



Universidad Popular Autónoma del Estado de
Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Administración de Empresas

Doctorado en Dirección de Organizaciones

**CAUSAS Y CARACTERÍSTICAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN
LOS HOTELES DE CANCÚN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
EXEMPLEADOS DE HOTELERÍA**

Tesis que para obtener el Grado de Doctorado
en Dirección de Organizaciones

Presenta

Héctor Santana Duarte



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría

Escuela de Negocios

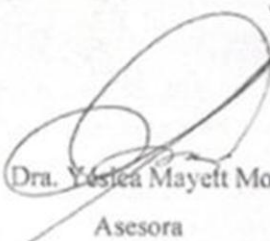
Doctorado en Dirección de Organizaciones

Por este medio nos permitimos informar a Uds. la aprobación de la Tesis:
"Causas y características de la rotación de personal en los hoteles de Cancún
desde la perspectiva de los ex empleados de hotelería",
que presenta el alumno: Héctor Santana Duarte (Matrícula 40800050),
como requisito
para obtener el Grado de Doctorado en este programa académico.

Atte.

Comité Doctoral

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz
Director de Tesis


Dra. Yeslea Mayett Moreno
Asesora


Dra. Lucila Zarraga Cano
Asesora

Puebla, México.

Enero 2014.

Dedico esta tesis a:

*Carolina, Héctor y Melissa, con todo mi amor y
de quienes estoy muy orgulloso.*

*A Josefina. Sin ella, nada. Con ella, todo. Más
que mi amor, mi vida.*

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	13
ABSTRACT.....	14
1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	16
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Pregunta de investigación	17
1.3 Sistematización de la pregunta de investigación	17
1.4 Objetivos de investigación	18
1.4.1 Objetivo general.....	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
1.5 Justificación	18
1.6 Hipótesis	19
1.7 Variables	20
1.7.1 Variable dependiente	20
1.7.2 Variables independientes	20
1.8 Operacionalización de las variables	20
2. ROTACIÓN DE PERSONAL	28
2.1 Administración de recursos humanos	28
2.1.1 Conceptos y definiciones	29
2.1.2 Antecedentes de la administración de recursos humanos.....	30
2.1.3 Administración de recursos humanos en la actualidad	31
2.2 Rotación de personal	32
2.2.1 Definición de rotación	32
2.2.2 Rotación interna de personal	33
2.2.3 Rotación externa de personal	33
2.3 Índice de rotación de personal.....	38

2.4 Costo de la rotación de personal en las organizaciones	39
2.5 Causas que originan la rotación de personal	44
2.6 Satisfacción y rotación	51
2.6.1 Teoría de los dos factores de Herzberg	55
2.6.2 Teoría de la jerarquía necesidades de Maslow	56
2.6.3 Teoría de los tres factores de McClellan	57
3. INDUSTRIA DEL TURISMO	60
3.1 Antecedentes	60
3.2 Concepto	61
3.3 Oferta y demanda del servicio turístico	62
3.4 Los centros de hospedaje en el mundo	64
3.4.1 Antecedentes	65
3.4.2 Clasificación	66
4. EL ALOJAMIENTO COMO GENERADOR DE EMPLEO EN MÉXICO Y QUINTANA ROO	70
4.1 Oferta de alojamiento por categoría en México y Quintana Roo	70
4.2 Crecimiento de la hotelería en México y Quintana Roo	72
4.3 Empleo en la industria del turismo en México	73
4.4 Indicadores de empleo en los hoteles de México y Quintana Roo	75
4.5 Ciudad de Cancún	77
4.6 Oferta de empleo en relación al número de cuartos de hotel en Cancún	79
5. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	81
5.1 Método de investigación	81
5.2 Enfoque de investigación	81
5.3 Tipo de investigación	81
5.4 Alcance de la investigación	82
5.5 Delimitación geográfica	82
5.6 Unidad de análisis	82

5.7 Sujetos de estudio.....	83
5.8 Población	83
5.8.1 hoteles de una a cinco estrellas	83
5.8.2 Exempleados de hoteles de una a cinco estrellas en la ciudad de Cancún.....	85
5.9 Muestras.....	85
5.9.1 Hoteles de una a cinco estrellas	85
5.9.2 Exempleados de hoteles de una a cinco estrellas en la ciudad de Cancún.....	86
5.10 Instrumentos	87
5.10.1 Cuestionario para ejecutivos de personal en hoteles	87
5.10.2 Cuestionario para exempleados de hoteles	88
5.11 Metodología.....	90
5.11.1 Metodología para la investigación documental.....	90
5.11.2 Metodología de la investigación de campo	90
5.12 Resultados, presentación y análisis	91
5.12.1 Presentación de resultados sobre ejecutivos de hoteles	91
5.12.1.1 Índice de rotación	91
5.12.1.2 Estrategias comunes para retener al personal	92
5.12.2 Presentación de resultados sobre exempleados de hoteles	93
5.12.2.1 Participación en la encuesta de exempleados por hotel	93
5.12.2.2 Participación en la encuesta de exempleados por Departamento	95
5.12.2.3 Participación en la encuesta de exempleados por tipo de puesto.....	96
5.12.2.4 Tiempo de permanencia.....	97
5.12.2.5 Edad	97
5.12.2.6 Género	98
5.12.2.7 Escolaridad.....	98
5.12.2.8 Capacitación	99
5.12.2.9 Condiciones de trabajo.....	99
5.12.2.10 Regresar a la misma empresa	100
5.12.2.11 Decisión de salida de la empresa.....	100
5.12.2.12 Razón o causa de la rotación.....	100
5.12.2.13 Contrato de trabajo	101
5.12.2.14 Justicia y ética en el trato.....	101
5.12.2.15 Ventilación.....	102
5.12.2.16 Iluminación	102
5.12.2.17 Ruido.....	103
5.12.2.18 Higiene	103
5.12.2.19 Confort con muebles y equipo	104
5.12.2.20 Atención de jefes al bienestar del personal	104
5.12.2.21 Comunicación	105
5.12.2.22 Nivel de confianza al líder.....	105
5.12.2.23 Relaciones humanas con los superiores.....	106
5.12.2.24 Relaciones humanas con compañeros y/o subordinados	106
5.12.2.25 Sueldo.....	107

5.12.2.26 Prestaciones adicionales al sueldo	107
5.12.2.27 Desarrollo profesional.....	108
5.12.2.28 Esfuerzo personal laboral	108
5.12.2.29 Importancia del trabajo realizado.....	109
5.12.2.30 Jubilación o pensión	109
5.12.2.31 Salud	110
5.12.2.32 Calidad de vida.....	110
5.12.2.33 Opinión de la familia sobre el empleo	111
5.12.2.34 Oferta laboral en el mercado.....	111
5.12.2.35 Deseo de laborar en otras empresas.....	112
5.12.2.36 Problemas personales ajenos al centro de trabajo	112
5.12.2.37 Terminación de contrato de trabajo.....	113
5.12.2.38 Temporada baja de turismo.....	113
5.12.2.39 Resultados del trabajo realizado en la empresa	114
5.12.2.40 Cumplimiento de las tareas laborales	114
5.12.2.41 Reglamentos de la empresa.....	115
5.12.2.42 Problemas legales con la empresa	115
5.12.2.43 Problemas personales con directivos	116
5.12.2.44 Opiniones sobre deficiencias de los hoteles para retener al personal	117
5.12.3 Análisis e interpretación de resultados sobre ejecutivos de hoteles	118
5.12.3.1 Índice de rotación	118
5.12.3.2 Estrategias comunes para retener al personal	119
5.12.4 Análisis e interpretación de resultados sobre exempleados de hoteles	119
5.12.4.1 Participación en la encuesta de exempleados de hotelería por hotel..	119
5.12.4.2 Participación en la encuesta de exempleados de hotelería por Departamento.....	120
5.12.4.3 Participación en la encuesta de exempleados de hotelería por tipo de puesto	121
5.12.4.4 Tiempo de permanencia en la empresa	122
5.12.4.5 Edad	123
5.12.4.6 Género	124
5.12.4.7 Escolaridad.....	125
5.12.4.8 Capacitación	126
5.12.4.9 Condiciones de trabajo.....	127
5.12.4.10 Opinión de regresar a trabajar al mismo lugar	128
5.12.4.11 Decisión sobre la salida de la empresa	129
5.12.4.12 Razón o causa de la salida del personal	131
5.12.4.13 Contrato de trabajo en la empresa	132
5.12.4.14 Trato justo y ético en la empresa	133
5.12.4.15 Ventilación en la empresa	134
5.12.4.16 Iluminación en la empresa	135
5.12.4.17 Ruido.....	136
5.12.4.18 Higiene.....	137
5.12.4.19 Confort con muebles y equipo	138
5.12.4.20 Nivel de preocupación de los jefes por el bienestar del personal	139
5.12.4.21 Nivel de comunicación en la empresa	140

5.12.4.22 Nivel de confianza hacia el líder	141
5.12.4.23 Nivel de relaciones humanas con los superiores.....	142
5.12.4.24 Nivel de relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados	143
5.12.4.25 Nivel de satisfacción con el sueldo	144
5.12.4.26 Nivel de satisfacción con las prestaciones adicionales al sueldo	145
5.12.4.27 Oportunidades reales de desarrollo profesional.....	146
5.12.4.28 Nivel de esfuerzo personal laboral realizado en la empresa	147
5.12.4.29 Nivel de importancia del trabajo realizado en la empresa	148
5.12.4.30 Retiro por jubilación o pensión	149
5.12.4.31 Estado de salud.....	150
5.12.4.32 Calidad de vida	151
5.12.4.33 Opinión de la familia sobre el empleo	152
5.12.4.34 Oferta laboral más atractiva en otras empresas	153
5.12.4.35 Nivel de deseo de laborar en otras empresas	154
5.12.4.36 Problemas personales ajenos al trabajo que influye en la rotación	155
5.12.4.37 Terminación del contrato de trabajo.....	156
5.12.4.38 Influencia de la temporada baja en la rotación	157
5.12.4.39 Resultados del trabajo realizado en la empresa.....	158
5.12.4.40 Nivel en el cumplimiento de las tareas laborales	159
5.12.4.41 Cumplimiento con los reglamentos de la empresa	160
5.12.4.42 Problemas legales con la empresa como influencia de la rotación.....	161
5.12.4.43 Problemas personales con directivos de la empresa que influyen en la rotación	162
5.12.4.44 Opinión sobre lo que le hace falta a la empresa para retener a su personal	163
5.13 Estado de la hipótesis	164
5.13.1 Relación causas-rotación de personal	164
5.13.2 Características principales de la satisfacción laboral que tienden a ocasionar rotación de personal.....	165
5.13.3 Características principales de los factores personales que tienden a ocasionar rotación de personal.....	166
5.13.4 Características principales de las decisiones empresariales que tienden a ocasionar rotación de personal	168
6. CONCLUSIONES.....	171
6.1 Relativo al índice de rotación	171
6.2 Relativo a las causas de rotación de acuerdo a exempleados de hoteles ...	172
7. RECOMENDACIONES.....	175
7.1 Supervisión motivadora constante	175
7.2 Revisión de los procesos de reclutamiento y selección.....	176
7.3 Programas de inducción	176

7.4 Capacitación constante.....	176
7.5 Detección temprana de procesos de rotación de personal	177
7.6 Atención temprana de procesos de rotación de dos fases	177
7.6.1 Respuesta inmediata	177
7.6.2 Previsión de corto mediano y largo plazo	177
7.7 Programa coordinado de movilidad institucional	178
7.8 Programa coordinado de movilidad extra institucional	178
7.9 Vacaciones en temporadas bajas.....	179
7.10 Acuerdos voluntarios de permisos sin goce de sueldo sin afectación de la antigüedad del trabajador	179
7.11 Programa de equilibrio de ingresos en temporada baja de ocupación para personal dependiente de propina a cambio de productividad en otras áreas ...	180
7.12 Mantenimiento correctivo y preventivo a fondo de las instalaciones y equipos aprovechando en lo posible los recursos humanos sub utilizados por temporada baja de ocupación	181
7.13 Acompañamiento laboral de 360 grados	181
7.13.1 Del supervisor al empleado	181
7.13.2 Del empleado al empleado	182
7.13.3 Del subordinado al empleado.....	182
7.14 Actividades integradoras con organización participativa de todo el personal.....	183
7.15 Detección, acompañamiento y desarrollo de talentos	183
7.16 Revisión, comparación y ajuste de sueldo, prestaciones y programas de beneficio al personal	184
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	185

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Operacionalización de variables principales	21
Tabla 1.2 Variables demográficas	25
Tabla 4.1 Oferta de alojamiento por categoría en todo México y en el Estado de Quintana Roo (2011).....	71
Tabla 4.2 Oferta de alojamiento por año en todo México y en el Estado de Quintana Roo (2011).....	73
Tabla 4.3 Indicadores económicos	75
Tabla 4.4 Empleo	76
Tabla 4.5 Crecimiento de la población en Cancún.....	78
Tabla 4.6 Oferta de cuartos y empleos en hotelería de Cancún.....	79
Tabla 5.1 Hoteles de Cancún registrados como socios de la Asociación de Hoteles de Cancún y Puerto Morelos.....	83
Tabla 5.2 Comparativos de índice de rotación	91
Tabla 5.3 Estrategias para disminuir la rotación de personal.	92
Tabla 5.4 Participación en la encuesta de empleados de hotelería por hotel	94
Tabla 5.5 Participación en la encuesta de ex empleados de hotelería por Departamento.....	95
Tabla 5.6 Participación en la encuesta de empleados de hotelería por tipo de puesto.....	96
Tabla 5.7 Tiempo de permanencia en la empresa	97
Tabla 5.8 Edad al momento de efectuarse la rotación de personal	97
Tabla 5.9 Género.....	98
Tabla 5.10 Escolaridad.....	98
Tabla 5.11 Capacitación adecuada.	99
Tabla 5.12 Frecuencia de la claridad en las condiciones de trabajo	99
Tabla 5.13 Frecuencia de la opinión de regresar a trabajar al mismo lugar	100
Tabla 5.14 Frecuencia sobre la decisión de la salida del personal	100
Tabla 5.15 Frecuencia de la razón o causa de la salida del personal	101
Tabla 5.16 Contrato de trabajo en la empresa	101
Tabla 5.17 Trato justo y ético en la empresa.....	102
Tabla 5.18 Ventilación en la empresa	102
Tabla 5.19 Iluminación en la empresa.....	103
Tabla 5.20 Nivel de ruido en la empresa.....	103
Tabla 5.21 Nivel de higiene en la empresa.....	104
Tabla 5.22 Nivel de confort con muebles y equipo de trabajo en la empresa	104
Tabla 5.23 Nivel de preocupación de los jefes por el bienestar del personal	105
Tabla 5.24 Nivel de comunicación en la empresa	105
Tabla 5.25 Nivel de confianza hacia el líder	106
Tabla 5.26 Nivel de relaciones humanas con los superiores	106
Tabla 5.27 Nivel de relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados	107
Tabla 5.28 Nivel de satisfacción con el sueldo	107
Tabla 5.29 Nivel de satisfacción con las prestaciones adicionales al sueldo	108
Tabla 5.30 Oportunidades reales de desarrollo profesional	108
Tabla 5.31 Nivel de esfuerzo personal laboral realizado en la empresa.....	109
Tabla 5.32 Nivel de importancia del trabajo realizado en la empresa	109
Tabla 5.33 Retiro por jubilación o pensión	110
Tabla 5.34 Estado de salud.....	110
Tabla 5.35 Calidad de vida.....	111
Tabla 5.36 Opinión de la familia sobre el empleo.....	111

Tabla 5.37 Oferta laboral más atractiva en otras empresas	112
Tabla 5.38 Nivel de deseo de laborar en otras empresas.....	112
Tabla 5.39 Problemas personales ajenos al trabajo que influye en la rotación.....	113
Tabla 5.40 Terminación del contrato de trabajo.....	113
Tabla 5.41 Influencia de la temporada baja en la rotación	111
Tabla 5.42 Resultados del trabajo realizado en la empresa	114
Tabla 5.43 Nivel en el cumplimiento de las tareas laborales	115
Tabla 5.44 Nivel en el cumplimiento con los reglamentos de la empresa.....	115
Tabla 5.45 Problemas legales con la empresa como influencia de la rotación.....	116
Tabla 5.46 Problemas personales con directivos de la empresa que influyen en la rotación .	116
Tabla 5.47 Lo que le hace falta a la empresa para retener a su personal	117
Tabla 5.48 Características de la satisfacción laboral analizadas en la investigación.....	165
Tabla 5.49 Características de los factores personales analizados en la investigación	167
Tabla 5.50 Características de las decisiones empresariales analizadas en la investigación	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Llegada de turistas internacionales	63
Figura 4.1 Ubicación de la ciudad de Cancún.....	77
Figura 5.1 Índice de rotación	118
Figura 5.2 Participación en la encuesta de exempleados de hotelería por hotel	120
Figura 5.3 Participación en la encuesta de ex empleados de hotelería por Departamento	121
Figura 5.4 Participación en la encuesta de exempleados de hotelería por tipo de puesto	122
Figura 5.5 Tiempo de permanencia en la empresa	123
Figura 5.6 Edad al momento al momento de efectuarse la rotación de personal.....	124
Figura 5.7 Género	125
Figura 5.8 Escolaridad	126
Figura 5.9 Capacitación adecuada.....	127
Figura 5.10 Frecuencia de la claridad en las condiciones de trabajo.....	128
Figura 5.11 Frecuencia de la opinión de regresar a trabajar al mismo lugar	129
Figura 5.12 Frecuencia de la decisión de salida de la empresa	130
Figura 5.13 Frecuencia de la razón o causa de la salida del personal	132
Figura 5.14 Contrato de trabajo en la empresa	133
Figura 5.15 Trato justo y ético en la empresa	134
Figura 5.16 Ventilación en la empresa	135
Figura 5.17 Iluminación en la empresa	136
Figura 5.18 Nivel de ruido en la empresa	137
Figura 5.19 Nivel de higiene en la empresa	138
Figura 5.20 Nivel de confort con muebles y equipo de trabajo en la empresa	139
Figura 5.21 Nivel de preocupación de los jefes por el bienestar del personal.....	140

Figura 5.22 Nivel de comunicación en la empresa.....	141
Figura 5.23 Nivel de confianza hacia el líder	142
Figura 5.24 Nivel de relaciones humanas con los superiores	143
Figura 5.25 Nivel de relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados.....	144
Figura 5.26 Nivel de satisfacción con el sueldo	145
Figura 5.27 Nivel de satisfacción con las prestaciones adicionales al sueldo	146
Figura 5.28 Oportunidades reales de desarrollo profesional	147
Figura 5.29 Nivel de esfuerzo personal laboral realizado en la empresa	148
Figura 5.30 Nivel de importancia del trabajo realizado en la empresa.....	149
Figura 5.31 Retiro por jubilación o pensión	150
Figura 5.32 Estado de salud	151
Figura 5.33 Calidad de vida	152
Figura 5.34 Opinión de la familia sobre el empleo	153
Figura 5.35 Oferta laboral más atractiva en otras empresas.	154
Figura 5.36 Nivel de deseo de laborar en otras empresas	155
Figura 5.37 Problemas personales ajenos al trabajo que influye en la rotación	156
Figura 5.38 Terminación del contrato de trabajo	157
Figura 5.39 Influencia de la temporada baja en la rotación.....	158
Figura 5.40 Resultados del trabajo realizado en la empresa.....	159
Figura 5.41 Nivel en el cumplimiento de las tareas laborales	160
Figura 5.42 Nivel en el cumplimiento con los reglamentos de la empresa	161
Figura 5.43 Problemas legales con la empresa como influencia de la rotación	162
Figura 5.44 Problemas personales con directivos de la empresa que influyen en la rotación .	163
Figura 5.45 Opinión sobre lo que le hace falta a la empresa para retener a su personal	164

Introducción

La rotación externa de personal es un problema común en muchas empresas pues representa costos de diversa índole. Este fenómeno es comúnmente analizado desde la perspectiva de las mismas organizaciones. A diferencia de lo anterior, el presente trabajo de investigación realiza el análisis desde el punto de vista del personal que ha salido por diferentes circunstancias de las empresas, con especial interés en conocer las características que circunscriben cada una de dichas causas de rotación. Siendo la ciudad de Cancún Quintana Roo un lugar donde su principal actividad económica depende del servicio turístico, la investigación sobre rotación de personal se dirigió a exempleados de hotelería considerando tres causas principales: satisfacción laboral, factores personales y las decisiones empresariales, las cuales se definen como las variables independientes. La consecuencia de dichas causas es la propia rotación de personal, la cual se considera la variable dependiente. A partir de los resultados, se realizan propuestas para disminuir la rotación de personal que incluye algunas estrategias que se practican en la hotelería, así como otras inéditas en la práctica organizacional, con la finalidad de socializarlas entre los interesados de mejorar la administración de los recursos humanos.

Abstract

Turnover is a common problem in many companies, because represents cost of various kinds. This phenomenon is commonly analyzed from the perspective of the organizations themselves. Unlike the above, this research takes the analysis from the point of view of staff that has left there enterprises because of different circumstances with particular interest in knowing the characteristics that circumscribe each of these causes for rotation. Cancun being a place where the main economic activity depends on the tourist services, research on hospitality turnover of former employees was done considering three main causes: job satisfaction, personal factors and policy decisions, which are defined as the independent variables. The consequence of these causes is the turnover itself, which is considered the dependent variable. From the results, suggestions are made to reduce staff turnover including some strategies practiced in the hotel industry, as well as others used in organizational practice, in order to socialize them among those interested on improving the management of human resources.

CAPÍTULO I

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

“El capítulo uno tiene el objetivo de explicar la organización respecto al trabajo de investigación realizado. La rotación de personal se percibe como un efecto, es decir, una consecuencia y por lo tanto se define como la variable dependiente. Por otro lado, las variables independientes que se contemplan como causas de la rotación de personal son: satisfacción laboral, factores personales y las decisiones empresariales.”

1. Organización del trabajo

1.1 Planteamiento del problema

La rotación de personal es un serio problema en las organizaciones cuando no es controlada de manera adecuada. Su repercusión en los costos de las empresas, el desempeño del personal y la productividad se ven afectados. Las empresas no se pueden dar el lujo de cambiar constantemente en su personal, pues no encuentran la fidelidad inmediata en nuevos empleados y con ello la calidad de los servicios merma. Sobre todo es necesario cuando se trata de talentos con altos potenciales de desarrollo que podrían tener fructuosa carrera en la organización beneficiándose en lo personal y beneficiando a la empresa en su competitividad.

Con base a una encuesta elaborada por Grupo Regus y publicada en la revista CNN en expansión (2011), señala que el índice de rotación de los empleados mexicanos ha crecido a lo largo de los últimos años, y para 2011 y 2012, hasta 8 de cada 10 trabajadores piensan en cambiar de trabajo. Por otro lado, la consultora de recursos humanos Randstad, informa también a través de la revista CNN en expansión (2011) que

en el 2011, nueve de cada diez profesionistas en el país estimaba encontrar un mejor trabajo.

El sector servicios se ve afectado por la rotación por arriba de otros sectores. La industria hotelera de Cancún, tema de la presente investigación no es ajena a este fenómeno motivo de estudio, y necesita tener respuestas a las causas que originen la rotación de personal y generar propuestas de estrategias para disminuirla. La falta de estudios sobre la rotación de personal en los hoteles de la región obliga a una exploración previa para conocer de qué tamaño es el problema.

1.2 Pregunta de investigación

La pregunta de investigación es la siguiente:

¿Cuáles son las principales causas y sus características que origina la rotación externa de personal en los hoteles de la ciudad de Cancún, Quintana Roo?

1.3 Sistematización de la pregunta de investigación

A partir de la pregunta de investigación, se desprenden las siguientes preguntas específicas:

- a) ¿Cuáles son las causas que generan la desvinculación del personal de los hoteles en Cancún?
- b) ¿Cuáles son las principales características de las causas vinculadas a la rotación de personal?
- c) ¿Cómo puede disminuirse el índice de la rotación de personal en los hoteles de Cancún?

1.4 Objetivos de investigación

Los objetivos de investigación son los siguientes:

1.4.1 Objetivo general

Describir las principales causas que originan la rotación externa de personal desde la perspectiva de del personal desvinculado en los hoteles situados en la ciudad de Cancún Quintana Roo, y proponer prácticas a la dirección de las empresas.

1.4.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación son:

- a) Determinar las causas que generan la desvinculación del personal de los hoteles en Cancún.
- b) Describir las características de las causas vinculadas a la rotación de personal.
- c) Plantear aportaciones que permitan mejores prácticas de dirección de recursos humanos.

1.5 Justificación

La globalización es un factor determinante en la competitividad empresarial, por lo que las administraciones deben ser más eficientes y eficaces; la administración del capital humano no está exenta de lo anterior. Una mala administración de los recursos humanos limita la maximización de las utilidades que pueden lograr las empresas. Las fluctuaciones de recursos humanos entre las empresas han sido una constante debido a que el crecimiento de la oferta laboral genera nuevas oportunidades de empleo pero lastima los intereses de quienes forman el capital humano. En la industria hotelera las organizaciones contratan a una gran cantidad de personas durante el año, y no

necesariamente por crecimiento, si no que la salida de personal al año tiene altos índices.

Muñoz (2012) señala que de cincuenta mil empleados mexicanos en la industria turística de Cancún, veintiocho mil corresponden a la hotelería, lo que representa el 56%. El dato que proporciona la periodista es significativo, pues en una ciudad donde la economía está sustentada en el turismo, su generación de empleo es significativa.

Además, todos batallan para poder retener a los elementos mejor capacitados. Los costos tangibles e intangibles de rotación de personal afectan las utilidades de las organizaciones. Por eso es necesario medir las causas que originan dichos movimientos y obtener información sobre las características de dichas causas que permita a los hoteleros ser capaces de conservar al personal calificado en beneficio de sus organizaciones. Se justifica la investigación dado que beneficia a empleados y organizaciones en un mercado muy competido.

1.6 Hipótesis

La hipótesis que se plantea de acuerdo al problema de estudio es la siguiente: la industria hotelera es afectada por los altos índices de rotación externa de personal generados por diferentes motivos, entre los que se encuentran la satisfacción laboral, factores personales y decisiones empresariales.

1.7 Variables

El presente estudio está en función cuatro variables, una dependiente y tres independientes.

1.7.1 Variable dependiente

La variable dependiente del presente trabajo de investigación es la rotación de personal.

1.7.2 Variables independientes

Las variables independientes consideradas en el presente trabajo de investigación son las siguientes:

- a) Satisfacción laboral.
- b) Factores personales.
- c) Decisiones empresariales.

1.8 Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables (tres independientes y una dependiente), considerando la definición conceptual, definición operacional (dimensiones e indicadores), ítems, alternativas de respuesta y la escala de medición, se presenta en la tabla 1.1 que se presenta a continuación:

Tabla 1.1 Operacionalización de variables principales

Variables	Definición conceptual	Definición operacional		Ítems	Alternativas de respuesta	Escala de medición de la variable
		Dimensiones	Indicadores			
Satisfacción laboral (Variable independiente)	Nivel de confort intrínseco y extrínseco del personal en su medio laboral	Instalaciones	Ventilación	El lugar de trabajo está muy bien ventilado.	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert
			Iluminación	El lugar de trabajo está muy bien iluminado.	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert
			Ruido	En el lugar de trabajo el nivel de ruido es el adecuado.	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert
			Higiene	La higiene en el lugar de trabajo es la adecuada	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert
			Comodidad	Los muebles y equipo de trabajo son confortables	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert
		Liderazgo	Interés hacia el personal	Siempre se preocupan los jefes por el personal	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert
			Comunicación efectiva	La comunicación es muy clara y precisa	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert

		Relaciones humanas		Confianza	El líder de la empresa inspira confianza	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert		
			Relación con superiores		Las relaciones humanas con los superiores son las adecuadas	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert		
				Relación con compañeros y subordinados	Las relaciones humanas con los compañeros y subordinados son las adecuadas	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert		
		Ingresos	Sueldo		Estaba usted contento con su sueldo	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert		
				Otras prestaciones	Las prestaciones adicionales al sueldo eran suficientes	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert		
		Motivación	Desarrollo profesional		Existen oportunidades reales de desarrollo profesional	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert		
				Desempeño laboral	Se sentía contento por el esfuerzo personal en sus tareas de trabajo	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert		
				Apreciación del puesto	Su trabajo era muy importante en la empresa	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	Ordinal. Escala de Likert		

Factores personales (Variable independiente)							
Son situaciones extra laborales que inferen en la decisión de continuar laborando en determinada organización							
Aspectos éticos - legales							
Situación familiar		Asuntos personales					
Satisfacción familiar		Retiro por su pensión o jubilación.		Calidad de vida		Salud	
Su familia se encontraba contenta con su empleo		Se retiró por su pensión o jubilación		Estaba contento con su calidad de vida		Su estado de salud siempre fue adecuado para las funciones que realizaba	
Existe contrato de trabajo		Sus derechos contractuales siempre se respetaron		Siempre recibí un trato justo y ético		Contrato de relación laboral	
1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo		1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo		1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo		1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	
Ordinal. Escala de Likert		Ordinal. Escala de Likert		Ordinal. Escala de Likert		Ordinal. Escala de Likert	

Rotación de personal (Variable dependiente)	Decisiones empresariales (Variable independiente)	
Grado alcanzado de salida de personal de las organizaciones con relación al promedio de empleados en un período	Se refiere a la decisión por parte de la empresa de dar por concluida la relación laboral con el recurso humano.	
Medición de la rotación de personal	Terminación de relación laboral	Otras opciones mejores de empleo
Índice de rotación de personal	Por vencimiento de contrato	Oferta laboral externa
¿Cuál es el índice de rotación de personal?	La relación laboral concluyó por terminación del contrato de trabajo	Usted deseaba trabajar en otra empresa La oferta laboral en otras empresas le parecía más atractiva
	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo	1. Completamente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutral 4. En desacuerdo 5. Completamente en desacuerdo
De razón o proporción	Ordinal. Escala de Likert	Ordinal. Escala de Likert
Fuente: Elaboración propia		

Las variables demográficas se operacionalizaron como se señala en la tabla 1.2 de la siguiente forma:

Tabla 1.2 Variables demográficas

Variables	Edad	Género	Nivel educativo	Definición conceptual	Definición operacional		Alternativas de respuesta	Escala de medición de la variable
					Dimensión	Indicadores		
					Demográficas			

Departamento adscrito	Define el área de trabajo		Tipología del Departamento adscrito	Departamento		Nominal
Empresa	Define el lugar de trabajo		Nombre del hotel	Nombre del hotel		
Fuente: Elaboración propia						

“Una vez expuesta la unidad sobre la organización del trabajo de investigación, se presentará en la siguiente unidad lo concerniente al contexto de la rotación de personal en las organizaciones, incluyendo entre otros puntos, su definición, costos y posibles causas”

CAPÍTULO II

ROTACIÓN DE PERSONAL

“El capítulo dos desglosa la información obtenida en la investigación documental sobre la variable dependiente definida en el capítulo anterior: rotación de personal. La literatura permite asimilar a la rotación de personal como un proceso que debe ser detectado y atendido de preferencia en su etapa inicial.”

2. Rotación de personal

2.1 Administración de recursos humanos

La administración de personal es una de las áreas de la administración general en las entidades, como lo es también la administración de servicios, la administración de mercadotecnia, la administración de finanzas, etc.

Las organizaciones deben creer en sus recursos humanos. Los empleados quieren confiar en sus organizaciones en el sentido de ser atendido como corresponde a su naturaleza de ser humano. Es indispensable que las empresas respondan a esta necesidad que les permita tener la recompensa de la fidelidad laboral. Parafraseando a Hemdi y Nasurdin (2006), “cuando los empleados perciben que sus organizaciones muestran mayor preocupación por el crecimiento y el bienestar personal a través de proveer de una formación adecuada y continua, desarrollen la evaluación justa y formal de la actuación y el sistema de retroalimentación, así como procuren suficientes oportunidades de promoción profesional, van a experimentar un estado emocional positivo que implica mayor confianza del personal hacia las organizaciones.”

2.1.1 Conceptos y definiciones

Para Ivancevich (2004), la administración de los recursos humanos es la administración eficaz de la gente en el trabajo y es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de compañías e individuos.

Dessler y Varela (2011), comentan que la administración de los recursos humanos es importante para todos los gerentes, dado que no querrán cometer errores como los siguientes: contratar a la persona equivocada para el puesto, tener empleados que no se desempeñen a su mayor capacidad, experimentar una alta rotación de personal, que su empresa sea demandada por trato discriminatorio, tener demandas por el incumplimiento de las leyes federales de seguridad laboral y cometer cualquier práctica laboral injusta.

Arias (1981), conceptualiza tres recursos dentro de la organización: materiales, técnicos y humanos, comentando de estos últimos lo siguiente: no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. (p. 24)

Por otro lado, Sikula (1987) comenta que “personal es la gente o fuerza de trabajo que forma una empresa, y la función de personal se refiere globalmente a todas las actividades que realiza la unidad de personal o departamento que tiene a su cargo la coordinación del trabajo humano dentro de la empresa”.

2.1.2 Antecedentes de la administración de recursos humanos

Aun cuando las formas de organización datan de muchos siglos antes, retomaremos para efectos del presente apartado a partir de inicios del siglo XX donde la llamada administración científica hace su aparición presentando como su principal impulsor al Ingeniero Industrial Frederick Taylor. Werther y Davis (2000) consideran que los principios laborales promovidos por Taylor dieron inicio a la conformación de áreas de trabajo especializados en atender al personal. Las actividades de división de trabajo, medir tiempos y movimientos, considerar “la mejor forma de hacer las cosas” requiere de capacitadores de personal, diseñadores de puestos, evaluadores de resultados, controladores de sueldos y salarios, reclutadores y seleccionadores especializados de personal, etc. A pesar de lo señalado con anterioridad, departamentos como los de producción, ventas y finanzas eran considerados más importantes que los departamentos de personal.

La psicología industrial juega un papel preponderante en la atención del recurso humano, pues si bien esta ciencia tenía el interés en incrementar las ventas, con el tiempo se interesó en la efectividad de la relación entre trabajadores y puesto. Rodríguez (2002), cita a Hugo Munsterberg como el Psicólogo Industrial, quien a partir de su libro “Psicología y eficiencia industrial” publicado en 1913, contribuye a la administración de personal en los temas selectos de análisis de puestos en lo que respecta a requerimientos mentales y emocionales, así como en el desarrollo de dispositivos de prueba.

Werther y Davis (2000), señalan el crecimiento de la importancia de los departamentos de recursos humanos en las organizaciones a partir de la Gran Depresión, suscitado de 1929 a 1938, concediendo mayor importancia a las necesidades de las personas, pues al ser divulgados los resultados de los estudios de Hawthorne de la compañía General

Eastern Electric realizados por Elton Mayo y otros colaboradores, estos habrían influido en muchas organizaciones. Estos mismos autores también señalan la importancia que ha tenido el desarrollo tecnológico que constantemente ha ido sustituyendo equipos (por ejemplo, máquinas de escribir mecánicas por escribanos; máquinas de escribir eléctricas por máquinas de escribir mecánicas; computadoras personales por máquinas de escribir eléctricas; etc.), los cuales alteran y modifican diversos aspectos de la administración de recursos humanos.

Arthur Neil (1976), es bastante claro en cuanto a la importancia que para él representa el personal y del cual describe: nunca se insistirá bastante en el hecho de que el personal constituye el elemento básico del hotel, y que al mismo debe presentarse una atención por lo menos tan minuciosa como la que se concede a los ladrillos y al cemento que entran en la construcción del establecimiento sin que importe a este respecto lo difícil que algunos de sus miembros puedan ser en su carácter y los desengaños que por esta causa se sufran en algunas ocasiones.

2.1.3 Administración de recursos humanos en la actualidad

Para Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004), muchas empresas han utilizado el eslogan de “las personas son el principal activo”, pero muy pocas actúan como si en realidad su dirección general lo creyera. Sin embargo, detrás de las buenas empresas de servicios, se encuentra una dirección de recursos humanos comprometida con la contratación, formación y retención de los empleados. Debe considerarse a la formación de empleados una inversión y no un gasto, por lo que debe analizarse cuando se recorta el presupuesto en capacitación en etapas críticas de las organizaciones. Es el recurso

intelectual el que le proporciona ventajas competitivas, sobre todo, a las empresas de servicios.

Mondy y Noe (2005) cita un artículo de HRMagazine el cual señala que “el activo en capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo.” El concepto de administración de recursos humanos no se centraliza en un departamento, pues los gerentes de cada nivel deben participar en dicha actividad, pues el ambiente dinámico de las organizaciones espera una mayor participación de quienes interactúan.

2.2 Rotación de personal

Chiavenato (1986) considera que uno de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es exactamente la intensificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos pues provocan la necesidad de compensarlos mediante la intensificación de las entradas. En otros términos, las desvinculaciones de personal tienen que ser a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

2.2.1 Definición de rotación

La rotación de personal se define de acuerdo Chiavenato (2007), como las fluctuaciones de los recursos humanos dentro de una organización y/o de esta con el medio ambiente externo. En otras palabras, la rotación de personal puede darse de dos maneras. La primera es cuando hay movimientos de recursos humanos dentro de la

organización (ascensos, transferencias y degradaciones internas) y es conocida como rotación de personal interna. La segunda es cuando los recursos humanos ingresan y egresan de la organización (renuncias, muertes, despidos, terminaciones de contrato, etc.).

2.2.2 Rotación interna de personal

Este tipo de rotación es el que se genera al interior de las organizaciones y puede ser vertical, horizontal o diagonal. Se conoce mejor como rotación de puesto. Chruden y Sherman (1987) señalan que la rotación de puestos se lleva a cabo para proporcionar al empleado diferentes experiencias a lo largo y ancho de las organizaciones y que les permita adquirir nuevos conocimientos y habilidades. De hecho, la rotación interna de personal es también una estrategia empleada por la dirección para motivar a los recursos humanos.

2.2.3 Rotación externa de personal

Todos los movimientos de recursos humanos, con excepción de vencimiento de contrato, supone otros movimientos en las organizaciones. Es una cadena, ya que van quedando vacantes necesarias de ser cubiertas generalmente en el corto plazo.

Para algunos autores, “la rotación se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación”. (Chruden y Sherman, 1987, pp. 569-571).

