



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

**División de Administración Turística y  
Mercadotecnia**

**Gestión estratégica del Talento Humano como medio  
para la atracción y retención de personal.**

**TESIS**

**Para obtener el grado de:**

**MAESTRO (A) EN GESTIÓN Y DESARROLLO  
EMPRESARIAL**

**Presenta**

**Ámbar Camelia Carrillo Vargas**



**Director (a):**

**Mtra. Julia Isabel Matus Martínez**



**Chetumal, Quintana Roo, México, a 25 de noviembre de 2021.**



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Administración Turística y Mercadotecnia

## Gestión estratégica del Talento Humano como medio para la atracción y retención de personal.

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité del programa de Maestría y aprobado como requisito para obtener el grado de:

MAESTRO(A) EN GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

### COMITÉ DE SUPERVISIÓN:

Director(a): \_\_\_\_\_

Mtra. Julia Isabel Matus Martínez

Asesor (a): \_\_\_\_\_

Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

Asesor (a): \_\_\_\_\_

Dr. Fredy Ismael González Fonseca

Asesor (a): \_\_\_\_\_

Dr. Víctor Andrés Gáber Bustillos

Asesor (a): \_\_\_\_\_

Dra. Juana Edith Navarrete Marneou



Chetumal, Quintana Roo, México, a 25 de noviembre de 2021

## Agradecimientos

*A mi madre:*

Fuiste, eres y siempre serás la razón por la que sigo adelante cada día de mi vida. De ti he aprendido a ser quien soy. Estoy eternamente agradecida por el apoyo incondicional que siempre me brindas. Estoy orgullosa de ser tu hija y espero también estés orgullosa de mi. Te amo.

*A Brian:*

Las palabras me sobran cuando quiero expresarte mi sentir. Te estoy eternamente agradecida por todo el apoyo que me has brindado desde hace ya muchos años. Gracias a ti decidí emprender en esta disciplina nueva para mí, gracias a ti puse a prueba mis límites y encontré la manera de rebasarlos. Gracias por ayudarme a conquistar mis miedos día a día, o por lo menos acompañarme para sentirme invencible. Te amo, a ti y a Aruni y Arya que nos han dado la serotonina necesaria para seguir adelante.

*A mi directora de tesis, Mtra. Julia:*

Gracias por siempre estar y por confiar en mí... en nosotros. Gracias por apoyarme y guiarme cuando así lo necesité, pero más que nada, quisiera agradecerle por su forma de ser, por esa personalidad alegre que lograba calmarme en mis momentos donde dudé de mis capacidades.

A toda la plantilla docente, a la coordinación de la Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial y a mis compañeros, gracias.

De no ser por ustedes, esto no lo hubiera podido haber logrado sola.

# Contenido

<i>Agradecimientos</i> .....	<i>iii</i>
<i>Contenido</i> .....	<i>iv</i>
<i>Índice de Figuras</i> .....	<i>vi</i>
<i>Índice de Tablas</i> .....	<i>vii</i>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1. Planteamiento del Problema</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2. Justificación</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3. Preguntas de la investigación</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4. Objetivos de la investigación</b> .....	<b>21</b>
1.4.1. Objetivo general.....	21
1.4.2. Objetivos específicos.....	21
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1. Revisión de la literatura</b> .....	<b>23</b>
2.1.1. Estudios que abordan la variable Rotación de Personal.....	23
2.1.2. Estudios que abordan la variable Retención del Talento Humano .....	29
<b>2.2. Gestión de Talento Humano</b> .....	<b>35</b>
2.2.1. La administración en las organizaciones .....	35
2.2.2. Historia de la Administración de Recursos Humanos .....	38
2.2.3. De la Administración de Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano .....	39
<b>2.3. Hotelería</b> .....	<b>41</b>
2.3.1. Nociones de la Hotelería.....	41
2.3.2. Impacto del sector Hotelero en México .....	42
2.3.3. Sector Hotelero en Quintana Roo.....	43
2.3.4. Sector Hotelero en la ciudad de Chetumal.....	43
2.3.5. Gestión del Talento Humano en la Hotelería.....	44
<b>2.4. Procesos de gestión del Talento Humano: admisión</b> .....	<b>45</b>
2.4.1. Reclutamiento y Selección.....	45
2.4.2. Administración del personal.....	47
2.5.1. Capacitación del personal.....	48
2.5.2. Desarrollo del Talento Humano por competencias.....	49
2.5.3. Desarrollo organizacional.....	49
<b>2.6. Procesos de gestión del Talento Humano: mantenimiento y retención</b> .....	<b>50</b>
2.6.1. Remuneración .....	51
2.6.2. Remuneración básica.....	52
2.6.3. Incentivos.....	53
2.6.4. Prestaciones.....	55

<b>2.7. Beneficios y problemáticas asociadas a la Gestión de Talento Humano</b> .....	<b>57</b>
2.7.1. Beneficio.....	57
2.7.2. Problemáticas.....	58
a) <i>Insatisfacción del personal</i> .....	59
b) <i>Desmotivación en el personal</i> .....	60
c) <i>Rotación de personal</i> .....	62
2.7.3. Costos de la Rotación de Personal.....	63
2.7.4. Índice de rotación de personal.....	66
<b>Capítulo III. Marco Metodológico</b> .....	<b>67</b>
<b>3.1. Enfoque de la investigación</b> .....	<b>67</b>
<b>3.2. Enfoque metodológico: Estudio de caso</b> .....	<b>68</b>
<b>3.3. Diseño de la investigación</b> .....	<b>70</b>
<b>3.4. Definición operacional de las variables</b> .....	<b>72</b>
3.4.1. Gestión del Talento Humano.....	72
3.4.2 Retención de personal.....	73
3.4.3 Rotación de personal.....	73
<b>3.5. Procedimiento para la recolección de datos</b> .....	<b>74</b>
a) Fase 1.....	74
b) Fase 2.....	75
3.5.1 Descripción de los instrumentos utilizados.....	77
<b>Capítulo IV. Análisis de resultados</b> .....	<b>88</b>
<b>4.4. Análisis de media y desviación estándar</b> .....	<b>120</b>
<b>Capítulo V. Propuesta</b> .....	<b>139</b>
<b>5.1. Reconocimiento y relación con los altos mandos.</b> .....	<b>140</b>
<b>5.2. Trabajo en equipo</b> .....	<b>143</b>
<b>5.3. Designación de labores y obligaciones</b> .....	<b>146</b>
<b>Capítulo VI. Conclusiones</b> .....	<b>148</b>
<b>6.1. Respuestas a las preguntas de investigación y conclusiones</b> .....	<b>148</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>154</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>165</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b>	<b>Número de Turistas Internacionales.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2.</b>	<b>Visitantes internacionales que pernoctan 2018 (en millones).....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 3.</b>	<b>Proceso de Selección de Personal .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 4.</b>	<b>Los Tres Componentes de la Remuneración Total.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 5.</b>	<b>Esquema del Diseño de la Investigación .....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 6.</b>	<b>VARIABLES de la Investigación .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 7.</b>	<b>Género del empleado .....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 8.</b>	<b>Edad .....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 9.</b>	<b>Escolaridad.....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 10.</b>	<b>Puesto que ocupa en la empresa .....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 11.</b>	<b>Antigüedad en la empresa.....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 12.</b>	<b>Puestos de trabajo.....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 13.</b>	<b>Sistema de compensación.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 14.</b>	<b>Desarrollo del empleado [1] .....</b>	<b>100</b>
<b>Figura 15.</b>	<b>Desarrollo del empleado [2] .....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 16.</b>	<b>Conciliación de la vida laboral – personal.....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 17.</b>	<b>Liderazgo.....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 18.</b>	<b>Comunicación interna .....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 19.</b>	<b>Participación .....</b>	<b>107</b>
<b>Figura 20.</b>	<b>Relaciones entre compañeros .....</b>	<b>108</b>
<b>Figura 21.</b>	<b>Estabilidad laboral .....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 22.</b>	<b>Relaciones habituales entre compañeros .....</b>	<b>112</b>
<b>Figura 23.</b>	<b>Afectividad .....</b>	<b>114</b>
<b>Figura 24.</b>	<b>Satisfacción en el campo laboral (1).....</b>	<b>116</b>
<b>Figura 25.</b>	<b>Satisfacción en el campo laboral (2).....</b>	<b>118</b>
<b>Figura 26.</b>	<b>Motivos para dejar la empresa .....</b>	<b>119</b>
<b>Figura 27.</b>	<b>El grado de importancia hacia los méritos y logros del empleado.....</b>	<b>136</b>
<b>Figura 28.</b>	<b>El grado de importancia hacia los méritos y logros del empleado.....</b>	<b>137</b>

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Diferencia en Infraestructura entre Municipios del Norte y Sur de Quintana Roo: Enero – Diciembre 2019.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 2. Principios Generales de la Administración.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 3. Las Características de la ARH: Antes y Ahora. ....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 4. Producto Interno Bruto Turístico: Año Base 2013. ....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 5. Características de los Distintos Tipos de Incentivos.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 6. Costos Primarios de la Rotación de Personal.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 7. Costos Secundarios de la Rotación de Personal. ....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 8. Costos Terciarios de la Rotación de Personal .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 9. Método de Estudio de Caso.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 10. Aspectos comparativos de los métodos de administración de cuestionarios.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 11. Instrumentos para la Recolección de Datos Cualitativos.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 12. Ítems de la variable independiente: Gestión del Talento Humano .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 13. Ítems de la variable dependiente: Retención del personal.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 14. Ítems de la variable dependiente: Rotación del personal .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 15. Puestos de trabajo .....</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 16. Sistema de compensación.....</i>	<i>121</i>
<i>Tabla 17. Desarrollo de los empleados.....</i>	<i>122</i>
<i>Tabla 18. Conciliación de la vida laboral-personal.....</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 19. Liderazgo.....</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 20. Comunicación interna .....</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 21. La participación de los empleados .....</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 22. Las relaciones entre compañeros. ....</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 23. Mantener de forma estable a los empleados.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 24. Relaciones habituales entre compañeros .....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 25. La afectividad.....</i>	<i>129</i>
<i>Tabla 26. Rotación de personal .....</i>	<i>129</i>
<i>Tabla 27. Motivación del personal.....</i>	<i>130</i>

<b>Tabla 28.</b>	<b><i>Cruce de variables.....</i></b>	<b><i>132</i></b>
<b>Tabla 29.</b>	<b><i>Resultados de correlación encontrados.....</i></b>	<b><i>134</i></b>
<b>Tabla 30.</b>	<b><i>Correlación de la variable ¿Qué tan satisfecho se siente con el reconocimiento que recibe cuando realiza bien su trabajo? .....</i></b>	<b><i>135</i></b>
<b>Tabla 31.</b>	<b><i>Correlación de la variable ¿Qué tan satisfecho se siente con la forma en la que se designan obligaciones y responsabilidades? .....</i></b>	<b><i>138</i></b>

## Capítulo I. Introducción

El presente trabajo aborda la gestión del talento humano como herramienta para fomentar la retención y rotación de personal dentro del sector hotelero. Para la realización de este estudio se trabajó con los hoteles Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina, del Sur de Quintana Roo; por lo cual se llevó a cabo una investigación de enfoque mixto con un diseño de estudio de caso y a continuación se describe la estructura de esta tesis.

En el Capítulo I denominado *Introducción*, se realiza el planteamiento del problema, en el cual se describe el objeto de estudio; de igual forma se menciona la justificación en la que se precisa la relevancia del tema, lo que lleva a plantear las preguntas de investigación que dieron pauta al diseño de los objetivos, mismos que sirvieron de guía en el proceso seguido. Seguidamente, el Capítulo II: *Marco teórico*, brinda un panorama de la forma en que se ha investigado el tema de esta tesis, así también se hace mención del soporte teórico que fundamenta este trabajo.

El Capítulo III alude al *Marco metodológico* en el que se circunscribe el objeto de estudio. De igual forma el Capítulo IV está dedicado a los *Resultados*, por lo que en ese espacio se hace mención de los hallazgos de esta pesquisa. Por último, en el Capítulo cinco se da respuesta a las preguntas planteadas en esta investigación, se hace una contrastación de los hallazgos en relación con otros estudios, de lo que derivan las *Conclusiones* a las que se llegó en esta tesis; así también se presentan estrategias que podrían implementarse para la optimización de los procesos de RRHH. Cabe señalar que se agregan dos apartados más, uno que contiene la lista de Referencias y el otro es el de los Anexos. A continuación, se inicia con el contenido del primer capítulo.

## 1.1. Planteamiento del Problema

La incertidumbre e inestabilidad financiera siempre han representado una problemática para el hombre promedio. En la búsqueda de seguridad y realización personal, los seres humanos pasan gran parte de su existencia explorando cómo satisfacer sus necesidades e incluso las de otros miembros de la sociedad, lo que en el terreno de los negocios constituye la base del emprendedurismo.

La independencia financiera es un ideal buscado por muchas personas y es un factor importante que motiva a los individuos a emprender. Según el Reporte Nacional de Guatemala (2019), en los países de Latinoamérica, el 61% de las personas de entre 18 y 64 años consideran emprender como una buena opción para generar ingresos. Sin embargo, el emprendimiento parece ser el primer paso en el camino hacia el fracaso.

Ladagga (2016) menciona que un 75% de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) que inician labores no logran sobrevivir el segundo año de vida. López (2016) reafirma lo antes mencionado, argumentando que únicamente el 25% de los *startups* logran subsistir pasados estos dos años. Esto expone que las PyMEs de México se ven atacadas por diferentes factores que afectan su productividad causando su temprano cierre.

Por su parte, Dávila, et al. (2014), concluyen que, dentro de las causas del fracaso empresarial en México, las principales tienen relación en un 40% con las finanzas, un 29% con el área de mercadotecnia, y lo que resulta en mayor asombro es que la mala administración y el mal manejo de los Recursos Humanos (RRHH) componen un 54%. Debido a lo anterior, el presente estudio abordará el impacto que tiene la gestión de los recursos humanos sobre la rotación de personal, con la finalidad de proponer estrategias que

permitan una mayor retención de los trabajadores de los pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Chetumal.

En Quintana Roo las cifras del fracaso empresarial son aún más alarmantes, Blanco (2016) expone que, de las empresas abiertas en 2014, el 80% corren el riesgo de no sobrevivir más de 3 años y atribuye este fenómeno a la mala administración por parte de los dueños de estas. De igual manera, menciona que los problemas financieros tienen un menor impacto sobre la mortandad de estas en comparación con falta de capacidad de los empresarios para gestionar las funciones básicas de la empresa.

Asimismo, Navarrete y Sansores (2011) llevaron a cabo una investigación cuyo objetivo fue identificar los factores que conllevan al fracaso empresarial de las PyMEs establecidas en el Estado de Quintana Roo, México. Los resultados mostraron que la competencia, la planeación estratégica, el conocimiento del mercado, la administración financiera y la de los recursos humanos son los factores que conducen al cierre de las PyMEs.

