleza, podemos decir que en todos los salones mantienen un estilo de comunicación formal, pues reconocen que el salón de belleza es un centro laboral, además de generar un buen trato y una buena imagen ante el cliente. En la Cadena A el estilo de comunicación está especificado en un protocolo el cual es conocido y lo transmiten a todos al momento de la inducción. Sin embargo, en los momentos de relax cuando no están atendiendo clientes, ellos mantienen una comunicación informal, manteniendo el orden interno y el respeto. Cabe mencionar que las jergas y gestos entre colaboradores, en todos los casos están permitidos siempre y cuando el cliente no esté presente, sin embargo la Cadena A señala que esto está prohibido, porque si lo hacen en algún momento se les puede escapar delante del cliente y esto afecta la imagen de la empresa.</p>	<p>Ellos mantienen en los salones un tipo de comunicación formal, pues saben que deben generar buena impresión delante los clientes, por lo que se relacionan así con todos sus compañeros no importando el cargo, son pocos los que dicen relacionarse con las personas necesarias, como asistentes o jefes. Sin embargo cuando los clientes están ausentes ellos mencionan que tienen momentos donde se comunican a través de jergas, gestos, señas aún sobrenombre dependiendo de la confianza que se tienen, aunque los colaboradores de la Cadena A saben que este tipo de cosas está totalmente prohibido.</p>	<p>Aquí, lo que prima es el respeto, a pesar de comunicarse informalmente y con mayor confianza con el fin de sentirse más a gusto. Todos los ex colaboradores afirman, haber tenido siempre de una a dos personas con las que más interactuaba por ser de su confianza, el ex colaborador de la Cadena C afirma que tenía confianza con todos por ser un ambiente familiar. La mayoría admite que sabían separar el trabajo con los problemas, sin embargo manifestaban la importancia de saber sobre llevar a su entorno, porque reconocen que si afecta la manera con que se relacionan con las personas. Los chicos afirman tener señas y gestos entre compañeros, resaltando que el propósito era tener un momento ameno siempre y cuando el cliente no esté presente.</p>	<p>En conclusión todos los puestos interactúan y comparten muchas experiencias y consejos acerca del trabajo, están de acuerdo es que en su mayoría la comunicación es formal delante de los clientes y si hay confianza entre los colaboradores puede ser informal cuando estén en momentos de relax. A través de ellos se afecta la armonía del clima o generan buen ambiente si se llevan bien. En este rubro si es usual que los colaboradores se comuniquen informalmente y esto beneficia a la empresa porque crea confianza y un buen ambiente laboral.</p>

4 ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En este capítulo analizaremos y determinaremos el impacto de las relaciones interpersonales en la rotación laboral de los principales salones de belleza de Lima Metropolitana, para ello hemos escogido salones pertenecientes a tres cadenas muy reconocidas en el mercado limeño que corresponden a los NSE A y B, siendo: Cadena A, Cadena B y Cadena C. En tal sentido y como se explica en el capítulo dos de la presente investigación procedimos a realizar las entrevistas de cada segmento establecido (Gerentes y/o administradores, colaboradores, ex colaboradores y expertos del sector belleza); determinamos también categorías con el fin de que sirvan para el mejor procesamiento de la información recolectada y que ayudaran con el desarrollo y análisis de los objetivos planteados. El orden y el nombre de los subcapítulos están relacionados con los objetivos de la presente investigación.

4.1 Identificar los tipos de relaciones interpersonales que se dan en las principales cadenas de salones de belleza de Lima Metropolitana

De acuerdo a la información que recogimos de las entrevistas realizadas y tras analizarlas identificamos que en los salones de belleza que forman parte de nuestro estudio se dan dos tipos de relaciones interpersonales: Relaciones sociales y Relaciones de Amistad.

Cuando nos referimos a las relaciones sociales que se presentan en los salones de belleza hablamos de la interacción que existe entre las personas que toman decisiones en los salones y los subordinados, la relación que existe entre los mismos subordinados y la relación del personal en general con los clientes del salón. Observamos por ejemplo que en la Cadena A del Jockey Plaza existe una administradora encargada de supervisar el trabajo de los estilistas, cosmiatras, masajistas, maquilladores y ayudantes del salón, la comunicación que se da es debido a que los une un vínculo laboral. Los estilistas siguen órdenes y pautas dadas por la administradora las cuales ellos tienen que acatar, el trato que se emplea es de tipo formal y respetuoso. La relación que existe entre compañeros, que en su mayoría son estilistas, mantiene también la misma línea de respeto y cordialidad. Este tipo de relación interpersonal se repite en la Cadena A de Camacho, salvo algunos aspectos que son diferentes, la relación entre la gerente y los colaboradores es de respeto y se da de manera formal, la gerente entrevistada nos decía que algunos estilistas la llaman por su nombre y otros usan el término “señora” cuando tienen que comunicarse con ella. A partir de esta interacción a causa del vínculo laboral y la convivencia del día a día, los jefes y en especial

los colaboradores pueden llegar a formar relaciones que involucren otros aspectos más íntimos logrando formarse relaciones de amistad.