Franklyn J. Dickson (1980), comenta respecto a la rotación de personal: todos los negocios se enfrentan al problema de la pérdida de empleados. Las personas cambian a otros trabajos, se retiran, se

enferman o se cansan y deben ser remplazadas. La pérdida de un empleado y el costo para sustituirlo es sustancial en cuanto a tiempo, esfuerzo y dinero. Un puesto que no pueda ser llenado deberá ser cubierto por otra persona de la empresa (rotación interna) lo cual implica horas extras, producción acelerada y un esfuerzo excesivo. Un nuevo empleado deberá ser adiestrado, lo cual requiere considerable tiempo. Cada empleado que se retire de una empresa se lleva una buena tajada de las utilidades de su empresa. El problema de la rotación puede reducirse drásticamente si se corrigen todos los problemas potenciales que puedan afectar su grado de rotación.

Para Ivancevich (2005) la rotación de personal es elevada cuando el empleado inicia labores en una empresa, es decir, durante la etapa de iniciación o introducción. Un plan adecuado de inducción disminuye el nivel de rotación durante el acoplamiento del empleado a su nuevo entorno.

La rotación de personal es medible a partir de indicadores. El coeficiente puede representar a una empresa, una rama de la industria, un sector o a la economía global y es común que su cálculo sea mensual o anual y que permita ser de utilidad como elemento para la toma de decisiones y de predicciones. Chiavenato (2000) menciona que en general la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones, los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.

Para Robbins (2004), es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario. Menciona que una tasa elevada de rotación aumenta los costos de reclutamiento, selección y capacitación. Afirma que todas las organizaciones padecen algún tipo de rotación de personal. Considera el hecho de que puede darse la rotación positiva, explicándola como aquella que se genera a partir de la salida de

personal de bajo rendimiento, generando la oportunidad de sustituirla por otra persona más capaz y motivada que permita mejores resultados. Por otro lado, la rotación es un factor de trastorno cuando no es capaz de retener al personal que desea retener, y esto atañe a empleados que generan un gran valor agregado a las organizaciones.

La rotación de personal de acuerdo a Chiavenato (2007) es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Menciona que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto la rotación de personal es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Suñé y López (2011) consideran que el conocimiento organizativo dado por el conocimiento y experiencia del personal puede perderse cuando las redes (sociales) se rompen debido a la rotación de empleados y, como consecuencia, en algún caso podría producirse un descenso en la productividad.

Las pequeñas empresas tienen una mayor probabilidad de rotación de personal, dado que ofrecen menos oportunidades para el desarrollo profesional. Por lo tanto, los recursos humanos mejor preparados buscarán oportunidades en otras organizaciones que les ofrezcan crecimiento y desarrollo (Arthur y Hendry, 1990, citados por Cetinel, Yolal y Emeksiz, 2009). Los propietarios de pequeñas empresas son escépticos sobre la eficacia de los actuales programas de capacitación formal y tienden a ver la formación como un gasto y no una inversión. Y es que la formación de habilidades múltiples de trabajo contribuiría a la

generación de activos de capital humano que se reflejarían en la productividad (Blackburn y Hankinson, 1989, citados por Cetinel, Yolal y Emeksiz, 2009).

Fernández (2004), Director General de la Federación Española de Hostelería (FEHR), considera que el desarrollo de las organizaciones encuentran una serie de obstáculos considerando que en lo que respecta a la capacitación de los recursos humanos los siguientes: falta de capital humano, elevado nivel de rotación de los recursos humanos existentes, la baja imagen social y las condiciones particulares de trabajo del sector turístico como posible nicho para encontrar empleo, la temporalidad en algunos casos de sus actividades, la falta de cualificación básica que pudiera mejorarse, poca competitividad y falta de políticas de calidad en las microempresas, como consecuencia de la falta de formación adecuada de los recursos humanos fundamentalmente.

Manifiestan Yang y Fu (2009), que hay características que los gerentes de la industria hotelera en Taiwán consideran que no son refutables, tal es el caso de las cargas de trabajo, el nivel de salarios poco atractivo y la variación en la demanda estacional de trabajo, las cuales generan un entorno desfavorable en las organizaciones que hacen que la gente evite en la medida de lo posible laborar en ellas. Mencionó también que algún gerente tiene en mente que los altos niveles de la rotación de personal no es un problema exclusivo de la industria hotelera, si no en cualquier industria al considerar el poco o nulo compromiso de los jóvenes hacia la lealtad con las empresas

Choi y Dickson (2010) coinciden en que la industria del turismo está altamente orientada a servicios de negocios donde los encuentros entre los empleados y los clientes determinan el éxito del negocio. En consecuencia, los investigadores de la hospitalidad y líderes

empresariales han reconocido la importancia de contratar y retener a empleados competentes y posiblemente han considerado a los empleados de la compañía como el activo más valioso de las empresas de hostelería. Por lo tanto, las cuantificaciones de formación y la retención son una importante vía para explorar.

En la industria turística, la disminución de la rotación de personal es uno de los principales retos de la administración de los recursos humanos. Guzmán (2008), profesor investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, menciona que el sector turístico tiene una alta tasa de rotación de personal que está por encima de otros sectores industriales; Señala que los empresarios del sector reconocen el problema de salarios bajos y que el personal en el sector cuenta con un “nivel medio de actitud” para ofrecer un buen servicio al cliente.

En la hotelería, la rotación de personal es un tema preocupante en la dirección de las organizaciones y de ahí el interés de conocer las causas que origina dicho fenómeno. En un estudio sobre la efectividad en la intervención de la gestión de los recursos humanos descrito por Choi y Dickson (2010), se llegó a la conclusión de que “la mejora de la calidad y el rigor de los programas de capacitación de la empresa para su personal directivo aumentó significativamente el nivel de satisfacción de empleados y por lo tanto reduce la tasa de rotación. La reducción en el total de las tasas de rotación, tanto para los empleados a tiempo parcial como para los de tiempo completo fueron significativas a pesar de las factores económicos posteriores a los acontecimientos del 11 de septiembre que pueden haber influido en la intención de los empleados a partir.”

López (2007) considera que la ausencia de una adecuada gestión de recursos humanos como estrategia empresarial en la hotelería es

causa y consecuencia entre otras cosas, de una elevada rotación de personal sobre todo en los puestos donde el empleado tiene contacto directo con los clientes. Lo anterior permite la hipótesis de que los niveles de mayor concentración de la rotación de personal recaen más en los niveles operativos en comparación con los administrativos.

En su literatura, Chiavenato (2000), considera que en la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

2.3 Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal es la relación porcentual que existe entre las personas que ingresan y salen de laborar en las organizaciones considerando el promedio de empleados en un período determinado, y se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \{(A+D/2) * 100\} / PE$$

Donde:

A = Ingreso de personal a la organización.

D = Salida de personal de la organización.

PE= Personal promedio en un período de tiempo en la organización

Reyes-Heroles (2007), menciona que de acuerdo a la empresa Bumeran, especialista en el área de recursos humanos, el 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, mientras

que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora. En México, el índice de rotación de personal de posiciones profesionales tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos de Manpower. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%).

2.4 Costo de la rotación de personal en las organizaciones

La mayoría de los gerentes prestan especial atención a las medidas financieras de eficiencia como la rotación de inventarios, cuentas por cobrar y otros. ¿Con qué frecuencia medimos la rotación de personal y el costo para la empresa?; Mientras una alta de rotación de inventario implica una mayor eficiencia, una alta rotación de personal significa un efecto contrario. La alta rotación de personal no solo representa un costo importante para la empresa sino que también tiene un impacto significativo en la rentabilidad futura porque no se puede lograr una calidad uniforme, entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costo (Báez, 2008).

Davis y Newstrom (2003) consideran que la rotación de personal puede tener consecuencias negativas, sobre todo cuando es muy alta, pues tiene su grado de dificultad reponer a los empleados que dejan la organización y ocasiona altos costos, tanto directos como indirectos para la empresa. Es posible también algunos beneficios de la rotación, como por ejemplo mayor cantidad de promociones internas (rotación interna de personal) y la suma de la experiencia que pueden aportar los nuevos empleados contratados. Los gerentes de las organizaciones más que la tasa de rotación de personal, deben observar y examinar la

funcionalidad de la salida de los empleados en relación a si se están yendo quienes deben de irse y si se están reteniendo a quienes deben quedarse.

En la búsqueda de la calidad en los servicios, Rosander (1992). Explica que las organizaciones pueden invertir considerables cantidades de recursos en capacitar y preparar a las personas en las tareas que deben de realizar, con la finalidad de desarrollar su potencial y alcanzar la meta de que se encuentren en el nivel más alto de la curva de producción y en el nivel más bajo de la curva de error. Las organizaciones no quieren perder a ninguno de los empleados que ha alcanzado las metas antes señaladas, cumpliendo con la calidad, y por lo tanto tomará las medidas necesarias para prever esta pérdida de buenos trabajadores a través de las siguientes acciones:

- Reconocimiento individual.
- Alguna recompensa especial.
- Publicidad y reconocimiento a nivel de toda la compañía.
- Nuevas tareas y retos.
- Ascensos.
- Capacitación especial y adicional.

Lovelock et al (2004), señala que investigadores han documentado el valor económico, tanto de la retención del cliente como del empleado. Consideran que muchas empresas no aprecian el potencial económico de la retención de empleados y sus estrategias sobre personal crea un alto nivel de rotación externo.

La rotación de personal está compuesta por diferentes costos entre los que se contemplan:

- Preparar a nuevos empleados.
- Descenso en la producción.
- Deterioro de la calidad.

- El costo de utilizar empleados para que ayuden, asistan y preparen a los nuevos empleados.
- Costos de la oficina de personal.

En cualquier industria se desea que los buenos trabajadores se mantengan en las empresas. Pero en la rotación se van buenos y malos. Todo esto tiene costos implícitos y explícitos. Pinkovitz, Mozcal y Green (2002) consideran los siguientes costos de rotación de personal:

- Costos de separación, que incluye:
 - Los costos incurridos en las entrevistas de salida.
 - Funciones administrativas relacionadas con la terminación.
 - Indemnización de la separación por despido.
 - Cualquier aumento de la compensación por desempleo.
- Costos de vacantes. Incluye el costo neto / ahorros incurridos debido al aumento de las horas extras o empleados temporales necesarios para completar las tareas del puesto vacante.
- Los costos de remplazo que incluyen:
 - Los costos de atraer a los solicitantes. Es el esfuerzo de la tarea de reclutamiento de mostrar al mercado de trabajo las oportunidades de demanda de personal que se generan en las organizaciones, haciendo atractiva la convocatoria.
 - Los costos de entrevistas de ingreso. Son erogaciones por concepto de tiempo utilizado en las personas capacitadas para ejercer las entrevistas que pueden ser generales o especializadas en determinadas actividades.

- Los costos de viajes y gastos de mudanza. Se refieren a erogaciones por parte de las organizaciones correspondientes a traslados de los nuevos empleados.
- Los gastos administrativos de pre empleo.
- Costos por exámenes médicos. Estos incluyen los necesarios para asegurar la salud del nuevo personal que no le impida desarrollar adecuadamente las funciones que le correspondan a partir del momento en que se firme el contrato de trabajo.
- Costos de adquisición y difusión de la información.

El rendimiento diferencial es un tema que sobresale en el análisis de los recursos humanos. Conocido también como la variabilidad en la producción es un elemento inherente a la intención de retener a los que más producen y que representa beneficios reales y potenciales para la organización. “En su histórico estudio de 2000, ‘La Guerra por el Talento’, concluyó McKinsey & Co. que profesionales de alto rendimiento producen trabajadores promedio por entre 40 y 70 por ciento”. No contar con estos talentos también genera un factor de costo con bastante frecuencia, ya que los empleados de alta calidad suelen ser los más difíciles de encontrar, ejerciendo presión sobre los gerentes para contratar empleados sin el talento suficiente que muy probablemente tendrán que rotar al no alcanzar las expectativas de la organización (Koch, 2006).

Bohlander y Snell (2008), definen la rotación de personal como al movimiento de empleados que abandonan una organización. El proceso de reemplazar a un empleado es lento y costoso. Por lo general los costos se pueden dividir en tres categorías: los costos de separación del empleado que sale, los costos de reemplazo y los costos de capacitación para el nuevo empleado. Conservadoramente,

estos costos se estiman en dos a tres veces el sueldo mensual del empleado que sale de la organización y no incluyen los costos indirectos como la baja productividad del empleado antes de renunciar y el desánimo que experimentan los que se quedan y tienen que trabajar horas extras debido a la vacante.

Pigors y Meyers (1985) señalan como elementos del costo los siguientes puntos:

- Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante.
- Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo empleado.
- Costo del tiempo extra del trabajo necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.

Para Arias (1990), un elevado índice de rotación es costoso para la empresa organización cuando se consideran los diversos gastos generados en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse.

García (1985), considera las siguientes desventajas de la rotación de personal:

- Disminución de la producción y productividad en el trabajo, lo cual puede ser originado por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o porque los nuevos empleados no tienen la habilidad suficiente.
- El riesgo de como perciban el negocio las personas que se quedan (clima laboral).

- La rotación de personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores.
- Disminuye la calidad.

Rodríguez (2002), menciona que entre las desventajas de la rotación se encuentran los costos de desvinculación, selección, contratación y capacitación; tiempo perdido en producción; riesgo de afectación de la imagen de la empresa; posibilidad de la divulgación de secretos de la empresa como sistemas, fórmulas, etc.

Aamodt (2010), estima que el costo de perder a un empleado es de 1.5 veces el salario del mismo empleado, y estos incluyen tanto los costos visibles como los costos ocultos.

2.5 Causas que originan la rotación de personal

Chruden y Sherman (1987) mencionan que la entrevista de salida es una manera de realizar investigación sobre las causas por las que los empleados no encuentran satisfacción en las organizaciones y terminan la relación laboral a través de la renuncia. También es posible obtener información al respecto a través de un cuestionario por correo después que haya pasado un determinado período corto de tiempo desde la fecha de su renuncia. Esto permitirá que tal vez la respuesta del trabajador sea más honrada al encontrarse en un estado de ánimo más relajado. Un estudio de la rotación, así como de otros factores puede ser sintomático de las condiciones imperantes en la organización. No debe considerarse solo las opiniones de los empleados, por lo que en una organización preocupada por la rotación debe ejercerse investigaciones que proporcionen otro tipo de

información, como por ejemplo estudios en revistas técnicas de la rama y que proporcionan información de la metodología que puede ser útil a la empresa para realizar estudios similares.

Chiavenato (2007) afirma que la rotación de personal es una consecuencia de diferentes fenómenos internos y externos de las organizaciones, y por lo tanto es una variable dependiente de dichos fenómenos. Cita el mismo autor, que a partir de las encuestas de salida se puede obtener información relevante, siendo los siguientes fenómenos los que causan la rotación:

- Externos:
 - Situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
 - Coyuntura económica.
 - Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
- Internos:
 - Política salarial de la organización.
 - Política de prestaciones de la organización.
 - Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
 - Oportunidades de crecimiento profesional.
 - Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
 - Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
 - Moral del personal de las organizaciones.
 - Cultura organizacional.
 - Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
 - Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
 - Política disciplinaria de la organización.
 - Criterios de evaluación del desempeño.

- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

En su análisis sobre los factores que originan la rotación en empresas mexicanas, Flores, Abreu y Baddi (2008), encontraron que la insatisfacción del personal, así como el estímulo moral y material ocasionan un alto nivel de rotación. En el mismo estudio, otros factores que impactan en nivel medio la rotación de personal son los siguientes: baja remuneración, selección incorrecta de personal y las condiciones laborales.

La Confederación de Empresarios de Aragón (CREA) en 1994 a través de un estudio afirma que el área de producción de las empresas es el que mayores niveles de rotación externa tiene. En el otro extremo se encuentra el área administrativa con bajo nivel de rotación. Para el CREA, las causas principales de la rotación de personal se presentan en el siguiente orden:

- Motivos de carácter personal.
- Ausencia de posibilidades de promoción.
- Falta de adaptación al trabajo.
- Localización de la empresa.
- Dificultades. (Laborales y extra laborales)
- Política de la empresa.

Para Ivancevich (2005) los empleados podrían renunciar a sus puestos laborales en la medida en que se sientan innecesarios, ineficaces o indeseables por sus empresas.

El campo de investigación de la psicología es incluyente del análisis de la permanencia o rotación. Campion (1991), citado por Muchinsky (2002), sugirió que hay entre otros factores deben de considerarse en la rotación de personal los siguientes:

- Voluntariedad. Este factor se refiere al hecho a que la desvinculación del empleado sea por despido, por renuncia del empleado para conseguir una mejor oportunidad o por la renuncia existir insatisfacción con algún supervisor.
- Funcionalidad. Este factor se refiere al hecho de que la desvinculación del empleado esté relacionado con el rendimiento eficiente o ineficiente en el puesto.

La rotación de personal y el ausentismo son considerados conductas de separación pues alejan al empleado de las condiciones y lugar de trabajo de manera temporal en el caso del ausentismo y de manera definitiva en el caso de la rotación. Se ha documentado que mientras el trabajo menos les guste a los empleados la probabilidad de alejarse de él es mayor. Sin embargo, a pesar de que no les guste el trabajo, influye el factor de disponibilidad de otros empleos para tomar una decisión, pues entre un trabajo insatisfactorio y no tener empleo prefieren lo primero. También existe un vínculo entre el empleo y la vida familiar, pues lo que piensan de lo primero está relacionado con lo que piensan de su vida en general.

Mencionan sobre el compromiso con la organización Allan y Meyer (1990) citados por Muchinsky (2002), la existencia de tres componentes de este concepto y que son los siguientes:

- Se refiere a la continuidad laboral en la organización por la lealtad, vínculo emocional e identificación del individuo con la organización.
- Permanencia. Vinculado con el individuo que no deja a la organización por los costos asociados que asumirá por no tener empleo o por tener un empleo menos satisfactorio que el actual.
- Normativo. Es la creencia de los trabajadores de la obligación de permanecer en la organización.

El contrato psicológico de acuerdo a Chiavenato (2007) se refiere a las expectativas generadas recíprocamente entre el individuo y la organización. Este se extiende por encima de cualquier contrato formal y es un elemento importante en cualquier relación de trabajo pues influye en el comportamiento de las dos partes. Muchinsky (2002), señala que el contrato psicológico se incumple cuando una de las partes en la relación laboral percibe o encuentra que la otra parte deja de cumplir las obligaciones que prometió. La incapacidad para cumplir con las obligaciones por una de las partes lastima la relación laboral pues la parte afectada perderá confianza en la otra. Los incumplimientos más comunes del contrato psicológico por parte de la empresa en perjuicio de sus colaboradores son: falta de capacitación o capacitación diferente a la prometida; falta de promoción o diferencia con el plan de promoción que se prometió; promesas no cumplidas en relación con el grado de capacitación de seguridad en el trabajo que se puede esperar; Inadecuada retroalimentación laboral; percepción de que la gerencia esté tergiversando las cualidades, aptitudes y reputación de los colaboradores de la organización. Se han encontrado cinco respuestas escalonadas de los empleados hacia los incumplimientos de los contratos psicológicos. La primera respuesta es la de expresión, que se refiere al hecho en el que el empleado manifiesta el incumplimiento del contrato con la finalidad de restablecer dicho contrato. Es común que no se utilicen mecanismos formales para manifestar el incumplimiento por miedo a las represalias que pudieran ocasionarse. La segunda respuesta es el silencio, la cual se refiere a que el empleado acepta a la organización pero paralelamente disminuye su compromiso hacia la misma. La tercera respuesta es el retiro, que consiste en actitudes del personal hacia la pasividad, negligencia y evitación de la responsabilidad hacia la organización. La cuarta respuesta es la destrucción, que se refiere a la posibilidad de que los empleados se venguen de las personas a quienes sienten

responsables del incumplimiento por parte de la organización a partir de actos delictivos (robos, amenazas, sabotajes), violencia (que puede ser homicida), desprestigio etc. La quinta y última repuesta es la salida, que es cuando los trabajadores renuncian o abandonan del empleo, o toman actitudes y acciones que provocan que la organización los despida.

Replicando afirmaciones de muchos autores, Hughes, Ginnett y Curphy (2007), señala que los líderes de las organizaciones deben considerar la satisfacción laboral de los colaboradores como una política de primera línea. Es muy probable actitudes de confrontación entre personal insatisfecho y el liderazgo de la organización. La insatisfacción es uno de los motivos principales por lo que los empleados dejan su trabajo, y mucho de ello tiene que ver con situaciones que están bajo la responsabilidad y control del líder. Es importante diferenciar entre la rotación funcional y la disfuncional. La primera se refiere a una rotación saludable para la organización, entre las que se puede señalar al personal que se jubila o los que tienen un mal desempeño. La rotación disfuncional ocurre cuando el personal con mayor talento, es decir, los mejores y más brillantes de una organización se encuentran insatisfechos y se retiran. Esto último es catastrófico pues el valor agregado que puede sumar el personal talentoso se pierde repercutiendo no solo en el presente, sino también a mediano y posiblemente largo plazo. Y es que otros candidatos competentes podrían declinar incorporarse a la organización si se preguntan los motivos por los que salieron hasta ese entonces los más capaces.

Landy y Conte (2005), señalan que estudios de diferentes investigadores (Nicholson y Johns, 1985; Hom y Griffeth, 1995; Blau, 1994; Johns, 2001; Hulin, 1991; Hanish y Hulin, 1990, 1991; entre otros) en la última década del siglo anterior y principios del nuevo,

concluyen que conductas al interior de las organizaciones como el ausentismo, rotación, impuntualidad y retiro son vistas en la actualidad como un gran constructo denominado alejamiento de las organizaciones. Hanish y Hulin (1990), citados por Landy y Conte (2005), indican que las conductas de alejamiento pueden ser de dos tipos: alejamiento del trabajo y alejamiento del puesto. El alejamiento del trabajo incluye actitudes del personal como la impuntualidad y el ausentismo y representa las intenciones de los empleados a alejarse de la actividad laboral pero manteniendo el vínculo formal con la organización. En el caso del alejamiento del puesto, el empleado tiene intenciones de renunciar o jubilarse y manifiesta el deseo del individuo de cortar cualquier vínculo con la organización o con la actividad laboral. Aquí se observan dos cursos de acción para cada uno de los elementos del constructo alejamiento, pero que puede formar una secuencia en el proceso de separación de la organización, como señala Rosse (1998), citada por Landy y Conte (2005), quien encontró en un estudio de entidades de servicios (hospitales) la progresión de la impuntualidad de los trabajadores al ausentismo de la unidad de trabajo, y al acumular varias faltas optaron por la renuncia.

Las causas de la rotación de personal en la industria de la hospitalidad en Estados Unidos de acuerdo a Woods (2002) son las siguientes: calidad de la supervisión; comunicación inefectiva; condiciones de trabajo; calidad de los compañeros de trabajo; inapropiada identificación con la cultura de la empresa; bajos salarios y pocos beneficios; falta de una definición clara de responsabilidades; falta de dirección; expectativas de comercialización; falta de políticas de escalafón; cambios en el liderazgo; limitadas oportunidades de desarrollo de carreras; cambio en la filosofía o prácticas; falta de una dirección clara básica para toda la empresa; transferencias de trabajo.

2.6 Satisfacción y rotación

Victor H. Vroom, citado por Chruden y Sherman (1987), encontró que existe una correlación negativa consistente entre las medidas de la satisfacción en el trabajo y la rotación de personal. Mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto. En vista del elevado costo de la rotación en cualquier organización la importancia de estos resultados debería ser evidente para el personal gerencial. La relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo también es negativa, pero menos consistente que la rotación de personal. De acuerdo a Chruden y Sherman, en varios estudios realizados a empleados sobre cuáles son los aspectos de su trabajo que les proporcionan satisfacción e inconformidad, se encontró que el tipo de trabajo que se tiene, las condiciones económicas y sociales al momento del estudio, la antigüedad en el puesto, y los factores personales tales como edad, inteligencia, educación y personalidad, parece que todos tienen efecto sobre los resultados del estudio.

Robbins (2004) declara que la satisfacción y la rotación mantienen una relación negativa, es decir, que cuando la primera aumenta o disminuye, la segunda disminuye o aumenta respectivamente. Otros factores que influyen en la decisión de dejar la empresa son las condiciones del mercado de trabajo, así como la antigüedad en la organización. El grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los empleados que mejor se desempeñan, dado que la dirección de las organizaciones realizan mayores esfuerzos para retenerlos, incluyendo reconocimientos, incrementos salariales, elogios etc., contrario a lo que ocurre con los de menor rendimiento donde incluso no solo limita su esfuerzo para disminuir la rotación, sino que sutilmente los incita a renunciar.

Davis y Newstrom (2003) concuerdan en que la alta satisfacción en el trabajo se relaciona con niveles bajos de rotación de personal, siendo esto la proporción de empleados que salen de la organización en un período determinado que es por lo general de un año. Los empleados satisfechos tienen mayores probabilidades de mantener el empleo. Los empleados que no se sienten realizados, reciben escaso reconocimiento, enfrentan frecuentemente conflictos con jefes y compañeros o se han llegado a lo máximo que pueden dar en su carrera tienden a sentirse insatisfechos y por lo tanto suelen tener tasas de rotación más altas.

Por otro lado, Ivancevich (2005), apela al incremento de la satisfacción y autorrealización de los empleados. Menciona que para que los empleados sean productivos, deben sentir que el trabajo es adecuado para sus capacidades y que reciben un trato equitativo. Para muchos empleados, su trabajo es una fuente importante de identidad personal. Hay que considerar que los empleados satisfechos “no son automáticamente más productivos”. Pero los trabajadores insatisfechos renuncian más seguido, faltan más y su trabajo es de menor calidad. El mismo autor comenta la necesidad de fomentar la calidad de vida laboral. El puesto y el entorno de trabajo deben organizarse para satisfacer todas las necesidades de los empleados que sean posibles.

Jac Fitz-Enz, presidente del Saratoga Institute y citado por Ivancevich (2005), piensa que los empleados deben tener un interés en su propio trabajo y que responden cuando los patrones prestan atención a sus necesidades personales y su situación laboral. Menciona el ejemplo de la empresa Tandem Computers en el que se encuentra un vínculo de alto nivel entre la calidad de vida laboral y la retención de sus empleados.

Ross y Zander (1957) en su obra “satisfacción de necesidades y rotación de personal” citados por Vroom y Deci (1979) afirman que el grado de satisfacción personal de las necesidades de los empleados como el reconocimiento, autonomía, importancia del trabajo y justicia en la evaluación del desempeño, infieren directamente al hecho de que los empleados se mantengan trabajando en la organización. Además encontraron que el grado en que las obligaciones laborales interfiere con la convivencia del trabajador tanto con su familia como por su medio social, está relacionado de manera tan determinante en la rotación de personal, como lo es la falta de satisfacción en el trabajo.

Aamodt (2010), ratifica la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional con la rotación de personal, al indicar que los empleados con baja satisfacción son más propensos a abandonar su empleo en comparación con los empleados con alta satisfacción laboral. Y como los costos de la rotación de personal son altos, las organizaciones crean estrategias para reducir las renunciaciones de empleados de calidad, y donde el primer paso será investigar las causas por la que los empleados renuncian a partir de encuestas de actitudes a empleados actuales y de entrevistas de salida a los que renuncian.

Branham (2005), citado por Aamodt (2010), afirma que la rotación de personal debe ser entendido como un proceso de separación de la empresa que puede durar días, semanas o meses. Los empleados no deciden retirarse de la empresa de un día para otro, sino que lo han analizado por un tiempo y posteriormente tomado una decisión final. Por lo tanto, una comunicación eficiente y eficaz entre los empleados y la gerencia podría inferir positivamente en la decisión final, evitando con ella renunciaciones inesperadas. Por lo tanto, considerar medios de comunicación eficaces y eficientes que como termómetros bien calibrados con su mercurio permitan conocer a la dirección esos

procesos de separación en la etapa más tierna podría ser una oportunidad para enfrentar con éxito la situación. Las razones más comunes por las cuales los empleados abandonan sus empleos son:

- Razones inevitables. Estas incluyen enfermedades, muerte, cuestiones familiares, ingreso a la escuela, cambio de residencia familiar, etc.
- Ascensos. La búsqueda de mejores niveles jerárquicos en las organizaciones que mejoren su hoja de historia profesional, así como la intención de mejorar los ingresos.
- Necesidades insatisfechas. Si las necesidades de los empleados no son satisfechas por la organización generarán disgusto y rechazo hacia la empresa y es posible que renuncie a ella.
- Escape. Escapar de la gente, escapar de las condiciones laborales y escapar del estrés es una razón para dejar el empleo. El conflicto es un tema que debe ser detectado y tratado adecuadamente a tiempo para que la gente no encuentre la solución en la opción de renunciar.
- Expectativas incumplidas. La gente que ingresa a laborar a una organización siempre tiene expectativas en diferentes grados y en diferentes campos. Cuando dichas expectativas no coinciden con la realidad se presenta la desmotivación y nace la posibilidad de que renuncien al empleo.

Lovelock et al (2004) señalan que cuando los trabajos no están bien remunerados, son repetitivos, aburridos y proporcionan una mínima formación, esto repercutirá en un servicio catalogado como malo y la rotación de empleados será alto. Por otro lado, cualquier empleado puede elegir entre laborar o no en una determinada organización. Es recurrente pensar que los mejores empleados muchas veces tienen la oportunidad de cambiarse a otras organizaciones si no están satisfechos. De acuerdo a estudios realizados por la firma Manpower y

citado por Lovelock et al (2004), las organizaciones se enfrentan a la incógnita de la conducta del personal, pues estas van desde los muy leales a las empresas hasta los que hacen lo necesario para bloquear los planes de la compañía. De acuerdo a estudios, México es señalado como uno de los países con mayor índice de lealtad laboral por parte de sus empleados. La investigación señala cuatro tipos de empleados:

- Leales mutuos. En este grupo se encuentran los empleados que confían en sus jefes y por lo tanto los consideran dignos de lealtad.
- Leales ciegos. En este grupo se encuentran los empleados que piensan que la organización merece lealtad, pero por otro lado no creen en sus superiores.
- Mercenarios. En este grupo, el personal piensa de la organización merece lealtad pero ellos no la sienten.
- Saboteadores. Son empleados que por diferentes causas consideran que la organización no merece su fidelidad.

2.6.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría dual de Frederick Herzberg es una de las más ampliamente analizadas al estudiar la satisfacción de los empleados. Hersey, Blanchard y Johnson (1998) la explican. La satisfacción y la insatisfacción no son situaciones que sean ocasionados por los mismos factores. Ambos en esencia son diferentes pero influyen en la conducta del ser humano. La satisfacción tiene que ver con factores relacionados intrínsecamente a trabajo, como por ejemplo los logros obtenidos en el puesto de trabajo, el reconocimiento de los mismos, el trabajo estimulante, el grado de responsabilidad adquirido, los retos profesionales adquiridos, la independencia, el autocontrol de los resultados, la variedad de funciones y las oportunidades reales de crecimiento y desarrollo.

Los factores que producen satisfacción son llamados factores motivacionales, lo que a menudo da por resultado un aumento en la capacidad total de producción del individuo. Por otro lado, la insatisfacción es afectada por factores extrínsecos, como es el caso como es el caso de las políticas organizacionales, la gestión administrativa, el efecto de la supervisión, las condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, horario laboral, etc.), el nivel de ingreso, estatus social, nivel de seguridad, etc. Los factores que producen insatisfacción son denominados factores higiénicos o de mantenimiento, y no producen aumento en la capacidad de producción del empleado pero evita pérdidas en su rendimiento debido a restricciones laborales.

2.6.2 Teoría de la jerarquía necesidades de Maslow

Abraham Maslow, psicólogo, presentó una de las teorías más observadas referente. Citado por Newstrom (2007), Maslow señala que las necesidades humanas son de diferente fuerza y aparecen en una secuencia definida. Consta de cinco niveles y comúnmente presentados en forma piramidal.

- Necesidades primarias:
 - Fisiológicas. Estas son las necesarias para vivir, como por ejemplo satisfacer la necesidad de alimentos, respirar, dormir, beber agua, etc.
 - Seguridad y certidumbre. Este grupo de necesidades busca la protección sobre cualquier peligro real o imaginario. También está relacionada con la supervivencia de las personas.
- Necesidades secundarias:
 - Pertenencia y sociales. El ser humano no se aísla. Por naturaleza pertenece a grupos: la familia, la escuela,

el club deportivo, la religión, el trabajo, etc. Parte de la interacción social entre el individuo y otras personas.

- Estima y estatus. Este nivel de necesidades tienen que ver con la forma en que se valora y estima la misma persona. El sentimiento de competencia influye en la confianza de otros, lo cual provee estatus.
- Autorrealización y satisfacción. Son las necesidades humanas más elevadas dentro de la jerarquía. La frase “el ser humano debe ser lo que puede” positivamente hablando hace énfasis en alcanzar sus potencialidades en beneficio de la misma persona y de las sociedades. Entre otros conceptos se pueden señalar: autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización aprovechando su talento e inteligencia en todos los aspectos de su vida.

El modelo de jerarquías de Maslow sostiene que las personas tienen necesidades que desean satisfacer. Sin embargo, una vez satisfechas no son tan motivadoras como aquellas que no lo están. El reto de los supervisores es leer la posición temporal del personal para actuar en consecuencia con el proceso de motivación pertinente.

2.6.3 Teoría de los tres factores de McClelland

La teoría de los tres factores de David McClelland hace énfasis en que la motivación de la gente está íntimamente relacionada con las necesidades de logro, afiliación y poder. McClelland (1961), citado por Aamodt (2010), menciona que los empleados que sienten prioritariamente la necesidad de logro se motivan con puestos que implican un reto y sobre los cuales tiene algún tipo de control. Por otro lado, el personal que tiene una fuerte necesidad de afiliación se motiva

en medida de que puedan socializar en el campo laboral con otros compañeros, e incluso colaborar y ayudarles. Por último, las personas que tienen la necesidad de poder, se motivan a partir de la búsqueda constante de influir en otras personas.

El cumplimiento de la satisfacción de los factores señalados en la teoría de McClelland es un elemento que los empleados consideran para continuar voluntariamente en las organizaciones, sobre todo si hay oportunidades donde las expectativas de cumplimiento de dichos factores existan.

“La exposición de la investigación sobre la rotación de personal se complementa en la siguiente unidad al abordar el tema de la industria del turismo y su desarrollo e importancia en el mundo como actividad económica”

CAPÍTULO III

INDUSTRIA DEL TURISMO

“El capítulo tres, basado en investigación documental, reseña de manera general la evolución de la industria turística y su ubicación como una fuerte actividad económica que alcanzó un flujo de turistas internacionales de 1,035 millones de personas en el año 2012. Se comenta también en este mismo capítulo la clasificación de hoteles, don de la más común es la de estrellas.”

3. Industria del turismo

3.1 Antecedentes

Los desplazamientos del ser humano se remontan al hombre primitivo, con la intención de satisfacer sus necesidades básicas de sobrevivencia como es el caso de los alimentos y el refugio temporal al clima. Menciona Gurría (2006), que el ser humano al descubrir la agricultura y sustituir la caza por la crianza de ganado, no tenía motivos aparentes para desplazarse, pero los cambios climáticos seguían originándolos. De acuerdo al mismo autor, otro motivo que originó este desplazamiento, fue la religión, que se manifestó en las Guerras Santas, con un flujo constante de viajeros armados desde y hacia diferentes lugares. Menciona también los viajes realizados por los misioneros para expandir la religión cristiana en el mundo.

En la época del Renacimiento, nuevos inventos como la brújula permitieron a los navegantes a ampliar su radio de investigación en los océanos. Posiblemente Marco Polo sea de los más importantes de la época. Y luego los descubridores como Fernando de Magallanes y Cristóbal Colón; sin embargo Boyer, (2002), considera que “el turismo

no ha existido siempre, pues las peregrinaciones tienen otro concepto y por lo tanto diferente sentido.

Tabares (2008), manifiesta al igual que otros especialistas en turismo, que fue Thomas Cook quien inició la comercialización de los viajes alquilando un tren que le permitió trasladar en 1841 a un grupo de personas a un congreso antialcohólico en Inglaterra. Se le considera a este evento como el primer viaje colectivo organizado. El mismo autor menciona también la participación de Cesar Ritz en la evolución del turismo, por su muy atinada participación en el desarrollo de la hotelería, elemento imprescindible en la actividad turística, pues permite principalmente el alojamiento de los turistas en los lugares que se visitan además de otros servicios.

3.2 Concepto

La Real Academia Española a través del diccionario de la lengua española (2001) define al turismo como “actividad o hecho de viajar por placer; conjunto de los medios conducentes a facilitar estos viajes y conjunto de personas que realiza este tipo de viajes”. Ramírez (1992), comenta que la palabra turismo se deriva del latín tornus (torno) y tornare (redondear, tornear, girar), y el sufijo “ismo” se refiere a la acción que realiza un grupo de personas, por lo que etimológicamente puede definirse al turismo como las personas que viajan con la intención de regresar a su domicilio habitual. Para la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2001), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos. Un concepto diferente, menciona que el turismo es un fenómeno social que consiste en el

desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de un lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural. (De la torre; citado en Gurría, 2006)

Por lo tanto, para el estudio esta tesis, se puede definir turismo como el flujo voluntario de personas de manera temporal de un lugar a otro con fines de ocio, negocios, descanso, recreativos u otros motivos que generan ingresos para la economía del lugar visitado.