Los investigadores concluyeron que las PyMEs son la base del desarrollo de Quintana Roo; sin embargo, estas mismas enfrentan una serie de obstáculos que dificultan su sobrevivencia y crecimiento. Así también, señalaron que el alto índice de mortandad en las PyMEs durante los dos primeros años de operación conlleva a una inestabilidad económica y a la pérdida de empleos en la entidad.

Según Ceja, Chuc y Beltrán (2018), los emprendedores Chetumaleños tienen poco o nulo conocimiento sobre estrategias de manejo de una empresa ya que la mayoría proviene de ocupaciones asalariadas. Debido a esto, ellos aseguran que una de las limitantes a las que se enfrentan las MiPyMEs Chetumaleñas es la carencia de personal capacitado a causa de la

falta de procesos de contratación establecidos, misma que pone en riesgo la supervivencia de estas empresas.

Por otro lado, la era de la información trajo cambios radicales en el mundo y más importante, en la manera en la que se hacen los negocios y por ende, en el funcionamiento de las empresas. Los procesos organizacionales tomaron mayor importancia y el departamento de recursos humanos cogió más valor, Chiavenato (2007) argumenta que es aquí donde surge el enfoque de gestión del Talento Humano, en donde el foco de la empresa está en los empleados.

Este nuevo papel que juega el empleado le da la oportunidad de impactar en el rendimiento de la empresa, ya sea de manera positiva o negativa. Fonseca (2017) menciona que la satisfacción de los empleados mediante actitudes como comunicación asertiva, estimulación, y la promoción de líderes que tengan en cuenta las motivaciones y necesidades de sus colaboradores, entre otros, pueden representar beneficios para la empresa.

Se ha comprobado que un empleado contento tiende a ser más productivo en su área laboral. Varios estudios realizados (González, Ochoa y Cardona 2018, Bonillo y Nieto 2002, Urrego 2013, Celada, Gomes y Varela 2016, Moccia 2016) coinciden en la importancia de crear ambientes agradables, que garanticen la felicidad del empleado, lo anterior se debe a que el ser humano pasa gran parte de su vida trabajando.

Sin embargo, según un estudio realizado en el 2016 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en México un empleado promedio trabaja 2,255 horas al año lo que es equivalente a 43 horas por semana. Mientras que, en países más desarrollados como Alemania y Estados Unidos, las personas laboran un mínimo de 1363 y

1783 horas respectivamente, no obstante, los niveles de productividad en estos países son muchísimo más altos que en México.

Algunos estudios (González y Peña 2005, Brayfield y Crockett 1955, Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell 1957, March y Simon 1958) revelan que los principales problemas relacionados con el mal manejo de RRHH, se hacen evidentes a través de las largas jornadas de horas laborales; el creciente papel que ha tenido el outsourcing en los últimos años; el clima laboral desfavorable; la falta de crecimiento laboral, entre otros; mismos que resultan en problemas como la rotación de personal y la baja productividad de los empleados.

Dentro de este gran abanico de problemáticas relativas al manejo deficiente de los RHH, el alto flujo de personal representa una amenaza silenciosa para la empresa; ante esto, Tracey y Hinkin (2006) indican que la rotación de personal puede comprometer la consistencia y la calidad en el servicio al cliente, mismo que representa una reducción directa en la rentabilidad y utilidades de la empresa, que por lo tanto afecta su productividad y permanencia.

Estos investigadores coinciden con Corzo, Mendoza, Suca y Velásquez (2018) respecto al incremento que existe en los costos de operación de las empresas debido a la rotación de personal, ya que esto implica una serie de actividades extras a realizar con la finalidad de llenar un puesto vacío, que va desde la promoción de vacantes hasta el proceso de inducción y capacitación del personal.

Laddha, Singh, Gabbad y Gidwani (2012) hablan sobre la importancia de la retención del personal y mencionan que la mayoría de las empresas llevan el control de los costos de

insumos, nóminas, entre otros, pero en su mayoría, olvidan tomar en cuenta los costos de la rotación del personal, los cuales representan para las empresas entre 30% y 50% del salario anual de un empleado principiante, en el caso de un empleado de nivel medio un 150% y cuando es un empleado especializado, reemplazarlo cuesta alrededor de un 400% de salario.

El sector hotelero, por su parte, es uno de los que se ven más afectados por la alta rotación. Rodríguez (2008), menciona que en Estados Unidos la tasa de rotación anual es del 158% en empleados de contacto, 136% en supervisores y 129% en gerentes. De igual forma, señala que pese a la falta de datos brutos debido a la poca participación en el estudio de esta problemática por parte del gobierno y/o el sector privado, en el caso de México, la situación es similar.

Específicamente en Quintana Roo, Sánchez (2018), asevera que el flujo de personal representa una amenaza para los empresarios de destinos turísticos ya que se reporta un 10% de rotación laboral registrado por hoteles aún en temporada alta, siendo lo aceptable el 4%. De igual manera, el autor expone que el alto índice de rotación representa un aumento en los gastos a las empresas ya que invierten en la capacitación del personal desertor.

Con lo ya expuesto, podemos resumir que uno de los pilares más importantes de las corporaciones son los empleados. Los autores mencionados a lo largo de este planteamiento han confirmado que un grave error que suelen cometer las empresas es tener desatendidos a sus trabajadores y que, no solo basta con brindarles un buen sueldo, sino también es importante el desarrollo personal de cada individuo. En este sentido, cabe hablar de la relevancia de realizar una investigación bajo el enfoque mixto que se utiliza en este estudio

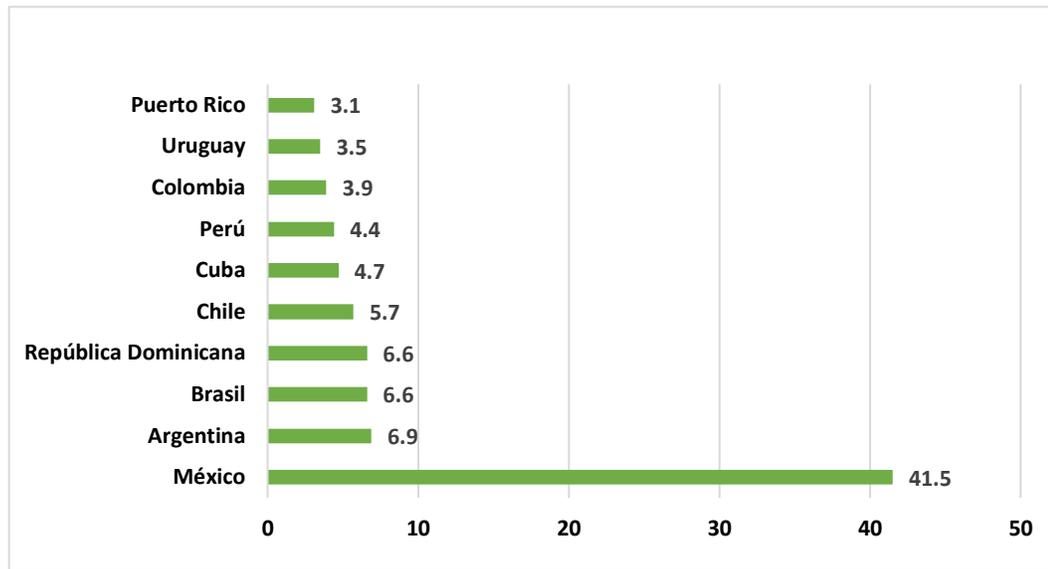
de caso como herramienta metodológica; en las siguientes líneas se expresa la importancia de este trabajo.

## **1.2. Justificación**

Las MiPyMEs han demostrado ser un fuerte impulsor de la economía mexicana promoviendo empleos y fomentando la competitividad empresarial. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) publicados en septiembre del 2019, para el 2018 las MiPyMEs sumaron el 99.8% del total de establecimientos del país, otorgando así 68% de empleos. El gobierno reconoce la importancia de las MiPyMEs para el desarrollo de la economía del país, mismo que se ve reflejado en los distintos apoyos disponibles para ello como lo son el Fondo PyME, Mujeres PyME, Crédito Joven, (entre otros).

En lo que se refiere a turismo, la riqueza del territorio mexicano vislumbrada en sus atractivos llenos de vida, historia y cultura, ha logrado posicionar a México como uno de los principales destinos a nivel mundial. En 2018, México se posicionó en el puesto número 7 por la llegada de turistas internacionales, en el Ranking de Turismo Internacional realizado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) publicado en el 2019, justo por debajo de países como China y Turquía y destacando como el número uno en Latinoamérica, esto último se puede apreciar en la Figura 1.

**Figura 1. Número de Turistas Internacionales**

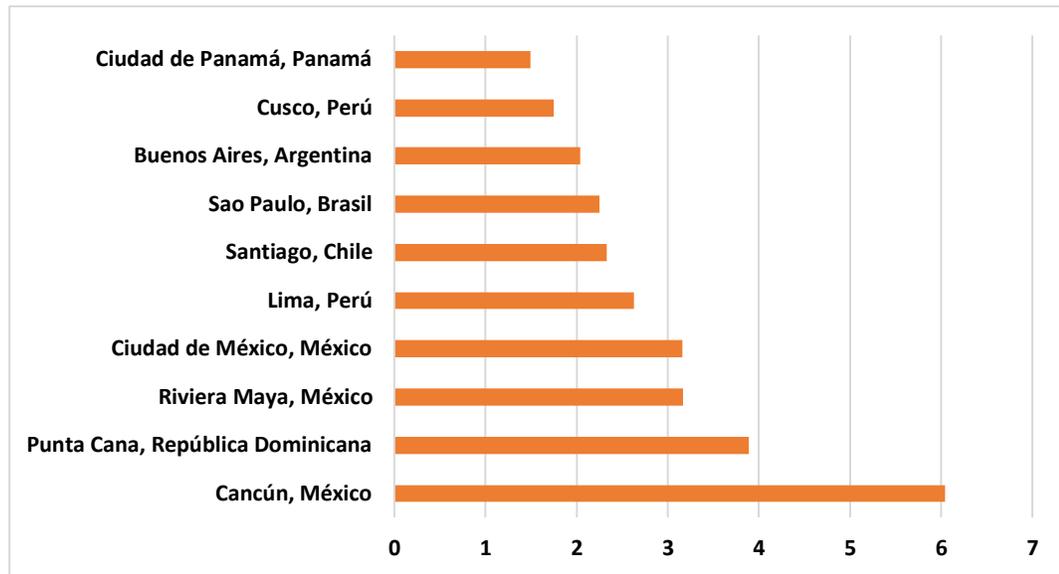


Fuente: Elaboración propia. Se tomaron datos de Ranking de Turismo Internacional realizado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) publicado en el 2019.

Debido a la gran afluencia de turistas internacionales en México, el sector de viajes y turismo creció un 2.4% durante el 2018, aportando de esta manera un 17.2% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, según cifras brindadas por el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (2019) por lo que analizar las problemáticas que atentan contra la permanencia y la productividad de estas empresas es fundamental.

Centrando la atención en Quintana Roo, el Plan de Desarrollo Estatal 2016-2022 menciona que la economía del Estado está enfocada en el sector turístico y que, gracias a ello, ocupa el puesto número 21 en la contribución del PIB nacional con un 1.66%. Tan sólo Cancún fue nombrado líder de turismo en América Latina en el 2018, según datos del último Global Destination Cities Index 2019 de MasterCard; de igual forma se ubicó a la Riviera Maya en tercer lugar. El listado completo se puede apreciar en la Figura 2.

**Figura 2. Visitantes internacionales que pernoctan 2018 (en millones).**



Fuente: Elaboración propia. Se tomaron datos de Ranking de Turismo Internacional realizado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) publicado en el 2019.

Es evidente que la economía de Quintana Roo se sostiene gracias al turismo del estado. Sin embargo, Torres y Jiménez (2017), exponen que la afluencia turística se concentra únicamente en el norte de Quintana Roo, en ciudades como Cancún, Playa del Carmen y Tulum, y tan solo un 9% del total de visitantes logran llegar al sur del estado, figurando entre estas, la ciudad de Chetumal.

Los autores concluyen que existe un incremento en la demanda para sitios turísticos del sur, como lo son Bacalar, Mahahual y Chetumal, sin embargo, existe un área de oportunidad en cuanto a la infraestructura turística. En la Tabla 1, con datos recabados por la Secretaría de Turismo en Quintana Roo, se puede apreciar la diferencia en la infraestructura entre los municipios del norte del estado (Benito Juárez, Solidaridad y Tulum) y los del sur (Felipe Carrillo Puerto, Bacalar y Othón P. Blanco):

**Tabla 1. Diferencia en Infraestructura entre Municipios del Norte y Sur de Quintana Roo: Enero – Diciembre 2019.**

Municipio	Hoteles	Cuartos
Benito Juárez	190	37,335
Puerto Morelos	62	5,575
Isla Mujeres	61	5,964
Cozumel	66	4,701
Solidaridad	276	40,062
Tulum	152	8,138
Lázaro Cárdenas	91	1,237
José María Morelos	8	74
Felipe Carrillo Puerto	12	186
Bacalar	90	1,050
Othón P. Blanco	121	2,806
Estado	1,129	107,128

*Fuente:* Elaboración propia tomando como referencia datos de la Secretaría de Turismo en Quintana Roo.

A pesar de existir afluencia turística, es evidente que la infraestructura hotelera de Othón P. Blanco es muy limitada en comparación con la existente en Solidaridad o Benito Juárez, aun siendo Chetumal la capital del estado. Aunado a ello, de acuerdo a información recabada por la Organización de Mundial de la Salud, a partir de la aparición del nuevo

coronavirus denominado COVID-19, descubierto en Wuhan (China) a finales del 2019 y que fue declarado pandemia el 11 de marzo del 2020, el funcionamiento de todos los sectores económicos de muchos países del mundo se ha visto afectado.

Gran parte de la problemática derivada de la aparición del virus se debe a su facilidad de contagio, por lo que una de las medidas implementadas por el Gobierno Federal, según información del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), fue la implementación de la Jornada de la Sana Distancia, desarrollada a nivel nacional a partir del 23 de marzo del 2020. Dentro de los principales componentes de dicha jornada se encuentra en específico, el cierre de todas las actividades no esenciales y el repliegue familiar en casa.

El sector turístico y el hotelero se han visto gravemente afectados. Según cifras proporcionadas por Consejo Nacional Empresarial Turístico publicadas el 30 de junio de 2020, se prevé una pérdida de aproximadamente 1.6 billones de pesos en consumo turístico para el 2020. Las nuevas regulaciones impuestas por el gobierno generan un cambio en la funcionalidad de todas las empresas. Por su parte, los hoteleros han implementado nuevas medidas de seguridad e higiene, mismo que ha generado un cambio en las labores de todos los empleados.