Descubrimos que un factor importante que permite crear estas relaciones de amistad es el ambiente laboral implantado y eso lo vimos principalmente en las Cadenas B y C. Los colaboradores de la Cadena C mencionaron que el ambiente laboral está caracterizado por hacer sentir como en casa al colaborador y eso a su vez se refleja en la atención que se le da al cliente, detalles como un dj que se encarga de poner las canciones de moda, o un bar donde se sirven jugos de frutas, café e incluso algunas bebidas alcohólicas llamaron nuestra atención porque no se da normalmente en los demás salones. Los estilistas tienen una sala de descanso en donde esperan el llamado para atender a los clientes que van llegando, como nos contaron todos los entrevistados, para ellos es un lugar donde se puede interactuar con los compañeros, compartir vivencias, consejos y todo lo que les ocurre dentro y fuera del salón, eso propicia una cercanía que va más allá del aspecto laboral. Existen también políticas destinadas a fomentar y crear lazos más íntimos entre los colaboradores, por ejemplo el 31 de octubre de cada año es obligatorio que todos los colaboradores vayan disfrazados por motivo de las fiestas de Halloween, y después de la jornada laboral la empresa prepara una gran fiesta para que todos los salones de la cadena celebren y se diviertan ese día; en la temporada de verano la empresa alquila una casa de playa la cual es usada para que los colaboradores puedan pasar los días que tienen libre y puedan disfrutar con los demás compañeros, en esta cadena en particular se vio que las relaciones entre los colaboradores era más cercana en comparación con la Cadena A donde como explicamos su sistema es más rígido y orientado a lo laboral lo cual no quiere decir que allí no existan estas relaciones amicales, pero estas no son fomentadas por la empresa sino como nos contaron los entrevistados, algunos se conocen antes de haber trabajado allí y su amistad nació fuera del salón. En el caso de la Cadena B estudiamos dos salones de la cadena, uno ubicado en el centro comercial Jockey Plaza y otro en el centro comercial Real Plaza Salaverry, en ambos las relaciones que existen entre los colaboradores y los jefes es más de confianza y respeto, un colaborador nos dijo que lleva trabajando ya 20 años y que eso se debe principalmente al tipo de relación que tiene con el dueño de la cadena la cuál es muy cercana, así como él, los demás entrevistados manifestaron que el ambiente era agradable y que les daban facilidades para poder salir con los compañeros en el almuerzo o a media tarde para tomar un café o ver algunas tiendas, eso generaba mayor cercanía con ellos mismos y con los jefes. Según los expertos entrevistados las relaciones de amistad se dan comúnmente en los salones de belleza

debido a la cantidad de horas que un estilista normalmente pasa en el salón que son de alrededor de 10 a 12 horas al día y 6 días a la semana, y que por temas afines e intereses en común se han logrado muchas amistades de años que incluso duran toda la vida.

4.2 Conocer la percepción que se tiene de la rotación laboral en las principales cadenas de salones de belleza de Lima Metropolitana.

Después de analizar la información recopilada de las entrevistas, encontramos una gran diferencia entre las cadenas estudiadas, por un lado tenemos a la Cadena A del Jockey Plaza tal y como manifestaron los colaboradores de esa cadena, llegan estilistas y duran muy poco debido a que no se logran adaptar al tipo de cultura instaurada allí ya que entre otras cosas por ejemplo tienen que estar parados en la puerta esperando el turno que les toque para atender a los clientes, no se les permite usar el celular salvo ocurra alguna emergencia, inclusive no tienen una sala de descanso en comparación con las otras cadenas; aquí hacemos un paréntesis para explicar que la Cadena A ha otorgado varias franquicias y estas a pesar de que se rigen por ciertos parámetros provenientes de la misma cadena, cada franquiciado es libre de instaurar las políticas que crean convenientes para el beneficio de su negocio; por ejemplo en la Cadena A de Camacho los adquirientes de la franquicia han creído necesario habilitar un espacio para que los colaboradores puedan esperar el turno a ser llamados, mientras tanto pueden revisar su celular, platicar entre ellos o comer algo allí mismo, lo que se asemeja a lo encontrado en la Cadena B y la Cadena C. Según las entrevistas realizadas a ex colaboradores de la Cadena A del Jockey Plaza, la mayoría de gente no se adapta tan fácilmente y duran muy poco trabajando allí, pero también existen estilistas que si se han mantenido más tiempo y es debido a que la ubicación del salón y el reconocimiento de la marca capta una gran afluencia de clientes que llegan constantemente y como las mayores ganancias se dan por las comisiones obtenidas de cada atención, los colaboradores que les gusta un ritmo de trabajo más constante consiguen adaptarse, pero no son muchos los casos.