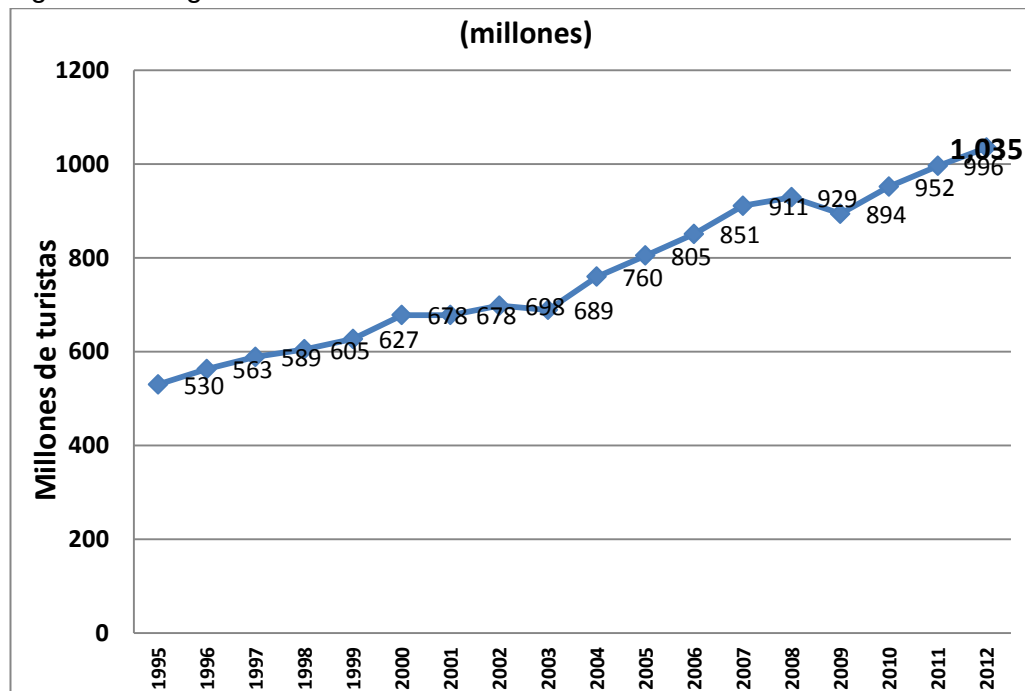
3.3 Oferta y demanda del servicio turístico

La demanda de servicios turísticos, nacen de satisfacer las necesidades de las personas que se desplazan de un lugar a otro, y es la oportunidad para generar negocios a través de la oferta turística. En palabras de Gurría (2006), el turismo se regula por medio del equilibrio de estos dos elementos, de tal modo que si ya existe una demanda, o sea el deseo de desplazarse a un lugar determinado, se puede crear la oferta, mediante la creación de servicios; por otro lado, si ya existe una oferta de servicios, como hoteles, playas, espectáculos, se puede crear la demanda, mediante la promoción y venta de estos servicios.

El producto turístico, como señala Ramírez (202), corresponde al perfil de un servicio intangible, con capacidad específica y a la vez multiforme, es decir, consiste en la diversificación de productos que entre otros incluye los atractivos turísticos, eventos socioculturales, alojamiento, alimentación, diversiones. Transportes, imagen y servicios adicionales.

Como muestra la figura 3.2 en el año 2012 las llegadas de turistas internacionales alcanzaron los 1,035 millones de acuerdo a los datos de la organización Mundial de Turismo (OMT). Por primera vez en la historia se rebasa la cantidad de mil millones de turistas, que casi duplica el flujo que se registró en 1995 cuando alcanzó un movimiento de 530 millones de personas en el mundo, y superó en 4% lo que se alcanzó en 2011. En el año 2010 y 2011 se registraron flujos turísticos por 952 y 996 millones de personas respectivamente. El pronóstico al finalizar el año 2013 es un incremento en la movilidad turística mundial de tres a cuatro puntos porcentuales a partir de los datos del 2012. Por regiones el mayor crecimiento que es entre 5% y 6% se espera en Asia y el Pacífico. Para el continente americano se espera entre el 3% y 4% de crecimiento. (OMT, 2013).

Figura 3.1 Llegada de turistas internacionales



Fuente. Elaboración propia con datos de la OMT (2013).

Por otro lado, considerando la oferta de 2011, los ingresos derivados del turismo internacional que incluye el transporte internacional de pasajeros facturaron 1,2 billones de dólares de los EE.UU., lo que

implica aproximadamente el 6% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios. (OMT, 2012)

3.4 Los centros de hospedaje en el mundo

Los centros de hospedaje en el mundo nacen de la necesidad de albergue de los viajeros e incentivan la movilidad internacional como receptores de turismo.

Existen diferentes conceptos de hotelería que reseña Ramírez (2002) de la siguiente manera:

- Para la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo, es el servicio de alojamiento, alimentación y servicios complementarios requeridos por el turista que se proporcionan en un establecimiento con un mínimo de 10 habitantes.
- Para el público en general, es un lugar de descanso por un breve período, en uso de su tiempo libre.
- Para el ejecutivo y en general para cualquier hombre de negocios, es un punto de llegada con todas las facilidades y comodidades que requiere su actividad en situaciones de bienestar y seguridad, similares y mejores a las de su propio despacho profesional.
- Para cualquier individuo en particular, es un lugar de alojamiento con las mejores condiciones de bienestar y seguridad, en situaciones de carácter temporal, o cuando se trata de un modo vida escogido de carácter permanente.

3.4.1 Antecedentes

La hotelería está relacionada a las personas que se desplazan entre ciudades, es decir, con la gente que viaja.

Los centros de hospedaje son un elemento importante en el desarrollo del turismo. Los viajeros comúnmente los demandan para descansar y también para disfrutar. McIntosh, Goeldner y Ritchie (2008), mencionan que “los primeros cuartos de huéspedes eran parte de viviendas privadas y a los viajeros se les albergaba como miembros de la familia. En el medio oriente y en el oriente, las caravanas y las posadas se remontan a la antigüedad. En épocas más modernas, primero las diligencias y después los ferrocarriles, barcos de vapor, el automóvil, el autobús y el avión ampliaron la necesidad de alojamientos adecuados. El ferrocarril dio lugar al hotel del centro de la ciudad, el automóvil y el autobús al motel y el avión al auge de alojamiento dentro o cerca de los aeropuertos. Albergar, alimentar y divertir a los viajeros es una de las industrias más importantes del mundo.”

Se considera a Cesar Ritz el principal precursor de la hotelería moderna a partir de la transformación operativa y de imagen que aportó a partir de la dirección de diferentes hoteles en Europa, hasta la creación de su propia cadena hotelera.

Gray y Liguori (1995) consideran que el crecimiento hotelero en la actualidad ha sumado un conjunto de novedades que permiten al huésped satisfacer diversas necesidades. La incorporación de terrazas al aire libre, elevadores con vistas panorámicas exteriores e interiores, salas de convenciones funcionales, extensas áreas públicas son ejemplos de las modificaciones que permiten a los prestadores de servicios hoteleros mayor oferta en sus servicios. Señalan por otro lado que los cambios en la vida cotidiana como por ejemplo la reducción de las laborales a la semana han permitido más tiempo libre a la gente, y

ello es aprovechado por una industria constantemente en crecimiento entre las que se encuentran: líneas aéreas; cruceros; los vehículos automotores y ferrocarriles; las agencias de viajes y los operadores turísticos; la industria hotelera.

3.4.2 Clasificación

El tradicional sistema de estrellas que la industria turística ha entregado a los usuarios para tener ciertas certezas sobre la calidad de las instalaciones hoteleras sin necesitar estar ahí antes, dice muy poco en América Latina. Y es que como sucede con muchas cosas en esta región, pese a que hablemos el mismo idioma, lo que significan cinco estrellas en un país es muy distinto a lo que significan cinco estrellas en otro. (Quezada, 2011)

Gerald W. Lattin (2002) menciona “cuatro clasificaciones principales de hoteles norteamericanos en la industria actual: a) el hotel comercial o de tránsito, b) el hotel de vacaciones, c) el hotel residencial, y d) el motel o motor hotel.”

Entre otras clasificaciones, Suzanne Stewart Weissinger (2001), considera la relacionada con la calidad y menciona las siguientes:

- 5 estrellas: Excepcional, uno de los mejores del país.
- 4 estrellas: Excelente, diseño y servicio de alta calidad.
- 3 estrellas: Muy bueno.
- 2 estrellas: Muy bueno.
- 1 estrella: Normal.

El Sistema de Clasificación hotelera Mexicano (SCH), es producto de la convocatoria realizada en 2011 a solicitud de la Dirección General de Mejora Regulatoria, a través del Fondo Sectorial CONACYT-SECTUR para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica en

Turismo, la Secretaría de Turismo (SECTUR) y el Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) y dotar así al sector de una herramienta de medición sólida que permita no solo indicar la cantidad de alojamiento disponible sino también las cualidades del mismo. Las entidades participantes en el SCH son:

- Secretaria de Turismo (SECTUR)
- Visitadores de SECTUR
- Revisores independientes
- Turistas (opiniones)
- Turistas
- Agencias de viajes
- Hoteles independientes
- Cadenas hoteleras
- Asociaciones hoteleras

La clasificación incluye niveles de una, dos, tres cuatro y cinco estrellas, que es el código más común en la hotelería. Además, realiza una variante al incluir la calificación con medias estrellas, lo cual permite mayor precisión a la hora de evaluar y clasificar. El significado de acuerdo al número de estrellas es el siguiente:

- Una estrella: solo ofrece lo indispensable
- Dos estrellas: servicios e infraestructuras básicos
- Tres estrellas: instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado sin grandes lujos.
- Cuatro estrellas: instalaciones de lujo y servicio superior.
- Cinco estrellas: instalaciones y servicios excepcionales.

La clasificación de cada uno de los hoteles en territorio nacional en alguno de los niveles establecidos, es en relación a cincuenta variables a considerar dentro de cinco ejes de desempeño de la oferta que se señalan a continuación:

- El entorno y recepción del hotel.
- La habitación.
- Los alimentos y las bebidas.
- Las instalaciones y el mantenimiento de las mismas.
- Integralidad del servicio en todas las áreas.

Cabe aclarar todavía la subjetividad de la clasificación (aunque se minimiza), dado que el hotel es el que llena un formato en línea donde especifica las características de sus instalaciones y servicios.

“La siguiente unidad contempla el entorno de la investigación, por lo que la información estadística muestra la importancia relativa que tiene la hotelería en México, así como la participación de Quintana Roo en dicha actividad económica, sobresaliendo por ser tema de estudio, los datos encontrados sobre el empleo.”

CAPÍTULO IV

EL ALOJAMIENTO COMO GENERADOR DE EMPLEO EN MÉXICO Y QUINTANA ROO

“El capítulo cuatro, también basado en investigación documental, presenta información cuantitativa sobre la industria del alojamiento tanto nacional como del Estado de Quintana Roo. Contar con el 13% de cuartos de hotel del total que existe en México, es un dato relevante para conocer la importancia de la generación de empleo a partir de la actividad turística.”

4. El alojamiento como generador de empleo en México y Quintana Roo

4.1 Oferta de alojamiento por categoría en México y Quintana Roo

En México, la oferta hotelera en el año 2011 (Data tur, 2011) señala que existen 651,160 cuartos distribuidos en 17,294 unidades de alojamiento temporal de acuerdo a las siguientes características: 174,355 cuartos en 1,126 hoteles de cinco estrellas; 126,347 cuartos en 1,860 hoteles de cuatro estrellas; 110,148 cuartos en 3,064 hoteles de tres estrellas; 62,754 cuartos en 2,357 hoteles de dos estrellas; 54,835 cuartos en 2,668 hoteles de una estrella y 122,721 cuartos en 6,199 hoteles sin categoría de estrellas. El promedio de cuartos por hotel es de 37 en todo el país.

En la república mexicana, el mayor número de hoteles está concentrado en el estado de Jalisco con 1,583 unidades que albergan 61,358 habitaciones. Donde menos hay es en el estado de Aguascalientes con apenas 95 hoteles donde se distribuyen 4,738 habitaciones. En relación al número de cuartos, el Estado de Quintana Roo cuenta con la mayor oferta del mercado nacional. Quien menos

habitaciones tiene es el estado de Tlaxcala con 3,813 habitaciones distribuidas en 207 hoteles.

Para el estado de Quintana Roo, la oferta total es de 84,860 cuartos distribuidos en 908 hoteles de la siguiente manera: 62,223 cuartos en 182 hoteles de cinco estrellas; 10,000 cuartos en 100 hoteles de cuatro estrellas; 5,846 cuartos en 172 hoteles de tres estrellas; 2,021 cuartos en 91 hoteles de dos estrellas; 1,194 cuartos en 79 hoteles de una estrella y 3,576 cuartos en 284 hoteles sin categoría de estrellas. El promedio de habitaciones por hotel es de 93 en la entidad.

La tabla 4.1 proporciona información de las Oficinas de Turismo de los Gobiernos de las diferentes entidades mexicanas incluyendo al Distrito Federal recopilada en las páginas electrónicas de Data tur muestra la oferta del alojamiento en la república mexicana y en cada una de las entidades que la conforman.

Tabla 4.1 Oferta de alojamiento por categoría en todo México y en el Estado de Quintana Roo (2011)

Categoría	Hoteles		Cuartos	
	Total en México	Quintana Roo	Total en México	Quintana Roo
5 estrellas	1,126	182	174,355	62,223
4 estrellas	1,860	100	126,347	10,000
3 estrellas	3,064	172	110,348	5,846
2 estrellas	2,357	91	62,754	2,021
1 estrella	2,688	79	54,835	1,194

Sin categoría	6,199	284	122,721	3,576
Total	17,294	908	651,160	84,860
Fuente: Elaboración propia adaptada con información de Data tur.				

4.2 Crecimiento de la hotelería en México y Quintana Roo

Desde hace décadas México apostó por crecer, junto con otras estrategias económicas, a partir de mayor infraestructura turística que permita captar una mayor afluencia de visitantes.

La tabla 4.2 muestra las variaciones de la oferta de alojamiento en número de hoteles y en número de cuartos para todo el país así como para el Estado Quintana Roo desde el año 2004 hasta el año 2011.

En 2004 había en México 515,504 cuartos en un total de 13,060 hoteles de diferentes categorías. En 2011 el número de cuartos ascendió a 651,160 cuartos en un total de 17,294 centros de hospedaje. El incremento en siete años representa el 26.22% en el número de cuartos y el 32.42% en el número de centros de hospedaje.

En el estado de Quintana Roo el total de cuartos en el 2004 es de 59,497 distribuidos en 763 hoteles lo cual ascendió en el 2011 a 84,860 cuartos en un total de 908 centros de hospedaje. En siete años la oferta aumenta en 19% en el número de hoteles y en el 42.63% en el número de cuartos para hospedaje.

Tabla 4.2 Oferta de alojamiento por año en todo México y en el Estado de Quintana Roo (2011)

Categoría	Hoteles		Cuartos	
	Total en México	Quintana Roo	Total en México	Quintana Roo
2004	13,060	763	515,904	59,497
2005	13,751	707	535,639	63,816
2006	14,393	741	556,399	68,260
2007	14,963	763	583,731	73,108
2008	15,754	807	603,781	76,305
2009	16,231	855	623,555	80,855
2010	16,875	893	638,494	82,983
2011	17,294	908	651,160	84,860
Fuente: Elaboración propia adaptada con información de Data tur.				

4.3 Empleo en la industria del turismo en México

Una opción para Impulsar el desarrollo del país es a través de la inversión en la industria turística, que se encuentra entre los tres generadores principales de divisas al país después de la industria del petróleo y las remesas enviadas por migrantes mexicanos. Las bellezas naturales (selva, montaña, playas, etc.), sitios arqueológicos, ciudades coloniales, la gastronomía entre otros elementos socio culturales deben ser aprovechados para generar más ingresos a México. Mayor inversión infiere mayor empleo, mayor bienestar, mayor estabilidad y por lo tanto desarrollo del país.

De acuerdo a información proporcionada por la Cuenta Satélite de Turismo del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, y señalada en la tabla número 4.3, en el 2004 la economía nacional

proporcionó trabajo remunerado formal a 35, 022,000 trabajadores en todos los sectores productivos, de los cuales alrededor de 2, 433,000 correspondían al sector turismo lo que representó un 6.9% de participación. En el 2010, el empleo se incrementó a 35, 636,091 puestos laborales ocupados de los cuales 2, 450,000 corresponden al sector turismo. La participación porcentual sigue siendo la misma que en el 2004, pero ha existido variación porcentual en los años intermedios, siendo el más bajo 2006 cuando solo alcanzó el sector turístico el 6.6 % de los empleo del total de la economía, reflejo de que a pesar de que en números nominales hubo incremento de puestos de trabajo en el total de puestos de la economía mexicana, en el sector turístico se disminuyeron las ocupaciones.

En el año 2008 se contó con 36, 740,000 puestos remunerados en todos los sectores económicos, lo que lo ubica como el año de mayor pico en la generación de empleos. En el mismo año, el sector turístico contabilizó 2, 450,000 empleos, cifra que no se ha podido volver a alcanzar desde entonces. El año más bajo en número de empleos remunerados del rango elegido fue 2004, cuando se generaron alrededor de 35, 022,000 empleos para el total de la economía mexicana, y el mejor año en el sector turístico fue 2008, con 2,454,000 empleos remunerados de un total de 36,740,000 empleos del total de la economía mexicana del mismo año, lo que representa el 6.7% de participación.

Tabla 4.3 Indicadores económicos

Puestos de trabajo remunerados	Unidad	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total de la economía	Miles de ocupaciones	35,022	35,214	36,207	36,212	36,740	35,255	35,636
Sector turístico	Miles de ocupaciones	2,433	2,409	2,399	2,428	2,454	2,438	2,450
Participación del sector turístico	Porcentaje	6.9%	6.8%	6.6%	6.6%	6.7%	6.7%	6.9%
Fuente: Elaboración propia adaptada con información de Data tur.								

4.4 Indicadores de empleo en los hoteles de México y Quintana Roo

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) a través de la Cuenta Satélite de Turismo del Sistema de Cuentas Nacionales de México, el número de puestos de trabajo en el sector turístico en el período comprendido entre los años de 2006 al 2010 en la tabla 4.4

En el año 2006, los trabajos remunerados de la industria del alojamiento en México alcanzaban los 186,012 empleos sin considerar los establecimientos de “tiempo compartido” que generaron 11,921 puestos laborales y las consideradas “segunda vivienda” que registraron 35,757 empleos. El alojamiento por lo tanto representó en

ese año el 7.75% del total de empleos en el sector turístico que alcanzó la cantidad de 2, 398,000.

Tabla 4.4 Empleo

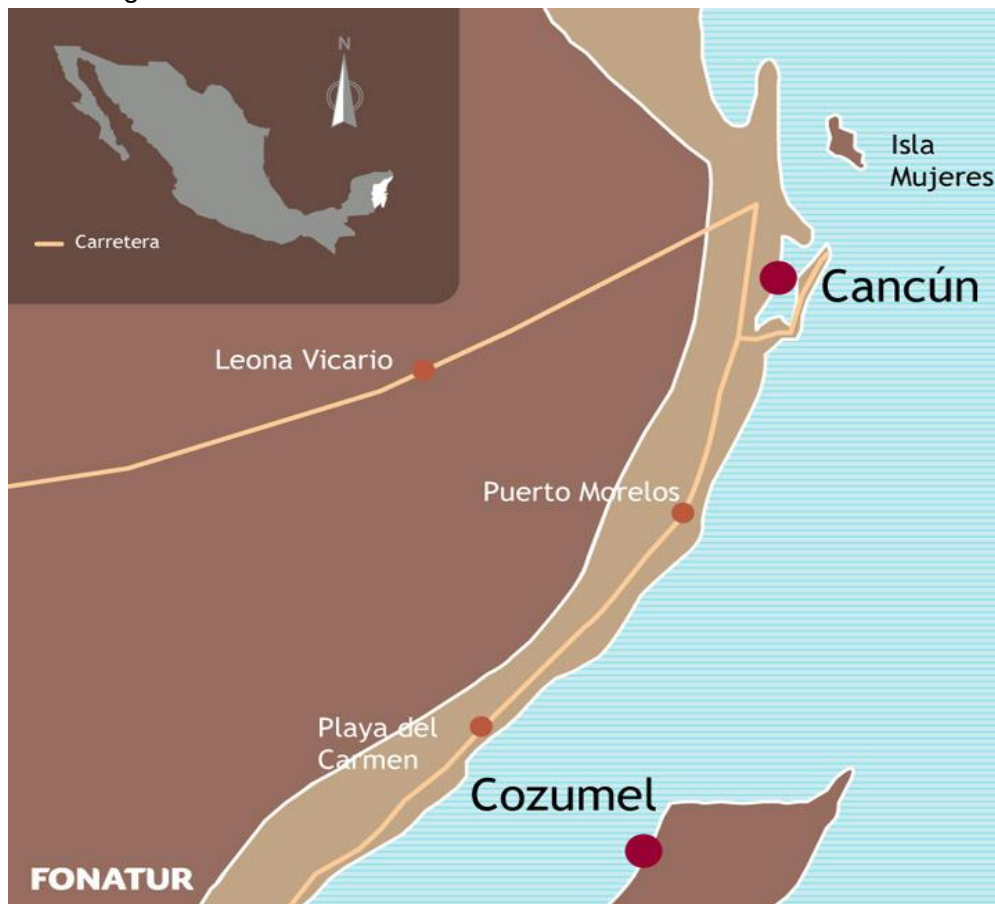
Concepto	Número de ocupaciones remuneradas				
	2006	2007	2008	2009	2010
Total del país	36 207 064	36 612 252	36 739 662	35 254 523	35 636 091
Total turístico	2 398 601	2 428 340	2 454 081	2 437 903	2 450 231
Bienes	290,506	290,748	278,049	255,940	266,843
Servicios	2,108,095	2,137,592	2,176,032	2,181,963	2,183,388
Alojamiento	186,012	188,183	185,969	173,024	182,720
Hoteles y moteles	181,101	183,247	181,011	168,135	177,737
Otros servicios de alojamiento	4,911	4,936	4,958	4,889	4,983
Tiempo compartido	11,921	12,756	13,969	18,645	17,326
Segundas viviendas	35,757	34,365	33,826	35,358	34,091
Fuente: INEGI (2012)					

Para el año 2010, hubo una disminución a nivel nacional, dado que fueron 182,720 los empleos que se generan en la industria del alojamiento sin considerar los establecimientos de “tiempo compartido” donde si aumentó el empleo a 17,326 puestos ocupados y la “segunda vivienda” que registró 34,091 empleos. El alojamiento por lo tanto representó en ese año el 7.45% del total en el sector turístico que alcanzó la cantidad de 2, 450,231 de empleos

4.5 Ciudad de Cancún

La ciudad de Cancún, como muestra la figura 4.1 se encuentra ubicado en la parte norte del Estado de Quintana Roo, que a su vez se encuentra en el sureste de la República Mexicana siendo el único en el país bañado por las aguas azul turquesa del mar Caribe, además de contar con sol, selva, historia e importantes sitios arqueológicos, lo que hace hoy a Cancún un polo turístico inigualable. El gobierno del presidente Gustavo Díaz Ordaz tuvo la visión de encargar al Banco de México un Plan Nacional de Turismo cuyo objetivo estaba encaminado al fortalecimiento del crecimiento del producto nacional a través de atraer la inversión privada la cual genere los empleos necesarios para su operatividad (H. Ayuntamiento de Benito Juárez, 2011-2013).

Figura 4.1 Ubicación de la ciudad de Cancún



Fuente: Fonatur (2012)

El crecimiento de la población de acuerdo a información del Instituto Nacional de Geografía e Historia (INEGI) fue acelerado desde su inicio y se calcularon 25,000 habitantes para el año de 1975, sumando en el 2010 de acuerdo al último censo de población y vivienda, un total de 87,783 habitantes en la ciudad. La tabla 4.5 relaciona el crecimiento de la ciudad.

Tabla 4.5 Crecimiento de la población en Cancún

Año	Número de habitantes	Variación
1975	25,000	-
1980	33,273	8,273
1985	99,656	66,383
1990	170,554	70,898
1995	302,897	132,343
2000	405,942	103,045
2005	540,523	134,581
2010	628,306	87,783
Fuente: Veloz A; Carlos. La planeación urbana en Cancún.		

Los trabajos de construcción de la ciudad iniciaron en enero de 1970 con el arribo de los primeros técnicos del Fondo de Promoción de Infraestructura Turística (INFRATUR), conocido ahora como Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). Calderón, Campos y Jiménez (2012), mencionan que los hoteles Cancún Caribe, Playa Blanca y Bojorquez comenzaron a operar en el año de 1974.

4.6 Oferta de empleo en relación al número de cuartos de hotel en Cancún

El crecimiento del número de cuartos y su relación con empleos directos generados que ha tenido Cancún a través de los años se muestra en la tabla 4.6. El promedio se aproxima a 1.5 empleos directos por habitación hotelera de acuerdo al origen de datos disponibles.

Tabla 4.6 Oferta de cuartos y empleos en hotelería de Cancún

Año	Número de cuartos	Empleos directos generados
1974	332	n. d.
1975	1,703	2,555
1976	2,023	n. d.
1978	4,165	6,248
1981	5,811	8,716
1985	10,309	15,464
1990	20,122	30,183
1993	21,270	31,905
1998	23,581	n. d.
1999	24,607	37,160
2005	27,629	n. d.
2008	28,371	n. d.
2010	29,670	n. d.
n. d: No disponible. Fuente: Elaboración propia con información de: Cancún la historia, El turismo en México e Inegi.		

“La metodología empleada, así como los resultados encontrados en la investigación su análisis e interpretación se presentan en el siguiente capítulo.”

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

“El capítulo cinco reseña la metodología utilizada en la investigación de campo y presenta los resultados de la misma. Se confirma un alto índice de rotación en una muestra de 17 hoteles y se analizan las causas y características de la rotación de personal.”

5. Metodología y resultados de investigación

5.1 Método de investigación

El presente trabajo se basa en un método de investigación mixto, es decir tanto inductivo como deductivo. Este método permite estudiar casos individuales de exempleados de la hotelería en Cancún y lograr obtener conclusiones en normas generales que posteriormente permitirán deducir normas individuales que puedan prever circunstancias vinculadas al fenómeno de estudio.

5.2 Enfoque de investigación

El enfoque de investigación mixto que es incluyente de los enfoques cualitativo y cuantitativo es utilizado en el presente trabajo. El enfoque cuantitativo permitirá probar hipótesis a partir del análisis estadístico.

5.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación es exploratorio, descriptivo y explicativo. La rotación de personal en hoteles en Cancún es un tema no estudiado desde el punto de vista de los exempleados lo que conlleva a que la

investigación permita un acercamiento exploratorio en el fenómeno estudiado. Por otro lado, la investigación también es descriptiva pues busca especificar las características de las variables precisando las dimensiones empleadas en el presente estudio. Por último, es explicativo pues da respuesta a los sucesos que se encuentren en la investigación.

5.4 Alcance de la investigación

Con un diseño de investigación no experimental, pues no hay manipulación de las variables independientes, el alcance de la investigación es transversal, también llamado transeccional. Se recoge la información de los empleados de hotelería en un tiempo único y describirá las variables.

5.5 Delimitación geográfica

El estudio se realiza en la Ciudad de Cancún situado en el Estado de Quintana Roo, México.

5.6 Unidad de análisis

Se consideran los hoteles en las categorías de una a cinco estrellas afiliadas a la Asociación de Hoteles y Moteles de Cancún.

5.7 Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio del presente trabajo son los expleados de hotelería.

5.8 Población

5.8.1 hoteles de una a cinco estrellas

La población de hoteles de una a cinco estrellas ubicados en Cancún y registrada en la Asociación de Hoteles de Cancún y Puerto Morelos son 77, los cuales en la tabla 5.1 se relacionan.

Tabla 5.1 Hoteles de Cancún registrados como socios de la Asociación de Hoteles de Cancún y Puerto Morelos

Nombre de los hoteles		
Alux	Ambiance suites	Aquamarina Beach
Barceló Costa Cancun	Barceló Tucancun Beach	Beach Palace
Beachscape Kin-Ha Villas	Bellevue Beach Paradise	Cancun Bay Resort
Cancun Clipper Club	Casa Maya Cancun	Casa Turquesa
Club Med	Comfort Inn Cancun	Crown Paradise Club Cancun
Dos Playas Cancun	Dreams Cancun Resort	Fiesta Americana Condesa
Fiesta Americana	Fiesta Americana	Flamingo Cancun

Grand Coral	Villas	Resort
Golden Parnassus Resort	GR Solaris Cancun	Gran Caribe Real
Hard Rock Hotel	Holiday Inn Cancun Arenas	Holiday Inn Express
Antillano	Avenida Cancún	Hotel B2B Malecón Plaza
Bacaratte	Batab	City Express
Hotel del Sol	Grand Oasis Viva	HC Internacional
Kin Mayab	Parador	Tanka
Xbalamqué	Hyatt Zilara	Ikaro Suites
Imperial Laguna	Imperial las Perlas	JW Marriott
Kristal Cancun	La Quinta Inn	Le Blanc Spa Resort
Mallorca	Marriott Casa Magna	Maya Fair Design
ME Cancun	Moon Palace	NYX Hotel Cancun
Oasis Sens	Oasis Smart	Omni Cancun
Paradisus Cancun Resort	Porto Bello	Radisson Hacienda
Ramada Cancun City	Royal Sunset	Sea Adventure Resort
Secrets The Vine	Solymar Cancun Beach	Sun Palace

Sunset Marina	Temptation Resort	The Ritz-Carlton
The Royal Cancun	The Royal Caribbean	The Royal Islander
The Royal Mayan	The Royal Sands	The Westin Lagunamar
The Westin Resort	Villas del Palmar	
Fuente: Elaboración propia con información de la Asociación de Hoteles de Cancún y Puerto Morelos		

5.8.2 Exempleados de hoteles de una a cinco estrellas en la ciudad de Cancún

La población de los exempleados de hotelería en Cancún no se encuentra definida en ningún documento o base de datos que pueda, por lo que para efectos de este trabajo se considera como una población infinita.

5.9 Muestras

5.9.1 Hoteles de una a cinco estrellas

Para los hoteles se aplicará la entrevista a una muestra por conveniencia de ejecutivos del Departamento de Recursos Humanos de 17 hoteles, dado que el interés es recoger información sobre el índice de rotación de personal y las estrategias comunes para disminuir dicho índice a través de las experiencias en las prácticas de recursos humanos. Para lo anterior se ha elegido arbitrariamente los siguientes hoteles: Ritz-Carlton Cancún, Fiesta Americana Coral

Beach, JW Marriot, Hyatt Zilara, Secrets The Vine, Oasis Sens, Radisson Hacienda, Fiesta Americana Villas, Gran Caribe Real, Aquamarina Beach, Casa Maya y el Grupo Royal Resorts que incluyó a seis hoteles.

5.9.2 Exempleados de hoteles de una a cinco estrellas en la ciudad de Cancún

Para el personal activo y no activo de hoteles de gran turismo que se hayan desvinculado al menos una vez de dichas organizaciones, se realizará un muestreo no probabilístico aprovechando la técnica del muestreo casual. Este consiste en aplicar los cuestionarios o realizar las entrevistas al azar y de manera casual. Por ejemplo pararse en las puertas de los hoteles de gran turismo y entrevistar a los empleados que lo permitan y que cumplan con las características descritas para la recolección de datos pertinentes a la investigación. El tamaño de la muestra será de 139 trabajadores considerando un nivel de confianza de 90% y un porcentaje de error del 7% que es aceptable. Se calcula en base a un tamaño de muestra que desconoce su población, por lo que se aplica la siguiente fórmula:

$$n= Z^2pq/e^2$$

Donde:

n, es el tamaño de la muestra,

Z, es el nivel de confianza,

p, es la variabilidad positiva,

q, es la variabilidad negativa,

E, es el error.

Por lo tanto, al sustituir se tienen los siguientes datos:

$$n=?$$

$$Z= 1.65$$

$$p= 50\% = 0.5$$

$$q= 50\% = 0.5$$

$$e = 7\% = 0.07$$

Y al sustituir la fórmula:

$$n = (1.65)^2(0.5)(0.5) / (0.07)^2 = 139$$

5.10 Instrumentos

5.10.1 Cuestionario para ejecutivos de personal en hoteles

El cuestionario de aplicación a ejecutivos de hoteles de Cancún es el siguiente:

Cuestionario a los ejecutivos de recursos humanos de hoteles

Datos de la investigación	
Investigación:	Rotación de personal en hotelería
Elaboración:	Héctor Santana Duarte
Lugar de trabajo:	Universidad del Caribe
Ubicación:	Cancún, Quintana Roo
Motivo de la investigación:	Proyecto de tesis de Doctorado

Número de cuestionario: _____ Fecha de aplicación: _____

Instrucciones: Conteste de manera precisa las siguientes cuatro preguntas:

1	Nombre de la empresa:	
2	Nombre de la persona:	
3	¿Cuál es el índice de rotación de personal?	
4	¿Cuáles son las estrategias comunes para disminuir el índice de rotación?	

Muchas gracias

5.10.2 Cuestionario para exempleados de hoteles

El cuestionario de aplicación a exempleados de la industria hotelera de Cancún es el siguiente:

Cuestionario al personal

Datos de la investigación	
Investigación:	Rotación de personal en hotelería
Elaboración:	Héctor Santana Duarte
Lugar de trabajo:	Universidad del Caribe
Ubicación:	Cancún, Quintana Roo
Motivo de la investigación:	Proyecto de tesis de Doctorado

El cuestionario presenta información anónima

Número de cuestionario: _____ Fecha de aplicación: _____

Instrucciones: En la **parte A** para los primeros cinco puntos conteste de manera breve. Para los siguientes dos puntos elija una opción marcando con una "X". En la **parte B** elija una opción en cada punto marcando con una "X". En la **parte C** marque con una "X" una de las cinco columnas de la derecha, considerando lo siguiente: **5**, completamente de acuerdo; **4**, de acuerdo; **3**, indiferente (neutro); **2**, en desacuerdo; **1**, completamente en desacuerdo. En la **parte D**, solamente hay dos preguntas cuyas respuestas son abiertas.

Parte A		
Datos generales		
1	Empresa:	
2	Departamento:	
3	Puesto:	
4	Tiempo de empleo:	
5	Edad en que dejó de laborar:	
6	Género:	Femenino: Masculino:
7	Escolaridad:	Primaria o menos: Secundaria: Bachillerato: Licenciatura: Maestría: Doctorado: Otro: (Especifique:)
Parte B		

8	Se le capacitó adecuadamente para realizar sus funciones	Si:	No:			
9	Se le explicó con claridad las condiciones de trabajo	Si:	No:			
10	Usted regresaría a trabajar al mismo lugar	Si:	No:			
11	La decisión de su salida de la empresa fue tomada por: a) Usted: () b) La empresa: () c) Terminación de contrato: () d) Otro: () Especifique:					
12	La razón por la cual usted no está laborando en esta empresa es: a) Satisfacción laboral: () b) Factores personales: () c) Decisiones empresariales: () d) Otra razón: () Especifique:					
Parte C						
	SATISFACCIÓN LABORAL	1	2	3	4	5
13	Siempre existió contrato de trabajo de acuerdo a la ley					
14	Siempre recibió un trato justo y ético					
15	El lugar de trabajo está bien ventilado					
16	El lugar de trabajo está bien iluminado					
17	En el lugar de trabajo el nivel de ruido es el adecuado.					
18	La higiene en el lugar de trabajo es la adecuada					
19	Los muebles y equipo de trabajo son confortables y suficientes					
20	Siempre se preocupan los jefes por el bienestar del personal					
21	La comunicación en la empresa fue clara y precisa					
22	El líder de la empresa inspira confianza					
23	Las relaciones humanas con los superiores son las adecuadas					
24	Las relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados son las adecuadas					
25	Estaba usted contento con su sueldo					
26	Las prestaciones adicionales al sueldo eran suficientes					
27	Existían oportunidades reales de desarrollo profesional					
28	Se sentía contento por su esfuerzo personal laboral					
29	Considera que su trabajo era muy importante en la empresa					
	FACTORES PERSONALES					
30	Su retiro está relacionado a su jubilación o pensión					
31	Su estado de salud siempre fue adecuado para las funciones que realizaba					
32	Estaba contento con su calidad de vida					
33	Su familia se encontraba contenta con su empleo					
34	La oferta laboral en otras empresas le parecía más atractiva					
35	Usted deseaba trabajar en otra empresa					
36	Problemas personales ajenos a su centro de trabajo influyeron en su salida de la empresa					
	DECISIONES EMPRESARIALES					

37	La relación laboral concluyó por terminación de contrato					
38	Influyó la temporada baja en la salida de la empresa					
39	Los resultados de su trabajo siempre fueron buenos					
40	Cumplía usted adecuadamente con sus tareas laborales					
41	Cumplía usted con los reglamentos de su empresa					
42	Problemas legales con la empresa influyeron en su salida					
43	Problemas personales con directivos ocasionó su salida					
Parte D						
44	¿Qué le hace falta a la empresa para retener a su personal?					
45	¿Algún comentario adicional que desee usted proporcionar?					

Muchas gracias

5.11 Metodología

5.11.1 Metodología para la investigación documental

Para la investigación documental se cuenta con un gran acervo de libros de administración de recursos humanos, administración, psicología administrativa, turismo y hotelería entre otros en la biblioteca de la Universidad del Caribe en la ciudad de Cancún. Las bases de datos que maneja la misma universidad, así como las bases de datos de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla permiten acceder a documentos validados académicamente sobre la temática investigada. Por último, consultas disponibles por el gobierno federal, estatal y municipal, así como de asociaciones civiles son otra fuente de información en internet a la que se tiene acceso.

5.11.2 Metodología de la investigación de campo

La metodología de la investigación de campo consistió en recoger la información a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 139 personas que hayan laborado al menos una vez en algún hotel de Cancún (incluido en la Asociación de Hoteles de Cancún y Puerto

Morelos), es decir, que sea ex trabajador de hotelería. Al no haber una base de datos para localizar a los exempleados, el grupo de aplicadores de encuestas de distribuyó en puntos estratégicos de reunión de trabajadores vigentes de hotelería, considerando encontrar entre ellos personas con las características deseadas (que hayan trabajado en otro hotel) y que deseen contestar la encuesta. Entre los puntos más comunes para rastrear a los exempleados se encuentran paraderos de camiones de transporte urbano, tanto de salida como de regreso de la zona hotelera; paraderos de autobuses en la zona hotelera; paraderos de transportes de personal; puertas de salida de los hoteles. También se encuestó a partir de contactos en la Universidad del Caribe que hacían referencia a parientes, amigos y vecinos que se hayan desempeñado en hotelería. El grupo encuestador lo formaron 15 personas con un promedio de 10 encuestas por persona.

5.12 Resultados, presentación y análisis

Los resultados, presentación y análisis de la investigación se presentan a continuación.

5.12.1 Presentación de resultados sobre ejecutivos de hoteles

Los resultados de la encuesta aplicada a ejecutivos de hoteles son los siguientes:

5.12.1.1 Índice de rotación

La tabla 5.2 muestra un comparativo de índices de rotación de personal en 17 hoteles de Cancún en 2013.

Tabla 5.2 Comparativos de índice de rotación

Hotel	Índice de rotación
-------	--------------------

Ritz Carlton	7%
Fiesta Americana Grand Coral Beach	15%
JW Marriot	33%
Hyatt Zilara	30%
Secrets The Vine	7%
Oasis Sens	33%
Radisson Hacienda	12%
Fiesta Americana Villas	10%
Gran Caribe Real	35%
Aquamarina Beach	36%
Casa Maya	63%
Grupo Royal Resorts (Incluye los 6 hoteles en Cancún del grupo)	31%
Promedio	28.36%
Fuente: Elaboración propia	

5.12.1.2 Estrategias comunes para retener al personal

La tabla 5.3 presenta algunas de las estrategias comunes en hotelería para disminuir la rotación de personal.