Fortalecer la gestión de Talento Humano es ahora, más que nunca, un factor de vital importancia. Implementar cambios radicales en la logística de las funciones de cada trabajador es una tarea laboriosa que recae sobre el departamento de RRHH y únicamente podrá ser exitosa si el personal de esta área, y sus procedimientos, funcionan de manera óptima. Una gestión de Talento Humano adecuada puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa ante cambios inesperados como una pandemia. En este sentido,

después de ya haber presentado un panorama amplio de la temática de este estudio, a continuación, se plantean las preguntas y objetivos de la investigación.

### **1.3. Preguntas de la investigación**

A partir de las precisiones hechas y con la intención de trazar el rumbo que llevará este estudio, se presenta la pregunta general del problema de esta indagatoria y consecutivamente se plantean las preguntas de investigación, las cuales se espera poder responder como resultado de esta tesis.

#### 1.3.1. Pregunta general

¿Cuál es el impacto que tiene la gestión del talento humano en la rotación y retención de personal en los hoteles: Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina, de la Zona Sur del Estado de Quintana Roo?

#### 1.3.2. Preguntas de investigación

- ¿Cómo es el manejo de los recursos humanos en los hoteles: Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina, de la Zona Sur del Estado de Quintana Roo?
- ¿De qué manera impacta la gestión de los recursos humanos en la rotación y retención de personal en los hoteles: Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina, de la Zona Sur del Estado de Quintana Roo?
- ¿Qué estrategias podrían implementar las empresas del sector hotelero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, para reducir los altos niveles de rotación y alcanzar un mayor índice de retención de personal?

## **1.4. Objetivos de la investigación**

Habiendo ya definido las preguntas de la investigación y con la intención de trazar la ruta a seguir en este estudio, a continuación, se presentan los siguientes objetivos de la investigación:

### 1.4.1. Objetivo general

Proponer estrategias para implementar en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, para reducir los altos niveles de rotación y alcanzar un mayor índice de retención de personal, a partir del análisis del impacto que tiene la gestión del talento humano en los hoteles Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina.

### 1.4.2. Objetivos específicos

- Indagar el manejo que se da a los recursos humanos en los hoteles: Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina, de la Zona Sur del Estado de Quintana Roo.
- Determinar el impacto que tiene la gestión de los recursos humanos en la rotación y retención de personal en los hoteles: Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina, de la Zona Sur del Estado de Quintana Roo.
- Presentar una propuesta de estrategias, que las empresas del sector hotelero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo podrían implementar para reducir los altos niveles de rotación y alcanzar un mayor índice de retención de personal.

Hasta aquí se ha hecho el planteamiento del problema, expresando la relevancia del tema, las preguntas de investigación y los objetivos; en el siguiente capítulo se hace alusión al marco teórico.

## Capítulo II. Marco Teórico

El área de Recursos Humanos (RH) hoy mejor conocido como área de Gestión del Talento Humano, tiene en sus manos la labor más importante de la empresa: contratar personal. Cuesta (2010) asegura que los empleados son el bien intangible más importante de una empresa, por lo que, la selección del personal, la capacitación y la retención de este es un factor fundamental para el mejor funcionamiento de cualquier negocio.

Sin embargo, como ya se expuso, existe una problemática común que afecta la productividad de las empresas y es el alto flujo de personal o rotación. Existen varios estudios (Flores, Abreu y Badii, 2008; Ccollana, 2015; Celada, Gómez y Varela, 2016; Chávez y Arenas, 2017; Corzo, Mendoza, Suca y Velásquez, 2018) que exponen diferentes motivos como la falta de: motivación, incentivos, felicidad y capacitación que dan como resultado altos índices de rotación de personal en las empresas, no obstante, es un problema creciente que carece de soluciones efectivas hasta el momento.

Con la finalidad de brindar fundamentos sólidos y explicar los procesos de la gestión del Talento Humano, en este capítulo, primeramente se hace la presentación del resultado de la revisión de literatura encontrada que aborda las variables en estudio. Posteriormente se brinda un panorama de las conceptualizaciones que explican la rotación de personal, la importancia del clima organizacional, así como el impacto que tiene la Gestión del Talento Humano en las PyMEs del sector Hotelero.

## **2.1. Revisión de la literatura**

En este apartado dedicado a la revisión de la literatura sobre las variables de la investigación, se presentan los hallazgos de algunas investigaciones realizadas en México; así también, a nivel internacional se tuvo acceso a estudios alusivos a las temáticas que se abordan. A continuación, se hará referencia a estos estudios analizados.

### 2.1.1. Estudios que abordan la variable Rotación de Personal

Una investigación relevante realizado en el 2011 por Cabrera, Ledezma y Rivera tuvo como objeto de estudio la productividad, la rotación de personal y la eficiencia de los obreros de la construcción de empresas constructoras del estado de Nuevo León Mex. Fue un trabajo realizado dentro del enfoque cuantitativo con alcance descriptivo correlacional; para ello se empleó un cuestionario que tuvo un índice de confiabilidad de 0.947.

Se tomó como población de estudio a 31 compañías constructoras medianas adscritas a la CMIC de las cuales se seleccionó una muestra estadística de 17 a la que se le aplicó el cuestionario. Las investigadoras encontraron que no existía registros de control de las variables de recursos humanos, en este caso de la rotación del personal, la productividad y la eficiencia.

Los resultados mostraron que el salario es un factor indirecto de la rotación. El 76.47% de los encuestados afirmó haber tenido problemas a causa de la rotación de personal, a diferencia del 23.53% que dijo no. Asimismo se encontró que un 70.59% de las empresas de la construcción operan con personal suficiente. De igual forma se estableció que el 76.47% tuvieron retrasos en la producción por falta de personal. También se destacó en las respuestas

que un 40.63% afirmó que existe una fuerte relación entre la eficiencia y la productividad de los obreros, en cuanto que el 28.12% aseveró que se relaciona con la rotación de personal.

Las investigadoras llegaron a la conclusión de que la rotación de personal es un verdadero problema para las empresas de la construcción, pues, aunque se tiene facilidad para contratar nuevo personal, este tiene que pasar por un proceso de adaptación a la dinámica del grupo, lo que genera pérdidas en la productividad y de eficiencia de grupo.

Por su parte, Gómez, Perales y Medina en el 2015, investigaron el impacto que tiene la jornada laboral y el salario en la rotación del personal de los empleados de las maquiladoras de Ciudad Victoria, México. Partieron de la realidad actual que viven las organizaciones cuando tienen que cubrir puestos de trabajos vacantes, sobre todo si son poco atractivos y con una baja remuneración; de ahí se desprende que los altos niveles de rotación de personal externo influyen negativamente a las organizaciones.

El estudio que realizaron fue de tipo cuantitativo y se diseñó un cuestionario con escala de Likert, para lo que se consideraron las tres variables de la investigación: *salario*, *rotación de personal* y *jornada laboral*, correspondiendo 5 ítems para cada una de ellas. Se aplicaron 50 cuestionarios a trabajadores de la industria maquiladora. El Software SPSS versión 20 sirvió para el análisis de los datos y se recurrió a la herramienta estadística de regresión múltiple.

Los resultados evidenciaron que el salario tiene un impacto negativo en la rotación de personal de las maquiladoras. Esto condujo a los investigadores a concluir que la rotación representa un factor importante para las empresas, sobre todo por los altos costos que éste

fenómeno genera para las empresas, mismo que se ve reflejado en la disminución de las utilidades.

Así también encontraron que el salario es un factor importante para los empleados, por lo que mantener niveles salariales adecuados y competentes permitirá retener a los empleados satisfactoriamente y además se observará un decremento en la rotación del personal. Asimismo, puntualizaron, que una forma de incrementar la retención de personal y aumentar el rendimiento de los trabajadores en una empresa es fijar salarios competitivos e implementar jornadas laborales adecuadas.

Dentro de esta misma temática, Portillo, Morales & Ibarvo (2016), llevaron a cabo una investigación en una empresa maquiladora de Chihuahua, la cual presentaba problemas de recursos humanos que se evidenciaban en la grave rotación de personal, lo cual impactaba en la productividad y rentabilidad de la compañía.

El estudio realizado fue dentro de enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental y de tipo transversal, en el que comparó la relación existente entre el clima organizacional y los índices de rotación de personal. Los sujetos participantes estuvieron considerados en una muestra de 384 trabajadores, de nivel operativo de ambos turnos de la maquiladora.

Para la recolecta de información utilizaron: la observación dirigida, entrevistas cara a cara con el personal y la aplicación de una encuesta de clima organizacional. Entre los principales resultados de la investigación, al comparar los dos turnos de trabajo, las investigadoras pudieron observar que el turno 2 es el que presentó un mejor clima laboral, ya que se acercó más a la línea del grado de satisfacción, que el turno 1. Así también al analizar

las medias de los dos turnos laborales, se destacó que predominaba un clima organizacional bajo en ambos grupos.

De igual forma pudieron rescatar que los hombres cuentan con mayor aceptación al clima organizacional de la empresa que las mujeres. Para finalizar la investigación, llegaron a la conclusión de que sí existe relación entre el clima organizacional y la rotación de personal, de ahí que mencionan la importancia del clima organizacional, siendo este un indicador que las empresas debieran considerar pues de él depende la permanencia y desempeño de los trabajadores que son parte de ella.

Un estudio reciente llevado a cabo por Delgado, López, y Moreno en el 2017 que tuvo como escenario la industria de la Tecnología de la Información (TI) dedicada al desarrollo de software en Ensenada, México, buscó analizar si el clima organizacional medido a través de las variables apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, productividad, búsqueda de empleo e intención por permanecer se relaciona con la rotación de personal. Para ello, optaron por un diseño no experimental y correlacional.

La variable independiente estudiada fue: el clima organizacional y las dependientes fueron: las prácticas de la organización; oportunidades; personas; calidad de vida; reconocimiento y compensación; motivación en el trabajo; y generación. Los sujetos del estudio fueron empleados de una empresa desarrolladora de Software; se manejó una muestra de 68 trabajadores integrada por un 67% de hombres y el 33% de mujeres, todos ellos profesionales de TI.

Se diseñó y aplicó un cuestionario de 79 preguntas; posteriormente se realizó el análisis de los resultados de los que se puede rescatar que de los sujetos encuestados, el 36%

tenía menos de 30 años y el 64% eran mayores de la edad señalada; así también se encontró que el 92% tenía estudios de licenciatura. En cuanto a los ingresos económicos se destacó que el 26% estaba en el rango salarial más bajo entre \$10,000 y \$15,000 pesos mensuales; el 23% se ubicaba entre los que ganaban \$15,000 y \$20,000 pesos; el 18% entre los que percibían \$20,000 y \$25,000 pesos y el resto de los trabajadores recibían pagos arriba de \$25,000 pesos mensuales. En el análisis de correlación edad y organización, se obtuvo que a mayor edad es mayor la satisfacción.

A partir de la discusión de los resultados, los investigadores concluyeron que la rotación de personal pudiese darse a causa de buscar mejores ingresos, pues se encontró un 49% con un salario inferior al que se percibe en otras ciudades como Monterrey y Guadalajara, ya que según ellos, el pagar sueldos bajos, genera insatisfacción e inhibe el sentido de pertenencia. Puntualizaron que el rubro reconocimiento y compensación es un foco rojo, ya que un 38% de los encuestados lo señaló como regular; de igual forma en ese nivel la variable calidad de vida fue evidenciada con un 21% en las respuestas, por lo que se consideró que esto también puede estar incidiendo en la rotación de personal.

Por su parte, Aranibar, Melendres, Ramírez y García, (2018), obedeciendo a la falta de análisis de los factores que expliquen la rotación del personal operativo en las maquiladoras de Ensenada B.C., llevaron a cabo una investigación cuantitativa, con diseño no experimental-transversal y de alcance descriptivo. Se plantearon como hipótesis que los factores de la rotación de personal de las maquiladoras de Ensenada, B.C es multivariable y debido a que no se están implementando estrategias adecuadas para incentivar la retención de los trabajadores, el alto flujo de la rotación voluntaria del personal representa altos costos y desventajas para la empresa.

El objetivo fue analizar los aspectos multivariantes que impactan en el flujo de personal de las maquiladoras de la ciudad de Ensenada, y de esta manera, evaluar las estrategias que las compañías implementan para incrementar la retención de su personal. Los sujetos de estudio fueron los trabajadores operativos de las maquiladoras de Ensenada, B.C. de los distintos sectores industriales. La muestra estuvo constituida por 377 empleados; sin embargo solo se encuestaron 191 empleados, por lo que los resultados solo reflejan lo que se obtuvo en el pilotaje del instrumento.

Se aplicó un cuestionario conformado por 85 ítems. Los resultados señalaron que el 73.8% de los encuestados dijo estar “*De acuerdo*” en el indicador “Clima organizacional”. Asimismo, el 70.2% respondió con un “*De acuerdo*” en el indicador “Compromiso y satisfacción con el cargo desempeñado”. De igual manera el 66.5% manifestó estar “*De acuerdo*” en el indicador “Flexibilidad de la empresa”

Al indagar sobre el Perfil Sociodemográfico se obtuvo que el trabajador promedio es hombre; con una media de edad de 22 años; casado, sin hijos, trabaja 47 horas semanales y recibe un salario de \$1,200 pesos a la semana. El Perfil Académico evidenció que la mayoría de los encuestados que terminó su formación media superior, ya no estudia pero cuenta con dos certificaciones. En cuanto al perfil de Trabajo se encontró que el personal recibe capacitación al ingresar a la empresa y durante el tiempo de su permanencia; así también salió a relucir que el salario y las prestaciones fueron motivos para la incorporación; no obstante que estos mismos factores resultaron determinantes para la renuncia y búsqueda de otro empleo.

Los investigadores llegaron a deducir que efectivamente el Clima organizacional es un factor contextual determinante para la rotación de personal. Asimismo, el compromiso y la satisfacción con el cargo desempeñado y la flexibilidad de la empresa en cuanto a los requerimientos que pudiera solicitar el personal, son factores que van a influir directamente en la rotación voluntaria de personal.

### 2.1.2. Estudios que abordan la variable Retención del Talento Humano

Gonzales, D. (2009) realizó un estudio, desde el enfoque cualitativo con carácter exploratorio descriptivo, para encontrar si existen estrategias que aseguren la retención de personal dentro de una empresa. El objetivo de la investigación fue averiguar los alcances y la efectividad que tienen las estrategias implementadas para retener al personal en organizaciones productivas situadas en el Valle de Aburrá, Colombia.

El giro de su investigación le llevó a indagar sobre la presencia de las estrategias de retención; a partir de lo cual buscó conocer la efectividad de las estrategias de retención y sus alcances en empresas medianas y grandes de diferentes sectores productivos. Las pesquisas las llevó a cabo en dos fases, durante la primera aplicó un cuestionario de 10 preguntas; en la segunda se enfocó a realizar 100 entrevistas de las cuales consideró únicamente trabajar con 89 debido a que las otras 11 presentaban inconsistencia en la información.