Por la información que contrastamos, en la Cadena A se percibe una mayor rotación de su personal, estos se retiran porque como se detalla líneas más arriba no se adaptan al ritmo de trabajo y también hubieron algunos despidos de gente que ha generado conflicto, incluso hubo un cliente que hablo con la administradora por chismes que generó un estilista al cuál tuvieron que separar definitivamente.

La otra cara de la moneda la encontramos en la Cadena B y la Cadena C, en estas cadenas se percibe que la rotación laboral es mínima, descubrimos que muchos estilistas llevan

trabajando alrededor de 5 a 7 años, el más antiguo viene trabajando en la Cadena más de 20 años. En el caso de la Cadena C, los colaboradores entrevistados manifiestan sentirse muy bien trabajando en esa cadena ya que lo comparan con otras y valoran mucho el trato y a su vez dicen recibir buenas comisiones, como alguno de los entrevistados manifestó “Yo no tengo que estar esperando que llegue la gente, esta llega en camionadas”, esto debido, dicen ellos mismos, a la constante exposición que tiene la marca en distintos medios televisivos lo que la ha hecho muy reconocida en todo el país.

4.3 Analizar si existe un impacto en la rotación laboral a causa de las relaciones interpersonales que se dan en las principales cadenas de salones de belleza de Lima Metropolitana.

Gracias a la información que obtuvimos de las entrevistas semiestructuradas hemos identificado una serie de factores que en su conjunto hacen que la percepción que se tiene de la rotación laboral en las cadenas de salones de belleza que forman parte del presente estudio no sea la misma. Por un lado tenemos a la Cadena A del Jockey Plaza, como los mismos colaboradores y ex colaboradores manifiestan ellos tienen un sistema más expreso, donde todo es muy dinámico y funciona muy rápido, las normas dadas aquí, como se explica en los anteriores subcapítulos, crean un ritmo de trabajo al que muchas veces los colaboradores no logran adaptarse. Las interrelaciones dadas en este salón involucran en la mayoría del tiempo aspectos netamente laborales, aquí la comunicación obedece a seguir pautas dadas por la administradora o el encargado a turno o para que los colaboradores coordinen entre ellos lo referente a la atención de los clientes. Los entrevistados mencionan que hay algunos momentos en donde principalmente los estilistas hablan de cosas personales pero que la interacción entre ellos solo se da en el salón, ellos terminan su jornada y se retiran cada uno a sus casas, manifiestan. Por tanto, hemos observado que no se logran formar lazos cercanos entre los colaboradores ni un sentido de pertenencia con la empresa lo que hace más fácil que ellos busquen otras opciones laborales que satisfagan sus expectativas, por consiguiente se genera una percepción de rotación más alta comparada con las otras cadenas estudiadas. En el caso de la Cadena B y la Cadena C, vimos una dinámica diferente en donde los colaboradores se sienten más a gusto con el ambiente laboral; en la Cadena B hay estilistas que llevan muchos años en el salón, si bien algunos han rotado de sede, se mantienen trabajando para la misma cadena. Aquí se les da más libertad a los estilistas de manejar sus tiempos como ellos crean convenientes, pueden relacionarse más con los compañeros, notamos un ambiente más de confianza en donde se percibe más cercanía entre

todos los cargos, descubrimos aquí que la percepción de la rotación es que esta es mínima y coincide también en muchos aspectos con la Cadena C en donde observamos un ambiente también más de confianza entre los colaboradores, todos manifestaron en su conjunto sentirse bien entre compañeros y con sus jefes; por lo que identificamos la Cadena C maneja una cultura orientada hacia el colaborador y han adaptado sus políticas para que ellos se sientan a gusto trabajando allí y a su vez se percibe un clima muy positivo donde como ellos mismos nos contaron, da gusto de ir a trabajar y en donde se han formado lazos de amistad que van más allá del ámbito laboral, hay más cercanía entre los colaboradores y eso también permite que se sientan identificados con la empresa.