Tabla 5.3 Estrategias para disminuir la rotación de personal

Hotel	Estrategia para disminuir la rotación de personal
The Ritz Carlton Cancún	• Herramienta corporativa para compartir talentos • Vacaciones en temporada baja • Permisos sin goce de sueldo en temporada baja • Brigadas de apoyo a otros departamentos • Prácticas internas para empleados • Planes de carrera • Actividades de integración • Entrenamiento lateral • Reclutamiento interno de personal
Fiesta Americana Grand Coral Beach	• Sesiones de coaching • Actividades interdepartamentales • Actividades de integración
JW Marriot Cancún resort	• Proceso de 10 pasos denominado AES (Associate Engagement Survey)
Hyatt Zilara	• Actividades deportivas • Capacitación • Beneficios adicionales
Secrets The Vine	• Capacitación • Programas sociales

	• Programa de incentivos • Beneficios superiores a los que marca la ley • Calidad de vida
Oasis Sens	• Apoyo al personal en cada caso específico • Programa de prestaciones
Radisson Hacienda	• Programa de prestaciones • Capacitación • Eventos deportivos • Motivación • Estabilidad laboral
Fiesta Americana Villas	• Encuestas de salida • Mejor sueldo • Trato ético al personal
Gran Caribe Real	• Programa de integración • Programa de capacitación • Equipos de trabajo
Aquamarina Beach	• El mejor paquete de prestaciones del mercado (salario, puntualidad, asistencia, fondo de ahorro, transporte, vales de despensa dopados) • Programa de becas escolares • Seguro de vida individual • Ubicación del centro laboral • Política de mantener plantilla laboral ante individualidades
Casa Maya	• Excelente sueldo • Excelente plan de prestaciones • Trato ético al personal
Grupo Royal Resorts (Incluye los 6 hoteles en Cancún del grupo)	• Atención del cliente interno • Desarrollo de personal • Movimientos internos. • Prácticas constantes
Fuente: Elaboración propia	

5.12.2 Presentación de resultados sobre exempleados de hoteles

Los resultados de la encuesta aplicada a exempleados de hotelería son los siguientes:

5.12.2.1 Participación en la encuesta de exempleados por hotel

En relación a la “participación en la encuesta de exempleados de hotelería por hotel” en la presente investigación contamos con las

siguientes frecuencias señaladas en la tabla 5.4 que se detalla a continuación:

Tabla 5.4 Participación en la encuesta de exempleados de hotelería por hotel

Empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aquamarina	2	1,4	1,4	1,4
Barcelo	3	2,1	2,1	3,6
Batab	1	,7	,7	4,3
Beach Palace	2	1,4	1,4	5,7
Casa Maya	3	2,1	2,1	7,9
Casa Turquesa	2	1,4	1,4	9,3
City Express	1	,7	,7	10,0
Clipper	2	1,4	1,4	11,4
Club Med	3	2,1	2,1	13,6
Crawn Paradise	1	,7	,7	14,3
Dos Playas	10	7,1	7,1	21,4
Dreams Resort	2	1,4	1,4	22,9
Fiesta Americana Condesa	7	5,0	5,0	27,9
Fiesta Americana Coral Beach	6	4,3	4,3	32,1
Flamingo	2	1,4	1,4	33,6
Golden Parnassus	1	,7	,7	34,3
Gran Caribe Real	5	3,6	3,6	37,9
Hard Rock	3	2,1	2,1	40,0
HC Internacional	1	,7	,7	40,7
Holiday Inn Cancún	3	2,1	2,1	42,9
Hotel B2B	2	1,4	1,4	44,3
Hyatt	3	2,1	2,1	46,4
Imperial Las Perlas	3	2,1	2,1	48,6
Jw Marriot	2	1,4	1,4	50,0
Kin-Ha	1	,7	,7	50,7
Kristal	3	2,1	2,1	52,9
La Quinta	1	,7	,7	53,6
Le Blanc Spa Resort	3	2,1	2,1	55,7
Marriot Casa Magna	3	2,1	2,1	57,9
ME Cancún	4	2,9	2,9	60,7
Moon Palace	10	7,1	7,1	67,9
Oasis	7	5,0	5,0	72,9

Omni	3	2,1	2,1	75,0
Paradisus Cancún	1	,7	,7	75,7
Radisson	2	1,4	1,4	77,1
Ramada	3	2,1	2,1	79,3
Ritz Carlton	4	2,9	2,9	82,1
Royal Caribbean	3	2,1	2,1	84,3
Royal Islander	2	1,4	1,4	85,7
Royal Mayan	2	1,4	1,4	87,1
Royal Sands	1	,7	,7	87,9
Royal Sunset	3	2,1	2,1	90,0
Solaris	3	2,1	2,1	92,1
Solymar	1	,7	,7	92,9
Sun Palace	1	,7	,7	93,6
Temptation	3	2,1	2,1	95,7
Westin Resort	5	3,6	3,6	99,3
Xbalanque	1	,7	,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.2 Participación en la encuesta de ex empleados por Departamento

En relación a la “participación en la encuesta de ex empleados de hotelería por Departamento” en la presente investigación contamos con las siguientes frecuencias señaladas en la tabla 5.5 que se detalla a continuación:

Tabla 5.5 Participación en la encuesta de ex empleados de hotelería por Departamento

Departamento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administración	2	1,4	1,4	1,4
Agencia de Viajes	2	1,4	1,4	2,9
Alimentos y Bebidas	16	11,4	11,4	14,3
Ama de Llaves	14	10,0	10,0	24,3
Animación	2	1,4	1,4	25,7
Áreas Publicas	5	3,6	3,6	29,3
Arrendadora	1	,7	,7	30,0
Atención a Socios	1	,7	,7	30,7

Banquetes	1	,7	,7	31,4
Bares	1	,7	,7	32,1
Cajas Generales	1	,7	,7	32,9
Camarista	1	,7	,7	33,6
Club Vacacional	19	13,6	13,6	47,1
Cocina	19	13,6	13,6	60,7
Contabilidad	6	4,3	4,3	65,0
Lavandería	2	1,4	1,4	66,4
Mantenimiento	5	3,6	3,6	70,0
Mercadotecnia	7	5,0	5,0	75,0
Mesa de Hospitalidad	2	1,4	1,4	76,4
Pastelería	2	1,4	1,4	77,9
Recepción	13	9,3	9,3	87,1
Recursos Humanos	4	2,9	2,9	90,0
Reservaciones	2	1,4	1,4	91,4
Seguridad	1	,7	,7	92,1
Servicio	1	,7	,7	92,9
Sistemas	1	,7	,7	93,6
Socios	1	,7	,7	94,3
Spa	3	2,1	2,1	96,4
Tienda	3	2,1	2,1	98,6
Ventas	2	1,4	1,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.3 Participación en la encuesta de exempleados por tipo de puesto

En relación a la “participación de exempleados de hotelería por tipo de puesto” en la presente investigación contamos con las siguientes frecuencias señaladas en la tabla 5.6 que se detalla a continuación:

Tabla 5.6 Participación en la encuesta de exempleados de hotelería por tipo de puesto

Puesto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gerentes y Directores	6	4,3	4,3	4,3
Administrativos	21	15,0	15,0	19,3
Operativos	113	80,7	80,7	100,0

Puesto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gerentes y Directores	6	4,3	4,3	4,3
Administrativos	21	15,0	15,0	19,3
Operativos	113	80,7	80,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.4 Tiempo de permanencia

La frecuencia de rangos del “tiempo de permanencia en la empresa” son señaladas en la tabla 5.7 que se detalla a continuación:

Tabla 5.7 Tiempo de permanencia en la empresa

Permanencia en la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De cero a 1 año	74	52,9	52,9	52,9
Más de 1 año hasta 3 años	41	29,3	29,3	82,1
Más de 3 años hasta 5 años	10	7,1	7,1	89,3
Más de 5 años hasta 10 años	11	7,9	7,9	97,1
Más de 10 años	4	2,9	2,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.5 Edad

La frecuencia en los rangos de “edad al momento de efectuarse la rotación de personal” se presenta en la tabla 5.8 que se detalla a continuación:

Tabla 5.8 Edad al momento al momento de efectuarse la rotación de personal

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20 años o menos	17	12,1	12,1	12,1
De 21 a 30 años	80	57,1	57,1	69,3
De 31 a 40 años	28	20,0	20,0	89,3

De 41 a 50 años	8	5,7	5,7	95,0
51 años o mayores	7	5,0	5,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.6 Género

La frecuencia del “género” de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación se presenta en la tabla 5.9 que se detalla a continuación:

Tabla 5.9 Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	57	40,7	40,7	40,7
Masculino	83	59,3	59,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.7 Escolaridad

La frecuencia de la “escolaridad” de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación se presenta en la tabla 5.10 que se detalla a continuación:

Tabla 5.10 Escolaridad

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria o menos	12	8,6	8,6	8,6
Secundaria	26	18,6	18,6	27,1
Bachillerato	45	32,1	32,1	59,3
Licenciatura	47	33,6	33,6	92,9
Maestría	4	2,9	2,9	95,7
Otro	6	4,3	4,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.8 Capacitación

La frecuencia en la opinión de los exmpleados incluidos en la encuesta de investigación sobre la “capacitación adecuada” se presenta en la tabla 5.11 que se detalla a continuación:

Tabla 5.11 Capacitación adecuada

¿Recibió capacitación adecuada?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	111	79,3	79,3	79,3
No	29	20,7	20,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.9 Condiciones de trabajo

La frecuencia en la opinión de los exmpleados incluidos en la encuesta de investigación sobre la “claridad en las condiciones de trabajo” se presenta en la tabla 5.12 que se detalla a continuación:

Tabla 5.12 Frecuencia de la claridad en las condiciones de trabajo

¿Se le explico con claridad las condiciones de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	115	82,1	82,1	82,1
No	25	17,9	17,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.10 Regresar a la misma empresa

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “regresar a laborar al mismo lugar” se presenta en la tabla 5.13 que se detalla a continuación:

Tabla 5.13 Frecuencia de la opinión de regresar a trabajar al mismo lugar

¿Regresaría a laborar al mismo lugar?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	70	50,0	50,0	50,0
No	70	50,0	50,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.11 Decisión de salida de la empresa

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “la decisión de salida de la empresa” se presenta en la tabla 5.14 que se detalla a continuación:

Tabla 5.14 Frecuencia sobre la decisión de la salida del personal

La decisión de su salida de la empresa fue tomada por:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Usted	105	75,0	75,0	75,0
La empresa	19	13,6	13,6	88,6
Terminación de contrato	10	7,1	7,1	95,7
Otro	6	4,3	4,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.12 Razón o causa de la rotación

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “la razón o causa por la que no se encuentra laborando en la empresa” se presenta en la tabla 5.15 que se detalla a continuación:

Tabla 5.15 Frecuencia de la razón o causa de la salida del personal

La razón o causa por la que no se encuentra laborando en la empresa es:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Satisfacción laboral	54	38,6	38,6	38,6
Factores personales	47	33,6	33,6	72,1
Decisiones empresariales	31	22,1	22,1	94,3
Otra razón	8	5,7	5,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.13 Contrato de trabajo

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “la existencia de contrato de trabajo en la empresa” se presenta en la tabla 5.16 que se detalla a continuación:

Tabla 5.16 Contrato de trabajo en la empresa

¿Siempre existió contrato de trabajo de acuerdo a la ley?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	16	11,4	11,4	11,4
En desacuerdo	4	2,9	2,9	14,3
Indiferente (neutro)	10	7,1	7,1	21,4
De acuerdo	20	14,3	14,3	35,7
Completamente de acuerdo	90	64,3	64,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.14 Justicia y ética en el trato

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “la existencia de trato justo y ético en la empresa” se presenta en la tabla 5.17 que se detalla a continuación:

Tabla 5.17 Trato justo y ético en la empresa

¿Siempre recibió un trato justo y ético?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	9	6,4	6,4	6,4
En desacuerdo	10	7,1	7,1	13,6
Indiferente (neutro)	25	17,9	17,9	31,4
De acuerdo	36	25,7	25,7	57,1
Completamente de acuerdo	60	42,9	42,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.15 Ventilación

La frecuencia en la opinión de los expleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “la ventilación en la empresa” se presenta en la tabla 5.18 que se detalla a continuación:

Tabla 5.18 Ventilación en la empresa

¿El lugar de trabajo está bien ventilado?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	8	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	9	6,4	6,4	12,1
Indiferente (neutro)	21	15,0	15,0	27,1
De acuerdo	30	21,4	21,4	48,6
Completamente de acuerdo	72	51,4	51,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.16 Iluminación

La frecuencia en la opinión de los expleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “la iluminación en la empresa” se presenta en la tabla 5.19 que se detalla a continuación:

Tabla 5.19 Iluminación en la empresa

¿El lugar de trabajo está bien iluminado?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	8	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	7	5,0	5,0	10,7
Indiferente (neutro)	15	10,7	10,7	21,4
De acuerdo	34	24,3	24,3	45,7
Completamente de acuerdo	76	54,3	54,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.17 Ruido

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel de ruido en la empresa” se presenta en la tabla 5.20 que se detalla a continuación:

Tabla 5.20 Nivel de ruido en la empresa

¿El nivel de ruido en el trabajo es el adecuado?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	8	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	7	5,0	5,0	10,7
Indiferente (neutro)	15	10,7	10,7	21,4
De acuerdo	34	24,3	24,3	45,7
Completamente de acuerdo	76	54,3	54,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.18 Higiene

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel de higiene en la empresa” se presenta en la tabla 5.21 que se detalla a continuación:

Tabla 5.21 Nivel de higiene en la empresa

¿La higiene en el lugar del trabajo es el adecuado?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	9	6,4	6,4	6,4
En desacuerdo	10	7,1	7,1	13,6
Indiferente (neutro)	15	10,7	10,7	24,3
De acuerdo	29	20,7	20,7	45,0
Completamente de acuerdo	77	55,0	55,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.19 Confort con muebles y equipo

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel de confort con muebles y equipo de trabajo en la empresa” se presenta en la tabla 5.22 que se detalla a continuación:

Tabla 5.22 Nivel de confort con muebles y equipo de trabajo en la empresa

¿Los muebles y equipo de trabajo son confortables y suficientes?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	5	3,6	3,6	3,6
En desacuerdo	15	10,7	10,7	14,3
Indiferente (neutro)	23	16,4	16,4	30,7
De acuerdo	40	28,6	28,6	59,3
Completamente de acuerdo	57	40,7	40,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.20 Atención de jefes al bienestar del personal

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel de preocupación de los jefes por el bienestar del personal” se presenta en la tabla 5.23 que se detalla a continuación:

Tabla 5.23 Nivel de preocupación de los jefes por el bienestar del personal

¿Siempre se preocupan los jefes por el bienestar del personal?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	13	9,3	9,3	9,3
En desacuerdo	21	15,0	15,0	24,3
Indiferente (neutro)	35	25,0	25,0	49,3
De acuerdo	35	25,0	25,0	74,3
Completamente de acuerdo	36	25,7	25,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.21 Comunicación

La frecuencia en la opinión de los empleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel comunicación en la empresa” se presenta en la tabla 5.24 que se detalla a continuación:

Tabla 5.24 Nivel de comunicación en la empresa

¿La comunicación en la empresa fue clara y precisa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	5	3,6	3,6	3,6
En desacuerdo	14	10,0	10,0	13,6
Indiferente (neutro)	27	19,3	19,3	32,9
De acuerdo	48	34,3	34,3	67,1
Completamente de acuerdo	46	32,9	32,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.22 Nivel de confianza al líder

La frecuencia en la opinión de los empleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel de confianza hacia el líder de la empresa” se presenta en la tabla 5.25 que se detalla a continuación:

Tabla 5.25 Nivel de confianza hacia el líder

¿El líder de la empresa inspira confianza?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	8	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	12	8,6	8,6	14,3
Indiferente (neutro)	30	21,4	21,4	35,7
De acuerdo	42	30,0	30,0	65,7
Completamente de acuerdo	48	34,3	34,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.23 Relaciones humanas con los superiores

La frecuencia en la opinión de los empleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel de relaciones humanas con los superiores” se presenta en la tabla 5.26 que se detalla a continuación:

Tabla 5.26 Nivel de relaciones humanas con los superiores

¿Las relaciones humanas con los superiores son las adecuadas?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	8	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	19	13,6	13,6	19,3
Indiferente (neutro)	21	15,0	15,0	34,3
De acuerdo	49	35,0	35,0	69,3
Completamente de acuerdo	43	30,7	30,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.24 Relaciones humanas con compañeros y/o subordinados

La frecuencia en la opinión de los empleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel de relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados” se presenta en la tabla 5.27 que se detalla a continuación:

Tabla 5.27 Nivel de relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados

¿Las relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados son las adecuadas?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	4	2,9	2,9	2,9
En desacuerdo	8	5,7	5,7	8,6
Indiferente (neutro)	14	10,0	10,0	18,6
De acuerdo	46	32,9	32,9	51,4
Completamente de acuerdo	68	48,6	48,6	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.25 Sueldo

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel de satisfacción con el sueldo” se presenta en la tabla 5.28 que se detalla a continuación:

Tabla 5.28 Nivel de satisfacción con el sueldo

¿Estaba usted contento con el sueldo?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	16	11,4	11,4	11,4
En desacuerdo	16	11,4	11,4	22,9
Indiferente (neutro)	36	25,7	25,7	48,6
De acuerdo	38	27,1	27,1	75,7
Completamente de acuerdo	34	24,3	24,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.26 Prestaciones adicionales al sueldo

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel de satisfacción con las prestaciones adicionales al sueldo” se presenta en la tabla 5.29 que se detalla a continuación:

Tabla 5.29 Nivel de satisfacción con las prestaciones adicionales al sueldo

¿Las prestaciones adicionales al sueldo eran suficientes?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	20	14,3	14,3	14,3
En desacuerdo	24	17,1	17,1	31,4
Indiferente (neutro)	25	17,9	17,9	49,3
De acuerdo	43	30,7	30,7	80,0
Completamente de acuerdo	28	20,0	20,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.27 Desarrollo profesional

La frecuencia en la opinión de los empleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “las oportunidades reales de desarrollo profesional” se presenta en la tabla 5.30 que se detalla a continuación:

Tabla 5.30 Oportunidades reales de desarrollo profesional

¿Existían oportunidades reales de desarrollo profesional?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	26	18,6	18,6	18,6
En desacuerdo	31	22,1	22,1	40,7
Indiferente (neutro)	27	19,3	19,3	60,0
De acuerdo	31	22,1	22,1	82,1
Completamente de acuerdo	25	17,9	17,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.28 Esfuerzo personal laboral

La frecuencia en la opinión de los empleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel de esfuerzo personal laboral realizado en la empresa” se presenta en la tabla 5.31 que se detalla a continuación:

Tabla 5.31 Nivel de esfuerzo personal laboral realizado en la empresa

¿Se sentía contento con el esfuerzo personal laboral realizado en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	5	3,6	3,6	3,6
En desacuerdo	8	5,7	5,7	9,3
Indiferente (neutro)	9	6,4	6,4	15,7
De acuerdo	41	29,3	29,3	45,0
Completamente de acuerdo	77	55,0	55,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.29 Importancia del trabajo realizado

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “el nivel de importancia del trabajo realizado en la empresa” se presenta en la tabla 5.32 que se detalla a continuación:

Tabla 5.32 Nivel de importancia del trabajo realizado en la empresa

¿Considera que su trabajo era muy importante en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	8	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	10	7,1	7,1	12,9
Indiferente (neutro)	15	10,7	10,7	23,6
De acuerdo	50	35,7	35,7	59,3
Totalmente de acuerdo	57	40,7	40,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.30 Jubilación o pensión

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre el “retiro por jubilación o pensión” se presenta en la tabla 5.33 que se detalla a continuación:

Tabla 5.33 Retiro por jubilación o pensión

¿Su retiro está relacionado a su jubilación o pensión?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	123	87,9	87,9	87,9
En desacuerdo	4	2,9	2,9	90,7
Indiferente (neutro)	9	6,4	6,4	97,1
De acuerdo	1	,7	,7	97,9
Completamente de acuerdo	3	2,1	2,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.31 Salud

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre el “estado de salud” se presenta en la tabla 5.34 que se detalla a continuación:

Tabla 5.34 Estado de salud

¿Su estado de salud siempre fue adecuada para las funciones que realizaba	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	8	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	5	3,6	3,6	9,3
Indiferente (neutro)	5	3,6	3,6	12,9
De acuerdo	21	15,0	15,0	27,9
Completamente de acuerdo	101	72,1	72,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.32 Calidad de vida

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre la “calidad de vida” se presenta en la tabla 5.35 que se detalla a continuación:

Tabla 5.35 Calidad de vida

¿Estaba contento con su calidad de vida?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	7	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	8	5,7	5,7	10,7
Indiferente (neutro)	24	17,1	17,1	27,9
De acuerdo	52	37,1	37,1	65,0
Completamente de acuerdo	49	35,0	35,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.33 Opinión de la familia sobre el empleo

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre la “opinión de la familia sobre el empleo” se presenta en la tabla 5.36 que se detalla a continuación:

Tabla 5.36 Opinión de la familia sobre el empleo

¿Su familia estaba contenta con su empleo?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	9	6,4	6,4	6,4
En desacuerdo	8	5,7	5,7	12,1
Indiferente (neutral)	35	25,0	25,0	37,1
De acuerdo	46	32,9	32,9	70,0
Completamente de acuerdo	42	30,0	30,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	
Fuente: Elaboración propia				

5.12.2.34 Oferta laboral en el mercado

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre la “oferta laboral más atractiva en otras empresas” se presenta en la tabla 5.37 que se detalla a continuación:

Tabla 5.37 Oferta laboral más atractiva en otras empresas

¿La oferta laboral en otras empresas le parecía más atractiva?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	15	10,7	10,7	10,7
En desacuerdo	12	8,6	8,6	19,3
Indiferente (neutral)	29	20,7	20,7	40,0
De acuerdo	35	25,0	25,0	65,0
Completamente de acuerdo	49	35,0	35,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.35 Deseo de laborar en otras empresas

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre el “nivel de deseo de laborar en otras empresas” se presenta en la tabla 5.38 que se detalla a continuación:

Tabla 5.38 Nivel de deseo de laborar en otras empresas

¿Deseaba usted trabajar en otra empresa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	28	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	17	12,1	12,1	32,1
Indiferente (neutral)	32	22,9	22,9	55,0
De acuerdo	22	15,7	15,7	70,7
Completamente de acuerdo	41	29,3	29,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.36 Problemas personales ajenos al centro de trabajo

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre los “problemas personales ajenos al trabajo que influye en la rotación” se presenta en la tabla 5.39 que se detalla a continuación:

Tabla 5.39 Problemas personales ajenos al trabajo que influye en la rotación

¿Influyeron problemas personales ajenos a su centro de trabajo de su salida de la empresa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	77	55,0	55,0	55,0
En desacuerdo	11	7,9	7,9	62,9
Indiferente (neutral)	12	8,6	8,6	71,4
De acuerdo	12	8,6	8,6	80,0
Completamente de acuerdo	28	20,0	20,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.37 Terminación de contrato de trabajo

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre la “terminación del contrato de trabajo” se presenta en la tabla 5.40 que se detalla a continuación:

Tabla 5.40 Terminación del contrato de trabajo

¿Concluyó la relación laboral por terminación de contrato laboral?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	81	57,9	57,9	57,9
En desacuerdo	10	7,1	7,1	65,0
Indiferente (neutral)	10	7,1	7,1	72,1
De acuerdo	9	6,4	6,4	78,6
Completamente de acuerdo	30	21,4	21,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.38 Temporada baja de turismo

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre la “influencia de la temporada baja de turismo en la rotación” se presenta en la tabla 5.41 que se detalla a continuación:

Tabla 5.41 Influencia de la temporada baja en la rotación

¿Influyó la temporada baja en su salida de la empresa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	75	53,6	53,6	53,6
En desacuerdo	9	6,4	6,4	60,0
Indiferente	12	8,6	8,6	68,6
De acuerdo	11	7,9	7,9	76,4
Completamente de acuerdo	33	23,6	23,6	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.39 Resultados del trabajo realizado en la empresa

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre los “resultados del trabajo realizado en la empresa” se presenta en la tabla 5.42 que se detalla a continuación:

Tabla 5.42 Resultados del trabajo realizado en la empresa

¿Siempre fueron buenos los resultados de su trabajo en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	3	2,1	2,1	2,1
En desacuerdo	4	2,9	2,9	5,0
Indiferente (neutral)	1	,7	,7	5,7
De acuerdo	44	31,4	31,4	37,1
Totalmente de acuerdo	88	62,9	62,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.40 Cumplimiento de las tareas laborales

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre el “nivel en el cumplimiento de las tareas laborales” se presenta en la tabla 5.43 que se detalla a continuación:

Tabla 5.43 Nivel en el cumplimiento de las tareas laborales

¿Cumplía usted adecuadamente con sus tareas laborales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	,7	,7	,7
Indiferente (neutral)	2	1,4	1,4	2,1
De acuerdo	33	23,6	23,6	25,7
Totalmente de acuerdo	104	74,3	74,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.41 Reglamentos de la empresa

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre el “nivel de cumplimiento con los reglamentos de la empresa” se presenta en la tabla 5.44 que se detalla a continuación:

Tabla 5.44 Nivel en el cumplimiento con los reglamentos de la empresa

¿Cumplía usted con los reglamentos de su empresa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1,4	1,4	1,4
Indiferente (neutral)	2	1,4	1,4	2,9
De acuerdo	30	21,4	21,4	24,3
Totalmente de acuerdo	106	75,7	75,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.42 Problemas legales con la empresa

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre los “problemas legales con la empresa como influencia de la rotación” se presenta en la tabla 5.45 que se detalla a continuación:

Tabla 5.45 Problemas legales con la empresa como influencia de la rotación

¿Influyeron problemas legales con la empresa en su salida de la misma?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	112	80,0	80,0	80,0
En desacuerdo	11	7,9	7,9	87,9
Indiferente (neutral)	6	4,3	4,3	92,1
De acuerdo	4	2,9	2,9	95,0
Totalmente de acuerdo	7	5,0	5,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.43 Problemas personales con directivos

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre los “problemas personales con directivos de la empresa que influyen en la rotación” se presenta en la tabla 5.46 que se detalla a continuación:

Tabla 5.46 Problemas personales con directivos de la empresa que influyen en la rotación

¿Influyeron problemas personales con directivos su salida de la empresa?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	100	71,4	71,4	71,4
En desacuerdo	12	8,6	8,6	80,0
Indiferente (neutral)	10	7,1	7,1	87,1
De acuerdo	5	3,6	3,6	90,7
Totalmente de acuerdo	13	9,3	9,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

5.12.2.44 Opiniones sobre deficiencias de los hoteles para retener al personal

La frecuencia en la opinión de los empleados incluidos en la encuesta de investigación sobre “lo que le hace falta a la empresa para retener a su personal” se presenta en la tabla 5.47 que se detalla a continuación:

Tabla 5.47 Lo que le hace falta a la empresa para retener a su personal

¿Qué le hace falta a la empresa para retener a su personal?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
- Ítem sin respuesta	10	7,1	7,1	7,1
Administración fija o constante	4	2,9	2,9	10,0
Buena disposición de ambas partes	1	,7	,7	10,7
Contratos más serios	3	2,1	2,1	12,9
Más capacitación	2	1,4	1,4	14,3
Más credibilidad a los empleados	1	,7	,7	15,0
Más reconocimiento	1	,7	,7	15,7
Mejor ambiente de trabajo	1	,7	,7	16,4
Mejor atención, motivación y trato	19	13,6	13,6	30,0
Mejor comunicación	11	7,9	7,9	37,9
Mejor liderazgo	3	2,1	2,1	40,0
Mejor mercado	3	2,1	2,1	42,1
Mejor organización	1	,7	,7	42,9
Mejor salario y prestaciones	37	26,4	26,4	69,3
Mejorar instalaciones	3	2,1	2,1	71,4
Mejores condiciones laborales	4	2,9	2,9	74,3
Mejores recursos para las tareas	1	,7	,7	75,0
Nada le falta	10	7,1	7,1	82,1
No jornadas tan largas	1	,7	,7	82,9
Oportunidades de desarrollo	15	10,7	10,7	93,6
Practicar valores (ética, equidad, etc.)	3	2,1	2,1	95,7
Programas Sociales	1	,7	,7	96,4
Seguridad en el trabajo (plaza)	4	2,9	2,9	99,3

168	1	,7	,7	100,0
Unión con los demás departamentos				
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

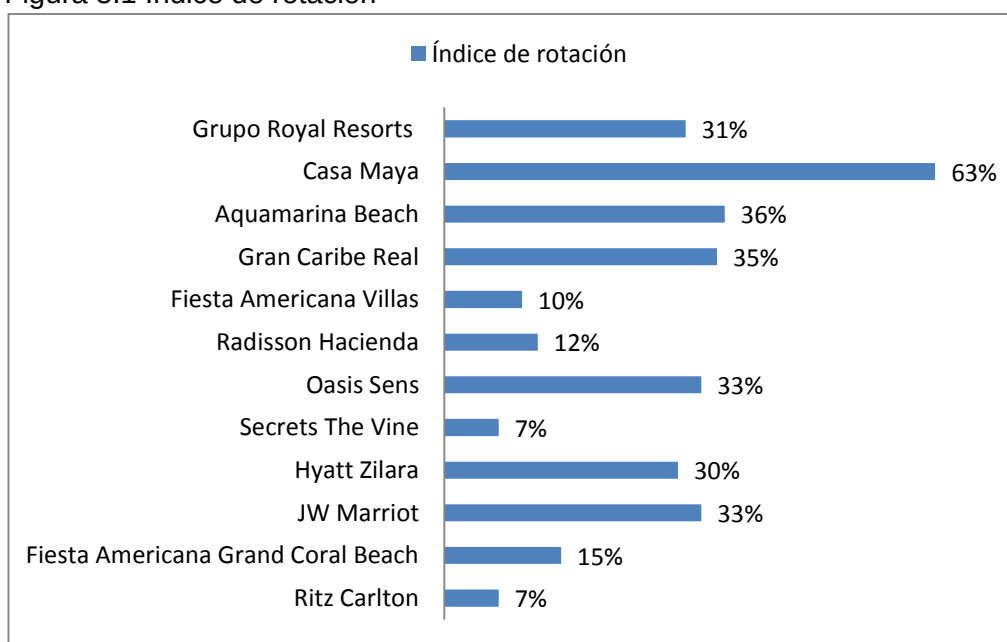
5.12.3 Análisis e interpretación de resultados sobre ejecutivos de hoteles

El análisis e interpretación de resultados obtenidos de la encuesta aplicada a ejecutivos de hoteles son los siguientes:

5.12.3.1 Índice de rotación

La figura 5.1 muestra la tasa de rotación de los hoteles investigados, permitiendo apreciar los altos niveles de la rotación de personal en esta industria. Los datos de la rotación se tomaron durante los últimos meses de 2013 considerando el acumulado hasta la fecha. Se encontró que independientemente de la rotación de personal, existe generalmente entre los hoteles más antiguos algún grupo de empleados con antigüedad superior a los 27 años que son un logro importante en las capacidades de retener al talento con experiencia.

Figura 5.1 Índice de rotación



Fuente: Elaboración propia

5.12.3.2 Estrategias comunes para retener al personal

Hay un grupo de decisiones comunes que toma la dirección de las empresas hoteleras y de otras empresas del sector turismo para afectar lo menos posible a los empleados. Entre estas se encuentran: vacaciones en temporada baja, permisos sin goce de sueldo, mejor sueldo y programas de integración. Estos programas son muy genéricos y no hay registro sobre la repercusión de los mismos en los resultados de retención de personal. Solo se encontró un programa diseñado especialmente para retener y desarrollar al personal denominado AES (Associate Engagement Survey) utilizado en el Hotel JW Marriot Cancún Resort.

5.12.4 Análisis e interpretación de resultados sobre exempleados de hoteles

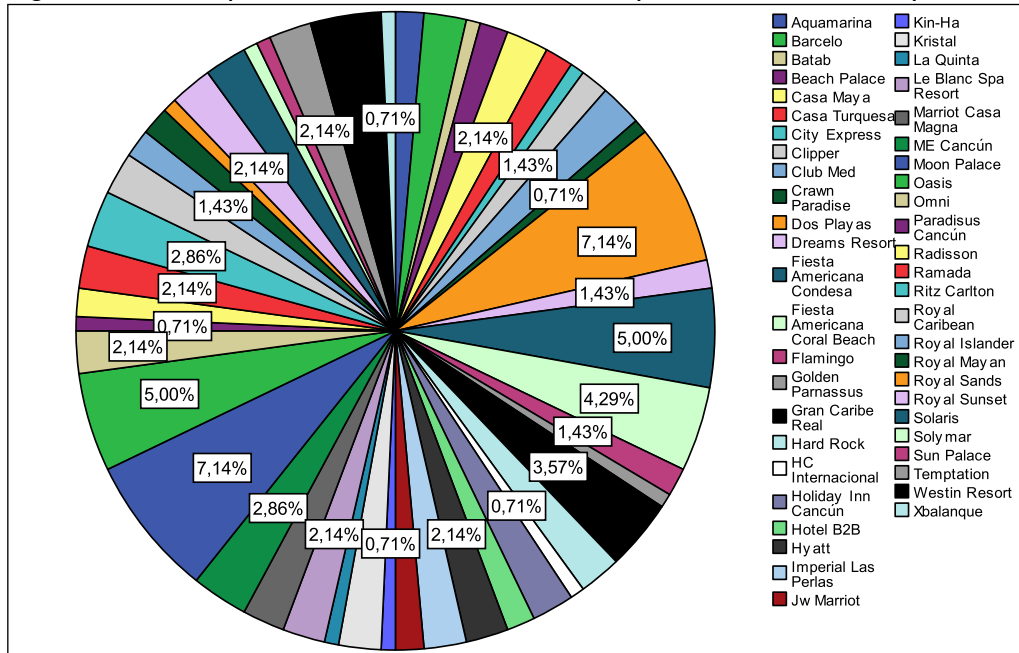
El análisis e interpretación de resultados obtenidos de la encuesta aplicada a exempleados de hoteles son los siguientes:

5.12.4.1 Participación en la encuesta de exempleados de hotelería por hotel

En la difícil tarea de localizar exempleados de hoteles de Cancún dentro del grupo registrado en la Asociación Hoteles de Cancún y Puerto Morelos y que permitan ser cuestionados sobre la relación que tuvieron con algún hotel. De 77 hoteles de Cancún registrados en dicha Asociación, se localizó exempleados de 51 hoteles, que proporcionaron información diversa de la relación y opinión que tuvieron con el hotel en el cual laboraron. También se puede observar que exempleados de los hoteles Dos Playas, Moon Palace, Fiesta Americana Condesa y Fiesta Americana Cancún tuvieron mayor representatividad. Es preciso aclarar que el Moon Palace es el más grande en número de cuartos ubicado en Cancún. Recordamos que la participación fue aleatoria de

acuerdo a la metodología para el llenado de los cuestionarios. La figura 5.2 presenta la participación de manera gráfica.

Figura 5.2 Participación en la encuesta de exempleados de hotelería por hotel

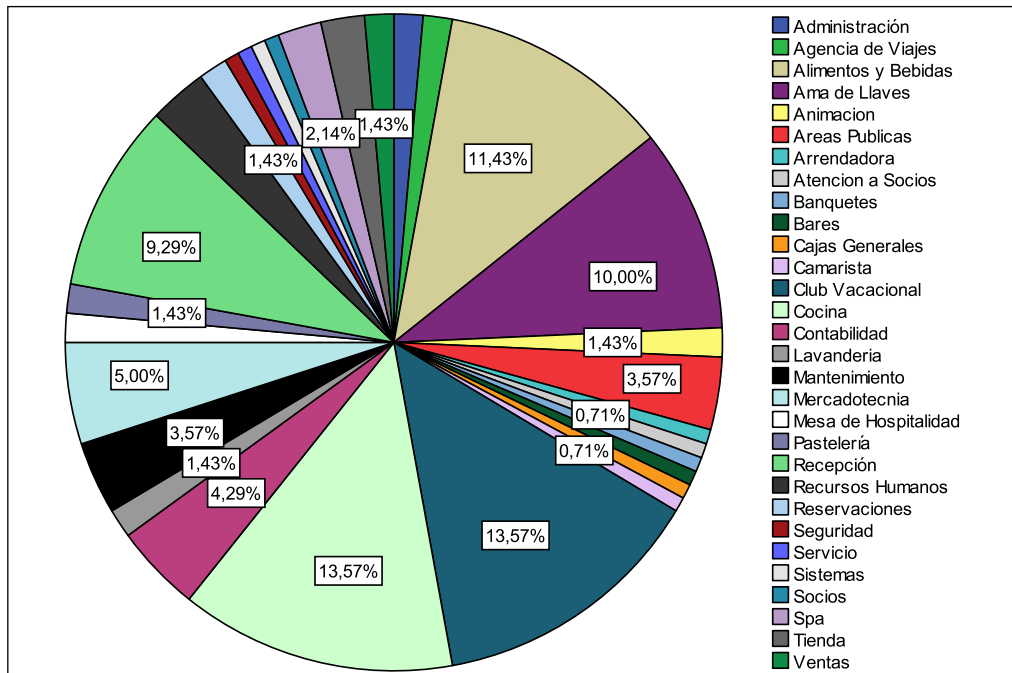


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.2 Participación en la encuesta de exempleados de hotelería por Departamento

Un gran porcentaje de exempleados de hotel encuestados trabajaron en los Departamentos de Cocina, Club Vacacional, Alimentos y Bebidas, Ama de Llaves y Recepción. Es importante observar que al Departamento de Alimentos y Bebidas se le podría sumar los exempleados vinculados al Departamento de Cocina, quienes se consideraron aparte por dos situaciones: la primera, por el hecho de que algunos hoteles se refieren a Cocina como el área de atención en alimentos para los empleados, y la segunda, por el hecho de la representatividad que tiene por si solo el concepto de Cocina entre las personas encuestadas. Es curioso haber encontrado a exempleados de áreas como contabilidad, mercadotecnia y recursos humanos que exempleados que colaboraron en áreas seguridad, lavandería y ventas. La figura 5.3 presenta la participación de manera gráfica.