Según el investigador, los hallazgos permitieron conocer que, en las organizaciones vinculadas con la investigación, no existen procedimientos para retener al personal; no se cuenta con un plan que tenga dicha finalidad. En cuanto a los resultados acerca de la efectividad de las estrategias de retención, el tema monetario resultó ser una gran fuente de

motivación que influye en la decisión de los empleados para retirarse voluntariamente de la empresa; se pudo destacar que para el trabajador, su compromiso de afiliación no es con la organización, sino con su conocimiento individual, su proyecto de vida y sus intereses. En ese mismo sentido, al medir los efectos de las estrategias de retención del personal a partir de la información obtenida, Gonzales encontró que la compensación es un elemento primordial, tanto como estrategia de retención como práctica para evitar que las personas abandonen libremente las firmas.

Para concluir, Gonzales señaló que las organizaciones implementan diferentes acciones funcionales u operativas, no obstante, no se pueden considerar estrategias de retención de personal; hay ausencia de planes de retención; no existen procedimientos claros para identificar a las personas clave dentro de las organizaciones, así como tampoco hay criterios claros para determinar qué cargos son objeto de retención. La finalidad de las estrategias de retención es buscar un balance entre los intereses de los empleados y los de la organización.

Para diseñar estrategias que puedan generar cambios en la organización y que a su vez se pueden aprovechar como ventajas competitivas, es importante que tanto la empresa como los colaboradores compartan una visión general. Sobre esta temática, Madero y Flores (2013) decidieron hacer un estudio cuantitativo, correlacional-explicativo, que tuvo el propósito examinar la influencia que tienen los procesos de transformación, innovación y factores de atracción y retención en la evolución de las empresas.

Los investigadores diseñaron un instrumento que consta de 32 reactivos tipo Likert y utilizaron una muestra no probabilística de 439 empleados provenientes de distintas

compañías del sector manufacturero del noroeste de México. Las variables independientes del estudio analizaron 9 agentes de atracción y retención así también los de transformación e innovación; a partir de ello se identificaron de qué manera estos influyen en la variable dependiente que hace referencia a los factores trascendentales que delinean una empresa competitiva.

En el análisis de los datos, los investigadores identificaron que la libertad para tomar decisiones en el puesto de trabajo, la flexibilidad de horarios, así también la autonomía, fueron los factores con mayor importancia según respuestas de los encuestados. De igual forma encontraron que tener procesos de atracción y retención del talento; ser innovador, diseñar el futuro y estar en constante cambio; así también buscar tener equilibrio y ser una empresa responsable, fueron los tres factores trascendentes con mayor nivel de importancia según las aportaciones de los colaboradores.

Mediante análisis de regresión, Madero y Flores, hallaron relación entre la innovación organizacional y los factores de atracción flexibles. En ese mismo sentido, encontraron una relación positiva entre los factores de transformación y los factores trascendentes en las organizaciones; al igual, que estos últimos se relacionan positivamente con la innovación. Llegaron a la conclusión que para alcanzar las metas organizacionales estas deben estar alineadas a las estrategias, para que conjuntamente con el talento de las personas puedan ser alcanzadas. Concretaron que los factores de atracción con mayor importancia en la trascendencia, corresponden a actividades relacionadas con la flexibilidad.

Puntualizaron que la innovación y los factores de transformación deben de ser aspectos prioritarios a desarrollar a corto plazo para lograr que las empresas alcancen mejores

resultados y que las personas participen activamente en ello. Para finalizar los investigadores señalaron que los factores con mayor impacto en los aspectos trascendentales, son los que tienen relación con los aspectos de atracción flexible que brindan cierta libertad al empleado en el área de trabajo.

Por su parte, Santana (2013) decidió investigar sobre el tema de retención de personal en el sector turístico de la ciudad de Cancún, Quintana Roo; para ello se enfocó en los hoteles *Fiesta Americana Grand Coral Beach*, con 602 suites, *JW Marriot Cancún Resort & Spa* con 374 habitaciones y 74 suites y *Ritz Carlton Cancún* con 365 habitaciones, los tres con reconocimiento 5 Diamantes de la AAA. El objetivo del estudio fue conocer algunas características de interés en la retención de personal que se presentan en dichos hoteles, esto implicó indagar desde el punto de vista de sus ejecutivos, acerca de la gestión de la dirección de recursos humanos y del liderazgo general de esas empresas sobre la administración del talento humano, considerado elemento clave en la competitividad de las organizaciones.

La investigación propone un modelo causal que origina la retención de personal en las organizaciones; fue de tipo exploratoria y descriptiva con un diseño no experimental transversal. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario de 16 preguntas abiertas y cerradas sobre la retención y rotación de personal en las organizaciones; también se recurrió a entrevistas que permitieron respuestas amplias por parte de sus ejecutivos que enriquecieron la información recabada.

Santana encontró entre los principales resultados que, los tres hoteles aceptaron la existencia de la rotación de personal y su preocupación y ocupación en la disminución de ella, sobre todo tratándose del personal con mayor talento. Sobresalen altos índices de

retención de personal en el Fiesta Americana Grand Coral Beach y en el Ritz Carlton Cancún, en contraste con el JW Marriot Cancún Resort & Spa donde se dispara la rotación de sus recursos humanos. Los tres hoteles coinciden en que los puestos de mayor retención de personal son los administrativos.

Así también, entre los resultados importantes se destacó que el excelente clima laboral, las oportunidades de desarrollo que se brinda a los empleados para aprovechar sus talentos natos, son fortalezas que las tres organizaciones atienden para retener al personal. Al igual se encontró que, las promociones y transferencias corporativas, la entrevista de salida que se aplica al empleado que desea irse, así como los programas de entrenamiento ejecutivo, son estrategias especiales que los tres hoteles utilizan para retener líderes y personal con gran talento y potencial.

En sus conclusiones Santana puntualizó que en los hoteles del estudio, se ha ido imponiendo la idea de que el lado humano de las empresas debe permear en las decisiones para favorecer a los empleados. Así también señaló que la política de retención de personal está en la agenda de los ejecutivos y la estrategia principal es el desarrollo de carreras en la organización; de igual forma, lograr la autoevaluación al desempeño durante el proceso y no al final genera un ahorro en costos, lo que conlleva a transformar los niveles de motivación en las personas y con ello alcanzar mayor sinergia en los equipos.

Siendo la juventud una característica que alimenta el servicio turístico, señala Santana, se necesita una atención especial en los jóvenes; la dirección de empresas tiene la obligación de retenerlos, esto conduce a la formación de talento humano para preparar

cuadros de profesionales y de experiencia, que hereden los puestos jerárquicos de mayor nivel.

En esta misma línea de investigación, Madero (2019) realizó un estudio cuyo objetivo fue diseñar y validar un modelo con los distintos aspectos de la retención de personal y a su vez detallar las preferencias de las personas cuando buscan un empleo o cuestionan su permanencia en una organización. La investigación estuvo inspirada en la problemática que se ha gestado a raíz de que llegada de los millennials (generación Y) al área laboral, de quienes se ha especulado acerca de sus prioridades y expectativas en el trabajo; esto conduce a una situación de incertidumbre acerca de las acciones tomadas por el departamento de RRHH ya que sus métodos tradicionalistas carecen de éxito entre las generaciones más jóvenes lo cual se hace notorio en el creciente nivel de rotación en las empresas.

Fue una investigación no experimental transeccional dentro del enfoque cuantitativo, con un alcance explicativo y correlacional. Para tal efecto se elaboró un cuestionario con 34 ítems relacionados con los factores de retención, mismo que se aplicó a 332 trabajadores de organizaciones de México. Los rubros que se consideraron en la construcción del instrumento fueron: *Eficiencia productiva*, *Núcleo personal*, *Ambiente social* y *Pertenencia* para la que se manejó una escala tipo Likert con escala del 1 al 5; se agregaron también las variables *datos demográficos* y *datos de la empresa*. El grupo de participantes estuvo conformado por 57% del género masculino y 43% del femenino, de los cuales el 49% con menos de 30 años de edad, asimismo el 73.5% tenía menos de 5 años en la empresa.

Los principales resultados mostraron que entre los factores más importantes para la retención del talento, en primer lugar están las prestaciones y beneficios, aunque también las

oportunidades de crecimiento se contemplan en ese grupo de importancia. De igual forma se destacó que el balance entre las actividades laborales y personales es otro de los factores con relevancia. Algo importante que se encontró es que para los empleados jóvenes, el aspecto monetario no es un factor que influya en su decisión de permanecer en una empresa.

Madero concluyó que mientras los jóvenes priorizan la estabilidad, los empleados mayores tienden a desertar un empleo en búsqueda de nuevos retos y cambios significativos en sus vidas. Debido a ello, el autor señala que las empresas deben tener en cuenta la importancia de innovar en cuanto a estrategias a implementar en el área de trabajo, estas deben ser más atractivas a las nuevas generaciones.

## **2.2. Gestión de Talento Humano**

### 2.2.1. La administración en las organizaciones

Desde el inicio de los tiempos, los individuos han llegado a la conclusión de que la mejor manera de afrontar los problemas del día a día es mediante alianzas que ayuden a cubrir objetivos comunes. Livacic (2009), argumenta que la formación de estas alianzas crea organizaciones, mismas que fomentan el desarrollo de lazos entre los individuos partícipes a partir de las tareas que van realizando.

Para Fayol (1949), existen seis funciones básicas de toda organización o empresa, y estas son: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. De igual manera, identifica cinco actos de cómo administrarlas, que son: planeación, organización, dirección, coordinación y control. La administración tiene como propósito

dirigir los recursos que aportan todos los individuos en una organización para llegar a una meta establecida.

Fayol hace hincapié en que las funciones administrativas no recaen únicamente en la cúpula de la empresa y organización, sino que se van distribuyendo entre todos los niveles que la componen, de manera proporcional. Las organizaciones y las personas forman una relación de dependencia, en donde las personas necesitan de las organizaciones para alcanzar sus metas personales y las organizaciones dependen de las personas para alcanzar el éxito.

Asimismo, Fayol se dio a la labor de definir, lo que él denominó, los Principios Generales de la Administración con la finalidad de sistematizar el comportamiento gerencial. Los 14 Principios de Fayol fungen como guía para que las empresas logren altos índices de eficiencia y alcancen el éxito; en la Tabla 2 se puede apreciar una breve descripción de estos principios.

**Tabla 2. Principios Generales de la Administración.**

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>
División de trabajo	Cada empleado debe tener claro las actividades que le corresponde realizar, así como los procesos a seguir. De igual manera, la especialización del personal debe tomarse como una ventaja para alcanzar índices más altos de eficiencia y eficacia.
Autoridad	Estar a cargo no garantiza que los subordinados obedezcan, es necesario tener capacidad de liderazgo para que las órdenes se cumplan.
Disciplina	Todos los empleados deben respetar las normas y acuerdos de convivencia establecidos por el empleador.

Unidad de mando	Se debe establecer una línea de mando, asegurándose que cada empleado reciba órdenes de un solo superior.
Unidad de dirección	Cada actividad y o programa debe estar a cargo de un solo administrador, con una secuencia de procesos clara y un plan determinado.
Subordinación del interés individual al bien común	Los intereses de la empresa deben tener más peso que los intereses individuales.
Remuneración	La remuneración del trabajo debe ser clara y justa para todos los empleados y debe basarse en la meritocracia.
Centralización	Los gerentes cargan con la responsabilidad final de las decisiones tomadas, sin embargo, deben tener la capacidad de seleccionar subordinados a quienes puedan delegar la supervisión de algunas actividades.
Jerarquía	La jerarquía de mandos debe ser conocida por todos los empleados. Todos deben conocer su jefe directo y respetar la autoridad de cada nivel.
Orden	Todos los empleados y el material usado en cada actividad deben encontrarse en el lugar adecuado en el momento que corresponde.
Equidad	Todo líder debe ser amable y justo con sus subordinados.
Estabilidad del personal	La alta rotación de personal sugiere problemas para una buena administración. Evitar el flujo de personal crea seguridad en los empleados generando índices más altos de eficiencia y eficacia.
Iniciativa	Se debe permitir a los subalternos actuar con iniciativa teniendo en cuenta que pueden cometerse errores, mismos que no deben ser castigados sino resueltos.
Espíritu de grupo	Se debe promover el trabajo colaborativo ya que ayuda a generar compañerismo y un mejor ambiente laboral.

---

*Fuente:* Elaboración propia con información tomada de: Espinoza Sotomayor, R. (009)

Fayol fue un fiel creyente de que la Administración debía considerarse como una ciencia enseñable y que sus principios eran esenciales y útiles para todo tipo de organizaciones ya que todas requieren de métodos de organización, planificación, dirección, coordinación y control. De igual manera señaló que sus principios nunca fueron pensados como reglas o normas, más bien como lineamientos flexibles que pueden adaptarse a las necesidades de cada organización.

### 2.2.2. Historia de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de los Recursos Humanos, surge bajo el nombre de relaciones industriales durante la Revolución Industrial, con la finalidad de resolver las problemáticas existentes entre la empresa y el empleado por la poca valoración que se le daba al individuo. Es hasta finales de la Segunda Guerra Mundial que emerge el concepto de administración de recursos humanos, ya que se empezaba a concebir a las personas como seres vivos y no solo factores de interés de producción.

A partir de ese momento, las personas pasaron de ser consideradas simples herramientas que deben cumplir objetivos, a ser concebidos como seres pensantes. Se comenzó a apreciar las capacidades, aptitudes, conocimientos, y demás atributos que representan un valor agregado para las organizaciones.

Desde 1990 y hasta el día de hoy, el auge de la tecnología tuvo un impacto descomunal en el mundo. Gracias a la globalización, la economía pasó de ser local a internacional hasta llegar a una red mundial, teniendo como resultado un mercado más complejo y competitivo. Con la posibilidad que tienen todos los individuos de acceder al

conocimiento en tiempo real, este tomó lugar como el recurso más valioso para una organización y el capital financiero pasó a segundo plano.

El camino de la post-industrialización está marcado por un mayor énfasis en el sector de servicios y el trabajo intelectual basado en el conocimiento. En esta nueva era las organizaciones buscan innovación y agilidad de adaptación al constante cambio que supone la tecnología, mismo que recae en el capital humano de la empresa.

### 2.2.3. De la Administración de Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009) menciona que durante la era de la información se crean los equipos de gestión con personas, las que dejan de ser administradas como simples recursos y se transforman en agentes activos que aportan conocimiento para administrar los demás recursos de la organización; de ahí que se han convertido en una nueva fuente de ventaja competitiva para la empresa.

En la Tabla 3 se puede apreciar las características de la Administración de Recursos Humanos (ARH) de antes, contrastadas con el nuevo modelo de Gestión de Talento Humano (GTH) como lo describe Chiavenato.

**Tabla 3. Las Características de la ARH: Antes y Ahora.**

	Antes	Ahora
Cúpula de la ARH	Orientada operacionalmente: énfasis en las reglas y los procedimientos.	Orientada estratégicamente: énfasis en la misión y visión.