5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Hallazgos

En este camino que seguimos con el fin de buscar respuestas que nos llevasen al desarrollo de la presente investigación encontramos algunos aspectos que creímos importante compartir. Al adentrarnos al mundo de los salones de belleza nos dimos cuenta que no solo se brinda un servicio concerniente al aspecto físico, sino que muchas veces los salones son lugares donde pueden sacudirse un poco del estrés del día a día, y los estilistas se convierten en ese alguien con quien el cliente puede compartir lo que le ocurre en su vida. Uno de los entrevistados nos decía que tiene un cliente de muchos años con quien ha reído y llorado con las cosas que le contaba y que llegó a convertirse en un gran amigo para él, y como ese caso hay muchos más, así que valdría la pena investigar más a fondo la relación que se forma entre el cliente y su estilista y porqué que en varios casos se convierten en su confidente. También salió a la luz la gran demanda que existe por buenos estilistas ya que para la nueva generación trabajar en salones de belleza no les parece atractivo económicamente hablando ya que existe mucha informalidad, no están asegurados en su mayoría ni reciben los beneficios de ley, esto ocurre en la mayoría de salones denominados de barrio o que no pertenecen a una cadena como un experto en el tema nos comentó, las grandes cadenas al ver este problema están creando escuelas donde captan a estos nuevos talentos y los capacitan, un ejemplo que nos mencionó es una importante cadena en el Perú ha creado su propia escuela y que es así como se aseguran el personal para sus salones pero que ya no es como antes que se tenía que estudiar tres años para poder ser un estilista, ahora basta con unos cuantos meses y ya puedes trabajar atendiendo al público, eso también ha llevado a que una persona se especialice en solo un aspecto, ya sea por ejemplo peinados, color, maquillaje, etc., lo que antes ser estilista significaba saber de todo eso. Por último, descubrimos la gran competitividad que hay entre uno y otro estilista, como nos mencionaron algunos entrevistados, existen muchos egos, y estos muchas veces hacen que ocurra envidias, chismes y lo que genera conflictos entre los mismos colaboradores; algunos administradores comentaban que es un gran reto poder manejar estas situaciones ya que algunos estilistas son muy reconocidos y tienen muchos clientes fieles a ellos y es complicado imponer autoridad sobre ellos, es un tema que vale la pena ser investigado también.

5.2 Barreras

Podemos mencionar que una barrera encontrada fue la desconfianza por parte de los dueños, gerentes y/o administradores al momento de compartir información acerca del funcionamiento de los salones a su cargo, nos dimos cuenta que la mayoría de estilistas han pasado por varias de estas cadenas y conocen la manera en que se manejan, tal vez sea el miedo de que la información pueda ser usada por la competencia; por ejemplo, en una cadena que formó parte de nuestro estudio, la administradora nos dejó muy en claro que no podíamos entrevistar a nadie del salón sin antes haber pasado por la aprobación de ella, incluso estuvo presente en una de las entrevistas a unos de sus colaboradores como cuidando que la información que nos diera no vaya a ser muy confidencial.

5.3 Brechas

Una de las brechas que encontramos fue la falta de disposición que tuvo una importante cadena en el Perú, la cual llamaremos Cadena D, ellos ni siquiera nos permitieron explicarles el motivo ni de que se trataba la presente investigación, a pesar de tener un documento otorgado por la universidad donde confirman que somos alumnos de la UPC y que la investigación que íbamos a realizar era con fines estrictamente académicos, se negaron rotundamente y prohibieron a sus colaboradores darnos cualquier tipo de información acerca de la empresa. Esta cadena tiene una gran participación en el mercado local, con más de 52 locales en Lima Metropolitana por lo que la información que hubiésemos obtenido habría servido de mucho para poder entender muchos aspectos del funcionamiento y todo lo que implica el manejo de grandes cadenas de salones de belleza, a pesar de ello, obtuvimos el apoyo de las demás cadenas que también cuentan con gran participación en el mercado laboral y gracias a ello pudimos cumplir con el objetivo trazado.

Otra brecha con que nos topamos fue que las grandes cadenas como la Cadena A tienen gerentes generales encargados de tomar las decisiones más importantes para todos los salones y hubiera sido de gran utilidad obtener una entrevista y preguntarle a que se debe el sistema instaurado por parte de ellos, pero la recargada agenda que poseen y su poco tiempo libre hizo que fuese imposible la concertación de una cita.

Por último, notamos la falta de expertos que hayan estudiado a fondo los diferentes aspectos y las distintas situaciones que se pueden presentar al momento de abrir un salón de belleza y que tengan el conocimiento de la idiosincrasia del estilista peruano, sólo supimos que en

ESAN tenían un curso que enseñaba la administración orientada a los salones de belleza pero este se dejó de dictar hace dos años.

6 CONCLUSIONES

Al finalizar este estudio a través del análisis planteado se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las relaciones interpersonales si tienen un impacto directo en la rotación laboral de las cadenas de salones de belleza Cadena A, Cadena B y Cadena C de Lima Metropolitana quedando de esta manera comprobada la hipótesis de la investigación.
2. En cada cadena de belleza se pudo identificar diferentes tipos de cultura organizacional y como ésta y su estilo de liderazgo afecta las relaciones interpersonales y su impacto en la rotación laboral.
3. El impacto en la rotación mediante las relaciones interpersonales está ligado estrictamente al tipo de cultura organizacional implementado en cada cadena, se encontró que aquella cadena donde la cultura es más estricta a través de sus reglas, las relaciones interpersonales se presentaban más limitadas y formales, situación que no permitía crear lazos más estrechos con los compañeros o con la empresa, lo cual hacía que la percepción acerca de la rotación sea que esta sería alta, siendo también que la empresa tomaba decisiones de despidos por indisciplina a aquellos que no se ajustaban a las políticas establecidas. Sin embargo en las otras cadenas donde la cultura es más horizontal y orientada a las necesidades del colaborador, las relaciones interpersonales llegaban a estrechar lazos de mayor afectividad permitiendo de esta manera que las personas se relacionen mejor, a su vez la percepción que se tenía de la rotación para estas cadenas era que esta era baja sin descartar en todo momento que los entrevistados en su mayoría estaban dispuestos a desertar por malas relaciones aunque su remuneración sea alta y sus beneficios atractivos.
4. Las categorías utilizadas tales como satisfacción laboral, relaciones interpersonales con su entorno y comunicación nos permitió penetrar en el sentir del entrevistado, creando apertura y reviviendo experiencias, generando en ellos sentimientos auténticos que manifestaron al momento de la entrevista, situación que nos permitió identificar su verdadera motivación de laborar en el lugar donde se encontraban y recolectar de manera eficaz los datos requeridos.
5. Otras de las categorías que nos ayudó, fue la de contratación y la retención del talento, donde logramos identificar en la primera que el mayor interés del colaborador era el