Figura 5.3 Participación en la encuesta de ex empleados de hotelería por Departamento



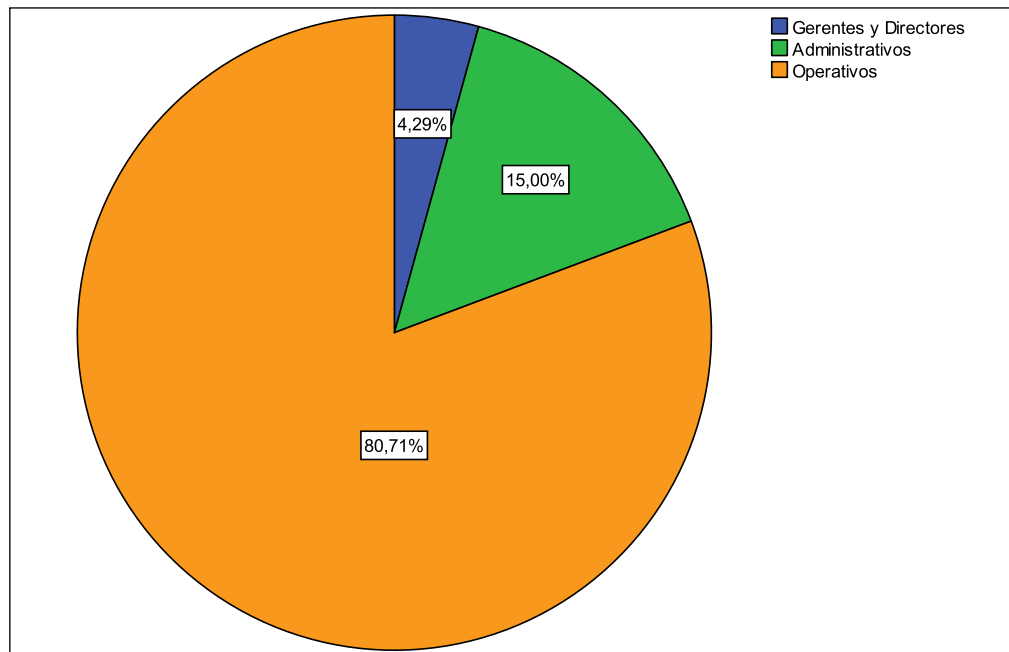
Fuente: Elaboración propia

5.12.4.3 Participación en la encuesta de ex empleados de hotelería por tipo de puesto

Los puestos de trabajo se concentraron para su análisis en tres grupos: El primer grupo es el de Gerentes y Directores, donde se incluyó a los ejecutivos generales y de diversas áreas de la hotelería; El segundo grupo es el de los Administrativos, que incluyó personal que tiene relación indirecta con el cliente, como por ejemplo, personal de contabilidad, administración, mercadotecnia, etc. Por último, el tercer grupo denominado Operativos, que incluyó al personal que tiene relación directa o casi directa con el cliente, como es el caso de recepcionistas, cocineros, camaristas, personal de mantenimiento, personal de ventas, spa, personal de seguridad, etc. Haber encontrado en la calle una mayor cantidad de ex empleados Operativos que la suma de ex empleados Gerentes y Directores más los Administrativos en una relación de 4 a 1 infiere afirmar que uno de los mayores problemas de la rotación recae precisamente en este tipo de puestos y

que tienen una relación directamente proporcional a la ocupación hotelera, es decir, a mayor ocupación mayor contratación de empleados operativos y viceversa. La figura 5.4 presenta la participación de manera gráfica.

Figura 5.4 Participación en la encuesta de exempleados de hotelería por tipo de puesto



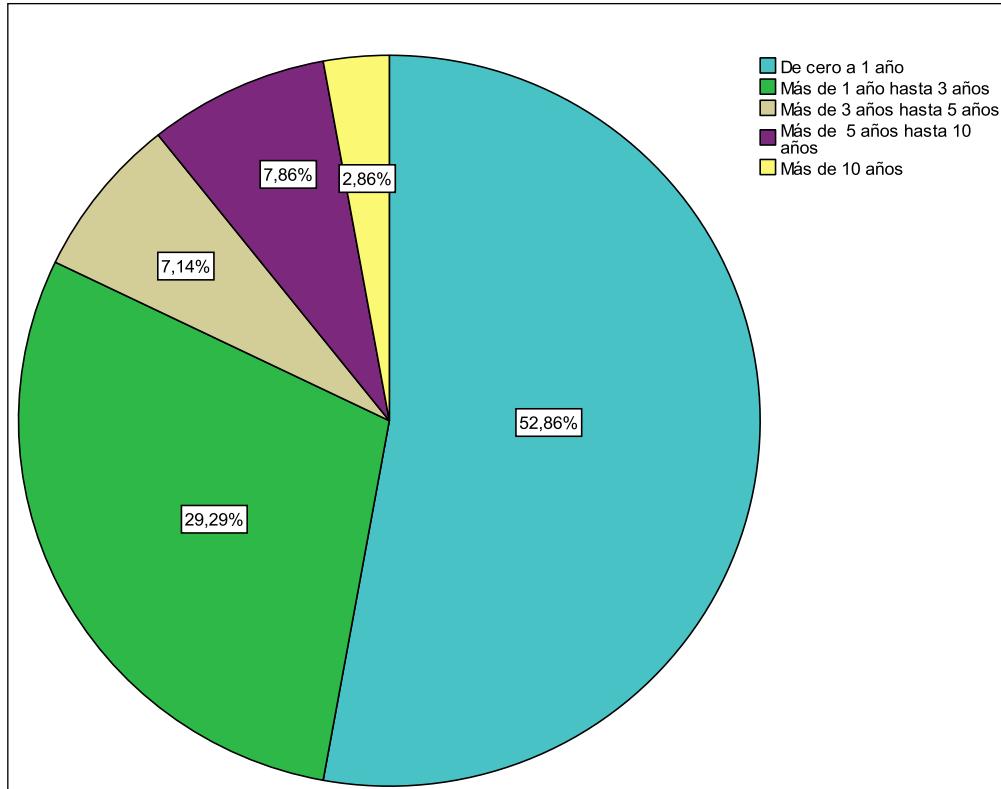
Fuente: Elaboración propia

5.12.4.4 Tiempo de permanencia en la empresa

Entre los exempleados de hotelería participantes en la investigación se puede observar la gran cantidad de personas que salieron de la empresa al año o antes de cumplir un año de laborar en ella, lo que refleja la necesidad de revisar los procesos de reclutamiento y selección vigentes en los hoteles. Por otro lado también se observa una pequeña cantidad de exempleados que se mantuvieron en algún hotel por más de 10 años y de los cuales ninguno dejó de laborar en la empresa por motivos de jubilación o pensión. La experiencia de la gente en las organizaciones es un activo que se debe apreciar y por lo tanto cuidar. Es capital humano y su salida de la empresa generalmente tiene un alto costo. Las frecuencias de rangos de tiempo

de permanencia son señaladas en la tabla 5.5 que se detalla a continuación.

Figura 5.5 Tiempo de permanencia en la empresa



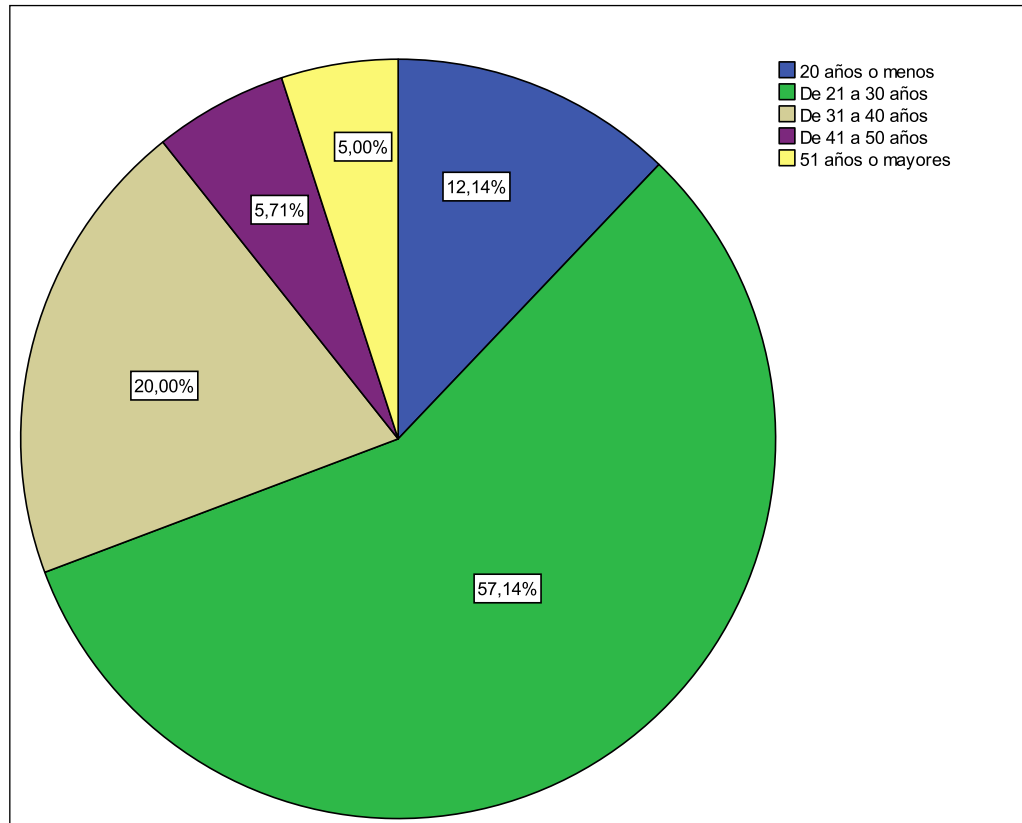
Fuente: Elaboración propia

5.12.4.5 Edad

Entre los exempleados de hotelería participantes en la investigación se puede observar que los jóvenes de 21 a 30 años representan mayoría y refleja la inestabilidad que tienen en los empleos. La contratación en puestos de tipo operativo que vincula de manera directa con la ocupación hotelera define en parte su inestabilidad laboral. El lado opuesto es el grupo de 51 años o mayores que se aferran más a sus empleos, pues de perderlo significa complicación mayor que la de los jóvenes para encontrar empleo. Otro punto que también puede explicar la menor rotación del grupo de mayor edad, es la experiencia que bien ha sabido capitalizar la organización. Es de llamar la atención el grupo

de 31 a 40 años que mantiene una retención de personal mayor que el grupo de 41 a 50 años, atribuible a niveles de madurez profesional. La figura 5.6 presenta la participación de manera gráfica.

Figura 5.6 Edad al momento al momento de efectuarse la rotación de personal

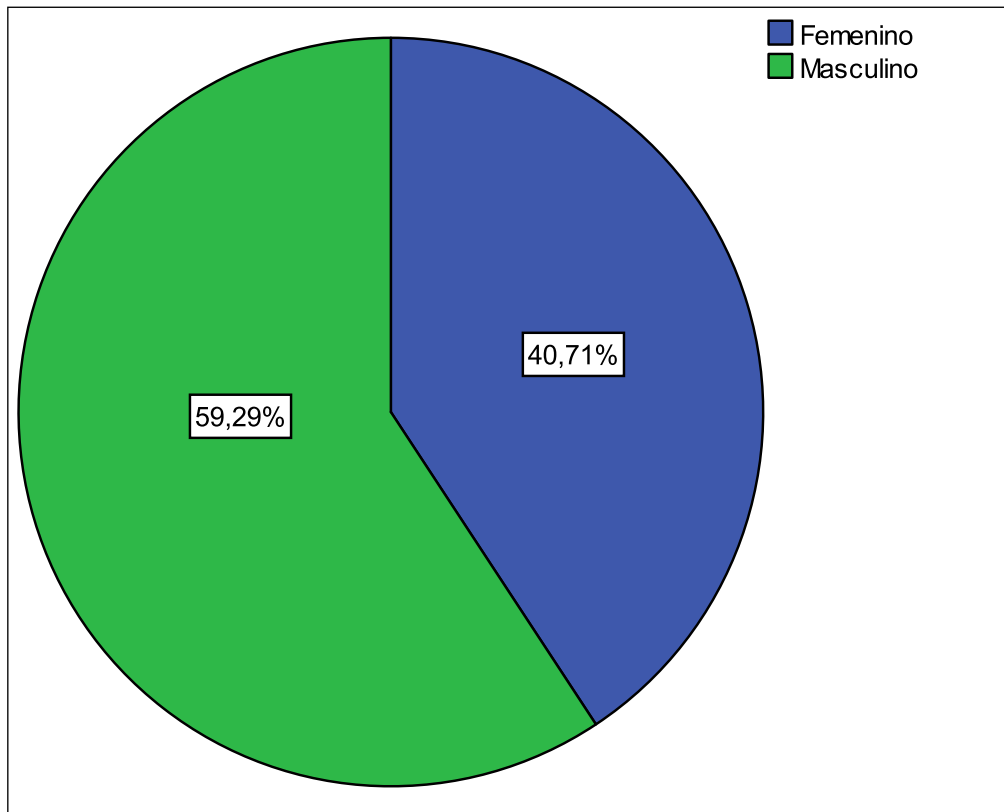


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.6 Género

La frecuencia en el género de los empleados incluidos en la encuesta implica una relación de dos mujeres por cada tres hombres los que abandonan las organizaciones hoteleras en Cancún. Funciones como las de camaristas, telefonistas y relaciones públicas son incluyentes de muchas mujeres. Por otro lado, áreas de mantenimiento, jardinería y cocina tiene un alto porcentaje hombres laborando. La figura 5.7 detalla la proporcionalidad encontrada en la investigación.

Figura 5.7 Género

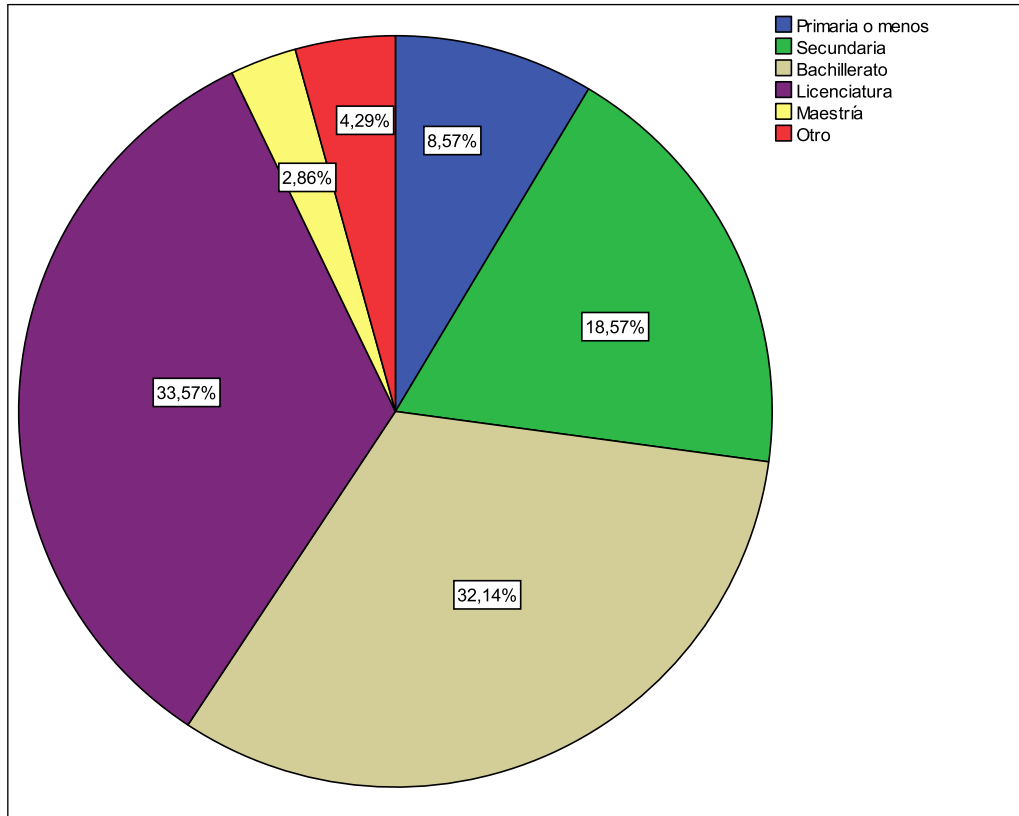


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.7 Escolaridad

Tener un grado de licenciatura no necesariamente representa estabilidad en el empleo, sobre todo entre los 21 y 30 años donde las personas están buscando continuamente “el mejor lugar para trabajar”. El concepto “Otros” es incluyente de carreras técnicas, donde sus egresados se han incorporado a temprana edad al sector productivo, con la ventaja de poder realizar una carrera hotelera y con la desventaja de ser castigados en el salario por no contar con un título universitario, aun cuando dicho título por sí solo tampoco asegura un gran pago. La figura 5.8 presenta la distribución porcentual de acuerdo a la escolaridad de los exempleados encuestados.

Figura 5.8 Escolaridad

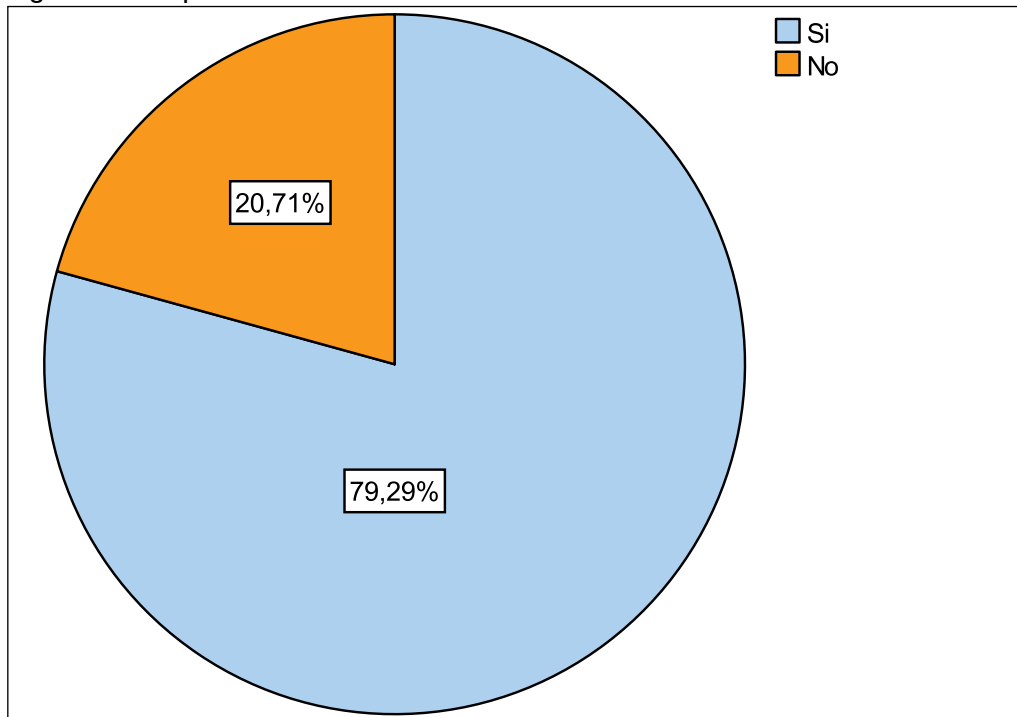


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.8 Capacitación

El término capacitación adecuada no se refiere al hecho de recibir cualquier tipo de capacitación, sino aquella que le permite realizar de manera eficaz y eficiente las tareas que se le asignan al personal. Al menos en todos los grandes y medianos hoteles de Cancún hay programas de capacitación. Pero aun en ellos además de los pequeños hoteles la capacitación con resultados completamente satisfactorios representan el 79.29% de acuerdo a la respuesta de los empleados de hotelería, dejando insatisfechos a la diferencia. Iniciar mal por cuestiones de capacitación se reflejará en la fortaleza de las relaciones humanas. La figura 5.9 presenta la distribución porcentual de acuerdo a la capacitación adecuada de los empleados encuestados.

Figura 5.9 Capacitación adecuada

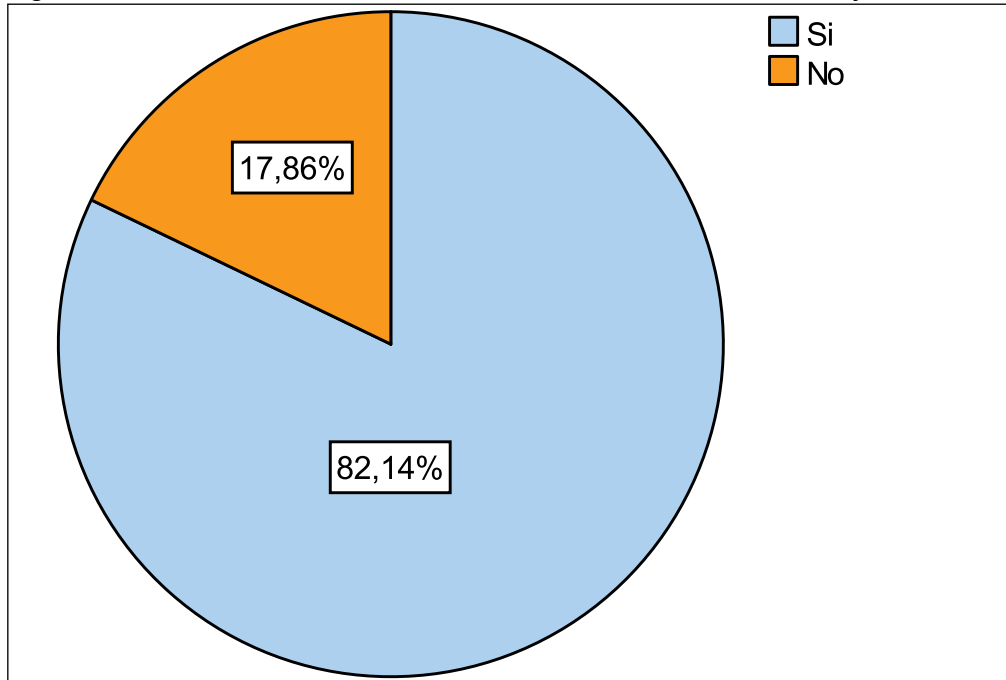


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.9 Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo que incluye a la jornada de trabajo, días de descanso, vacaciones, salario (tiene un apartado especial en la presente investigación) y el aguinaldo se debe de garantizar a través de los contratos de trabajo como señala la Ley Federal de Trabajo. Tener claridad sobre dichas condiciones por parte del trabajador propicia entornos que disminuyen el conflicto con la dirección. En la presente investigación 25 exempleados de hotelería ha manifestado que las condiciones de trabajo no eran claras contra 115 que opinaron lo contrario. La figura 5.10 indica los porcentajes de ambas posturas señalas por los encuestados.

Figura 5.10 Frecuencia de la claridad en las condiciones de trabajo

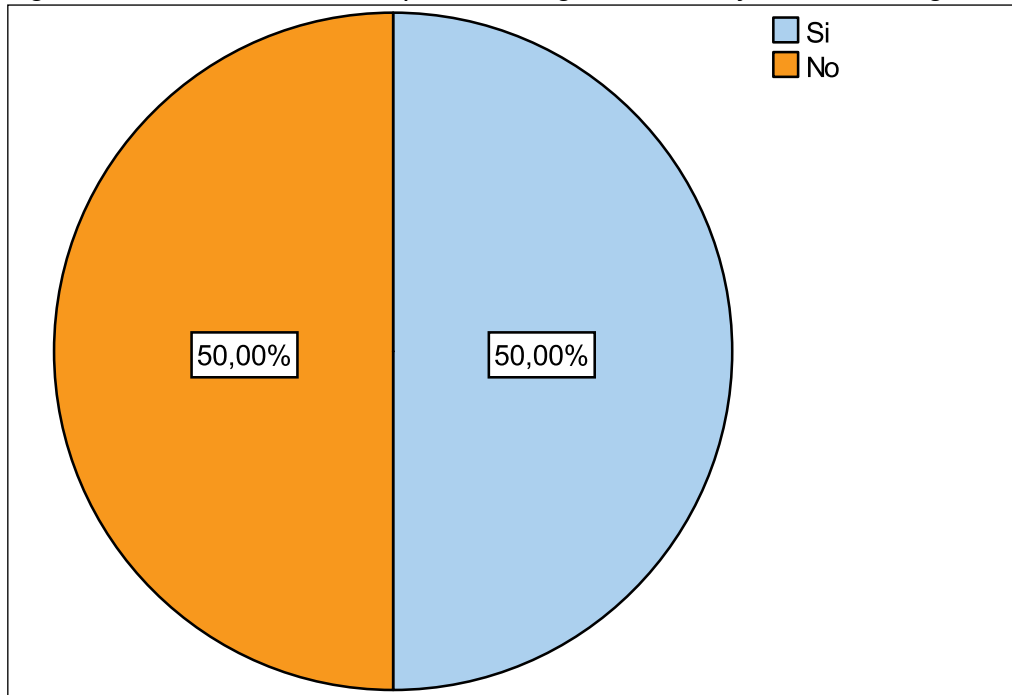


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.10 Opinión de regresar a trabajar al mismo lugar

La frecuencia en la opinión de los exempleados incluidos en la encuesta de investigación sobre regresar a laborar al mismo lugar, coincidió en número entre los que opinan que si regresarían y los que no regresarían a su antiguo empleo. El 50% de los exempleados que no regresarían a trabajar, no necesariamente debería atribuírseles emociones de rencor, pero tampoco descartarse. La figura 5.11 señala los porcentajes de respuesta al respecto.

Figura 5.11 Frecuencia de la opinión de regresar a trabajar al mismo lugar



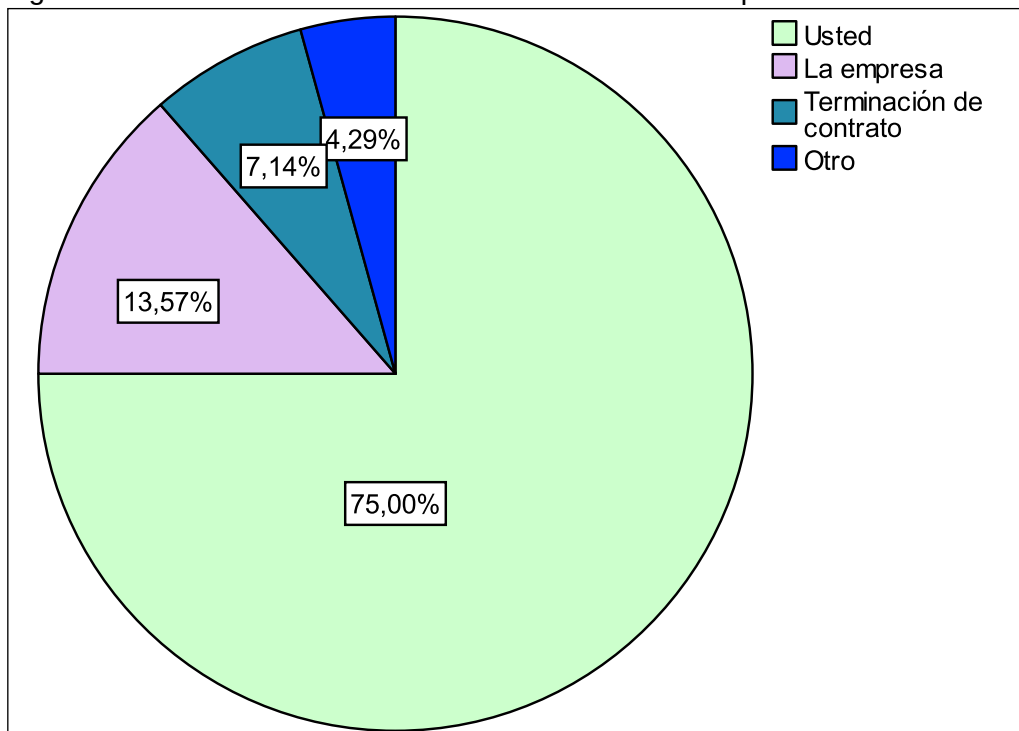
Fuente: Elaboración propia

5.12.4.11 Decisión sobre la salida de la empresa

La pregunta sobre el tema de quien tomo la decisión sobre la salida del trabajador de la empresa tiene cuatro respuestas que bien se podrían resumir en dos. La primera, “usted”, hace referencia al hecho del que la decisión de la salida sea tomada por el propio trabajador a partir de la renuncia, el abandono e incluso al hecho de incidir de alguna manera en la decisión de la empresa al respecto. La segunda, “la empresa”, hace referencia a una decisión unilateral por parte de los tomadores de decisiones en la continuidad de los trabajadores en una empresa. La tercera, “terminación de contrato” tiene la intención de no responsabilizar a nadie de la salida de la empresa y tiene su relevancia en los tipos de contrato por tiempo determinado. La cuarta, “otro” se refiere a situaciones que la investigación no haya tomado en cuenta y que los encuestados consideren que no están dentro de los tres grupos antes señalados. Sin embargo la respuesta tres podría ser absorbida por la respuesta dos, pues es común que en la hotelería los contratos

por tiempo determinado se realizan para evitar compromisos legales con quienes ocupan dichos puestos, y solo si demuestran conocimiento y habilidades iguales o superiores a sus expectativas le dan continuidad a la contratación a partir de nuevos contratos. A su vez, la respuesta cuatro puede ser absorbida por la respuesta uno, dado que generalmente son situaciones de índole personal que no fueron considerados en el cuestionario, como por ejemplo “la necesidad de la superación personal”. Considerando lo anterior, si sumamos dichas respuestas encontramos que el 79.29% de la decisión de salida es por parte del empleado y solo 20.61% por parte de la empresa. Otra investigación podría darnos respuesta a si las renunciaciones esperadas en las organizaciones coinciden con las que se dan en la realidad, además de poder conocer si salen por su voluntad los empleados menos eficientes y eficaces, o si los que dejan la empresa son los más productivos, en donde el costo de la rotación sería mayor. La figura 5.12 indica los porcentajes de la frecuencia sobre la decisión de salida de la empresa.

Figura 5.12 Frecuencia de la decisión de salida de la empresa

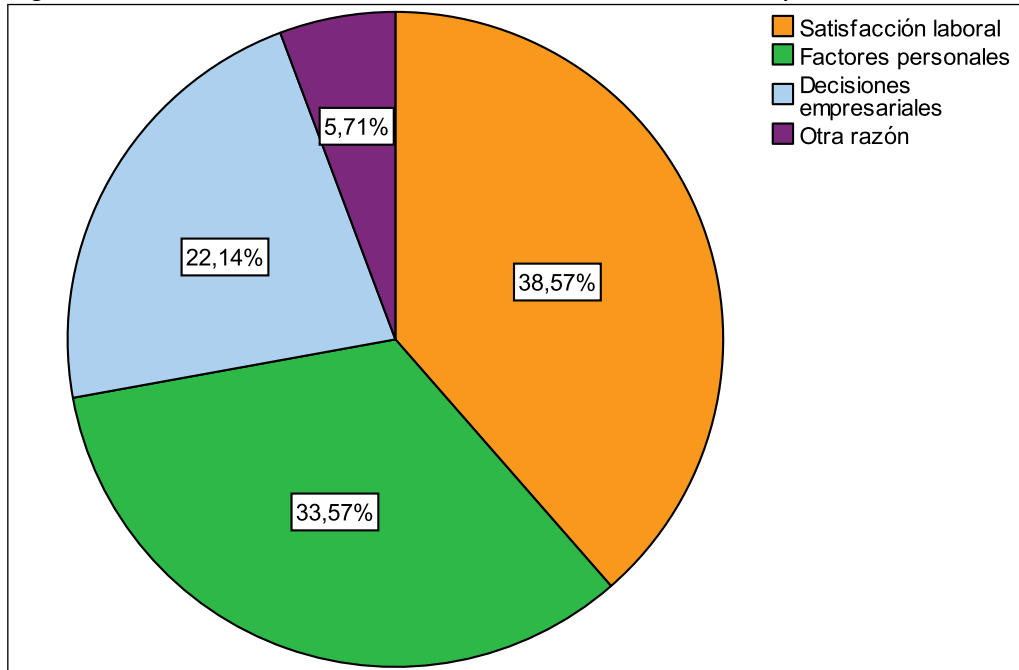


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.12 Razón o causa de la salida del personal

Se consideraron tres causas definidas de la rotación de personal: satisfacción laboral, factores personales y decisiones empresariales. Se incluyó una cuarta causa general denominada “otra razón” que permite al encuestado no sentirse comprometido a encasillarse en una de las causas de rotación de personal anteriormente señaladas. La razón más común de la rotación expresada por exempleados de hotelería es el de la satisfacción de personal, siguiéndole en importancia por frecuencia los factores personales y posteriormente las decisiones empresariales. Por último, la cuarta causa indica una frecuencia de 8 personas entre las 140 encuestadas y que representan una participación del 5.71% del total. En el análisis del complemento de la respuesta de esta última causa se puede considerar que corresponden a situaciones vinculadas a factores personales, pues de las 8 personas 4 argumentaron desarrollo profesional y 2 personas señalaron que dejaron el trabajo por cuestión de continuar con su formación educativa. La figura 5.13 a continuación presenta los porcentajes de las causas de la rotación de personal.

Figura 5.13 Frecuencia de la razón o causa de la salida del personal

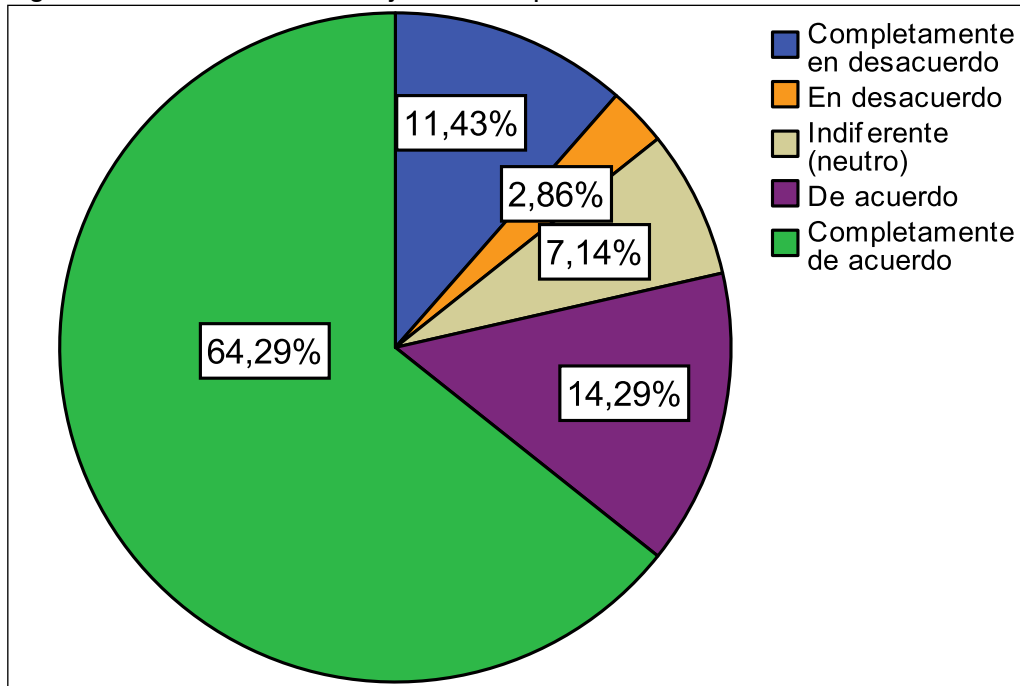


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.13 Contrato de trabajo en la empresa

El contrato laboral es un tema delicado, no solamente por el aspecto humano sino también por su carácter legal. El 14.29% consideran la inexistencia de contrato de trabajo o al menos en los términos legales que señala la Ley Federal de Trabajo. Sin embargo una gran cantidad, el 78.58% de los encuestados considera que siempre hubo contratos de trabajo de acuerdo a lo que señala la ley en la materia. Cuando los contratos de trabajo no cuentan con los términos legales correspondientes se genera inquietud y frustración de no acceder a un derecho laboral, lo que podría inferir en renuncia. La figura 5.14 señala las opiniones de los encuestados a partir de porcentajes.

Figura 5.14 Contrato de trabajo en la empresa

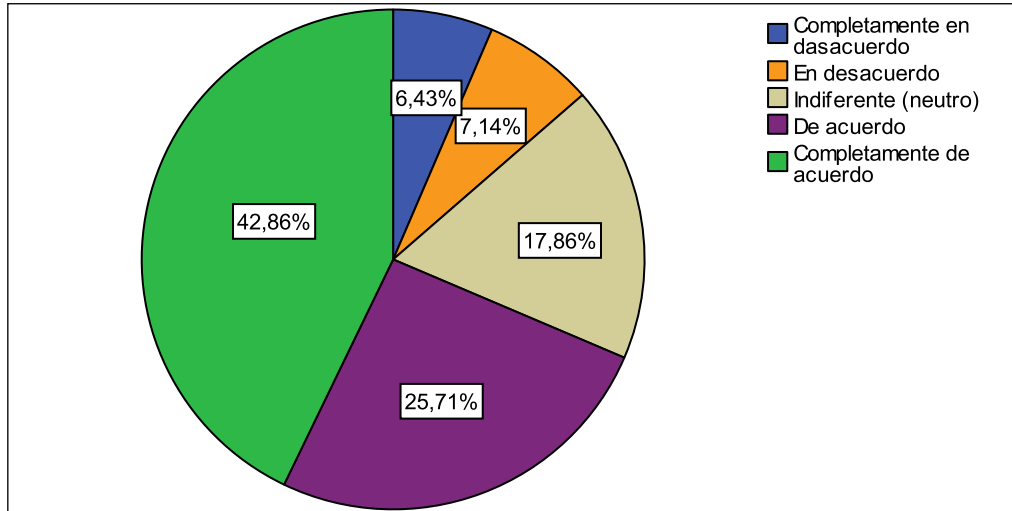


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.14 Trato justo y ético en la empresa

Este es un punto muy importante en las relaciones humanas en las organizaciones dado que infieren directamente en la imagen de la empresa en la opinión de los empleados. En la presente investigación, como puede apreciarse en la figura 5.15, la gran mayoría de los encuestados manifestó estar completamente de acuerdo o de acuerdo con la calidad en el trato que reciben, como personas y también como colaboradores. Solamente el 14.29% opina que el trato recibido no es justo y ético lo que genera la posibilidad de renuncia a la empresa.