Funciones de la dirección	Define la misión, visión y los objetivos para los gerentes.	Define los valores que fundamenta la conducta de los gerentes y de las personas.
Función de la gerencia media	Acompañamiento y control de los gerentes de nivel medio.	Asesoría y apoyo a los gerentes de nivel medio.
Función de la gerencia inferior	Empleado: solo seguidor de las normas internas.	Dueño del proceso. Líder de las personas
Sistema de remuneración	Salario fijo basado en el nivel del cargo ocupado.	Incentivos basados en las metas y resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible.
Función principal	Prestación de servicios especializados a todos los órganos de la empresa.	Asesora a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los empleados.
Enfoque principal	Enfoque en los productos y servicios ofrecidos por el área de RH. Objetivos departamentales y tácticos. Prestación de servicios internos.	Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales y estratégicos. Consultoría y asesoramiento.

---

*Fuente:* Elaboración propia. Información obtenida de Chiavenato (2009)

En el antes se puede apreciar como la administración se da siguiendo el enfoque planteado por Fayol, sin embargo, para Chiavenato, una empresa u organización decide hacer el cambio de Recursos Humanos a Talento Humano cuando las personas representan un gran valor para las organizaciones. Algo tan simple como el término que se utiliza para referirse al personal de una empresa refleja el valor que se le da al empleado.

Hoy en día las empresas optan por usar términos como “colaboradores, socios, partners”, o como en el caso de Disney cast members, para brindarles una sensación de mayor importancia a los empleados.

## **2.3. Hotelería**

Previo al desarrollo de la investigación, resulta importante definir al sujeto de estudio, es decir, el sector hotelero, partiendo desde las nociones de la hostelería y su concepto hasta el impacto económico nacional y específicamente en el Estado de Quintana Roo.

### 2.3.1. Nociones de la Hotelería

El glosario realizado por Marrero (2016) define la hostelería como la actividad económica que consiste en la prestación de servicios relacionados con alojamiento y/o alimentación por un determinado tiempo y mayormente relacionado con el turismo.

La industria hotelera está clasificada en el apartado de servicios, es decir, un hotel, motel, hostel, son consideradas empresas de servicios. Como características principales, Ludeña (2016) señala que la industria se caracteriza por un encuentro inmediato entre el productor, en este caso quien presta el servicio y el consumidor; igualmente señala que necesita innovaciones rápidas y permanentes que se adapten a las necesidades y preferencias de los clientes y que a su vez satisfagan las aspiraciones de los empleados.

Uno de los aspectos más importantes mencionados por Ludeña es la influencia derivada de la situación económica, política y social, es decir, que el sector hotelero es sensible a los cambios del entorno y que a su vez define la oferta de la industria. Un ejemplo de esta influencia es la estacionalidad, es decir, la concentración de turistas en determinadas épocas del año, la entrada de nuevos competidores como la plataforma Airbnb y la actual contingencia sanitaria causada por el nuevo coronavirus el cual ha forzado a los hoteles a desestimar la ocupación general hasta un 30% como máximo (Reportur, 2020).

### 2.3.2. Impacto del sector Hotelero en México

En México el sector de servicios constituye el 60.9% del PIB y emplea al 61.2% de la fuerza laboral, dentro de sus actividades más importantes se encuentra el turismo. El país cuenta con una amplia variedad de sitios en la lista de patrimonio mundial cultural o natural de la UNESCO (Kom, 2020) lo cual vuelve a este sector la cuarta fuente de ingresos más grande del país.

En 2008, la participación del turismo en el PIB del país fue de 8.7, este indicador se vuelve aún más significativo si se profundiza en cada una de las actividades que comprende el turismo. La Tabla 4 ilustra datos proporcionados por el INEGI en este rubro.

**Tabla 4. Producto Interno Bruto Turístico: Año Base 2013.**

<b>Concepto</b>	<b>2018</b>
Participación del PIB Turístico	8.7
Composición del PIB Turístico	
Total	100.0
Transporte de pasajeros	18.8
Restaurantes, bares y centros nocturnos	15.2
Alojamiento	28.1
Agencias de viaje y otros servicios de reserva	0.8
Bienes y artesanías	11.7
Comercio	8.1
Servicios culturales	1.0
Servicios deportivos y recreativos	1.1
Otros	15.2

*Nota:* En esta Tabla se muestra el comportamiento anual del Producto Interno Bruto Turístico (PIBT) que se registró en el año de referencia  
Fuente: INEGI (2019).

Como se observa en la tabla x, el PIB turístico, es un indicador que tiene como objetivo aportar información sobre el crecimiento del sector turístico mexicano y su aportación a la economía. Los datos corresponden al año 2018, las actividades de alojamiento, transporte y restaurantes, bares y centros nocturnos se destacan por aportar mayor medida a la economía de México.

### 2.3.3. Sector Hotelero en Quintana Roo

La principal actividad económica del Estado de Quintana Roo es el turismo. Atractivos espacios turísticos como Cancún y la Riviera Maya albergaron a más de 15 millones de turistas durante 2016 (El Economista, 2017). Con respecto a la ocupación hotelera de los sitios turísticos del estado, SEDETUR (2020) señala que la Riviera Maya, Cozumel, Cancún y Puerto Morelos son los destinos con mayor ocupación, con un 67.5%, 67% y 65.5% respectivamente.

### 2.3.4. Sector Hotelero en la ciudad de Chetumal

De acuerdo con cifras de la Secretaría de Turismo (SECTUR), la capital de Quintana Roo cuenta con 1,067 hoteles con un número de habitaciones de 100,986. A inicios de 2020, la ciudad logró una ocupación del 22%. Si bien Chetumal no tiene el mismo impacto en indicadores económicos como los sitios turísticos del norte del estado, permanece relevante la oferta de hospedaje.

En los últimos años el sur del estado ha mostrado un crecimiento limitado en la oferta de hospedaje. De acuerdo con el Programa de Desarrollo Turístico del Municipio de Othón P. Blanco, realizado por FONATUR (2016) entre el 2008 y 2014 se ha incrementado en 7

establecimientos y 511 cuartos, lo que significó una tasa de crecimiento mínima del 3.6% para los cuartos.

### 2.3.5. Gestión del Talento Humano en la Hotelería

La industria hotelera depende en gran parte de su plantilla de trabajadores, esto debido a la permanencia en las operaciones ininterrumpidas durante las 24 horas del día, por lo que las cadenas hoteleras sufren de problemas relacionados con el personal como malas condiciones de empleo y nulo espacio de crecimiento (Lead hospitality, s/f). En los últimos años, el enfoque ha cambiado hacia el desarrollo del empleado, puesto que la misma naturaleza de la industria es brindar hospitalidad, y eso requiere un capital humano que pueda brindarla, siendo pieza clave la fuerza de trabajo de la organización.

La gestión de talento humano es un componente integral del modelo de negocio de cualquier hotel (Facchin, s/f); algo importante que se recoge en Nuñez (2010) es el limitado concepto en el que se tiene la gestión de talento en el sector hotelero, siendo definida como las funciones de administración de personal, sus procedimientos administrativos y las herramientas y pasos a seguir para desempeñar las actividades que el departamento demande.

Algunas de las consecuencias de este enfoque, aunado con el ya mencionado problema que enfrenta la industria con jornadas de trabajo más demandantes son señaladas por la OIT (1997): lenta progresión de los salarios, horas extraordinarias, horarios irregulares y el trabajo de tiempo parcial o estacional, traduciéndose en elevadas tasas de rotación de personal.

La gestión de talento humano en el sector hotelero debe ir más allá de las funciones de un departamento, este debe compensar la dedicación que se le exige a la plantilla, otorgar oportunidades de promoción, comunicar correctamente las expectativas de desempeño en los puestos, mejorar incentivos y en general, diseñar e implementar estrategias que potencien el crecimiento del activo más importante de una organización: el talento humano.

## **2.4. Procesos de gestión del Talento Humano: admisión**

Las funciones del área de RH varían dependiendo de cada empresa y esto se debe a distintos factores como el giro, el tamaño y sector en el que se desempeñan. Sin embargo, de acuerdo a López y Ruiz (2015), las funciones generales a desarrollar por el área son el reclutamiento y selección; administración del personal; manejar las relaciones laborales; así también velar por la seguridad y salud laboral.

### 2.4.1. Reclutamiento y Selección

El reclutamiento y selección de personal son dos fases del proceso de ingreso de nuevo personal. Chiavenato (2007) lo define como una actividad en donde se atrae, a través de distintos métodos selectivos, candidatos que cumplen con los requerimientos de la vacante. El reclutamiento sirve para brindar un mar de opciones viables para que la empresa escoja a la persona mejor calificada.

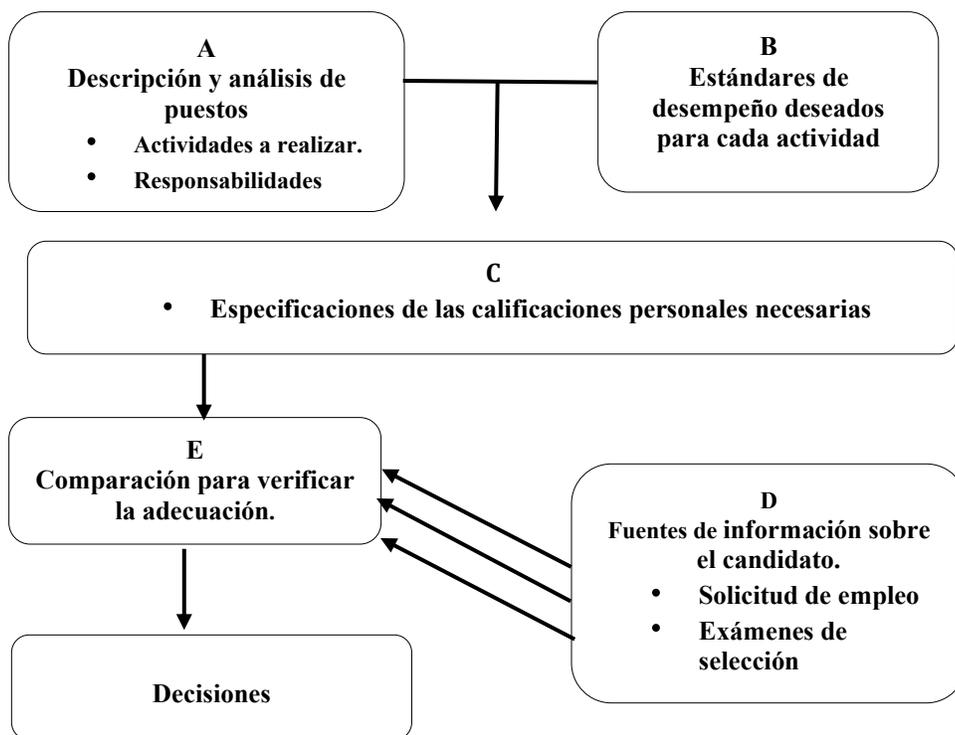
La selección, por su parte, es el proceso de elegir dentro de las opciones atraídas en la fase del reclutamiento a los mejores postulantes. Esta actividad se basa en escoger a la persona idónea para el puesto adecuado. Para Chiavenato, el proceso de selección busca la solución de dos problemáticas:

A. Adecuación de la persona al trabajo

B. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

En la Figura 3 se puede apreciar el proceso de selección de personal descrito por Chiavenato.

**Figura 3. Proceso de Selección de Personal**



Fuente: Información obtenida de Chiavenato (2007)

De acuerdo con Chiavenato, la selección de personal realizada de manera correcta representa beneficios tanto para el empleado como para el empleador. Por una parte, el personal seleccionado es asignado a trabajar en áreas donde destaca y en las que puede hacer uso de sus habilidades, logrando un mejor aprovechamiento, mismo que representa mayor

satisfacción para el empleado. Por otro lado, al tener empleados más satisfechos, el flujo de personal disminuye, evitando así pérdidas de personal y capital.

#### 2.4.2. Administración del personal

Dentro de cada organización existen diferentes puestos a ocupar, cada uno de ellos cumple con funciones específicas para la empresa. Vallejo (2016) menciona la importancia de la descripción de puestos, pues es un proceso que va de la mano con la selección del personal, ya que cada posición exige ciertas competencias para garantizar mejores resultados en el plano laboral.

Por su parte, la descripción y el análisis de cada posición laboral sirven para evaluar las funciones específicas a realizar en ese campo; y detallar los requisitos y exigencias que deben cumplir los aspirantes. Vallejo explica que para poder hacer el análisis de puesto es importante tener bien detallada la descripción del mismo, ya que esta se encarga de fijar, desde las características físicas hasta metas con las que se debe escoger al personal adecuado para cada cargo a desempeñar.

Aguilar (2018) describe el análisis de puesto como una guía en donde se especifican las obligaciones y cualidades que deben cumplir los candidatos seleccionados. Con base en ello se crea una cédula de descripción de funciones que funge como pauta para realizar la selección del mejor postulante. El objetivo principal del análisis de puesto es mejorar el desempeño y la productividad de la organización.

## **2.5. Procesos de gestión del Talento Humano: capacitación y desarrollo.**

El desarrollo de talento es un proceso fundamental para las empresas, mediante el cual moldean a sus empleados para optimizar sus actitudes y aptitudes a través de procesos como la capacitación y plan de carrera profesional. El Desarrollo Organizacional (DO) engloba todas las actividades que la empresa realiza con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal y a la vez mejorar su experiencia y aumentar su compromiso.

### 2.5.1. Capacitación del personal

Uno de los procesos más importantes a cargo del departamento de Talento Humano es la capacitación. Pardo y Díaz (2015) aseguran que durante este periodo, el empleado logra pulir sus habilidades con respecto a sus actividades laborales. Siliceo (2006) describe el proceso de capacitación como una actividad planeada que aborda las necesidades de la empresa para brindarle nuevo conocimiento al colaborador.

El proceso de capacitación es fundamental ya que brinda a los nuevos colaboradores las herramientas necesarias para realizar con mayor eficiencia y eficacia sus labores del día a día. Durante este periodo, la empresa está encargada de difundir y reforzar los valores y cultura de la empresa, resolver dudas e inquietudes de los colaboradores, así como también elevar la calidad de su desempeño.

De igual manera, la capacitación se puede llevar a cabo en cualquier momento con la finalidad de actualizar los conocimientos y habilidades del personal, como sucede en muchos casos cuando se implementan nuevas tecnologías desconocidas para los colaboradores. Por lo que, el proceso de capacitación representa un incremento en la calidad de vida del personal y a su vez, mejora la estabilidad y el desarrollo de la empresa

### 2.5.2. Desarrollo del Talento Humano por competencias

La gestión por competencias es una herramienta que ha ganado gran popularidad en estos últimos años ya que ha probado tener los mejores resultados en el proceso de contratación. Mediante esta perspectiva, el empleador toma en cuenta los conocimientos y habilidades de los candidatos para poder asignarlos en áreas donde puedan tener un mejor desarrollo.

El enfoque por competencias permite que los colaboradores se desempeñen más allá de un simple cumplimiento de actividades y tareas asignadas, ya que tienen la oportunidad de brindar lo mejor de sí a la empresa; a su vez, esto les ayuda a desarrollarse como profesionales.