porcentaje de comisiones lo cual elevaba en forma exorbitante sus ingresos, dando por descontado los demás beneficios, siendo su principal interés el cumplimiento puntual de este acuerdo, lo que permitían sentirse respetados y bien tratados generando en ellos buenas relaciones para con la empresa; con respecto a la categoría de retención del talento, se identificó también que estas cadenas aprovechan la capacitación constante acerca de tendencia y estilos que va imponiendo la moda actual para sus colaboradores a través de los productos que le abastecen sus proveedores, enganchando de esta manera a las cadenas y ellas aprovechándolo como estrategia para mantener contentos y motivados a su personal permitiéndoles un crecimiento y revalorización en su carrera en el mundo de la belleza generando un clima favorable donde les permite mayor cercanía y confianza fortaleciendo de esta manera las relaciones interpersonales entre ellos.

6. Se identificó también que dos de estas tres cadenas no cuentan con un área de recursos humanos, lo que les impide tener mayor claridad en la gestión de su personal. Por ejemplo, la cadena que si contaba con esta área su gestión estaba más orientado al colaborador y trabajaban el clima teniendo resultados efectivos, por otro lado una de las otras cadenas está considerada en el Perú como la que más facturación e ingresos genera en el sector de belleza, pero al descubrir su cultura, estilo de liderazgo y el impacto de estos en las relaciones interpersonales, existe el riesgo que su personal tarde o temprano deserte a la competencia a medida que estas van creciendo y obteniendo prestigio.

7 RECOMENDACIONES

1. Una de las recomendaciones principales para estas cadenas es contar con un área de recursos humanos, que permita establecer claramente su cultura teniendo en cuenta que debería estar orientada al personal, las que por un lado contará con reglas claras, pero a la vez se gestionará de manera importante el clima laboral a través de estrategias de integración, reconociendo la necesidad de la misma ya que, el ser humano es un ser social por naturaleza.
2. Otra recomendación importante es gestionar su proceso de selección y contratación a través de dinámicas donde evalúen al personal a través sus valores con los de la empresa minimizando el conflicto de estar en un lugar donde no se comparta la filosofía de vida, asegurando por otro lado, el sentido de pertenencia y generando gente más comprometida en el tiempo.
3. Los horarios que se manejan en estas empresas hace más complicado la labor de programas de integración, por lo cual estas empresas deberían sacrificar horas muertas donde fomenten situaciones que generen las buenas relaciones entre sus colaboradores.

8 REFERENCIAS

- Albert, L., & Simon, P. (1989). Las relaciones interpersonales: manual del animador.
- Bandhanpreet, K., Mohindru & Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(19), 12191230. Recuperado en: http://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n10_26.pdf
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauman, Z. (2007). *Miedo líquido: La sociedad contemporánea y sus temores*.
- Brayfield, A.H y W.H Crockett (1955), "Employee Attitudes and Employee Performance", *Psychological Bulletin*, 52, págs. 396- 424.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance.
- Contreras, F., Barboza, D., Juárez, A. F., Uribe, A. F. & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26. Recuperado en: www.umng.edu.co/documents/63968/68764/1+Liderazgo.pdf
- Correa Montoya, Guillermo (2010). "Identidades laborales de hombres fuera de un orden sexual regular". En: De la Garza y Neffa (coords.), *Trabajo, Identidad y Acción colectiva* (: 185-200). México, Distrito Federal: Plaza y Valdés.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (8a Ed) México: Mc Graw Hill.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*.
- Flint, D., Haley, L. M. & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42(5), 552-572.