Figura 5.15 Trato justo y ético en la empresa

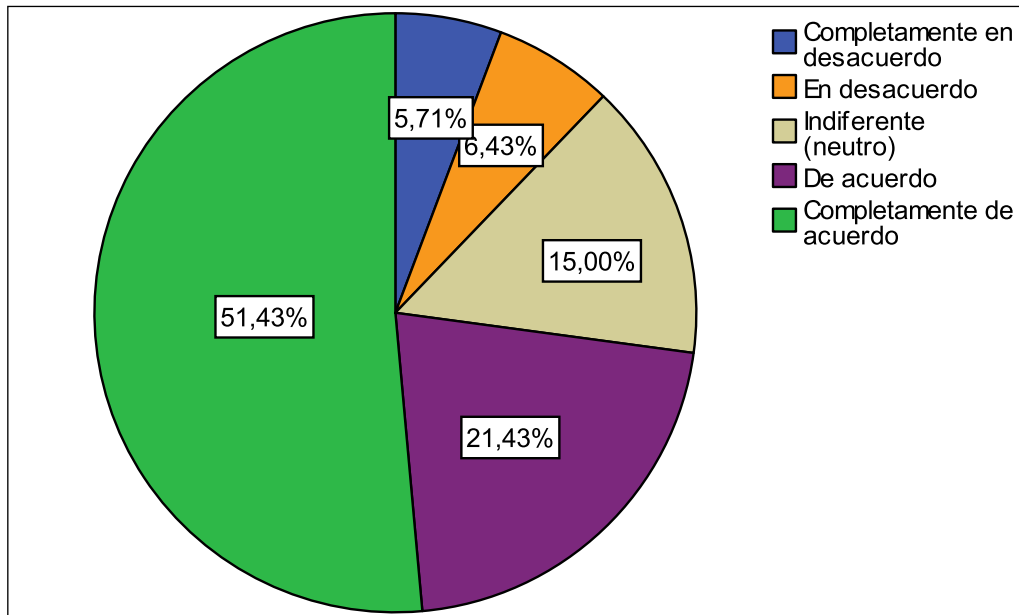


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.15 Ventilación en la empresa

La ventilación es un factor extrínseco en la satisfacción del ser humano. Algunos de los grandes hoteles, sobre todo en la Zona Hotelera de Cancún en la búsqueda de aprovechar los espacios en beneficio de los clientes, construyen oficinas y áreas de servicios en lugares donde la ventilación natural y/o artificial es limitada. Sin embargo, al respecto y como muestra la figura 5.16, el 72.86% considera estar de acuerdo de contar con buena ventilación en sus áreas de trabajo dejando la queja de falta de ventilación a solo el 12.14% de los encuestados. Es posible que el sentir la falta de ventilación sea causal de algún tipo de ansiedad que culmine en renuncia laboral.

Figura 5.16 Ventilación en la empresa

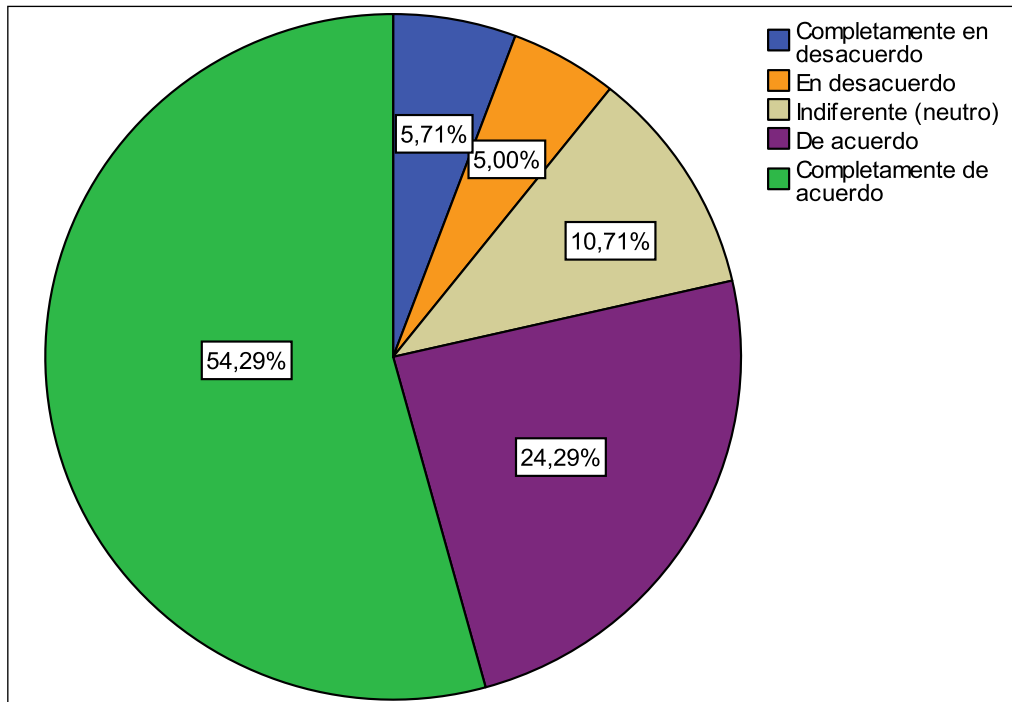


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.16 Iluminación en la empresa

La iluminación es otro factor intrínseco, pero posiblemente más considerable que el de la ventilación por los efectos de salud que puede causar. El 10.71% de los exempleados encuestados manifestaron que la iluminación no era la adecuada. Sin embargo la gran mayoría considera que la iluminación es la adecuada, tal y como lo expresa la figura 5.17 que se detalla a continuación.

Figura 5.17 Iluminación en la empresa

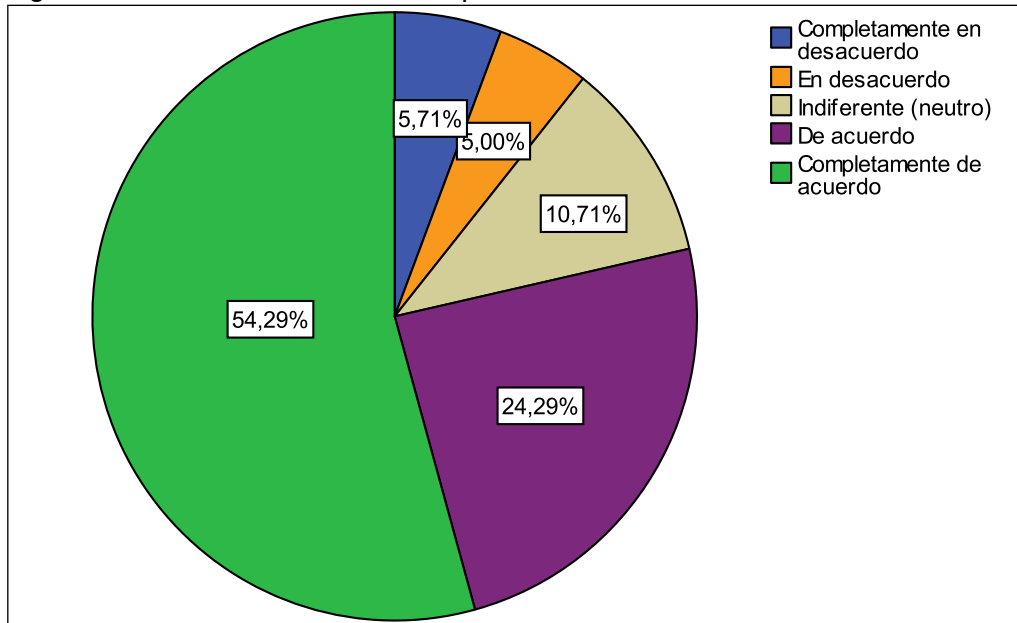


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.17 Ruido

El ruido que se genera por diversos motivos puede ser molesto para las personas. En los hoteles los equipos de energía eléctrica que provocan fuerza y luz podrían tener niveles de ruido no adecuado. Aunado a lo anterior las cocinas y otras áreas también son generadores de ruido. De acuerdo la información recogida en las encuestas, y plasmada en la figura 5.18, el 78.58% de los empleados considera que el nivel de ruido es el adecuado y solo el 10.71% opina no estar de acuerdo con el nivel de ruido generado.

Figura 5.18 Nivel de ruido en la empresa

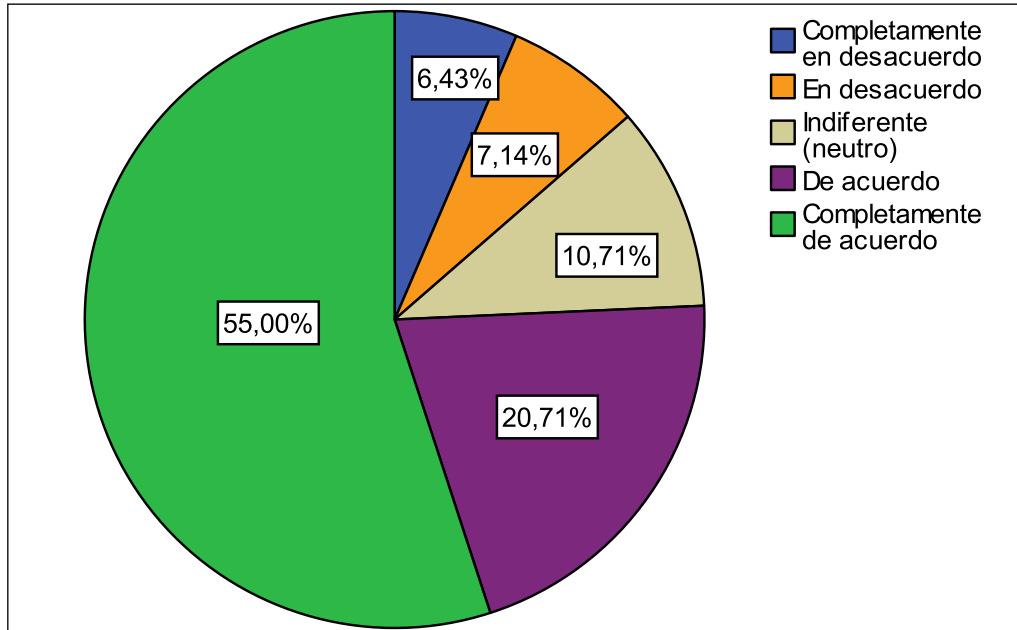


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.18 Higiene

La higiene en el área de trabajo produce un impacto visual que influye en la comodidad del empleado. Como factor extrínseco a la satisfacción humana, la higiene puede provocar aceptación o rechazo hacia el lugar laboral. Como muestra la figura 5.19, tres cuartas partes de los encuestados manifestó el hecho de que en los hoteles en los que laboraron se tiene un adecuado nivel de higiene. Por otro lado, el 13.57% de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con los niveles de higiene en los que convivieron laboralmente.

Figura 5.19 Nivel de higiene en la empresa

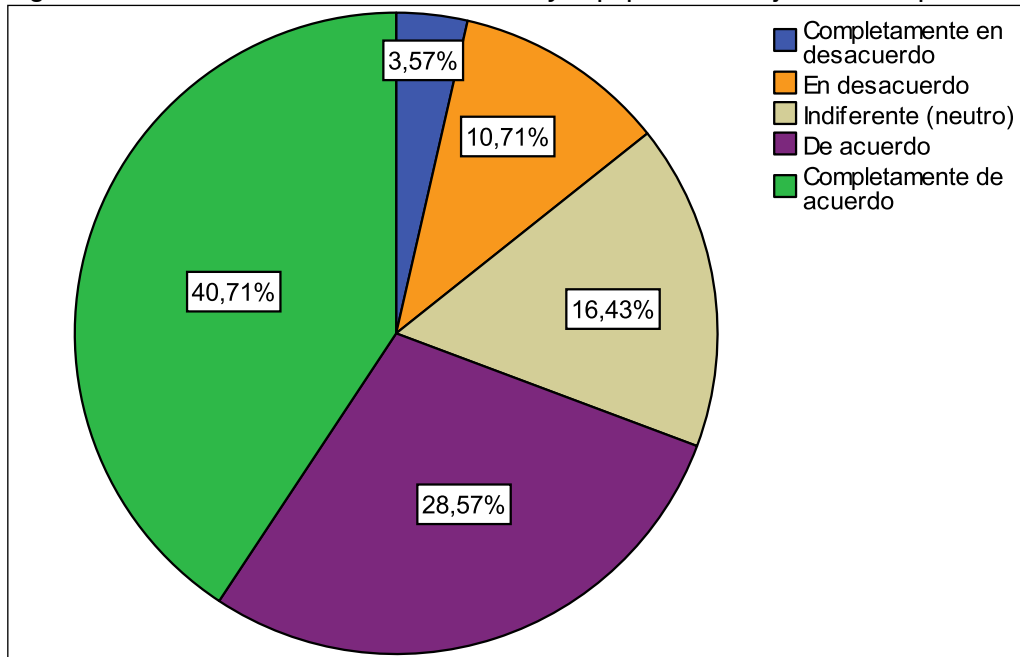


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.19 Confort con muebles y equipo

Contar con el confort en los muebles de trabajo y el equipo de trabajo facilita la tarea y disminuye los riesgos de trabajo. El guarda vidas en la playa se encontrará más motivado para realizar su tarea contando con el equipo adecuado. El podado de los jardines podrá realizarse de mejor manera si se cuenta con las herramientas adecuadas. La calidad de los muebles de que dispone el empleado para su uso personal también influye en su satisfacción. De acuerdo a la encuesta realizada, para el 14.28% de los empleados los muebles y equipos no generaban el confort deseado. Para el 69.28% si son confortables los muebles y equipos que ofrecen los centros de trabajo. La figura 5.20 representa gráficamente la opinión sobre el nivel de confort.

Figura 5.20 Nivel de confort con muebles y equipo de trabajo en la empresa

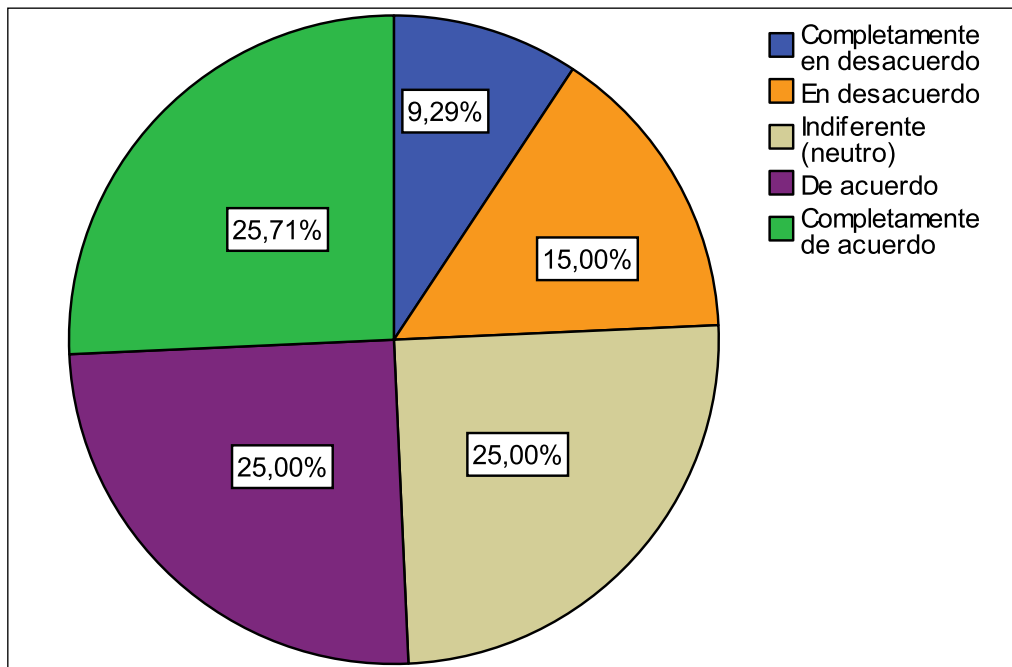


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.20 Nivel de preocupación de los jefes por el bienestar del personal

La atención de los jefes hacia su personal no debe consistir solo en lo estrictamente laboral, pues los beneficios en los que se puede hacer incurrir a los empleados es una obligación moral como ser humano. La gente que siente que puede contar con la gente construirá equipos con filosofía de ganar-ganar. La opinión de los exempleados encuestados de acuerdo a la figura 5.20 es que el 24.29% considera que quienes eran sus jefes no se preocupaban por el bienestar de su personal, aunque la mitad del total consideraran lo contrario. La figura 5.21 representa gráficamente la opinión de los exempleados hacia el tema.

Figura 5.21 Nivel de preocupación de los jefes por el bienestar del personal

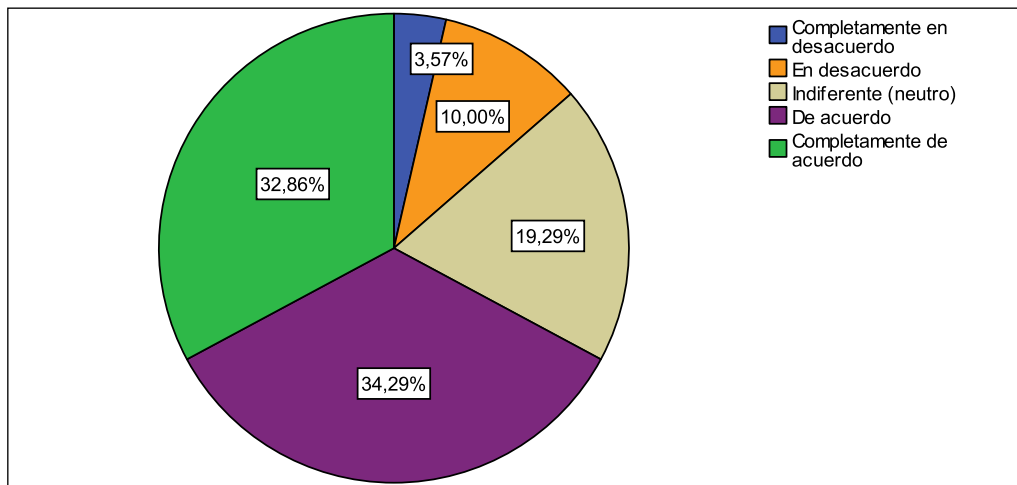


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.21 Nivel de comunicación en la empresa

La comunicación es fuente de la vinculación y relaciones humanas. Una buena comunicación es generador de productividad y crecimiento y una mala comunicación es un generador de conflicto. La rotación de personal tiene que ver en ocasiones con el conflicto. El resultado de la investigación reconoce que el 67.15% de los exempleados menciona que el nivel de comunicación en las organizaciones hoteleras es el adecuado. Pero también señala que el 13.57% considera que la comunicación no es clara y precisa, lo que puede originar conflicto. La figura 5.22 representa gráficamente la opinión sobre el nivel de la comunicación en la empresa.

Figura 5.22 Nivel de comunicación en la empresa

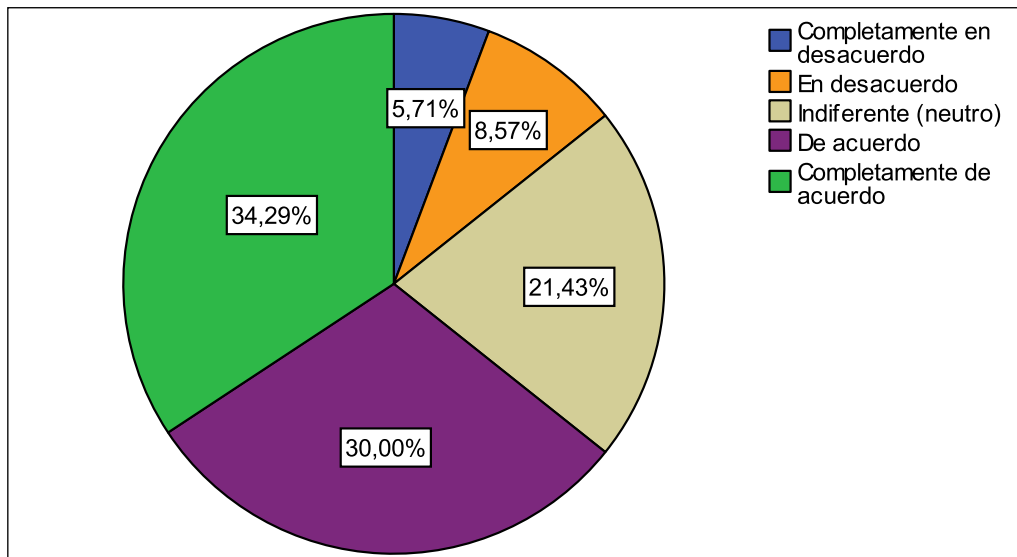


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.22 Nivel de confianza hacia el líder

El nivel de confianza que se puede tener hacia el líder es una respuesta de la gente de las mismas acciones y resultados que lo líderes realizan durante su gestión, incluso antes y después de ella. Es común que a la gente le guste tener un buen líder, porque se aprende de él y se comparte con él. El que las organizaciones no cuenten con un buen líder puede inferir en perder la brújula de la navegación y no saber a qué puerto se arribará. En el caso de la investigación, los empleados manifiestan en un 14.28% que sus líderes no inspiran confianza y el 64.29% piensan haber tenido líderes que inspiran de confianza. La figura 5.23 representa gráficamente la opinión sobre el nivel de confianza hacia el líder.

Figura 5.23 Nivel de confianza hacia el líder

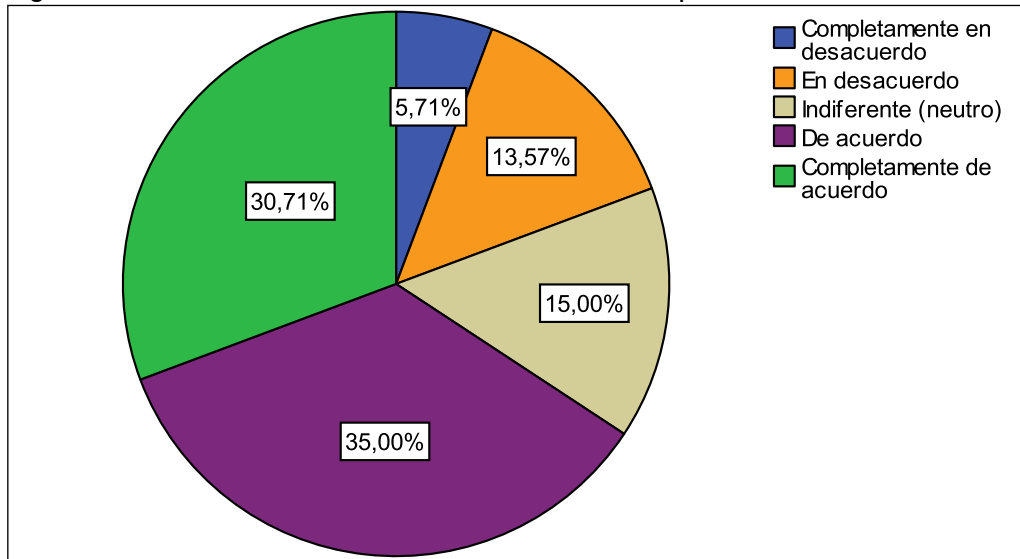


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.23 Nivel de relaciones humanas con los superiores

Practicar una buena comunicación, tener confianza en el liderazgo, la actitud de los jefes con los empleados entre otras cosas conllevan a mantener relaciones humanas con los superiores agradables o al menos aceptables. En la investigación este es uno de sus talones de Aquiles en la industria hotelera, pues como se puede deducir de la figura 5.24, el 19.28% consideran que las relaciones humanas con sus superiores no son las adecuadas aun cuando el 65.71% opine lo contrario.

Figura 5.24 Nivel de relaciones humanas con los superiores

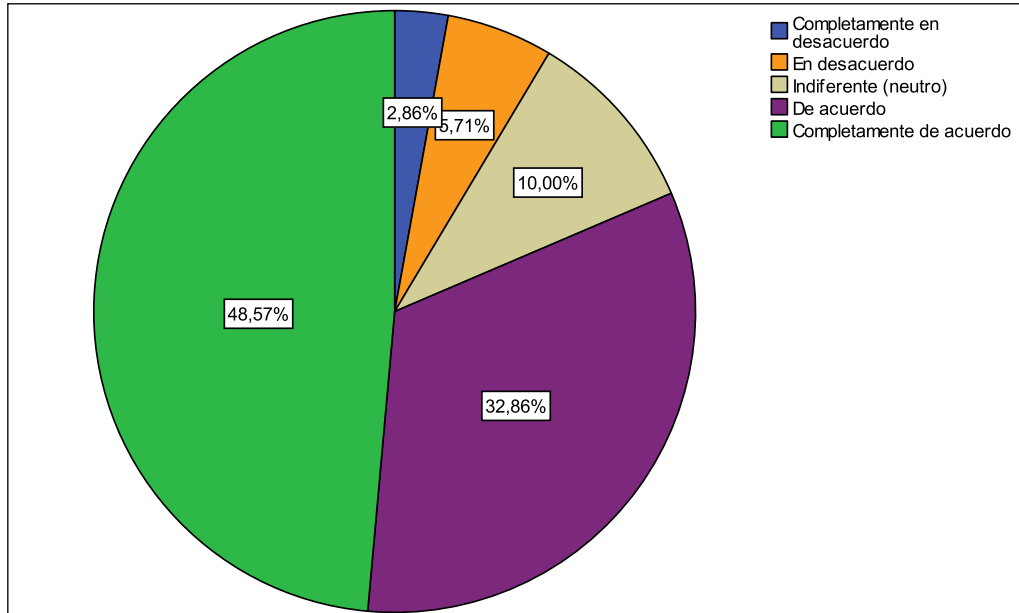


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.24 Nivel de relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados

Generalmente las relaciones laborales más cercanas de una persona es la que realiza con sus compañeros de trabajo. El ser humano convive mucho tiempo con sus compañeros de trabajo, que en un ambiente de armonía se llega a disfrutar. Pero en caso de que los escenarios laborales sean de conflicto una tendencia, generalmente del más débil es el distanciamiento. De acuerdo a los exempleados encuestados, el 81.43% considera que las relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados era la adecuada. Por otro lado, se deduce de la figura 5.25 que quienes no está de acuerdo con esa afirmación son el 9.57% de los encuestados.

Figura 5.25 Nivel de relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados

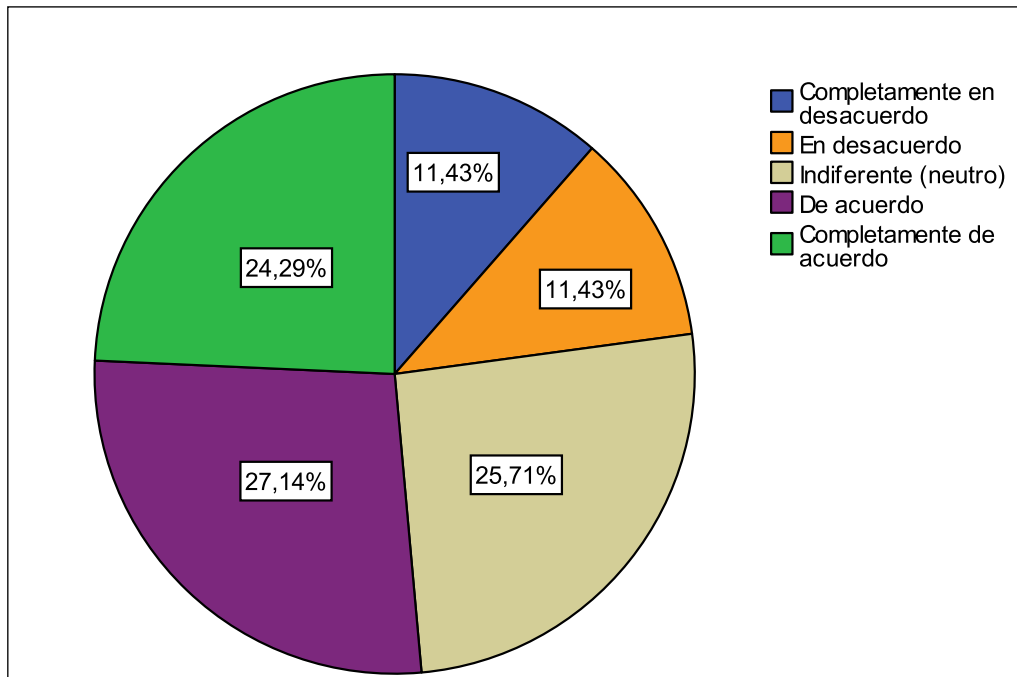


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.25 Nivel de satisfacción con el sueldo

El sueldo es otro de los talones de Aquiles en cuanto a la satisfacción de los empleados. Muchos empleados que ganan salarios mínimos deben estar a la expectativa de la calidad del servicio para recibir un complemento a su ingreso (comisiones, propinas, etc.). Es muy probable que si al empleado le ofrecen un mejor sueldo en otro lugar acepte dicha propuesta. Se puede observar en la figura 5.26 que los exempleados que no se encontraban contentos con su sueldo suman el 22.86% del total de encuestados. Por otro lado, el 51.43% estaba contento con su sueldo.

Figura 5.26 Nivel de satisfacción con el sueldo

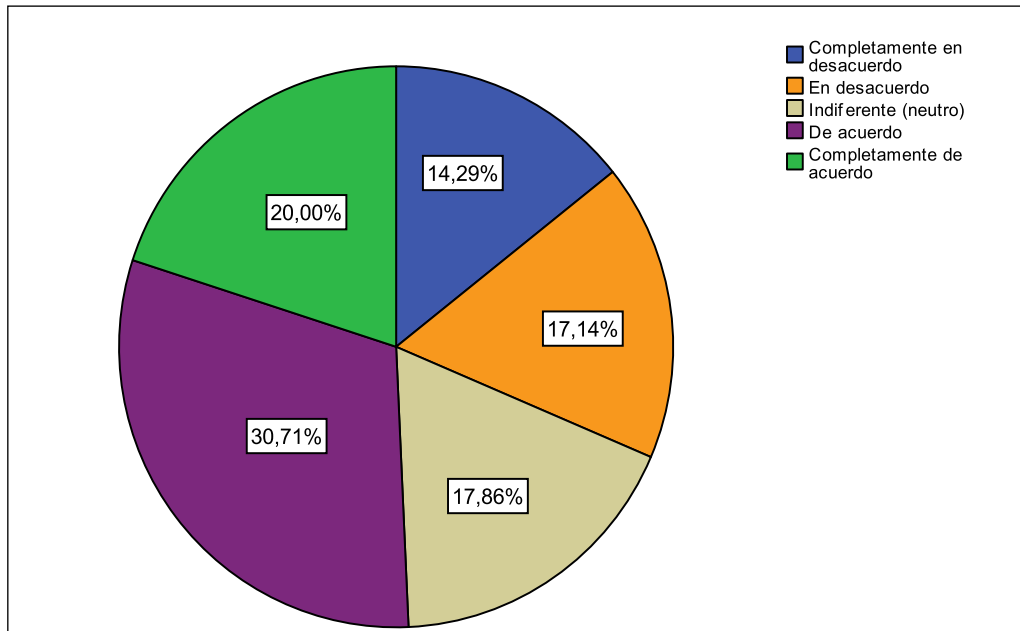


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.26 Nivel de satisfacción con las prestaciones adicionales al sueldo

Las prestaciones adicionales al sueldo tiene un efecto del mismo tipo que el propio sueldo, ya que son elementos que permiten satisfacer gran parte de las necesidades del ser humano a partir de la adquisición de lo que se requiera (alimentación, habitación, alimentos, ocio, etc.). Sorprendentemente en la investigación se encuentra que el 31.43% de los encuestados no considera a las prestaciones como suficientes, contra 50.71% de expleados que opinan que si lo eran. La figura 5.27 representa gráficamente la opinión sobre las prestaciones adicionales al sueldo.

Figura 5.27 Nivel de satisfacción con las prestaciones adicionales al sueldo



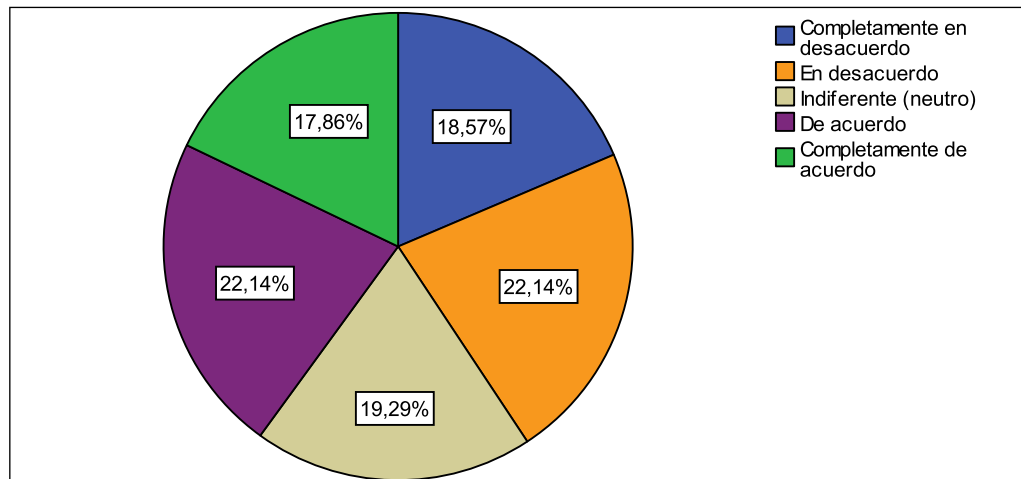
Fuente: Elaboración propia

5.12.4.27 Oportunidades reales de desarrollo profesional

Las oportunidades de desarrollo pueden ser ficticias o reales. Las primeras se dan cuando se promocionan como estrategia para reclutar talentos, pero sin oportunidad como organización de cumplir la promesa. Las segundas se refieren al compromiso implícito de las organizaciones de brindarles las oportunidades a sus empleados a través de estrategias de formación que permita el desarrollo profesional en beneficio tanto del empleado como de la empresa. En la investigación, el 40.71% de los exempleados encuestados manifestaron que no hay oportunidades reales de desarrollo profesional, causando sobre todo en los más ambiciosos de su crecimiento la necesidad de buscar otras oportunidades. El dato es relevante y preocupante para la dirección de empresas, pues genera el reto de detectar y ocuparse de este tipo de necesidades, sobre todo de los más talentosos que le dan valor al capital humano. Como dato complementario de investigación, el 40% considera que si existen

oportunidades de desarrollo profesional, aunque el 22.14% no totalmente convencido. Los porcentajes al respecto pueden observarse en la figura 5.28.

Figura 5.28 Oportunidades reales de desarrollo profesional

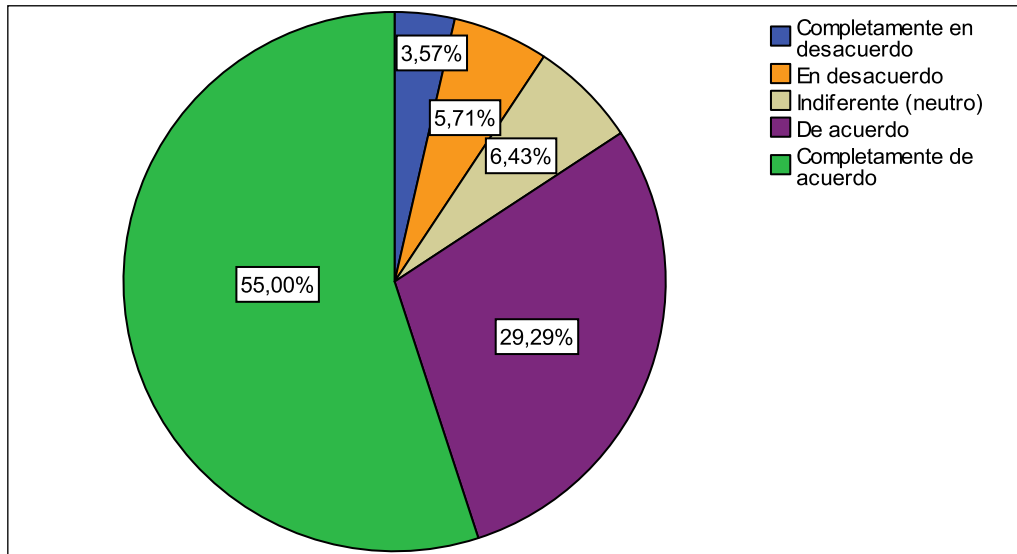


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.28 Nivel de esfuerzo personal laboral realizado en la empresa

Los exempleados opinan estar contentos con el esfuerzo realizado en las tareas asignadas. Este elemento de la alegría ante el esfuerzo laboral es una motivación intrínseca al ser humano que lo alaga en el largo plazo. Desde el punto de vista del empleado, ¿cuál es la razón por la que no debería trabajar en un lugar donde hay alegría por el esfuerzo que se realiza? Como muestra la figura 5.29, el 84.29% está contento. El 9.28% no lo está. Pero, ¿quiénes son los que no están contentos?; podrían ser los menos talentosos, pero también podrían ser los más talentosos. Lo segundo es más preocupante que lo primero.

Figura 5.29 Nivel de esfuerzo personal laboral realizado en la empresa

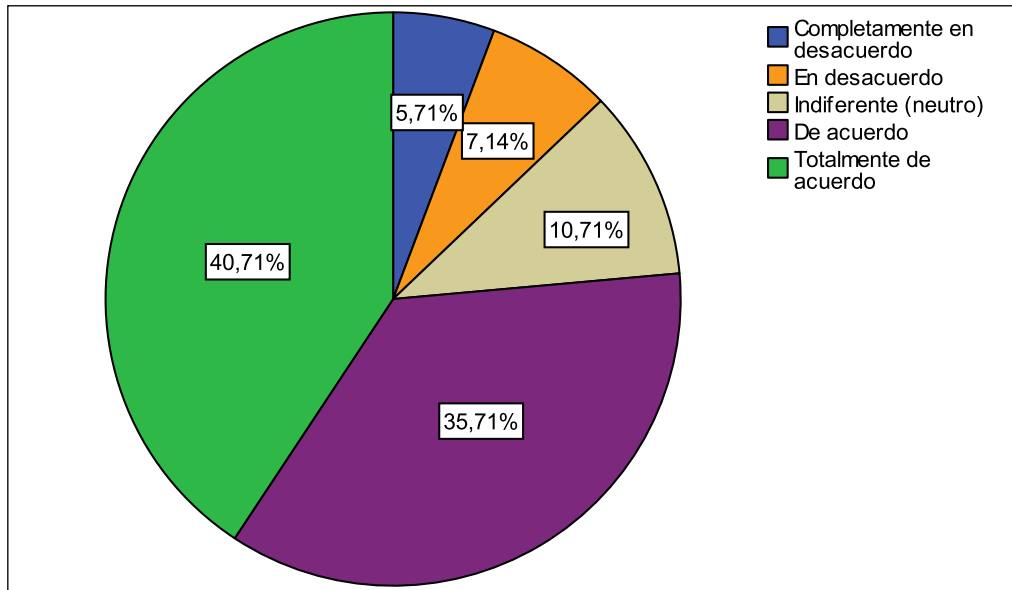


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.29 Nivel de importancia del trabajo realizado en la empresa

Si se pudiera sumar la satisfacción que produce es estar contento con el esfuerzo realizado y considerar importante el trabajo que se realiza en la búsqueda de los objetivos empresariales, sin duda el grado de motivación crece. Es importante la constancia de la dirección en recalcar la parte en que el trabajo contribuye a la misión de la organización y como participa en el camino hacia la visión. En la investigación, el 76.42% de los encuestados consideran a su trabajo como muy importante, y el 12.85% no lo considera de tal forma. Es posible tener el siguiente pensamiento: “si mi trabajo no es importante, mi presencia no es importante, y mi estadía en la empresa es irrelevante, por lo tanto no segura.” Los porcentajes al respecto pueden observarse en la figura 5.30.