La implementación de la gestión por competencias facilita la elaboración de planes estratégicos a largo plazo y favorece el desarrollo profesional de los colaboradores. Asimismo, este enfoque ayuda a optimizar el talento interno, reforzar el compromiso del personal y aumentar su motivación. Gracias a que los puestos de trabajo han sido propiamente descritos y las personas cuentan con actividades a realizar de acuerdo a sus aptitudes, la evaluación de personal es más precisa.

### 2.5.3. Desarrollo organizacional

Otro de los procesos importantes bajo la responsabilidad del departamento de Talento Humano es el del Desarrollo Organizacional (DO). Según Beckhard (2006) el DO es una estrategia que tiene como finalidad aumentar la eficiencia mediante intervenciones planeadas, las cuales inician desde los altos mandos de la empresa y abarcan a todos los empleados. Este proceso requiere de una planeación sistematizada para poder introducir

cambios en la organización, mismos que pueden comprender ajustes en los métodos de trabajo o introducción a nuevas herramientas.

El DO está orientado hacia el cambio de la cultura organizacional a través de procesos planeados que ayudan a modificar las actitudes de los colaboradores, así como también buscan mejorar las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo con la finalidad de incrementar el desempeño de la organización. Burke (1994), menciona que estos cambios pueden darse mediante la implementación de nueva tecnología, ciencias de la conducta y la investigación.

Guirza (2013) menciona la importancia que tiene el DO en el área laboral ya que se enfoca en la solución de problemas. Este proceso brinda a los colaboradores las herramientas necesarias para identificar problemáticas y brindar soluciones. El desarrollo organizacional propone que las empresas estén en constante aprendizaje para que puedan ir adaptándose de acuerdo a las características del entorno.

El cambio dentro de las organizaciones es inevitable, por lo que tener un plan de Desarrollo Organizacional es lo más conveniente ya que puede ayudar a prevenir problemáticas durante el periodo de adaptación. Una empresa que se rehúsa al cambio, o por otro lado, que no está preparada para ello puede tener problemas de productividad y afectar su permanencia.

## **2.6. Procesos de gestión del Talento Humano: mantenimiento y retención**

El talento humano representa una de las columnas intangibles más importantes que sostienen a flote a la empresa, por lo que asegurar la retención del mismo es una meta importante para

la organización. Trabajar para desarrollar al máximo y mantener el talento de una empresa puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de la misma.

### 2.6.1. Remuneración

Nada en esta vida es gratis, eso explica que el ser humano tuvo que encontrar la manera de conseguir bienes para mejorar su calidad de vida de alguna u otra manera. A través de la historia hemos aprendido que mucho antes del dinero, las personas intercambiaban cosas a manera de trueque. El trabajo funciona de la misma manera por lo que se puede afirmar que nadie trabaja sin esperar algo a cambio.

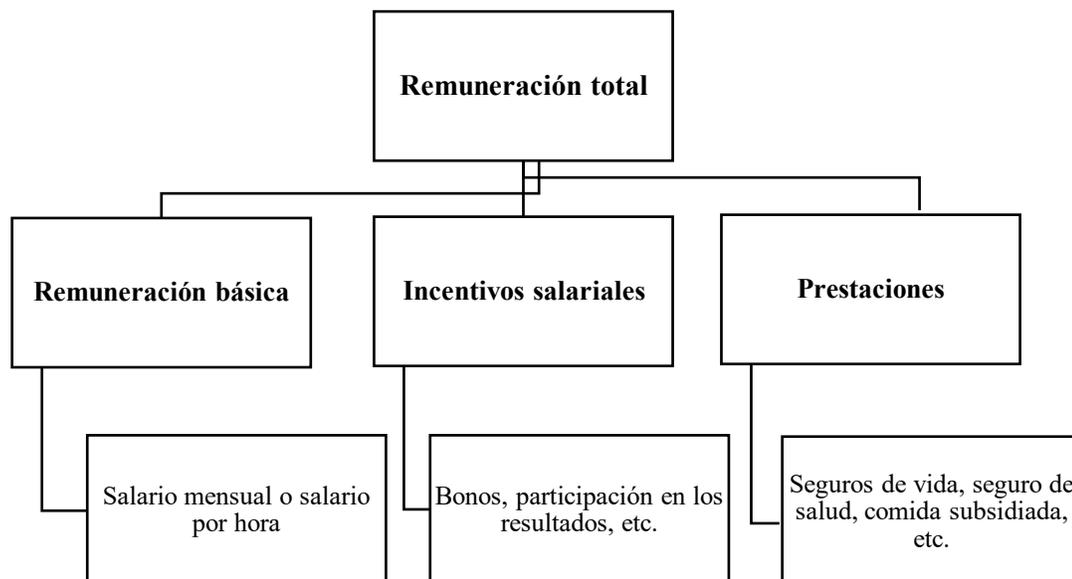
La Administración de las remuneraciones está encargada de fijar la retribución que será otorgada a los colaboradores buscando siempre que sea justa. Escalona (1995) hace hincapié sobre la importancia de las remuneraciones y afirma es una variable que impacta en el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa, esto debido a que aspectos como el salario repercuten directamente sobre la calidad de vida del empleado fuera de la empresa.

Chiavenato (2009) por su parte, nos recuerda que las remuneraciones deben cumplir con las expectativas de los colaboradores y asegura que dependiendo de las “recompensas” recibidas por parte del empleador, estas tendrán un impacto en la motivación de los trabajadores. Debido a esto, para las organizaciones es importante invertir en recompensas que logren satisfacer las necesidades de los trabajadores, teniendo en cuenta que para obtenerlas deben cumplir con sus obligaciones con la empresa.

De igual manera, Chiavenato hace mención a la remuneración total, misma que cuenta con tres componentes que representan los diferentes estilos de “recompensas” que una organización puede ofrecerle a sus colaboradores. Los tres componentes son los siguientes:

remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones, mismos que pueden ser visualizados de manera general en la Figura 4.

**Figura 4. Los Tres Componentes de la Remuneración Total**



Fuente: Tomada de Chiavenato (2009) Gestión del Talento Humano.

### 2.6.2. Remuneración básica

Cuando hablamos de la remuneración básica nos estamos refiriendo al sueldo que el empleado recibe de manera fija por sus servicios prestados de manera regular, puede ser, mensual, quincenal o semanal, dependiendo de las condiciones de su contrato. Chiavenato menciona que el salario puede ser directo o indirecto, el primero refiriéndose al pago por todas las horas trabajadas, que se calcula dentro de los costos de producción, mientras el segundo hace referencia a lo que deriva de las cláusulas del contrato, plan de prestaciones y servicios ofrecidos por el empleador.

Asimismo, Chiavenato hace una distinción entre el salario nominal y real, recalcando que el primero se refiere al monto establecido en el contrato del trabajador y el segundo representa la cantidad de bienes que se pueden adquirir con ese pago. Por último menciona el salario mínimo, el cual es el pago más bajo que puede recibir un trabajador de acuerdo a la ley de cada país. Como referencia, para este 2020, en México el salario mínimo es de \$185.56 pesos en la frontera norte y \$123.22 para el resto del país, según datos de la CONASAMI (Comisión Nacional de los Salarios Mínimos).

### 2.6.3. Incentivos

Todas las personas aceptan un trabajo conociendo que recibirán un sueldo a cambio de sus labores, sin embargo, este no es la única remuneración que se puede asignar a los colaboradores. Los incentivos funcionan como estimulante para los empleados y pueden representar un gran impacto en su productividad y rendimiento; Sornoza (2003) señala que son como un mecanismo para que los trabajadores mejoren su situación económica al mismo tiempo que mejoran su mano de obra en la empresa; de igual forma, explica que existen cuatro tipos de clasificaciones genéricas de incentivos, en los que se encuentran los positivos, negativos, directos e indirectos. En la Tabla 5 se puede apreciar las características de cada uno de los ejemplos mencionados.

**Tabla 5. Características de los Distintos Tipos de Incentivos.**

Incentivo	Características
Positivos	Recompensas para mejorar el desempeño de los trabajadores.
Negativos	Multas y castigos como consecuencia a un mal desempeño.
Directos	Pagos proporcionales al incremento en la producción del empleado.

Indirectos            Beneficios no monetarios como vacaciones, promociones, estímulos morales, etc.

---

*Fuente:* Elaboración propia, con información obtenida de Sornoza, A. (2003)

Por su parte, Chiavenato (2009) menciona que es muy común que las organizaciones utilicen más los incentivos negativos que positivos justificándose con el deseo de mejorar el comportamiento equívoco de los empleados. De igual manera, argumenta que las empresas suelen preferir la acción correctiva ante la preventiva, es decir, prefieren castigar cuando se ha cometido un error a invertir tiempo en capacitar a los empleados para evitar que los errores ocurran.

Por otro lado, Chiavenato marca una diferencia entre la remuneración fija y la remuneración variable. La fija comprende la distribución de los salarios en función a las actividades realizadas durante el horario de trabajo de cada persona, mientras que la variable se otorga dependiendo de los resultados alcanzados por cada trabajador.

Irdawaty y Boerhaneoddin (2010) sugieren que las empresas deberían optar por los incentivos con base en los resultados, ya que han demostrado ser un fuerte impacto en la satisfacción y motivación de los empleados en el área labora. Asimismo, los autores afirman que los trabajadores que sienten mayor satisfacción con su empleo demuestran mayor compromiso y lealtad a la corporación, por lo que recomiendan que todas las empresas deben tomar en cuenta las necesidades y aspiraciones de cada empleado en cuanto a su desarrollo en la organización.

#### 2.6.4. Prestaciones

Una de las remuneraciones indirectas más relevantes para un trabajador son las prestaciones, mismas que ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas y suelen jugar un papel importante para la búsqueda y retención de talento. Las prestaciones, según (2), pueden contemplarse como beneficios, comodidades y servicios sociales que las organizaciones ofrecen a sus empleados. Por su parte, Varela (2013) afirma que las prestaciones suelen tener un impacto sobre la motivación en los empleados y que estos, esperan obtener de su empleador cada día más, este tipo de remuneración.

Hubo un tiempo en el que las prestaciones fueron consideradas como un lujo, pero hoy en día existen algunas que son de carácter obligatorio por ley. En México, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) es la encargada de supervisar, a nivel federal, el cumplimiento de los derechos de los trabajadores así como también coordinar y ejecutar las políticas públicas para la generación de empleos. Los derechos laborales y prestaciones de carácter obligatorio se encuentran establecidos en la Ley Federal del Trabajo y la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo se encarga de que las organizaciones cumplan con lo establecido por la ley.

Según información publicada el 18 de octubre de 2018 por la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, todos los trabajadores tienen derecho a las siguientes prestaciones:

Aguinaldo: pago realizado durante el mes de diciembre como gratificación por estar laborando en la empresa. Este pago debe ser equivalente a mínimo 15 días de trabajo y debe pagarse antes del 20 de diciembre.

Vacaciones y prima vacacional: cantidad que se paga adicionalmente para que el trabajador pueda disfrutar sus vacaciones. Los trabajadores tienen el derecho de disfrutar de seis días consecutivos de vacaciones una vez al año.

Prima dominical: cantidad que se le paga al empleado por trabajar en domingo cuando tenga como día de descanso otro día.

Días de descanso: todos los trabajadores tienen derecho a un día de descanso por cada seis días laborados.

Licencia de maternidad: todas las mujeres tienen derecho a no asistir a sus labores un total de doce semanas distribuidas antes y después del parto, con goce de sueldo.

Licencia por adopción: derecho que tienen los trabajadores de no asistir a sus labores con la finalidad de ejercer el cuidado del infante.

Periodo de lactancia: periodo durante el cual las madres trabajadoras tienen reposo para alimentar a sus hijos después del parto.

Licencias de paternidad y adopción: permiso que se otorga a los hombres trabajadores para no asistir a sus labores por el nacimiento de sus hijos o en el caso de adopción de un infante.

Prima de antigüedad: monto adicional que se otorga a los trabajadores de planta por el tiempo laborado en una misma empresa. El monto debe ser equivalente a doce días de trabajo por cada año laborado y será entregado al

momento de separarse de la empresa, siempre y cuando el trabajador haya cumplido quince años de trabajo.

*Prestaciones derivadas por renuncia:* derecho del trabajador a dar terminado su relación de trabajo con la empresa por así convenir sus intereses.

*Prestaciones que se generan por despido injustificado:* en caso de un despido injustificado, el trabajador tiene derecho a la indemnización constitucional, la cual consiste en el pago de tres meses de salario más las prestaciones correspondientes, o en su defecto, puede apelar por la reinstalación en su área de trabajo más prestaciones correspondientes.

*Participación de utilidades:* todos los trabajadores tienen derecho a recibir parte de las ganancias obtenidas por el patrón en el año anterior por la actividad productiva o servicios que ofrece el mercado. (PROFEDET, 2018).

Por su parte, Valdés (2009) hace hincapié en que existe diferencia en el tipo y cantidad de prestaciones que otorgan las empresas, dependiendo de su tamaño y capacidades. El autor menciona que mientras las empresas grandes (las de carácter trasnacional) son capaces de ofertar prestaciones sobre la ley, las empresas de menor tamaño (PyMEs) por lo general, únicamente pueden cubrir las básicas, lo cual no se debe juzgar ya que optan por este método para poder cubrir los costos de las mismas.

## **2.7. Beneficios y problemáticas asociadas a la Gestión de Talento Humano**

### **2.7.1. Beneficios**

Los procesos de admisión, capacitación, desarrollo, mantenimiento y retención de personal realizados adecuadamente representan una mejora para todas las áreas y funciones de la empresa. Gualdrón (2016) nos recuerda que una buena gestión del talento humano busca guiar a los colaboradores de una empresa para que realicen sus funciones de manera eficaz y eficiente, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cumpliendo con los requisitos de cada uno de los procesos de Talento Humano se puede asegurar una mejor experiencia laboral para todos los colaboradores de una organización. Gualdrón asegura que de esta manera, una adecuada gestión del talento humano puede significar una ventaja competitiva sostenible para la empresa y a la vez marcar la diferencia ante la competencia.

Los beneficios de procurar una adecuada gestión del TH se reflejan en empleados más felices. Numerosos estudios (Fonseca, 2017; Paz y Espinoza, 2017; Quimbayo, 2018; Pérez, 2019) confirman que existe una relación entre la felicidad de los empleados y su productividad en la empresa, mientras más satisfechos se sientan, mejor es su rendimiento laboral. Moreno, Carbajal, Cortés, Varela y Chávez (2009) reafirman que atendiendo a las necesidades del personal se asegura una mayor productividad y competitividad para la empresa.