- Flores, R. & Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria de la Universidad de Guanajuato*, 22(2), 24-31. Recuperado en: www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/download/363/322
- Gregorio, B. E. (2001). *Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo*. Universidad de California.
- Gimlin, Debra (2002). "The hair salon. Social class, Power and Ideal Beauty". En: D. Gimlin (ed.), *Body Work. Beauty and self-image in American culture* (: 16-49). Los Angeles: University of California Press.
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicación*. Edi. Año.
- Herzberg, F., B., Mausner, R.O. Peterson y R. Capwell (1957), "Job Attitudes: Review o Research and Opinions", Pittsburgh Psychological Services, Pittsburgh.
- Howard, W. R. (1993). Strategic salary planning. *Compensation Benefit Review*, 25(1), 46-50.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Olekalns, M. (1997). *Organisational behaviour and management*. Royal Victorian Institute for the Blind. Special Request Service.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1995). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Dryden Press.
- Lefkowitz, J. (1971), "Personnel Turnover", en Abt y Reiss (eds), "Progress in Clinical Psychology, Grune and Stratton, Nueva York.
- Li, A. & Bagger, J. (2012). Linking Procedural Justice to Turnover Intentions: A Longitudinal Study of the Mediating Effects of Perceived Job Characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3), 624–645.
- March, J.G. y H.A. Simon (1958), "Organizations", John Wiley & Sons, Nueva York.

- McKnight, D., Phillips, B. & Hardgrave, W. (2009.) Which Reduces IT Turnover Intention the Most—Workplace Characteristics or Job Characteristics? *Information & Management*, 46(3), 167-174.
- Mobley, W.H. (1982), “Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research” *Academy of Management Review*, 7, 1 Pág. 111-116
- Monjas, M. I. (1999). Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar (PEHIS). Madrid: CEPE.
- Montoya Lozano, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y reflexión*, 14(2).
- O'Reilly, C., D. Caldwell y W. Barnett (1989) “Work Group Demography, Social Integration, and Turnover, *Administrative Science Quarterly*, 34, Pág.21-37.
- Parra Arteaga, Y. Y. (2012). COMUNICACIÓN INTERNA EN EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS INSTITUTOS UNIVERSITARIOS DE TECNOLOGÍA DE MARACAIBO//INTERNAL COMMUNICATION IMPROVING INTERPERSONAL RELATIONS OF THE STAFF OF THE UNIVERSITY INS. *CICAG*, 10(1), 111-119.
- Piors, y Myers. C. A. (1985) *Management Of Human Resources* (2a Ed). EEUU Hardcover
- Portero,M (2016) *Las Relaciones Interpersonales como la Clave del Éxito*. Centro Internacional Santander Emprendimiento: Yuzz. <http://www.blogyuzz.org/2016/12/las-relaciones-interpersonales-como-clave-del-exito/>
- Porto, J. P., & Gardey, A. (2014). Definición. DE. Obtenido de Definición. DE: <http://definicion.de/red-informática>.
- Price, J.L. (1977), “The Study of Turnover”, Iowa State University Press, Ames.
- Prieto, M. D., Illán, N., & Arnáiz, P. (1995). Programas para el desarrollo de habilidades sociales (cap. 18). Molina S. *Bases Psicopedagógicas de la Educación Especial*, 425-442.
- Reyes Ponce, Agustín (1993), “Administración de Personal. (1ª Ed) EEUU Hardcover.

- Robbins, S. (1998) Comportamiento organizacional. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Rodríguez, F.A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y las Organizaciones (2ªEd) España: Pirámide.
- Subramanian, I, D. & Shin, Y, N. (2013). Perceived Organizational Climate and Turnover Intention of Employees in the Hotel Industry. World Applied Sciences Journal, 22(12), 1751- 1759. Recuperado en: [http://www.idosi.org/wasj/wasj22\(12\)13/10.pdf](http://www.idosi.org/wasj/wasj22(12)13/10.pdf)
- Schuh, A.J. (1967). “The Predictability of Employee Tenure: A Review of the Literature”, Personnel Psychology, 20, págs. 133-152.
- Sherman, B., & Snell, A. (1998). Managing Human Resources, incentives and rewards. Ohio: International Publishing.
- Sora, B., Caballer, A. & Peiró, J. (2011). Consecuencias de la inseguridad laboral. El papel modulador del apoyo organizacional desde una perspectiva multinivel. Psicothema, 23(3), 394- 400. Recuperado en: <http://www.psicothema.com/pdf/3900.pdf>
- Soria Murillo, V. (2004). Relaciones humanas. México. Limusa.
- Steers, R.M. y R. Mowday (1981), “Employee Turnover and Postdecision Accommodation Processes”, en Cummings & Organizational Behavior, vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2005). Administración. Edición: Marisa de Anta: octava edición, México.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. the Journal of Psychology.
- Thwala, D. W., Ajagbe, M. A., Long, C. S., Bilau, A. A., & Enegbuma, W. I. (2012). Sudanese Small and Medium Sized Construction Firms: An Empirical Survey of Job Turnover. Journal of Basic, Applied Social Research, 2(8), 7414-7420.
- Vroom, Víctor H. (1964), “Work and Motivation”, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Enciclopedia de Clasificaciones (2017). "Tipos de Relaciones Interpersonales".