Figura 5.30 Nivel de importancia del trabajo realizado en la empresa

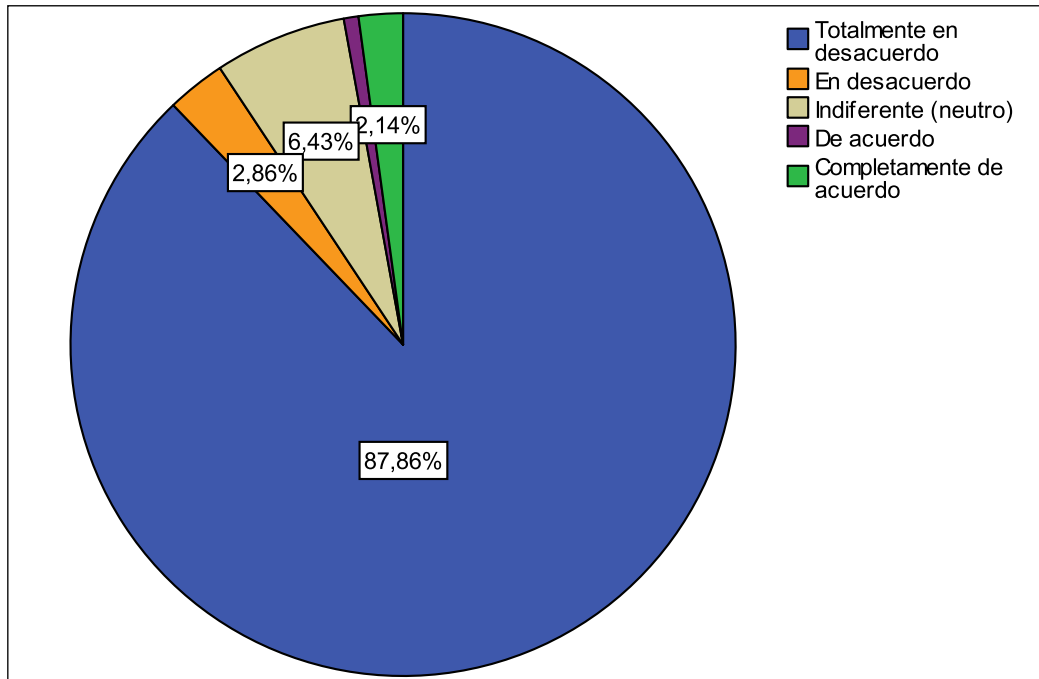


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.30 Retiro por jubilación o pensión

Retirarse por jubilación o pensión no ha sido causal importante de la salida de las empresas del personal. De acuerdo a los encuestados solo el 2.8% salió de la empresa por cuestiones relacionadas a la jubilación o pensión. El 90.72% de los encuestados salió del empleo por situaciones ajenas a la pensión y jubilación, tal como se refleja en la figura 5.31.

Figura 5.31 Retiro por jubilación o pensión

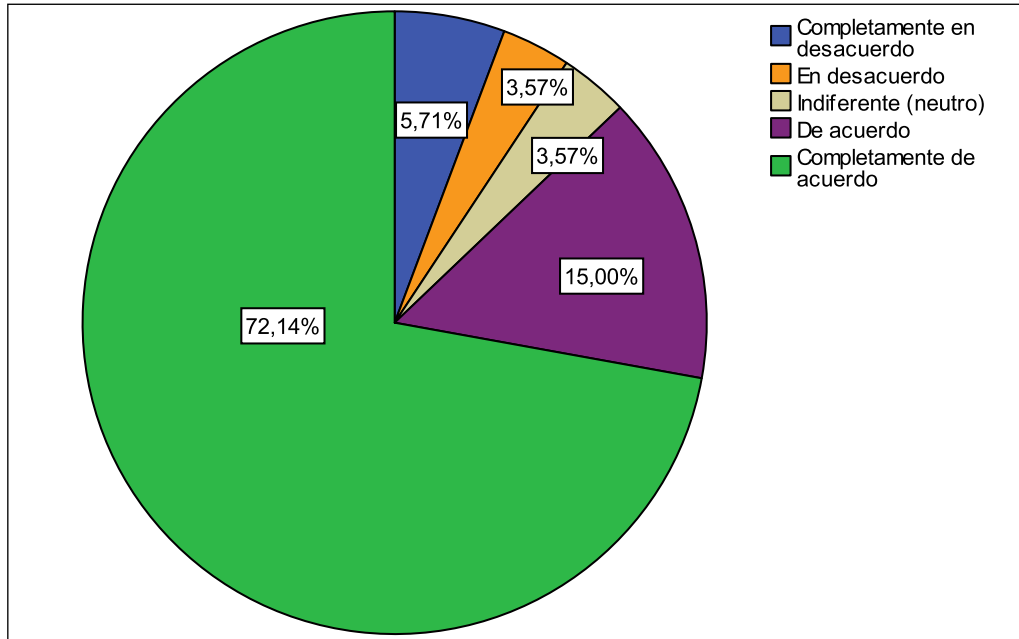


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.31 Estado de salud

La salud es un elemento fundamental para la continuidad de funciones laborales. La figura 5.32 indica que el 87.14% de los exempleados contaban al menos al momento de su salida de la empresa con un estado de salud adecuado para realizar su actividad laboral con eficiencia y eficacia. Solamente el 9.28% señaló tener algún problema con su salud que limitara sus funciones, situación difícil de enmendar por parte de la dirección por quedar completamente fuera de su alcance la cuestión de la salud personal, a menos que estos se den por cuestiones atribuible a “enfermedades de trabajo.”

Figura 5.32 Estado de salud

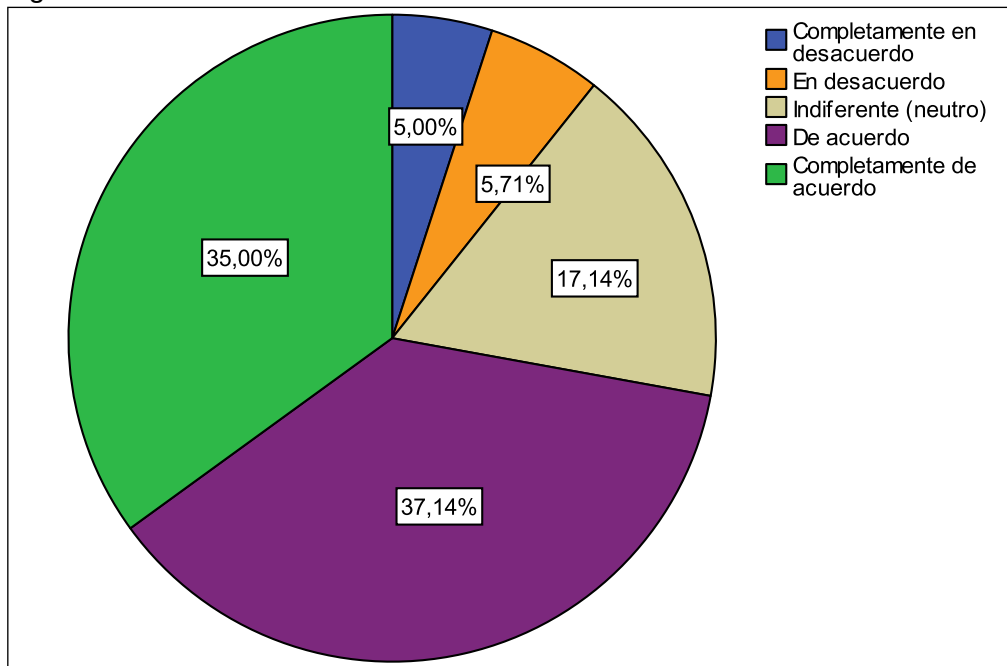


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.32 Calidad de vida

La calidad de vida se refiere al grado de satisfacción que tiene la gente con el bienestar físico, material, social, desarrollo y emocional. Al menos parte de esos grados de satisfacción son logrados a partir del empleo. Por lo tanto, aunque no lo es todo, el empleo es generador de algún grado de la calidad de vida. Estar contento con la calidad de vida es una afirmación del 72.14% de los exempleados encuestados, y el 10.71% manifiestan lo contrario, como puede observar en la figura 5.33 a continuación.

Figura 5.33 Calidad de vida

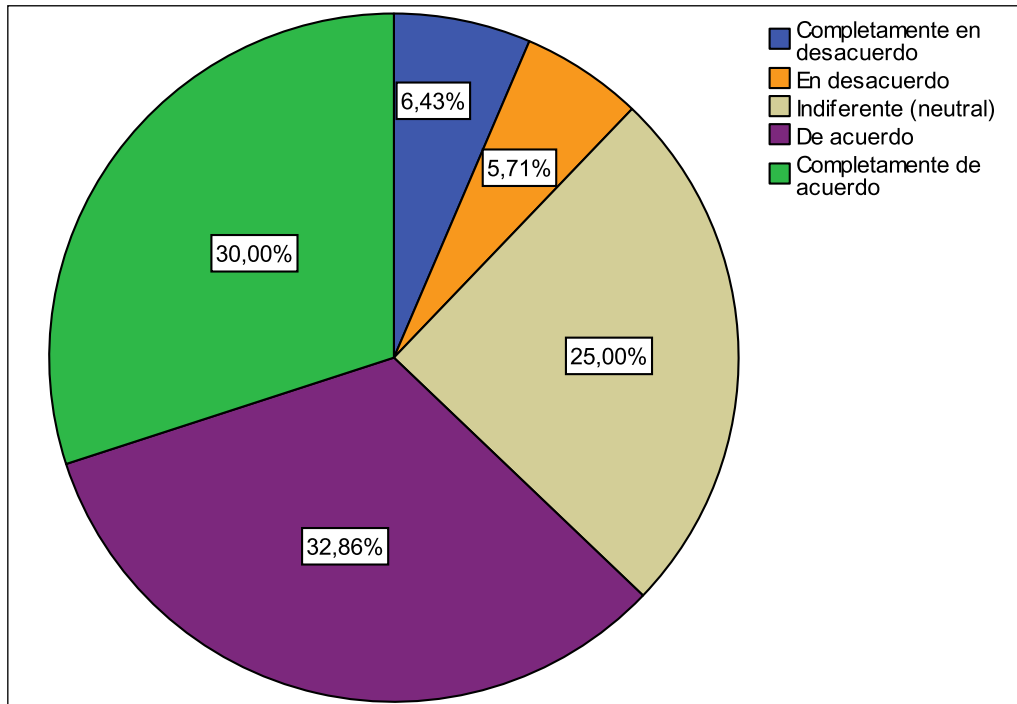


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.33 Opinión de la familia sobre el empleo

La opinión de la familia sobre el empleo de la gente puede ser de aceptación por la oportunidad laboral que se brinda a la persona, pero también podría ser de rechazo de acuerdo a la tipología del trabajo, riesgos y otros conceptos. En el caso de las personas encuestadas, como muestra la figura 5.34, el 62.86% considera que su familia se encontraba contenta con su empleo, lo cual aleja en este grupo la posibilidad de renuncia por dicha causa, aunque para el 12.14% la situación era completamente diferente y es posible que de alguna manera el hecho de que la familia no esté contenta con el empleo que se tenía pudiera inferir en la decisión del empleado a renunciar.

Figura 5.34 Opinión de la familia sobre el empleo

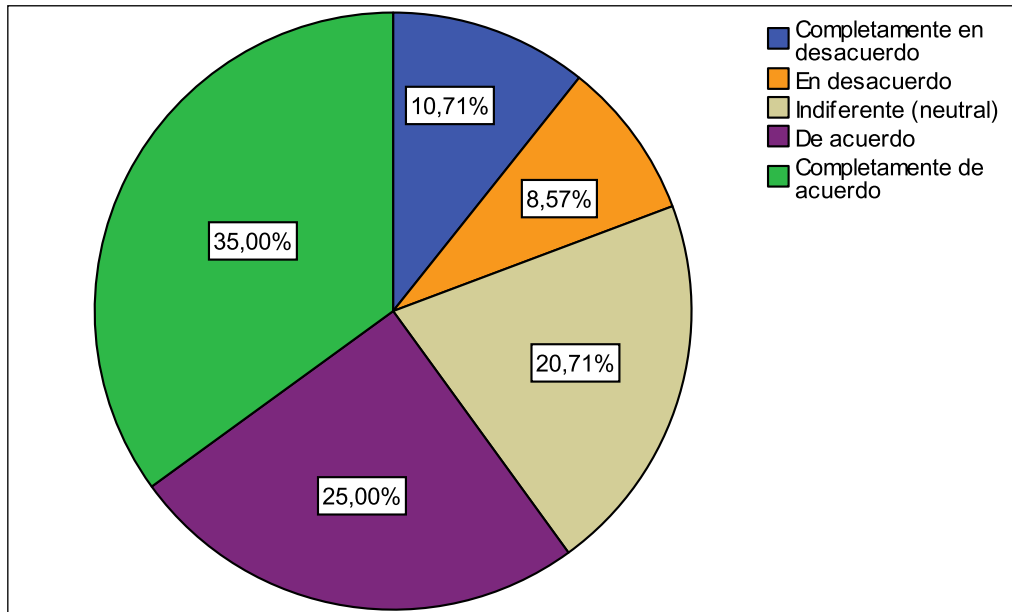


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.34 Oferta laboral más atractiva en otras empresas

La figura 5.35 señala las opiniones entre los encuestados sobre lo atractivo que resultaban las ofertas laborales en otras organizaciones, que sin duda alguna son un imán muy fuerte hacia la salida del personal, y donde se encontró que el 60% está de acuerdo en la existencia de dichas ofertas laborales más atractivas en relación a la que se encontraba disfrutando. En otras palabras, más de la mitad de los encuestados observa que hay una oportunidad en un lugar diferente para trabajar y donde puede estar mejor. Por otro lado, 19.28% considera que no existen en el medio oportunidades más atractivas que las que disfrutaban en la empresa. La pregunta sería: ¿cómo hacer que los trabajadores en las organizaciones piensen como el 19.28% de los encuestados en la investigación?

Figura 5.35 Oferta laboral más atractiva en otras empresas.

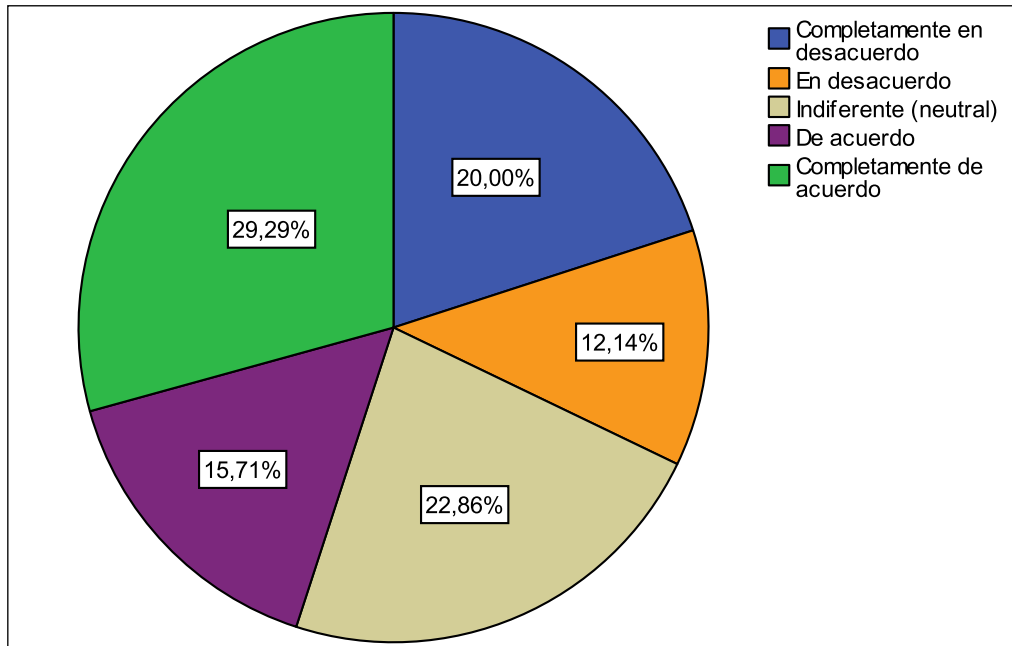


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.35 Nivel de deseo de laborar en otras empresas

El deseo de laborar en otras empresas puede ser reforzado o nacer a partir de observar ofertas de trabajo más atractivas en otras organizaciones. La figura 5.36 muestra que el 45% de los exempleados encuestados tenían el deseo de laborar en otras empresas. Tal vez lo han logrado. El porcentaje es alto y alto también es el reto para disminuirla. La dirección de empresas debe hacer del espacio laboral la expectativa que llene los deseos del trabajador en un sentido amplio. El 32.14% manifestó no haber deseado mientras era empleado, desear trabajar en otra empresa.

Figura 5.36 Nivel de deseo de laborar en otras empresas

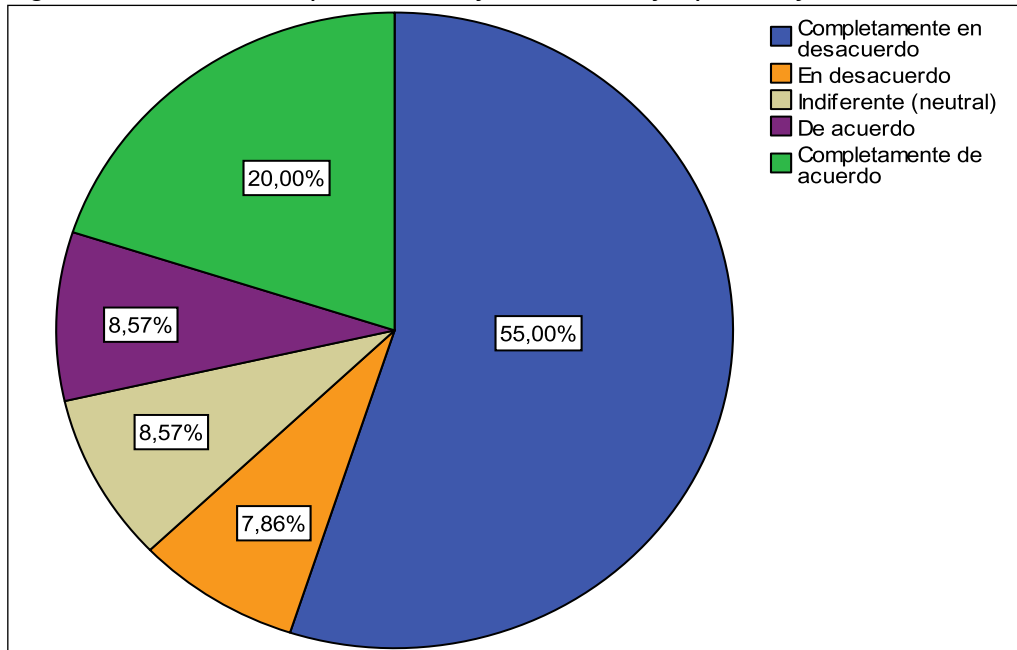


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.36 Problemas personales ajenos al trabajo que influye en la rotación

Los problemas familiares afectan la vida laboral en la medida en que el trabajador no sepa separar los escenarios mentales del conflicto. La figura 5.37 indica que el 28.57% de los encuestados considera que problemas personales ajenos a su centro de trabajo influyeron en su salida de la empresa. El 62.86% opinan que los problemas personales no influyen en la rotación.

Figura 5.37 Problemas personales ajenos al trabajo que influye en la rotación

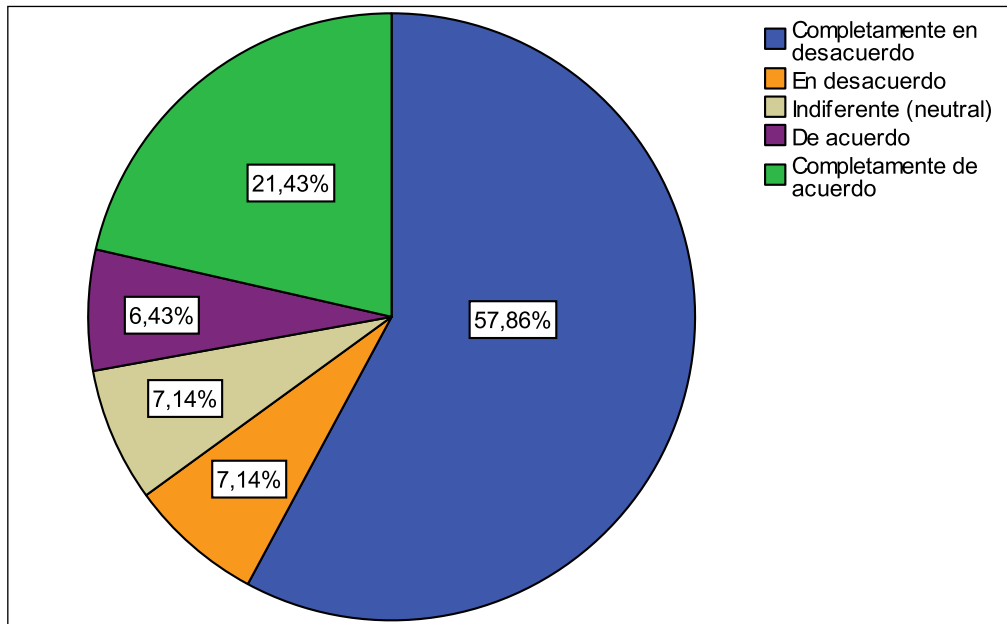


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.37 Terminación del contrato de trabajo

La terminación del contrato de trabajo no necesariamente implica la terminación de la relación laboral, pues podría haber continuidad a través de un nuevo contrato e incluso sin contrato laboral. Y aunque son los resultados de los empleados lo que podría inferir en la continuidad laboral, la decisión es tomada por la empresa. Como muestra la figura 5.38, para el 27.86% de los encuestados la relación laboral concluyó por la terminación del contrato laboral, mientras que para el 65% el motivo de la salida fue diferente a un vencimiento de contrato. Por lo tanto, si no hay contrato vencido y existe salida de personal, al menos teóricamente se están generando vacantes que implicará su respectivo costo.

Figura 5.38 Terminación del contrato de trabajo

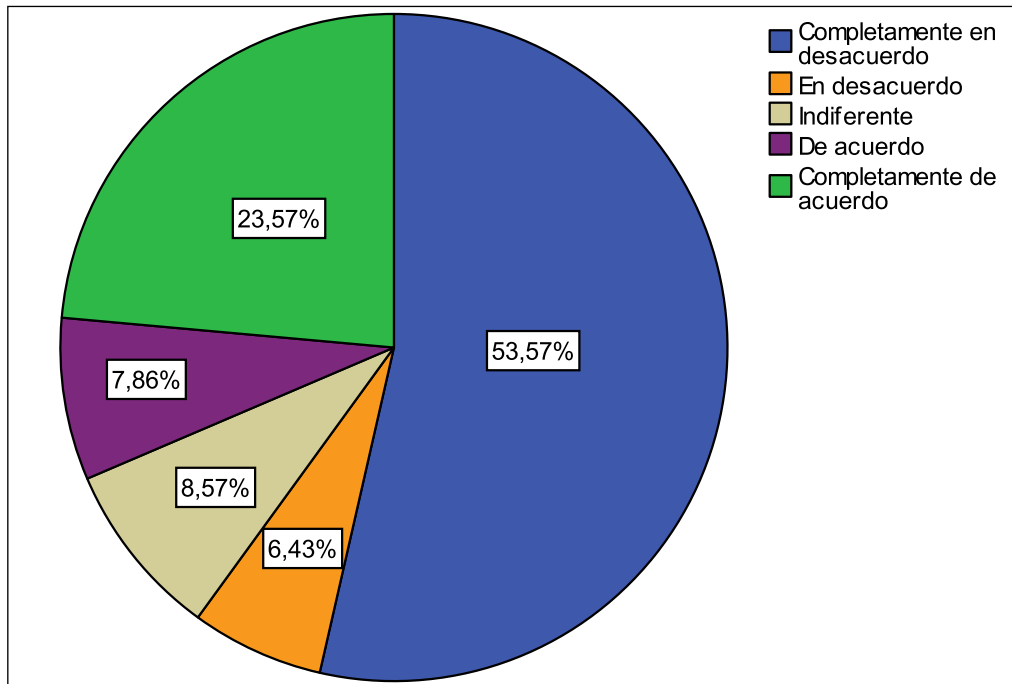


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.38 Influencia de la temporada baja en la rotación

En la hotelería y en general en la industria turística la demanda comúnmente es cíclica. Por ejemplo durante las temporadas de vacaciones se incrementan los viajes y el consumo en restaurantes, diversiones, alojamiento, entre otros comercios se incrementa. En Cancún dicho períodos cíclicos de la economía se conocen como temporada alta de turismo y temporada baja de turismo. Al inicio de las temporadas altas se generan muchos empleos y lo contrario sucede al iniciar las temporadas bajas. La figura 5.39 muestra que en total, el 31.43% de los exempleados cuestionados durante la investigación consideran que la salida de la empresa está vinculada a la temporada baja y el 60% considera que fue algo diferente a la temporada baja lo que ocasionó la rotación. Ambas cosas deben preocupar a la dirección: ¿qué se debe hacer para poder enfrentar las temporadas bajas sin afectar al personal?, y ¿cuál es el motivo de que la gente salga de la empresa aun cuando es temporada alta?

Figura 5.39 Influencia de la temporada baja en la rotación

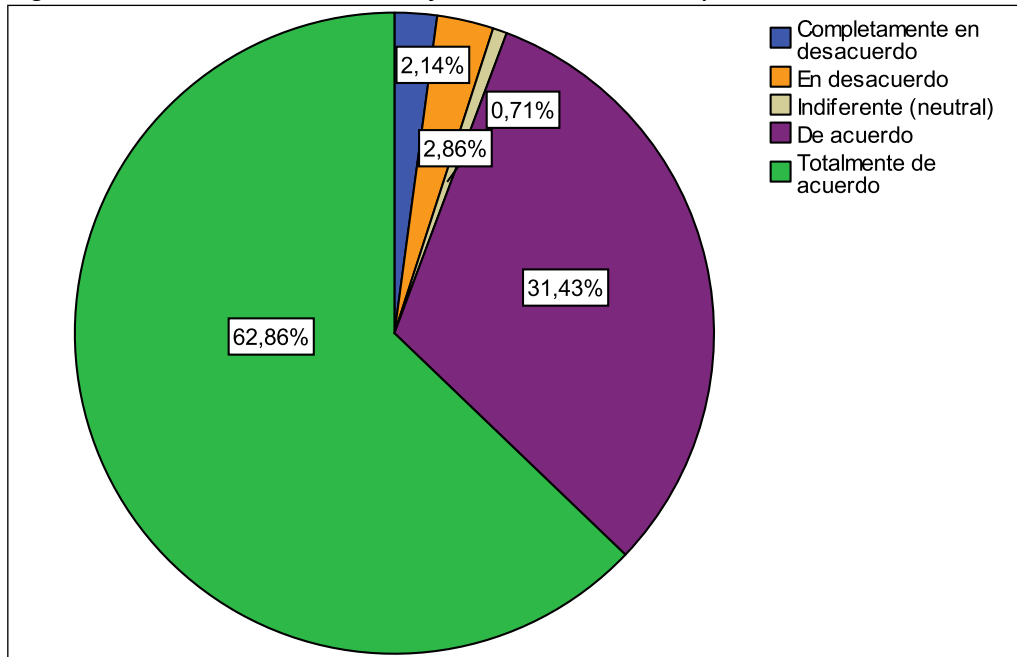


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.39 Resultados del trabajo realizado en la empresa

El resultado del trabajo realizado permite tomar decisiones sobre los empleados. La continuidad del trabajo mal realizado a pesar de la continuidad en la capacitación otorgada por las organizaciones tiene el riesgo de finalizar con la toma de decisiones que otorgue la salida de la empresa del trabajador. Por el contrario, la ejecución de las tareas que tengan como premio resultados satisfactorios afianzará a los empleados en sus puestos o los mejorarán en la organización. En la recolección de información con los exempleados de hotelería, graficados en la figura 5.40 se encontró que el 94.29% opina que el trabajo que realizaban siempre generaban resultados satisfactorios. Por otro lado, el 5% de los encuestados acepta que los resultados que le ofrecían a la empresa no siempre eran buenos.

Figura 5.40 Resultados del trabajo realizado en la empresa

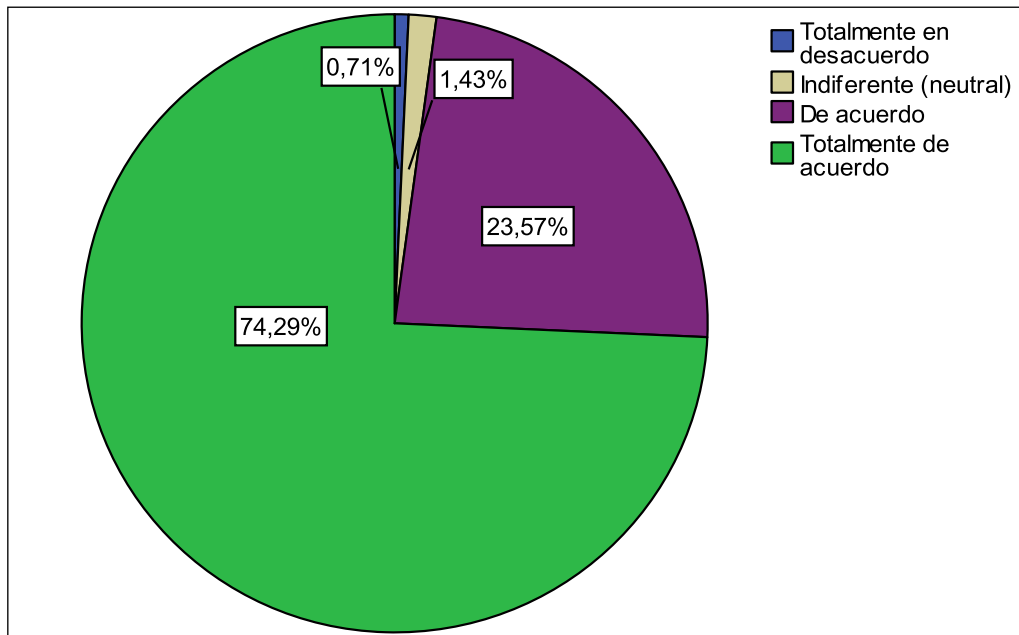


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.40 Nivel en el cumplimiento de las tareas laborales

El puesto define una serie de funciones que el ocupante del mismo debe de realizar. Cumplir adecuadamente con las tareas laborales produce satisfacción y confianza laboral de la empresa. Las tareas laborales pueden realizarse bien independientemente de que los resultados esperados se cumplan o no se cumplan. En la información proporcionada por los encuestados, graficada en la figura 5.41, el 97.86% considera que cumplía adecuadamente con sus tareas laborales, y el 2.14% reconoce que no cumplía adecuadamente con dichas tarea.

Figura 5.41 Nivel en el cumplimiento de las tareas laborales

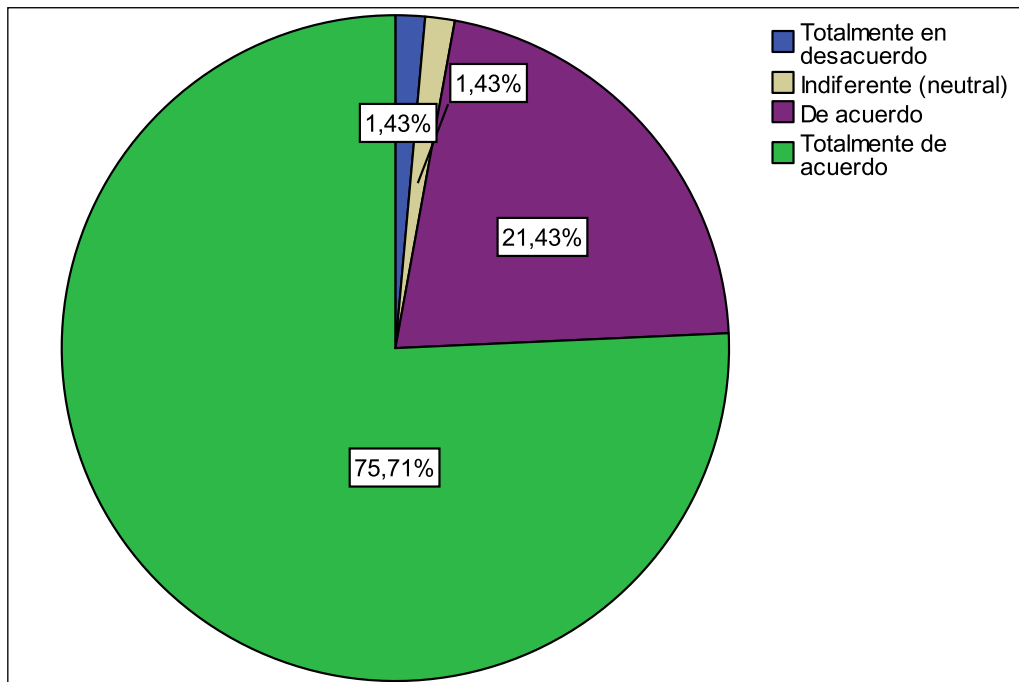


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.41 Cumplimiento con los reglamentos de la empresa

Cumplir con los reglamentos de la empresa es una disciplina apreciada en beneficio del orden y de la equidad en las organizaciones. El incumplir el reglamento puede tener como sanción el despido. Sin entrar en detalle, la figura 5.42 indica que el 1.43% de los exempleados confiesa en la intimidad del anonimato no haber cumplido con los reglamentos internos de la empresa en la cual laboró. Posiblemente la respuesta fue su salida de la empresa. El 97.14% de los encuestados considera cumplir adecuadamente con los reglamentos de la organización.

Figura 5.42 Nivel en el cumplimiento con los reglamentos de la empresa

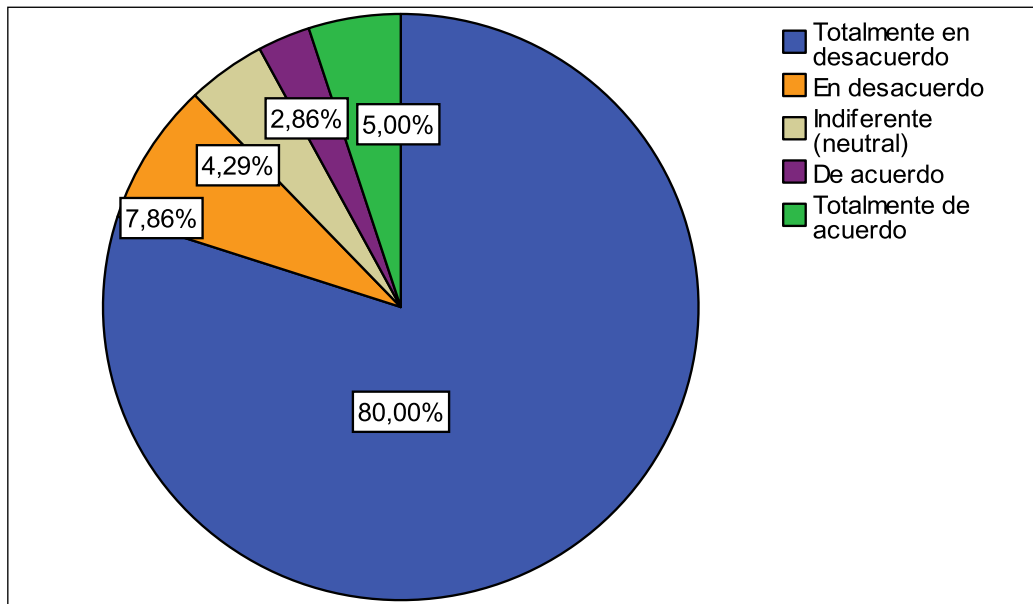


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.42 Problemas legales con la empresa como influencia de la rotación

Los problemas legales de los empleados con la empresa normalmente finalizan la relación laboral. La figura 5.43 señala que el 87.86% de los exempleados encuestados aseguran que su salida de la empresa está desligada de problemas legales con la misma, mientras el 7.86% manifiesta que si existe en su salida de la empresa algún tipo de problema legal. En caso de haber demanda por parte del trabajador y/o por parte de la empresa, la situación manifiesta un grado mayor de preocupación en la rotación. La dirección debe ser capaz al menos de tener las habilidades para concretar una terminación de relación laboral sin conflicto, mucho de ello, a partir de la ética empresarial.