### 2.7.2. Problemáticas

Así como una buena gestión del talento humano impacta positivamente en la productividad y competitividad de una empresa, una mala gestión tiene efectos negativos. Villegas (2019) menciona tres de los principales problemas como consecuencia de una mala organización y

planificación del área de TH, los cuales son: insatisfacción, desmotivación y aumento de rotación en el personal, mismos que se detallarán a continuación.

a) *Insatisfacción del personal*

El departamento de Talento Humano se encarga de gestionar desde la selección de los empleados hasta el momento que se retiren de la empresa, ya sea por decisión propia o por mejor convenir los intereses de la empresa. De igual manera, el departamento tiene en sus manos la habilidad de influir en el clima organizacional de la empresa y en las relaciones de los empleados con sus pares, jefes y supervisores.

Cuevas y López (2015) realizan una comparación entre las empresas grandes y las MiPyMEs de Guanajuato respecto al manejo que estas tienen sobre su talento humano. En su estudio concluyen que las empresas de mayor tamaño suelen invertir más en la capacitación del personal de todos los niveles jerárquicos y esto mantiene un mejor ambiente laboral. De igual manera, estas empresas gestionan todos los procesos de contratación de manera correcta, lo que logra influir en la satisfacción de sus trabajadores.

Por otro lado, encontraron que las empresas de menor tamaño que no se preocupan por hacer una adecuada selección de personal terminan sufriendo de altos niveles ausentismo y rotación de personal. Los autores también encontraron que en estas empresas el reconocimiento al buen desempeño genera una mayor satisfacción laboral de los empleados, procurando de esta manera un mejor aprovechamiento de sus habilidades.

Por su parte, López y Sánchez (2010) reafirman que uno de los principales motores de la gestión del talento humano es velar por la satisfacción del personal de la empresa ya que existe una correlación entre este y la productividad del empleado, el ausentismo y la

rotación de personal. Los autores argumentan que mientras el colaborador se sienta satisfecho con su ambiente de trabajo y sus condiciones laborales, realizará sus funciones con mayor calidad.

López y Sánchez concluyen su estudio argumentando que las empresas han empezado a comprender que la retención del personal va más allá de un salario; que la satisfacción del personal influye en la productividad y la competitividad de la empresa en el mercado en el que se desenvuelve. El departamento de recursos está encargado de asegurar un ambiente de trabajo adecuado para los trabajadores y de velar por sus intereses personales, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.

*b) Desmotivación en el personal*

Como ya se ha planteado anteriormente, los recursos humanos son el activo intangible más importante para una organización y bajo una buena gestión pueden representar una ventaja competitiva para la empresa, por lo que procurarlos debe ser una de las metas de la organización; para Peña (2015), la motivación es un aspecto de crucial importancia cuando se trata de gestionar personas.

Peña menciona que para que un individuo realice una tarea, este debe: poder hacerlo, saber hacerlo y por último querer hacerlo. El primer punto nos habla de los medios, la persona debe contar con los materiales y el ambiente adecuado para poder realizar la tarea; el segundo habla sobre las habilidades y aptitudes que deberá tener para realizar dicha función de la manera correcta; y por último, debe estar motivado.

Para Maslow (1991) la motivación es la fuerza que impulsa al ser humano a cumplir sus objetivos, él “afirma que el individuo es un todo integrado y organizado, (...) y que todo

él está motivado” (p. 3). Chaitanya (2014), por su lado, menciona que la motivación es el resultado de factores conscientes e inconscientes, como lo son la necesidad o deseo de adquirir incentivos o premios para brindarle un valor a la meta; igualmente afirma que la mayoría de los empleados necesitan estar motivados para sentirse a gusto con su empleo y así poder desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia.

El autor hace énfasis en que los niveles de motivación tienen un alto impacto en la productividad de los empleados, mismos que a su vez, pueden sentir motivación de diferentes factores como lo son incentivos monetarios o reconocimiento por parte de sus superiores y sus colegas. De igual manera, afirma que muchos empleados se sienten motivados cuando logran un desarrollo personal y cumplen con sus metas profesionales.

Peña (2015) nos recuerda que uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los directivos de una empresa es gestionar la motivación en su personal; están encargados de crear estímulos que inciten a los empleados a realizar sus funciones óptimamente y a la vez cumpliendo con los objetivos de la corporación.

Peña destaca que los factores más importantes en los que se debe enfocar una empresa son el reconocimiento, la autonomía, el trato de calidad, así como crear un clima laboral agradable y garantizar la formación y desarrollo continuo de su personal. Hoy en día el ser humano busca mucho más que el estímulo económico para sentirse pleno en su ambiente laboral, sin embargo, cuando se tiene una gestión de talento humano deficiente se descuidan ciertas áreas que son importantes para el cumplimiento óptimo de estos aspectos.

La empresa, y en específico, el departamento de TH, son los responsables de ver que se cumplan todos los requisitos que garanticen una fuerza de trabajo motivada, de lo

contrario, la desmotivación en los empleados puede causar pérdidas en la productividad, ausentismo laboral, así como también, incide en el incremento de los niveles de rotación del personal.

c) *Rotación de personal*

Anteriormente se expuso que uno de los procesos más importantes del cual está encargada el área de Talento Humano es la retención del personal. De igual manera se mencionaron las distintas estrategias que utilizan las empresas para evitar la fuga de talento. Chiavenato (2007) explica que la rotación hace referencia al proceso de fluctuación del personal entre la organización y su ambiente, en otras palabras, el ingreso y egreso de trabajadores en una empresa, suele expresarse en índices mensuales o anuales.

Cuando la rotación de personal se basa en más entradas que salidas, puede significar que la corporación busca incentivar las operaciones y ampliar resultados; a la inversa, cuando las salidas son mayores a las entradas, sugiere que la empresa busca disminuir operaciones y reducir resultados. Chiavenato explica que un mercado competitivo genera una mayor rotación de personal por iniciativa de los trabajadores ya que existe una vasta cantidad de ofertas atractivas.

Es importante aclarar que la rotación de personal como tal no es un factor negativo, ya que el flujo de los colaboradores es un ciclo normal que toda empresa vive, sin embargo, cuando la pérdida del talento humano está fuera del control de la organización y el índice de rotación de empleados es alto, es indispensable identificar cuáles son los motivos que influyen en este fenómeno.

### 2.7.3. Costos de la Rotación de Personal

La rotación de personal implica gastos extras para las empresas, sin embargo, O'Connell y Chuan (2006) mencionan que muchas organizaciones subestiman el costo real de este fenómeno. De igual manera, los autores, señalan que el proceso de selección y contratación, la etapa que dura abierta la vacante y el periodo de capacitación de la persona que reemplazará a la anterior, son tres elementos que se deben tomar en cuenta con los costos de la rotación de empleados.

Chiavenato (2007), por su lado, enlista los costos primarios, secundarios y terciarios que implica la rotación de personal, los primeros se relacionan directamente con la separación del empleado y su remplazo (cuantitativos); los siguientes engloban aspectos intangibles relacionados a los efectos colaterales de la rotación (cualitativos); por último, los terciarios comprenden aspectos visibles del mediano al largo plazo (estimables). Las Tablas, 6, 7 y 8 hace referencia a esta información.

**Tabla 6. Costos Primarios de la Rotación de Personal.**

Costos de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.</li><li>- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección.</li><li>- Gastos para anuncios, folletos, material de reclutamiento.</li><li>- Gastos en exámenes de selección y vinculación.</li><li>- Gastos en servicio médico divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos.</li></ul>
Costos de registro y documentación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal.</li><li>- Gastos en formatos, documentación, registros, procesamientos de datos, apertura de cuentas, entre otros.</li></ul>
Costos de integración	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gastos del departamento de capacitación divididos entre el número de empleados sometidos al programa de integración.</li><li>- Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.</li></ul>

Costos de separación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado, divididas entre el número de empleados separados.</li> <li>- Costos de las entrevistas de separación y formatos utilizados.</li> <li>- Costos de pagos por liquidación como la parte proporcional de las vacaciones, prima de antigüedad, fondo de ahorro, entre otros.</li> </ul>
----------------------	---

---

*Nota:* En esta Tabla se muestra los costos de orden primario, que implica la rotación de personal en una organización.

Fuente: Información obtenida en Chiavenato (2007, pp. 141-144)

**Tabla 7. Costos Secundarios de la Rotación de Personal.**

Repercusiones en la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida en la producción por falta de personal en lo que llega el remplazo.</li> <li>- Menor producción.</li> <li>- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia con el trabajo de sus pares.</li> </ul>
Repercusiones en la actitud del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.</li> <li>- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.</li> <li>- Influencia de los puntos anteriores en la moral y actitud del jefe y supervisor.</li> <li>- Influencia de los puntos anteriores percibidos por los clientes y proveedores.</li> </ul>
Costos laboral extraordinario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos en personal extra o en horas extra para cubrir la vacante existente o la ineficiencia del nuevo empleado.</li> <li>- Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia del nuevo empleado.</li> <li>- Incremento del costo unitario de producción debido a la ineficiencia del nuevo empleado.</li> <li>- Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.</li> </ul>
Costo operativo extra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.</li> <li>- Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.</li> <li>- Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.</li> <li>- Incremento de accidentes, en consecuencia de sus costos directos e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados.</li> </ul>

- Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

---

*Nota:* En esta Tabla se muestra los costos de orden secundario, que implica la rotación de personal en una organización.

Fuente: Información obtenida en Chiavenato (2007, pp. 141-144)

**Tabla 8. Costos Terciarios de la Rotación de Personal**

---

Costos adicionales de inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.</li> <li>- Aumento en los salarios pagados a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con lo que la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado se intensifica.</li> </ul>
Pérdidas en los negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.</li> </ul>

---

*Nota:* En esta Tabla se muestra los costos de orden terciario, que implica la rotación de personal en una organización.

Fuente: Información obtenida en Chiavenato (2007, pp. 141-144)

Es importante hacer hincapié que varían mucho los gastos de reemplazar a un colaborador dependiendo del puesto que desempeña; un empleado regular no significaría los mismos gastos que implica reemplazar un jefe o supervisora; la capacitación que cada uno requiere representa una variación en estos costos. Chiavenato hace evidente que la rotación

de personal elevada puede representar gastos exorbitantes para las empresas, por lo que se recomienda evitar niveles altos de este fenómeno.

#### 2.7.4. Índice de rotación de personal

La tasa de rotación se refiere al número de veces que los empleados deben ser reemplazados al año y se mide en porcentajes (Mondy, 2010). En cuanto al índice de rotación de personal, Chiavenato (2007, p. 137), presenta una ecuación para determinarlo:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

- I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).
- S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.
- PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo dividida entre dos.

Cuando se busca analizar las pérdidas de personal no se consideran los ingresos y la fórmula queda de la siguiente manera:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

De igual manera, se modifica la fórmula y tomar en cuenta únicamente las separaciones por iniciativa de los empleados con la finalidad de analizar las actitudes y conductas del personal que generan estas bajas. Cabe destacar que no existe un el índice ideal de rotación pues todo depende de los requerimientos de cada empresa.

## Capítulo III. Marco Metodológico

Esta investigación tiene como objetivo *Proponer estrategias para implementar en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, con la finalidad de reducir los altos niveles de rotación y alcanzar un mayor índice de retención de personal, a partir del análisis del impacto que tiene la gestión del talento humano en los hoteles Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina*; para tal efecto, en el presente capítulo se precisa el enfoque, diseño de la investigación y se definen operacionalmente las variables. Posteriormente se describen los pasos seguidos para la obtención de los datos del estudio, asimismo se hace referencia a la elaboración y aplicación de los instrumentos empleados y finalmente se explican los procedimientos utilizados para la recolección y el tratamiento de los datos.

### 3.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación se enmarca dentro del enfoque mixto, mismo que permite recolectar y analizar datos, utilizando para ello, procedimientos tanto cualitativos como cuantitativos; se trata pues, de tener una mayor comprensión del fenómeno que se estudia para poder al final del proceso cumplir con el objetivo propuesto, por ello es necesario la revisión cuidadosa del planteamiento del problema. En este entendido, se determina que para lograr un mejor acercamiento al objeto de estudio, es válido combinar en este mismo estudio el enfoque cualitativo con el cuantitativo; de ahí que al proceder con la utilización del método mixto, se puede lograr que ambos procedimientos se fortalezcan entre sí y permitan una mejor comprensión de la realidad que se investiga.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), el propósito del enfoque mixto en una investigación es recabar datos cualitativos y cuantitativos a través de procesos sistemáticos,

empíricos y críticos para poder analizarlos de manera conjunta, esto con la finalidad de tener un entendimiento más profundo del tema a estudiar; para efecto de esta investigación, se procedió a indagar por ambos caminos de tal forma que al reunir información desde una ruta, se pudo también transitar por el otro sendero en la búsqueda de un resultado más enriquecedor.

### **3.2. Enfoque metodológico: Estudio de caso**

Para efecto de esta investigación, como parte del enfoque mixto, en el aspecto cualitativo, se optó por la herramienta metodológica: Estudio de caso para ello Bromley citado en Zucker (2009) menciona que el estudio de caso investiga de manera sistemática un evento, o una serie de eventos relacionados, con la finalidad de describir y explicar el fenómeno de interés de una investigación. A diferencia de un análisis cuantitativo, el cual observa un patrón en los datos recabados a nivel macro, mismo que se basa en la frecuencia de ocurrencia del fenómeno observado, un estudio de caso observa la información a un nivel micro. (Zainal, 2007).

Por su lado, Yin (1994, mencionado en Zucker, 2009), argumenta que un estudio de caso debe constar de cinco componentes: las preguntas de investigación, las proposiciones, las unidades de análisis, la determinación de cómo los datos están relacionados con las proposiciones y el criterio para interpretar los resultados encontrados. De igual manera menciona que la unidad de análisis de un estudio de caso puede ser desde un individuo hasta un corporativo.

Tellis (1997, citado en Zainal, 2007) menciona que la importancia de los estudios de caso surge debido a las limitaciones que los investigadores afrontaban al utilizar métodos

cuantitativos ya que no pueden brindar explicaciones holísticas a profundidad. Por otro lado, utilizando el método de estudio de caso, el investigador tiene la posibilidad de ir más allá de los resultados estadísticos obtenidos de los estudios cuantitativos y, de esta manera, otorgar un mejor entendimiento de las condiciones de comportamiento a través de la perspectiva de los participantes.

Por su parte, Zainal menciona que el estudio de caso le permite al investigador examinar de manera cercana la información específica de un determinado contexto. Los estudios de caso, por lo general, exploran e investigan problemas contemporáneos de la vida diaria a través de un análisis contextual detallado de un número limitado de eventos o condiciones y sus relaciones entre sí.

Pese a todo lo anterior mencionado, Zainal señala que los estudios de caso tienden a ser criticados por la falta de robustez como herramienta de investigación, por lo que se recomienda que, en las situaciones posibles, se optó por un análisis de casos múltiples, esto con la finalidad de poder recabar información suficiente para que esta sea generalizada. (Ver Tabal 9).