<http://www.tiposde.org/ser-humano/842-tipos-de-relaciones-interpersonales/#ixzz4m0XNIaGI>

- Adecco (2012). Informe sobre Rotación de Personal

[http://www.corresponsables.com/actualidad/adecco-elabora-un-informe-sobre-la-rotación-laboral](http://www.corresponsables.com/actualidad/adecco-elabora-un-informe-sobre-la-rotacion-laboral)

- Leaders summaries. 7 razones ocultas por las que los empleados se van. Autor: Leigh Branham <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/7-razones-ocultas-por-las-que-los-empleados-se-van>

- Peluquería. Definición ABC. Fecha: 09/12/2009. Autor: Cecilia Bembibre. URL: <https://www.definicionabc.com/general/peluqueria.php>

- Construcción, servicios y comercio son los sectores que dinamizan la economía. Gestión el diario de economía y negocios del Perú. 15/12/2017. <https://gestion.pe/economia/construccion-servicios-comercio-son-sectores-dinamizan-economia-222883>

- El 43% de los 15 mil centros de belleza en Lima es informal. Gestión el diario de economía y negocios del Perú. 13/02/13. Vanessa Ochoa F. <http://gestion.pe/empresas/lima-existen-15-mil-centros-belleza-43-son-informales-2058975>

- ¿Cómo retener y desarrollar el talento de los millennials? Gestión el diario de economía y negocios del Perú. 30/08/2016. <http://gestion.pe/empleo-management/como-retener-y-desarrollar-talento-millennials-2169042>

- Ramírez, J. A. B. Peluqueros, estilistas y barberos. <http://www.estudiosmasculinidades.buap.mx/num10/peluqueros.html>

Guía de Entrevistas (Segmento –Gerentes/Administradores)

“Las Relaciones Interpersonales y su Impacto en la Rotación Laboral de los Salones de Belleza de Lima Metropolitana”

1. ¿Entendiendo como clima laboral a todo lo que forma parte del entorno dentro del salón de belleza, como lo calificaría?
2. ¿Qué elementos considera que son esenciales para un buen clima laboral?
3. ¿De qué manera la empresa motiva a sus trabajadores?
4. ¿La empresa toma en cuenta la distancia y el tiempo que le toma a un trabajador llegar al salón, de qué manera se maneja, cuantas horas tiene que trabajar a la semana?
5. ¿Qué características considera que tiene el salón de belleza que lo hace acogedor para el trabajador?
6. ¿Cuáles son los días y horarios donde hay más demanda de clientes? ¿Considera que se trabaja bajo presión?
7. ¿Considera la empresa favorable que los trabajadores se relacionen fuera del trabajo? , si es así, ¿De qué manera se fomenta?
8. ¿Cómo podría definir el significado de las relaciones interpersonales laborales dentro de un salón de belleza?
9. ¿Qué puestos existen dentro del salón de belleza?
10. ¿Qué estilo comunicacional se busca instaurar en este salón de belleza?
11. ¿A la empresa le interesa crear un sentimiento de confianza entre los trabajadores y si es así, de qué manera se hace?
12. ¿Dentro de las horas de descanso o cuando no hay clientes, que pueden hacer o no hacer los trabajadores?
13. ¿Cómo las relaciones interpersonales entre los colaboradores influyen en su desempeño?
14. ¿Existen códigos, gestos, frases o modos que utilizan los colaboradores para comunicarse con sus compañeros?
15. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa, y cuál es el índice de rotación?
16. ¿Cuál es el tiempo de permanencia promedio que tienen los trabajadores de la empresa?
17. ¿Cómo es la política de contratación y el tiempo de permanencia en la empresa?
18. ¿En qué casos la empresa decide dejar de contar con los servicios de un trabajador, se han visto situaciones parecidas dentro del salón?
19. ¿Qué motivos piensa usted que se puedan dar para que un trabajador renuncie a su empleo?
20. ¿De qué manera la empresa logra retener o atraer al mejor personal?

Guía de Entrevistas (Segmento –Colaboradores)

“Las Relaciones Interpersonales y su Impacto en la Rotación Laboral de los Salones de Belleza de Lima Metropolitana”

1. ¿Entendiendo como clima laboral a todo lo que forma parte del entorno dentro del salón de belleza, como lo calificaría?
2. ¿Qué es lo que más te gusta de venir a trabajar al salón de belleza?
3. ¿Cuánto tiempo te toma llegar al salón de belleza, cuál es tu horario de trabajo y a qué hora usualmente llegas a tu casa?
4. ¿Qué es lo que más te gusta del salón de belleza, cambiarías algo de la infraestructura?
5. ¿En qué días o en que horarios consideras que hay más trabajo dentro del salón? ¿Considera que trabajas bajo presión?
6. ¿Compartes con tus compañeros fuera del horario de trabajo, en que situaciones?
7. ¿Cómo podría definir el significado de las relaciones interpersonales laborales dentro de un salón de belleza?
8. ¿Con que personas que trabajan en el salón usted interactúa diariamente?
9. ¿Cuál es el estilo de comunicación que usas cuando interactúas con las personas que trabajan contigo?
10. ¿Con cuáles de las personas que trabaja se siente más en confianza y por qué motivo?
11. ¿Qué suelen hacer y con quienes compartes los momentos de ocio dentro del salón?
12. ¿De que manera tu desempeño puede ser afectado a consecuencia de la interacción que tienes con tus compañeros?
13. ¿Existen códigos, gestos, frases o modos que utilizas para comunicarte con algún compañero, y si es así, con quienes y en que ocasiones los utilizas?
14. ¿Cuánto es el tiempo máximo que ha trabajado en un salón de belleza?
15. ¿Por qué motivo piensas que un trabajador de un salón de belleza pueda llegar a ser despedido, se han presentado casos similares dentro del salón?
16. ¿Qué motivos harían que pienses en renunciar a un trabajo, has renunciado antes a alguno?
17. ¿Qué te atrae de seguir trabajando aquí?