Figura 5.43 Problemas legales con la empresa como influencia de la rotación

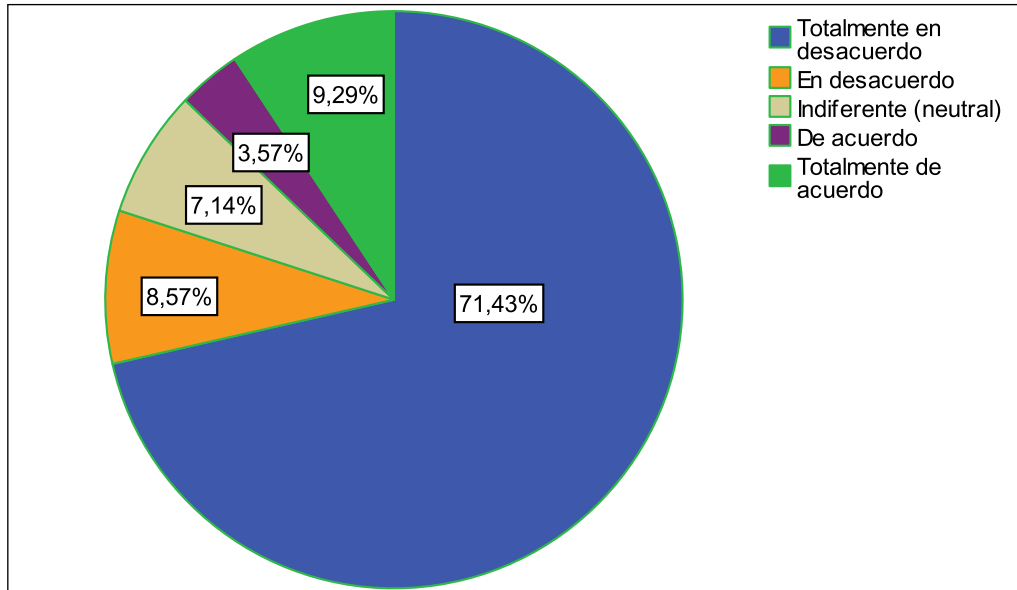


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.43 Problemas personales con directivos de la empresa que influyen en la rotación

Los problemas personales entre los empleados y los directivos de la organización deben atenderse con la ética y prudencia que corresponde a ambas partes. Los problemas personales deben resolverse. El reto de los directivos es ocuparse en solucionar en lugar de disolver. La habilidad de resolver conflictos propios es un auténtico reto. La figura 5.44 refleja los resultados de la investigación, donde el 12.86% de los exempleados encuestados considera que su salida de la empresa se relacionó con problemas personales que tuvieron con directivos. El 80% de los encuestados contestó que su salida de la empresa no está vinculada a problemas personales con los directivos de la empresa.

Figura 5.44 Problemas personales con directivos de la empresa que influyen en la rotación

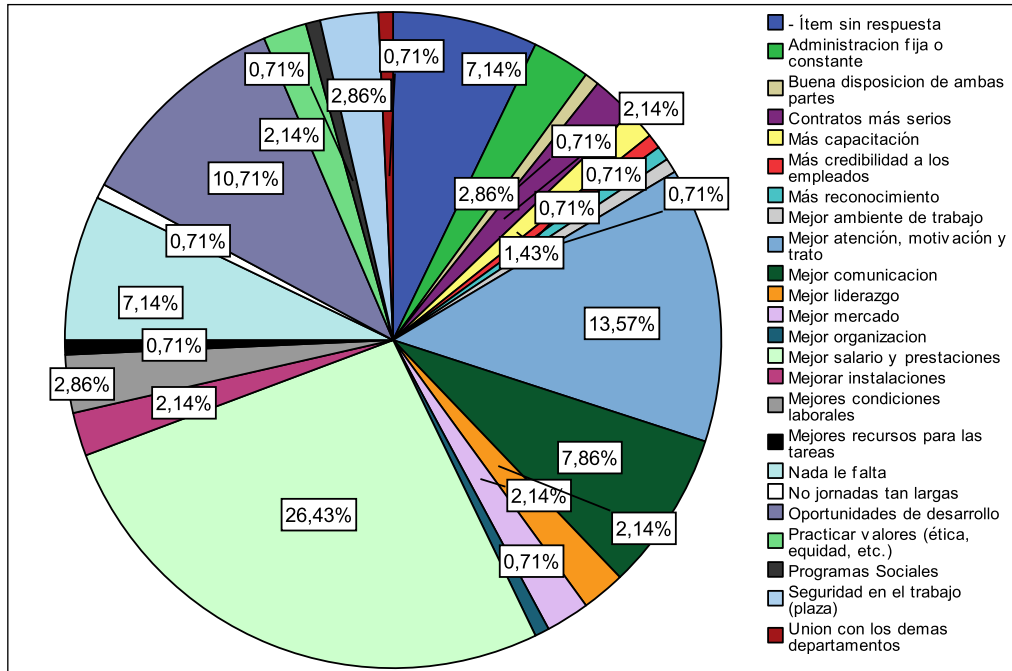


Fuente: Elaboración propia

5.12.4.44 Opinión sobre lo que le hace falta a la empresa para retener a su personal

Como señala la figura 5.45, son principalmente tres aspectos, entre otros, que señalan los exempleados cuestionados sobre lo que le falta a la organización a la cual pertenecieron para poder retener a sus recursos humanos: mejor salario y prestaciones, 26.43%; mejor atención, motivación y trato al personal, 13.57%; oportunidades de desarrollo profesional, 10.71%; mejor comunicación, 7.86%. El 7.14% manifestó que a la empresa no le hace falta nada para retener a su personal, pues la encuentran muy completa. Otro 7.14% de exempleados encuestados no contestó el ítem. Además de los tres aspectos principales en la opinión de los encuestados como debilidad en las empresas, estos mismos indican otras 19 debilidades para mejorar la retención del personal.

Figura 5.45 Opinión sobre lo que le hace falta a la empresa para retener a su personal



5.13 Estado de la hipótesis

5.13.1 Relación causas-rotación de personal

La hipótesis de la presente investigación es: Las causas principales de la rotación de personal en los hoteles de Cancún desde el punto de vista de exempleados, es la satisfacción laboral, factores personales y decisiones empresariales.

De acuerdo a los resultados de la investigación, el 38.6% considera que la causa de la rotación de personal es la satisfacción laboral, el 33.6% considera que la causa son factores personales y el 22.1% considera que la causa es por decisiones empresariales. Solo el 5.7% señala que la causa de la rotación es un concepto diferente a los tres señalados con anterioridad. Por lo tanto la hipótesis se considera válida es decir, se aprueba.

5.13.2 Características principales de la satisfacción laboral que tienden a ocasionar rotación de personal

La tabla 5.48 concentra la información de las características sobre la satisfacción laboral encontrada durante la investigación y de la cual se deducen las que mayor impacto negativo ocasionaron al expleado que renuncio a su empleo en algún hotel de Cancún. En orden de grado de importancia, donde el porcentaje señalado es en relación al número de personas que tienen una opinión negativa para cada una de las características, encontramos que las principales cinco son: falta de oportunidades reales de desarrollo profesional (40.7%), insuficientes prestaciones adicionales al sueldo (31.4%), falta de atención de los jefes por el bienestar del personal (24.3%), no estar satisfecho con el sueldo (22.8%) y no tener adecuadas relaciones humanas con los superiores (19.3%).

Tabla 5.48 Características de la satisfacción laboral analizadas en la investigación

Características	Porcentajes						
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Suma de desacuerdos	Indiferente (neutro)	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Suma de acuerdos
Siempre existió contrato de trabajo de acuerdo a la ley	11,4	2,9	14,3	7,1	14,3	64,3	78,6
Siempre recibió un trato justo y ético	6,4	7,1	13,5	17,9	25,7	42,9	68,6
El lugar de trabajo está bien ventilado	5,7	6,4	12,1	15	21,4	51,4	72,8
El lugar de trabajo está bien iluminado	5,7	5	10,7	10,7	24,3	54,3	78,6
En el lugar de trabajo el nivel de ruido es el adecuado.	5,7	5	10,7	10,7	24,3	54,3	78,6
La higiene en el lugar de trabajo es la adecuada	6,4	7,1	13,5	10,7	20,7	55	75,7

Los muebles y equipo de trabajo son confortables y suficientes	3,6	10,7	14,3	16,4	28,6	40,7	69,3
Siempre se preocupan los jefes por el bienestar del personal	9,3	15	<u>24,3</u>	25	25	25,7	50,7
La comunicación en la empresa fue clara y precisa	3,6	10	13,6	19,3	34,3	32,9	67,2
El líder de la empresa inspira confianza	5,7	8,6	14,3	21,4	30	34,3	64,3
Las relaciones humanas con los superiores son las adecuadas	5,7	13,6	<u>19,3</u>	15	35	30,7	65,7
Las relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados son las adecuadas	2,9	5,7	8,6	10	32,9	48,6	81,5
Estaba usted contento con su sueldo	11,4	11,4	<u>22,8</u>	25,7	27,1	24,3	51,4
Las prestaciones adicionales al sueldo eran suficientes	14,3	17,1	<u>31,4</u>	17,9	30,7	20	50,7
Existían oportunidades reales de desarrollo profesional	18,6	22,1	<u>40,7</u>	19,3	22,1	17,9	40
Se sentía contento por su esfuerzo personal laboral	3,6	5,7	9,3	6,4	29,3	55	84,3
Considera que su trabajo era muy importante en la empresa	5,7	7,1	12,8	10,7	35,7	40,7	76,4

Fuente: Elaboración propia

5.13.3 Características principales de los factores personales que tienden a ocasionar rotación de personal

La tabla 5.49 concentra la información de las características sobre los factores personales encontrados durante la investigación y de la cual se deducen las que mayor impacto negativo ocasionaron al ex empleado que renunció a su empleo en algún hotel de Cancún. En orden de grado de importancia, donde el porcentaje señalado es en

relación al número de personas que tienen una opinión negativa para cada una de las características, encontramos que las principales tres son: la oferta laboral más atractiva en otras empresas (60%), deseos de trabajar en otra empresa (45%) y problemas personales ajenos al centro de trabajo (29%). Además se encontró que el 91% de los encuestados no se retiró por jubilación o pensión. Esto último llama la atención pues significa que muy probablemente continuaron su vida activa laboral en otra organización. Por lo tanto hay que reforzar el nivel de retención de personal.

Tabla 5.49 Características de los factores personales analizados en la investigación

Características	Porcentajes (%)						
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Suma de desacuerdos	Indiferente (neutro)	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Suma de acuerdos
Su retiro está relacionado a su jubilación o pensión	87,9	2,9	<u>91</u>	6,4	0,7	2,1	2,8
Su estado de salud siempre fue adecuado para las funciones que realizaba	5,7	3,6	9,3	3,6	15	72,1	87,1
Estaba contento con su calidad de vida	5	5,7	10,7	17,1	37,1	35	72,1
Su familia se encontraba contenta con su empleo	6,4	5,7	12,1	25	32,9	30	62,9
La oferta laboral en otras empresas le parecía más atractiva	10,7	8,6	19,3	20,7	25	35	<u>60</u>
Usted deseaba trabajar en otra empresa	20	12,1	32,1	22,9	15,7	29,3	<u>45</u>
Problemas personales ajenos a su centro de trabajo influyeron en su salida de la empresa	55	7,9	62,9	8,6	8,6	20	<u>29</u>

Fuente: Elaboración propia

5.13.4 Características principales de las decisiones empresariales que tienden a ocasionar rotación de personal

La tabla 5.50 concentra la información de las características sobre las decisiones empresariales encontradas durante la investigación y de la cual se deducen las que mayor impacto negativo ocasionaron al expleado que renunció a su empleo en algún hotel de Cancún. En orden de grado de importancia, donde el porcentaje señalado es en relación al número de personas que tienen una opinión negativa para cada una de las características, encontramos que las principales dos son: los problemas personales con los directivos de la empresa (12.9%) y los problemas legales con la empresa (7.9%). Además, se encontró que en el 65% la relación laboral concluyó por algo diferente a la terminación del contrato de trabajo

Tabla 5.50 Características de las decisiones empresariales analizadas en la investigación

Características	Porcentajes (%)						
	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Suma de desacuerdos	Indiferente (neutro)	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Suma de acuerdos
La relación laboral concluyó por terminación de contrato	57,9	7,1	65	7,1	6,4	21,4	27,8
Influyó la temporada baja en la salida de la empresa	53,6	6,4	60	8,6	7,9	23,6	31,5
Los resultados de su trabajo siempre fueron buenos	2,1	2,9	5	0,7	31,4	62,9	94,3
Cumplía usted adecuadamente con sus tareas laborales	0,7	0	0,7	1,4	23,6	74,3	97,9
Cumplía usted con los reglamentos de su empresa	1,4	0	1,4	1,4	21,4	75,7	97,1

Problemas legales con la empresa influyeron en su salida	80	7,9	87,9	4,3	2,9	5	<u>7,9</u>
Problemas personales con directivos ocasionó su salida	71,4	8,6	80	7,1	3,6	9,3	<u>12,9</u>

Fuente: Elaboración propia

“De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo y presentados en el presente capítulo, se procede en el siguiente a presentar conclusiones que permiten afirmaciones sobre la rotación de personal y las causas que la originan desde la perspectiva de los exempleados de hotelería en Cancún, Quintana Roo.”

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

“En el capítulo seis se encuentran las conclusiones del trabajo de investigación dividido en lo relativo al índice de rotación, y por otro lado lo relativo a las causas que la originan.”

6. Conclusiones

El trabajo de investigación arrojó resultados que permiten sintetizarlos a partir de las siguientes conclusiones:

6.1 Relativo al índice de rotación

En relación al índice de rotación de personal se presentan las siguientes conclusiones:

- Se observó durante el estudio la falta de investigaciones previas que permita tener un indicativo de la rotación en la industria hotelera de Cancún.
- Muchos hoteles contemplan dentro de sus estadísticas el índice de rotación de personal, sin embargo, no todos los hoteles están dispuestos a compartirlo argumentando de que es información que le concierne solamente a la dirección.
- De acuerdo a la información proporcionada por 17 hoteles (seis de un solo grupo: Royal Resorts), el promedio del índice de rotación encontrado en el acumulado a diciembre de 2013, es de 26%, considerando diferencias sustanciales en el cálculo de dicho índice entre los ejecutivos de recursos humanos encuestados.
- Las estrategias que se toman comúnmente en los hoteles como medidas para disminuir la rotación son: vacaciones en temporadas bajas de ocupación, permisos sin goce de sueldo, y mejores sueldos y

prestaciones. Hacen falta estrategias innovadoras específicas a la dirección de los hoteles para enfrentar el problema de rotación y al menos retener específicamente proporcionan valor agregado a la organización.

6.2 Relativo a las causas de rotación de acuerdo a exempleados de hoteles

En relación a las causas de rotación de personal de acuerdo a los exempleados se presentan las siguientes conclusiones:

- La rotación de personal en la industria hotelera de Cancún es una consecuencia de diversas causas entre las que sobresale el nivel de satisfacción de los empleados (38.6%), siguiéndole muy de cerca los factores personales (33.6%) y más distante las decisiones empresariales (22.1%).
- Entre las tres principales causas de la rotación señaladas suman el 94.3% de las causas totales, por lo que causas diferentes solo suman el 5.7% del total. Cada una de las causas principales de la rotación tiene características particulares que infieren en determinados grados en el proceso de la rotación de personal.
- En el análisis realizado a la causa de rotación denominada satisfacción laboral, se contemplaron 17 características, entre las cuales sobresalen por su inferencia en la rotación las siguientes: falta de oportunidades reales de desarrollo profesional, insuficientes prestaciones adicionales al sueldo, mayor atención de los jefes para el bienestar del personal, falta de satisfacción con el sueldo, e inadecuadas relaciones humanas con los superiores.
- En el análisis realizado a la causa de rotación denominada factores personales, se contemplaron 7 características, entre las cuales sobresalen por su inferencia en la rotación las siguientes: oferta laboral más atractiva en otras empresas, deseo de laborar en otra empresa y la influencia de problemas personales ajenos al centro de trabajo.

- En el análisis realizado a la causa de rotación denominada decisiones empresariales, se contemplaron 7 características, entre las cuales sobresalen por su inferencia en la rotación las siguientes: problemas legales con la empresa y problemas personales con directivos de la empresa. Otras dos características que se analizaron en esta causa de rotación, son la terminación de contrato y la temporada baja de turismo, donde se observó el hecho de que más de la mitad de los empleados afirmaron que no fue el motivo de la salida de la empresa.
- En cuanto a las características de las causas de rotación de personal mejor calificadas por lo exempleados de hotelería, y que podrían considerarse fortalezas al respecto, se encuentran: el esfuerzo personal realizado, las relaciones humanas con los compañeros y/o subordinados, adecuado estado de salud para desempeñar funciones laborales, adecuada calidad de vida, buen cumplimiento con las tareas encomendadas y cumplimiento de los reglamentos de la empresa.

“Todo estudio de investigación no tiene razón de ser si no beneficia en la realidad a alguien. Por eso el siguiente capítulo presenta dentro de las recomendaciones, propuestas para disminuir la rotación de personal, considerando entre ellas algunas que han tenido éxito entre hoteles de Cancún con prestigio internacional.”

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

“El capítulo siete presenta algunas propuestas para los dirigentes de hoteles interesados en mejorar el manejo de los recursos humanos en lo relacionado a la rotación. Algunas de las ideas son tomadas de los mismos hoteles y otras son propuestas personales que pretenden el mismo objetivo.”

7. Recomendaciones

La rotación de personal es un reto para la dirección de empresas. La industria hotelera presenta aun un reto mayor por las características particulares de la misma. Siendo Cancún un lugar turístico, el problema cíclico de la actividad turística afecta al colectivo de la sociedad cuando se genera la denominada “temporada baja de turismo” y el consecuente ajuste a las nóminas con la disminución de la planta laboral. Por otro lado, el constante flujo de entradas y salidas de personal en las empresas debe de ser controlada, de tal forma que la rotación de personal se dé sin afectar al talento humano. A continuación se presentan unas propuestas al sector hotelero que permita mejorar lo contrario a la rotación de personal: la retención del recurso humano.

7.1 Supervisión motivadora constante

La tarea principal del supervisor es lograr obtener la mayor productividad efectiva y eficaz de cada uno de los empleados supervisados. Constantemente debe recordarle lo importante que es su tarea para el logro de los objetivos, que conozca el verdadero potencial de cada uno conociendo el camino para ayudarlo a convertir dicho potencial en una realidad, en beneficio en primer lugar del mismo empleado y como consecuencia de la empresa.

7.2 Revisión de los procesos de reclutamiento y selección

Los procesos de reclutamiento y selección deben revisarse con la intención de mejorarse. Las estrategias deben asegurar la contratación de personas con un verdadero perfil no solamente vinculado al turismo sino particularmente a las actividades hoteleras para las cuales son seleccionados.

7.3 Programas de inducción

Al igual que los procesos de reclutamiento y selección, los procesos de inducción deben revisarse e incluso reinventarse, de tal forma que sea el primer detector activo (los procesos de reclutamiento y selección son pasivos) en operación de las posibles fallas potenciales en las actividades de los nuevos miembros de la organización. La frustración del empleado puede detectarse de diferentes formas durante la inducción. Por ejemplo, la actitud, esta puede ser propositiva aun cuando está en el proceso de inducción, o también puede ser negativa, quejándose del equipo, del calor, de la cantidad de trabajo, del comedor, del sistema de transporte, de algún compañero que ni siquiera conoce, etc. Los supervisores deben contar con “radares detectores” de señales, tanto positivas como negativas para poder actuar.

7.4 Capacitación constante

La capacitación le da oportunidad al empleado de crecer. La capacitación le da a la empresa la oportunidad de tener resultados de sus empleados cada vez más favorables. La capacitación es una inversión, no un gasto. Siempre se puede capacitar, pues siempre hay algo que se puede aprender. La formación de capital humano está vinculada a la inversión que se realice en los recursos humanos. El desarrollo profesional, tiene como aliado a la capacitación constante.

Los programas de capacitación en temporada baja permiten aprovechar “tiempo muerto” de los empleados en las organizaciones y los prepara para tener mayor productividad en el futuro.

7.5 Detección temprana de procesos de rotación de personal

La rotación de personal no es un acto de magia que nace de la noche a la mañana. Es un proceso que se desarrolla y culmina en ella. La dirección de empresas debe monitorear entre los empleados para detectar actitudes vinculadas a la falta de satisfacción en el trabajo, problemas personales y cualquier otra causa que implique como desenlace la salida del empleado de la organización.

7.6 Atención temprana de procesos de rotación de dos fases

La atención temprana de los procesos de rotación de personal tiene el efecto de la atención de un cáncer en su inicio. Tener el conocimiento del problema es parte de la solución. A partir de lo anterior hay que ocuparse en dos fases:

7.6.1 Respuesta inmediata

La primera fase consiste en dar una respuesta inmediata al proceso de rotación de personal, que permita iniciar la detención de las causas que la provocan y que la hacen evolucionar. Es como un “remedio temporal” efectivo en el corto plazo.

7.6.2 Previsión de corto mediano y largo plazo

La segunda fase consiste en encontrar soluciones definitivas de corto, mediano y largo plazo. Buscar y encontrar soluciones de este

tipo implica conocimiento, creatividad, habilidad, negociación, recursos diversos y voluntad.

7.7 Programa coordinado de movilidad institucional

La movilidad al interior de las organizaciones puede darse de manera vertical, horizontal o diagonal. Es una rotación de puestos no definitiva que permite a los empleados salir de su rutina y aprender otras actividades o procesos. La movilidad vertical implica ocupar temporalmente puestos por arriba y por abajo del nivel jerárquico habitual. Este tipo de movilidad es muy interesante porque da la oportunidad de conocer al cliente y al proveedor interno más próximo y por lo tanto genera la empatía que posiblemente no se tenía disminuyendo la posibilidad de conflicto. La movilidad horizontal implica ocupar temporalmente un puesto lateral en el mismo nivel jerárquico. Este tipo de movilidad permite conocer otras actividades cercanas o lejanas al puesto y entender las redes laborales de la empresa. También genera empatía hacia los compañeros de trabajo. Por último la movilidad diagonal permite conocer puestos por arriba y por debajo del nivel jerárquico al que se pertenece, pero diferente a su línea de mando.

7.8 Programa coordinado de movilidad extra institucional

El programa coordinado de movilidad extra institucional consiste en la asociación de un grupo de empresas de la misma industria (en nuestro caso la hotelería) que permita realizar contratos entre ellos para proteger el empleo de su personal sin que pierdan sus derechos a través de una rotación de recursos humanos coordinada hacia la empresa que requiera del servicio. Por ejemplo, si la ocupación promedio de un hotel es del 60% en un mes determinado sin reservaciones programadas para incrementar la ocupación, es posible que el hotel cuente con

determinada cantidad de personal operativo, supongamos camaristas. En caso de que llegue un grupo muy grande de turistas de manera inesperada por cancelación de vuelo y que represente el 35% de la capacidad total de alojamiento del hotel, subiendo este al 95% de ocupación, la operación podría volverse un problema por la falta de camaristas que se tenían. En ese momento, a través de los contratos del programa coordinado de movilidad extra institucional, podría darse empleo a personas de otros hoteles que en ese momento no tuviesen ocupaciones importantes.

7.9 Vacaciones en temporadas bajas

La estrategia más común en la hotelería para no despedir personal en las temporadas bajas de turismo es el otorgamiento de vacaciones a sus empleados. Recordemos que el empleado en el turismo tiene mayor empleo durante las vacaciones que se generan en empleos diferentes al turismo.

7.10 Acuerdos voluntarios de permisos sin goce de sueldo sin afectación de la antigüedad del trabajador

Otra estrategia muy común son los acuerdos voluntarios de permisos sin goce de sueldo donde el empleado deja de asistir un determinado período de tiempo al centro de trabajo. Tiene la desventaja de que el empleado no se encuentra generando ingresos para su familia, lo que le genera un conflicto. También existe el riesgo de que el empleado se contrate en otra empresa.

7.11 Programa de equilibrio de ingresos en temporada baja de ocupación para personal dependiente de propina a cambio de productividad en otras áreas

Las empresas grandes pueden aprovechar recursos humanos subutilizados en sus áreas de operación y cuyo ingreso está formado por un salario mínimo y propinas y/o comisiones (siendo generalmente estos dos últimos conceptos el ingreso principal, sobre todo en la temporada alta de turismo) durante la temporada baja para que se incorporen a otras tareas que puedan realizar y que de alguna manera compense el ingreso que dejan de percibir o que disminuye su recaudación por concepto de propinas o comisiones. Por ejemplo, los meseros de los diferentes puntos de venta al interior de las instalaciones de los grandes hoteles podrían de alguna manera nivelar sus ingresos en la temporada baja de turismo sumándose a equipos de mantenimiento de las instalaciones, en reparaciones sencillas que de cualquier manera representarían un gasto para la empresa y que precisamente esa erogación, en lo factible podría quedarse en manos de su propio personal sin que afecte la calidad de los servicios. El horario del mesero podría ser sujeto a un ajuste temporal (5 horas en su servicio principal de mesero y 3 horas en servicio en el programa de equilibrio de ingresos, o cualquier combinación acordada) que permita un respiro económico al personal e incremente la capacidad de retención de personal calificado para cuando se tenga una gran ocupación hotelera. El programa de equilibrio de ingresos en temporada baja de ocupación para personal dependiente de propina o comisiones a cambio de productividad en otras áreas que se propone, merece un análisis contractual de tal forma que no se violen los derechos del personal, pero que se encuentren opciones de beneficio mutuo, empleado-empresa, en la búsqueda de soluciones a la rotación excesiva en temporadas bajas.

7.12 Mantenimiento correctivo y preventivo a fondo de las instalaciones y equipos aprovechando en lo posible los recursos humanos sub utilizados por temporada baja de ocupación

En cuanto a personal operativo y administrativo de sueldo fijo, una opción es incorporarse a un programa de mantenimiento correctivo y preventivo a fondo de las instalaciones y equipos bajo de la dirección de supervisores capacitados para dichas tareas sin que se ponga en riesgo la salud del personal en dicho programa, así como la calidad de los resultados.

7.13 Acompañamiento laboral de 360 grados

El programa de acompañamiento laboral de 360 grados es una propuesta innovadora que pone “ojos amigables” al personal no solo para la detección, corrección, mejora e innovación de los procesos que se realizan, sino también para la detección temprana y atención de cualquier situación que inhiba el desarrollo profesional del personal. Este modelo de acompañamiento presenta tres frentes:

7.13.1 Del supervisor al empleado

Este es el primer frente y le corresponde al supervisor directo del empleado, aun cuando se pueda apoyar de otros supervisores. Le corresponde dos funciones respecto al empleado:

- En la función de distribuir y vigilar tareas, debe de asegurarse de que el empleado ha comprendido tres cosas fundamentales: lo que debe de hacer como debe hacerlo y para que debe de hacerlo.
- En la función de retener y desarrollar al personal, debe vigilar tres aspectos fundamentales: asegurar un vínculo de confianza genuina recíproca entre el empleado y el supervisor; proveer en la

medida de lo posible, las demandas razonables del personal y convencerle del esfuerzo realizado por la dirección para cubrir dichas demandas; por último, y no por ello menos importante, practicar conjuntamente con el empleado los valores éticos que refuercen el compromiso hacia la organización como camino para el beneficio propio y familiar.

7.13.2 Del empleado al empleado

El segundo frente le corresponde a los compañeros del mismo nivel jerárquico. Son las personas con las que comúnmente más se convive y por lo tanto se puede generar una confianza mutua donde existe la posibilidad de obtener un gran provecho para el mismo empleado y para la organización. Este tipo de acompañamiento consiste en llevar bitácoras tangibles o mentales entre los compañeros de tal forma que los describan en cuanto a su desempeño laboral, observando cosas positivas y negativas. Dichas bitácoras las comparten cada determinado tiempo y pueden ser enriquecidas con sugerencias y consejos para que el empleado sea cada vez mejor. Además de lo laboral, en la medida del nivel de confianza, las bitácoras podrían inferir en situaciones especiales como las emociones y sentimientos con la finalidad de apoyar, contando también en la medida de lo posible del apoyo de la dirección pero manteniendo la confiabilidad y discrecionalidad entre los empleados. El contenido de las bitácoras está fundamentado en observaciones personales así como en preguntas que se realicen los empleados de acuerdo al grado de confianza que exista. Practicar la empatía para detectar y resolver problemas en su etapa de inicio es una oportunidad para desarrollar y retener al personal.

7.13.3 Del subordinado al empleado

El tercer frente corresponde a los subordinados. Consiste en dejar a un lado definitivamente las fronteras de los niveles jerárquicos y el empleado acepta con humildad todas las observaciones que los

subordinados puedan plantear para que los resultados de equipo y personales puedan mejorarse.

7.14 Actividades integradoras con organización participativa de todo el personal

Cuando se realizan actividades en cuya planeación participan de alguna forma todos los involucrados, la aceptación de dichas actividades es más que por compromiso, por convencimiento. Las actividades integradoras de socialización entre los empleados y ejecutivos, así como la participación de las familias deben ser más participativas cuando existen “ingredientes” de interés de todos. Debe existir “formalidad dentro de la informalidad de la convivencia”, es decir, que nadie se encuentre aislado en los eventos que tienen la intención de vincular las emociones en una sinergia constructivista de relaciones interpersonales.

7.15 Detección, acompañamiento y desarrollo de talentos

El programa de detección, acompañamiento y desarrollo de talentos permite aprovechar el “sentido de ojo clínico” de la supervisión para capitalizar el talento y potencial de los recursos humanos. Cuando se detectan empleados (a través de evaluaciones de desempeño u otro modelo de detección) que cuenta con las cualidades que marcan diferencia en relación al promedio de sus compañeros, es obligación de la supervisión y la dirección coadyuvar a que su potencial de talento se convierta en una realidad.

7.16 Revisión, comparación y ajuste de sueldo, prestaciones y programas de beneficio al personal

La revisión periódica de los sueldos, prestaciones y los programas de beneficio al personal es sin duda una actividad preponderante de los Departamentos de Recursos Humanos para mantener vigencia y por lo tanto competitividad en el mercado al respecto.

Referencias bibliográficas

1. Aamodt, Michael G. (2010). *Psicología industrial / organizacional* (6ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
2. Arias, F. (2001). *Administración de recursos humanos* (4ª ed.). México: Trillas.
3. Barómetro de la Organización Mundial de Turismo de Turismo (2012). *El turismo internacional mantiene su pujanza a pesar de la incertidumbre económica*. Publicado en Noviembre de 2012. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2012-11-08/el-turismo-internacional-mantiene-su-pujanza-pesar-de-la-incertidumbre-econ> el 27 de noviembre de 2012.
4. Báez, Juan S. (2008). *Plan de mejoramiento continuo en el área de recursos humanos del restaurante Applebee's de la Ciudad de Quito*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Facultad de Turismo y Preservación Ambiental, Hotelería y gastronomía. Quito, Ecuador.
5. Visauta Vinacua, Bienvenido (2007). *Análisis estadístico con SPSS 14* (3ª ed.). España: McGraw-Hill
6. Bohlander, George; Snell Scott (2009). *Administración de recursos humanos* (14ª ed.). México: CENGAGE learning.
7. Boyer, Marc (2002). *El turismo en Europa, de la edad moderna al siglo XX*. Universidad Lumiere- Lyon II. Recuperado de http://www.historiacontemporanea.ehu.es/s0021-con/es/contenidos/boletin_revista/00021_revista_hc25/es_revista/adjuntos/25_02.pdf el 3 de junio de 2013.
8. Calderón, J; Campos, H; Jiménez, L. (2012). *Análisis de la marginación urbana en Cancún, Quintana Roo*. Recuperado de <http://www.rii2012.com.br/arquivos/2.8-Maya,Alan%C3%ADs&Leobardo.pdf> el 8 de marzo de 2013.

9. Cárdenas Tabares, Fabio (2008). *Comercialización del Turismo*. Trillas. México.
10. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
11. Choi, Y. y Dickson, D. (2010). *A case study into the benefits of management training programs: impacts on hotel employee turnover and satisfaction level*. Journal of human resources in hospitality and tourism.
12. Chruden, Herbert J; Sherman, Arthur W. (1987). *Administración de personal* (11ª imp.). México: CECOSA.
13. Davis, Keith; Newstrom, John W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11a ed.). México: McGraw-Hill.
14. Dessler, G; Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). México: Pearson Education.
15. Diccionario en línea de la Real Academia Española (2012).
16. El turismo en México. Revista en línea: Nueva visión social democrata. Número 14 (Octubre – diciembre de 2008). Recuperado de <http://www.fusda.org/Revista%2014/Revista14-3%20ELTURISMO ENMEXICO.pdf> el 7 de febrero de 2013.
17. Fatmagül, Ç; Medet, Y; Murat, E. (2009). *Human Resources Management in Small- and Medium-Sized Hotels in Turkey*. Anadolu University, School of Tourism and Hotel Management, Eskisehir, Turkey. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 8:43-63, 2009. Copyright © Taylor & Francis Group, LLC. ISSN: 1533-2845 print / 1533-2853 online. DOI: 10.1080/15332840802274437.
18. Fernández, J. (2004). *La calidad del turismo. Mercado de trabajo: formación y capital humano*. Artículo publicado en el número 5 de la Colección Mediterráneo Ecológico: “Las nuevas formas del turismo.” Producido por el Instituto de Estudios Socioeconómicos de Cajamar.

19. Flores, R; Abreu, J. L; Badii, M. H. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. International Journal of Good Conscience. ISSN 1870-557X.
20. García Sehwerert, Pablo. (1985). *La fluctuación de personal en la empresa*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
21. Gray, Williams S; Liguori, Salvatore C. (1995). *Hoteles y moteles*. Administración y funcionamiento (1ª Ed.). México: Trillas.
22. Gurría Di-Bella, Manuel, (2006). *Introducción al turismo*. Trillas. México.
23. Guzmán –Sala, A. (2008). *El empleo y la formación de recursos humanos en el sector turístico de México*. Hitos de ciencias económico administrativas.
24. Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
25. Hemdi, Mohamad Abdullah y Nasurdin, Aizzat Mohd. (2006). *Predicting Turnover Intentions of Hotel Employees: The Influence of Employee Development Human Resource Management Practices and Trust in Organization*. Gadjah Mada International Journal of Business January-April 2006, Vol. 8, No. 1, pp. 21–42.
26. H. Ayuntamiento de Benito Juárez. *Historia de la ciudad*. Recuperado de <http://cancun.gob.mx/residentes/historia-de-la-ciudad/> el 25 de marzo de 2012.
27. Hughes, R; Ginnett, R; Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. (5ª Ed.). México: McGraw-Hill.
28. Hui-O Yang y Hsin-Wei Fu (2009). Contemporary Human Resource Management issues and concerns in the hotel industry: indentifying the priorities. The International Journal of Organizational Innovation. Volume 2, número 1. Verano de 2009. Recuperado de

[http://www.ijoi-online.org/attachments/article/20/Microsoft%20 Word %20-20VOLUME%20%20NUMBER%201%20SUMMER% 202009](http://www.ijoi-online.org/attachments/article/20/Microsoft%20Word%20-20VOLUME%20%20NUMBER%201%20SUMMER%202009). Pdf, el 22 de abril de 2013.

29. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). <http://www.inegi.org.mx/default.aspx>.
30. Ivancevich, J. (2004). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
31. Koch ,William B. (2006). *Better Hires, less waste: A Potential Profit Bonanza*. Financial executive. Mayo de 2006.
32. La hotelería en Cancún. Revista en línea: Cancún la historia.com. Recuperado de http://www.cancunlahistoria.org/cancun/hoteleria_cancun.html el 3 de febrero de 2013.
33. Landy, Frank J; Conte, Jeffrey M. (2005). *Psicología industrial* (1ª Ed.). México: McGraw-Hill.
34. Lattin, Gerald W. (2002). *Administración moderna de hoteles y moteles*. Trillas. México.
35. López Sobejano, J.J. (2007). *La gestión de RRHH en las empresas turísticas. Una visión personal*. Contribuciones a la Economía, N° 82. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jjls-rrhh.htm/> el 19 de marzo de 2012.
36. Lovelock, Ch; Reynoso, J; D'Andrea, G; Huete, L. (2004). *Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos* (1ª ed.). México: Pearson Education.
37. McIntosh, Robert W; Goeldner, Charles R; Ritchie, J. R. Brent. (2008). *Turismo: planeación, administración y perspectivas*. Limusa Wiley. México.
38. Mondy, R. Wayne; Noe, Robert M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Pearson Education.

39. Muchinsky, Paul M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo* (6ª ed.). México: Thomson / Learning.
40. Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12ª ed.). México: McGraw-Hill.
41. Organización Mundial de Turismo, citado en Secretaría de Turismo. *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*, México, 2001, p. 31
42. Pigors, Paul; Merers Charles. (1985). *Administración de personal*. México: CECSA.
43. Pinkovitz, W., Moskal, J., & Green, G. (2002). *How much does your employee turnover cost?* Recuperado el 5 de octubre de 2005 de <http://www.uwex.edu/ces/cced/publicat/turn.html>.
44. Quezada, Evelyn. (2011). *Los hoteles de Galilei*. Revista: Hoteles mexicanos. Número 617. Enero-febrero 2011. Tomado de http://www.hotelesmexicanos.org/_lib/Revistas/HM617.pdf el 1 de noviembre de 2012.
45. Ramírez Blanco, Manuel, (1992). *Teoría General del Turismo*. Diana. México.
46. Ramírez Cavassa, Cesar. (2002). *Hoteles. Gerencia, seguridad y mantenimiento* (3ª Ed.). México: Trillas.
47. Reyes-Heroles, R. (2007). *La rotación de personal cuesta caro*. CNNEXPANSIÓN. Publicado el 6 de Julio de 2007.
48. Robbins, S; (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Education.
49. Robbins, S; Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Education.
50. Rosander, A. C. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios* (1ª ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

51. Sikula, A. (1993). *Administración de Personal*. México: Limusa.
52. *Sistema de clasificación hotelera mexicano: análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México*. Recuperado el 2 de junio de 2013 de http://cestur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondo sectorial/analisismejorespracticas/2012_FSIDITT_ClasificacionHotel era_FactorDelta_VersionCorta.pdf
53. Stewart Weissinger, Suzanne (2001). *Introducción a las actividades hoteleras*. Madrid, España: Thomson Paraninfo, S.A.
54. Suñe, A; López, L. (2011). *Ciclos de aprendizaje y olvido organizativo causado por la rotación de personal: resultados de un diseño cuasi-experimental en dos empresas industriales*. E-prints UPC. Identificador: <http://hdl.handle.net/2117/1432>
55. Valencia Rodríguez, Joaquín. (2002). *Administración moderna de personal*. México: Thomson Editores.
56. Vargas, I. (2011). *Rotación laboral, enemiga de la empresa*. CNNEXPANSIÓN. Publicado el 11 de febrero de 2011.
57. Vroom, Victor H; Deci, Edward L. (1970). *Motivación y alta dirección* (1ª ed.). México: Trillas.
58. Werther, W; Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
59. Woods, Robert H. (2002). *Managing hospitality human resources* (3ª Ed.). Estados Unidos de América: Educational Institute.