Guía de Entrevistas (Segmento –Ex colaboradores)

“Las Relaciones Interpersonales y su Impacto en la Rotación Laboral de los Salones de Belleza de Lima Metropolitana”

1. ¿Entendiendo como clima laboral a todo lo que forma parte del entorno dentro del salón de belleza, como calificarías que era el clima en el salón de belleza?
2. ¿Qué es lo que más te gustaba de ir a trabajar al salón de belleza?
3. ¿Cuánto tiempo te tomaba llegar al salón de belleza, cuál era tu horario de trabajo y a qué hora usualmente llegabas a tu casa?
4. ¿Qué es lo que más te gustaba del salón de belleza, cambiarías algo de la infraestructura?
5. ¿En qué días o en que horarios consideras que había más trabajo dentro del salón? ¿Consideras que trabajabas bajo presión?
6. ¿Compartías con tus compañeros fuera del horario de trabajo, en que situaciones?
7. ¿Cómo podría definir el significado de las relaciones interpersonales laborales dentro de un salón de belleza?
8. ¿Con que personas que trabajaban en el salón interactuabas diariamente?
9. ¿Cuál era el estilo de comunicación que usabas cuando interactuabas con las personas que trabajaban contigo?
10. ¿Con cuáles de las personas que trabajabas te sentías más en confianza y por qué motivo?
11. ¿Qué solían hacer y con quienes compartías los momentos de ocio dentro del salón?
12. ¿En tu opinión, piensas que la relación o interacción que tenías con tus compañeros del salón afectaban o podrían haber afectado tu desempeño?
13. ¿Existían códigos, gestos, frases o modos que utilizabas para comunicarte con algún compañero, y si es así, con quienes y en que ocasiones los utilizabas?
14. ¿Cuánto es el tiempo máximo que has trabajado en un salón de belleza?
15. ¿Por qué motivo piensas que un trabajador de un salón de belleza pueda llegar a ser despedido, se presentaron casos similares dentro del salón?
16. ¿Cuál fue el motivo de tu salida del salón donde trabajaste?
17. ¿Qué tendría que pasar para que te interese volver a trabajar en el salón?

Guía de Entrevistas (Segmento –Expertos)

“Las Relaciones Interpersonales y su Impacto en la Rotación Laboral de los Salones de Belleza de Lima Metropolitana”

1. ¿Qué elementos considera que son esenciales para un buen clima laboral en los salones de belleza?
2. ¿Qué acciones normalmente la empresa realiza para mantener motivados a sus trabajadores?
3. ¿Los salones de belleza toman en cuenta la cercanía que hay entre el salón y el lugar donde vive el trabajador al momento de contratarlo, cuantas horas promedio se trabaja a la semana?
4. ¿Qué características considera que tiene que tener un salón de belleza para ser acogedor para el trabajador?
5. ¿Considera que trabajar en un salón de belleza es demandante, o que se trabaja normalmente bajo presión?
6. ¿Es usual que los trabajadores de un salón de belleza compartan tiempos juntos fuera del horario de trabajo?
7. ¿Cómo podría definir el significado de las relaciones interpersonales laborales dentro de un salón de belleza?
8. ¿Qué puestos dentro de un salón de belleza son los que interactúan?
9. ¿Qué estilo de comunicación es utilizado normalmente en los salones de belleza?
10. ¿Qué se necesita para que haya confianza dentro de un salón de belleza?
11. ¿Qué se hace usualmente dentro de un salón de belleza en las horas que no hay clientes?
12. ¿Cómo las relaciones interpersonales entre los colaboradores influyen en su desempeño?
13. ¿Es usual que en los salones de belleza los trabajadores tengan una forma de comunicarse más informal, esto beneficia a la empresa?
14. ¿Qué determina la cantidad de personal que labora en un salón de belleza?
15. ¿Cuál es el tiempo de permanencia promedio que tienen los trabajadores comúnmente en un salón de belleza?
16. ¿Es común que los trabajadores en un salón de belleza cumplan un tiempo y luego sean reemplazados?
17. ¿En qué casos los salones de belleza deciden dejar de contar con los servicios de un trabajador?
18. ¿Qué motivos de renuncia son los más comunes en los salones de belleza?
19. ¿Cómo los salones de belleza retienen al mejor talento?