**Tabla 9. Método de Estudio de Caso**

Categorías de Estudio de Caso	Descripción	Preguntas a las que da respuesta
Exploratorio	Buscan definir preguntas e hipótesis para un estudio subsecuente o para determinar la factibilidad del procedimiento de investigación deseado.	¿Cómo? ¿Por qué?
Descriptivo	Se utilizan para presentar una descripción completa de un fenómeno dentro de un contexto específico.	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde?
Explicativo	Sirven para explicar cómo ocurren los eventos investigados a través de una comparación de datos basados en relaciones de causa y efecto.	¿Cómo? ¿Por qué?

*Nota:* En esta tabla se presenta la clasificación de los estudios de caso sugerida por Yin (1984).  
Fuente: Elaboración propia basada en Zainal (2007).

En cuanto a los tipos de estudio de caso que existen, Zainal (2007) y Zucker (2009) ambos citan a Yin (1984) y enlistan los tres tipos existentes: exploratorio, descriptivo y el explicativo. En la tabla 9 se hace una pequeña descripción de lo que consiste cada uno.

Por otro lado, Stake (1995) clasifica los estudios de caso en tres categorías: intrínseca, instrumental y colectiva. En un estudio intrínseco, el investigador examina el caso por su propia cuenta. En un estudio instrumental, el investigador selecciona un pequeño grupo de sujetos con el propósito de examinar cierto patrón de comportamiento. Por último, en un estudio colectivo, el investigador coordina información recabada de distintas fuentes, lo que permite que los resultados recabados de estudios instrumentales y colectivos puedan ser utilizados para generalizarse en una población más extensa.

Por último, Zainal (2007) concluye con la idea de que un estudio de caso resulta útil cuando se busca examinar información a mayor profundidad. Los estudios de caso pueden utilizarse como una alternativa a un estudio cuantitativo o cualitativo, sobre todo cuando la obtención de una muestra amplia resulta complicada. Por todo lo expresado se ha considerado la importancia de optar por el estudio de caso para la presente investigación.

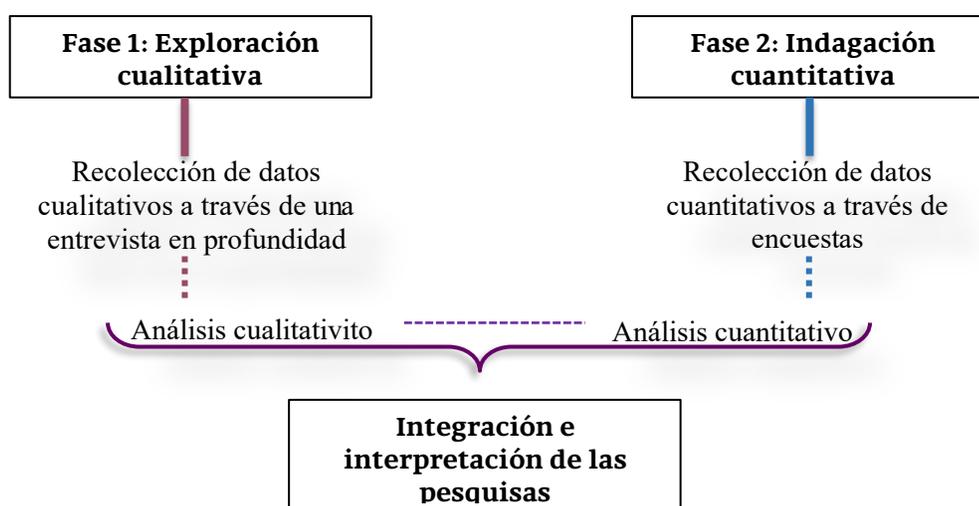
### **3.3. Diseño de la investigación**

Para efecto de esta investigación y partiendo del enfoque mixto, se optó por utilizar el Diseño Exploratorio Secuencial en su modalidad Comparativa. Dicho diseño implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos a través de una entrevista en profundidad, la cual de acuerdo con Taylor y Bogdan (1992), permite al entrevistador y entrevistado seguir una conversación casual referente a un tema sin caer en el esquema *preguntas y respuestas*. Así también el diseño conlleva una etapa subsecuente para indagar el problema

cuantitativamente, la cual por lo general está basada en encuestas y de acuerdo con Reyes, Hernández y Yeladaqui, (2011) esto sugiere la administración de cuestionarios para la recolección de datos.

Por el tipo de modalidad y para efecto de esta investigación, en la primera fase se exploró el campo cualitativo mediante una entrevista en profundidad que se realizó al área gerencial de los tres hoteles en estudio, de ese modo se obtuvo y analizó la información. En la segunda etapa se aplicó una encuesta a los empleados de dicho campo laboral, a través de la cual se adquirieron y analizaron datos cuantitativos que revelaron la postura de los encuestados ante el fenómeno que se estudia. Posteriormente, ya con los datos obtenidos de ambos enfoques, se procedió a analizar los resultados obtenidos y con ello a elaborar un reporte de todo el proceso. La figura 5 ejemplifica el tipo y diseño de investigación adoptado en este trabajo.

**Figura 5. Esquema del Diseño de la Investigación**



Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Definición operacional de las variables

La operacionalización de las variables cumple la función de guiar los pasos a seguir para la consecución de los objetivos de la investigación; básicamente parte de la definición de cada uno de los conceptos con los que se les identifican y a partir de ello, se aterrizan en términos precisos que permitan la observación y medición de las mismas; de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) esto hace referencia al “conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (p. 120).

Las variables de esta investigación se pueden observar en la figura 6 y a continuación se presenta la definición de cada una de ellas.

**Figura 6. Variables de la Investigación**



Fuente: Elaboración propia

#### 3.4.1. Gestión del Talento Humano

Tejeda (2003) señala que “la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos” (p. 117); por su parte Prieto (2013) señala que “la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones” (p. 19); en otras palabras, la gestión

del talento humano es el conjunto de acciones y estrategias que realizan los altos mandos gerenciales de los hoteles pequeños y medianos de la ciudad de Chetumal, para fomentar la retención del personal y a su vez reducir la rotación; ver tabla 10.

#### 3.4.2 Retención de personal

Al analizar la variable retención, se encontró con la definición que hace Chávez (2012) quien considera que es “el proceso que implica el mantenimiento de las competencias laborales de los trabajadores conservando la motivación que necesitan y, además, logrando que se encuentren emocionalmente activos e incentivados” (p. 143).

De igual forma Chiluisa (2019) define la retención del personal como “el proceso encaminado con la motivación e incentivo emocional que tendrá el empleado con la empresa, el preocuparse por el desarrollo permite que cada trabajador adquiera conocimientos, experiencia y la habilidad que le hace falta para alcanzar nuevas metas” (p. 13). De esta forma, para la presente investigación, la retención consiste en las acciones llevadas a cabo por la alta gerencia de los hoteles pequeños y medianos de la ciudad de Chetumal, con el propósito de mantener a sus empleados y de esa forma, reducir la rotación de personal. Esta información se muestra en la tabla 10.

#### 3.4.3 Rotación de personal

Se define como "Rotación de Personal al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto” (González 2006, p. 1). Robbins (1998) se refiere a la rotación de personal diciendo que “es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización (...) No se puede eliminar,

pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar." (p. 343). Desde esta perspectiva y para efecto de este trabajo, la rotación de personal se define como todo aquello que hace alusión a las acciones que se presentan, para que los trabajadores de los hoteles pequeños y medianos de la ciudad de Chetumal decidan retirarse voluntaria y permanentemente de la empresa (ver tabla 10).

### **3.5. Procedimiento para la recolección de datos**

Para llevar a cabo esta investigación, fue necesario retomar el problema de la investigación desde el planteamiento de las preguntas, objetivos y preguntas de investigación, lo que permitió determinar el enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial en la modalidad comparativa, como ya se ha mencionado en los apartados anteriores. Consecutivamente se definió de manera operacional cada una de las variables y de esta forma quedaron en claro las dimensiones que se contemplan en el estudio.

En concordancia con el diseño de la investigación en la modalidad comparativa, el procedimiento que se llevó a cabo para la recolecta de los datos se da en dos fases; a continuación se mencionan las acciones a seguir en cada una de ellas.

#### a) Fase 1

En esta fase se realizó el trabajo cualitativo, para lo cual se determinó el uso de la entrevista en profundidad dirigida a los encargados de las gestiones de Recursos Humanos de los tres hoteles. Ya teniendo en claro el tipo de técnica a utilizar, fue necesario la elaboración de la guía (misma que se describe más adelante), independientemente de que este tipo de entrevista propicia que los entrevistados se expresen con libertad y soltura, una guía es sugerida.

Posteriormente el investigador intervino y al concluir con la realización de la entrevista, se procedió a la transcripción de la información obtenida y así determinar la información más relevante.

b) Fase 2

Este segundo momento del diseño de la investigación se enfocó en recabar datos de corte cuantitativo; cabe señalar en relación a este estudio, que durante la etapa de la revisión de la literatura, se tuvo acceso a trabajos en los que se validaron y utilizaron instrumentos, lo que permitió la elección de una encuesta; en este entendido, se recurrió al uso

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen el cuestionario como un conjunto de preguntas que se realizan sobre una o más variables a medir. Los cuestionarios o entrevistas, se utilizan dentro de varias encuestas por lo que para efecto de esta investigación se optó por el cuestionario: *Retención de empleados estratégicos* de Martín-Sierra (2011), el cual se explica con detalle en el siguiente apartado de este capítulo; y que permitió ser administrado a los empleados operativos de los hoteles participantes.

De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista mencionan que existen distintas formas de administrar los cuestionarios y hacen una comparación entre los aspectos importantes de cada una. Los autores comparan la tasa de respuesta, el presupuesto o costo de la aplicación, la rapidez con que se administra, la profundidad de los datos obtenidos y el tamaño del cuestionario. Para efecto de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes aspectos comparativos: la tasa de respuesta y la rapidez con que se administra. En la tabla 10 se puede apreciar el comparativo.

**Tabla 10. Aspectos comparativos de los métodos de administración de cuestionarios**

<b>Método de administración</b>	<b>Tasa de respuesta</b>	<b>Rapidez con que se administra</b>
	Individual	Media
	Grupal	Alta
Autoadministrado	Envió por correo o paquetería	Baja
	Envió por correo electrónico o página web	Baja
Entrevista	Personal	Alta
	Electrónica	Alta

*Fuente:* Elaboración propia con información tomada de Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Independientemente de los resultados mencionados en la Tabla 10, al acudir a las entrevistas con los encargados del área de RRHH fueron ellos quienes escogieron la manera en la que se aplicaría el cuestionario a sus empleados considerando sea de una manera en la que no se vean afectadas las labores de cada uno. Es así como para el Capital Plaza se escogió que el cuestionario sea de manera impresa, específicamente porque la mayoría de los empleados tienen dificultad utilizando medios digitales.

En el caso del hotel CasaBlanca se utilizó la plataforma de Google Forms. El cuestionario creado que permitió a los participantes responder en cualquier momento el instrumento, esto puede ser desde una computadora, tablet o celular. Se contactó a los jefes directos de distintas áreas y se les solicitó de la manera más atenta que compartieran el link del cuestionario a sus empleados para que pudieran contestarlo en cuanto tuvieran la

oportunidad de hacerlo, dentro de un plazo de una semana. Al brindarles esta libertad a los participantes se logró aumentar la tasa de respuesta a una óptima.

Para el Carolina se utilizó de igual manera la plataforma Google Forms, sin embargo, el gerente solicitó el cuestionario sea aplicado en persona el mismo día que se le realizó la entrevista personal a él. El gerente asignó un área en el hotel y fue llamando a cada uno de sus empleados para que pasaran a contestar el cuestionario uno por uno. Pese a que éste método de recolección de datos no era el planeado, sirvió para recabar los datos de una manera más eficaz, en donde se pudo evaluar el comportamiento de los empleados al responder cada pregunta y su vez asegurarles que todo lo mencionado quedaría en el anonimato.

Una gran ventaja de los cuestionarios de Google Forms es que las respuestas de los participantes se van centralizando en un concentrado de Excel lo que permite una recolección de datos más ágil. Por lo que, una vez recabados los cuestionarios físicos entregados en el Capital Plaza se prosiguió a pasar los datos completos a Google Forms. Al concluir con la recolección de los datos, se procedió al análisis de los mismos, mediante procedimientos cuantitativos. Tal como se ha planteado aquí, lo importante es llevar a cabo el proceso investigativo, lo que significa atender cada una de las acciones mencionadas en las fases.

### 3.5.1 Descripción de los instrumentos utilizados

Siguiendo los pasos del enfoque mixto el cual fue dividido en dos fases, se implementó un instrumento diferente para cada momento del proceso investigativo, mismos que se describen a continuación:

a) *Fase 1: Instrumento utilizado*

La fase 1 constituye la parte cualitativa de la investigación. En la tabla 11 se describen los distintos instrumentos para la recolección de datos cualitativos disponibles que proponen Hernández, Fernández y Baptista (2014):

**Tabla 11. Instrumentos para la Recolección de Datos Cualitativos**

<b>Instrumentos</b>	<b>Descripción</b>
Observación	> La observación cualitativa consiste en involucrarse seriamente en situaciones sociales y conservar un rol activo para poder ser reflexivo ante los sucesos que se dan.
Entrevista	> La entrevista puede definirse como una reunión en donde el entrevistador indaga a través de preguntas (ya sea abiertas o cerradas) la opinión que tiene el entrevistado sobre un tema en específico. > Las entrevistas pueden dividirse entre: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas.
Sesiones en profundidad o grupos de enfoque	> Los grupos focales pueden considerarse como un tipo de entrevista en grupos pequeños o medianos guiados por un especialista en dinámicas grupales. En estas sesiones se les brinda a los participantes la oportunidad de conversar a profundidad respecto a los temas en cuestión.
Documentos, registros, materiales y artefactos	> Esta categoría sirve para brindar al investigador antecedentes de los temas que se planean abordar durante la realización del estudio.
Biografías e historias de vida	> Al igual que la categoría anterior, las biografías e historias de vida ayudan a profundizar y conocer más sobre las vivencias de una o varias personas en torno al ambiente que se estudia.

*Fuente:* Elaboración propia con información recabada de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación se optó por realizar una entrevista en profundidad semiestructurada. Para Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) una entrevista semiestructurada está basada en una guía de temas y preguntas que se desean conocer, pero que a diferencia de una estructurada, el entrevistador tiene la oportunidad de añadir preguntas durante la entrevista si así lo considera necesario, con la finalidad de obtener información más detallada de algún tema que haya surgido en el momento.

Asimismo, Grinnell, Williams y Unrau (2009), explican que existen cuatro clases de preguntas que se pueden realizar en una entrevista, estas son: preguntas generales, preguntas para ejemplificar, preguntas de estructurales y preguntas de contraste. Las primeras parten de planteamientos globales que sirven para adentrarse al tema en cuestión. Las segundas buscan profundizar en un tema y se le pide al entrevistado que brinde ejemplos de un evento, suceso o categoría. Para las estructurales se pide al entrevistado que enliste conceptos en forma de categoría, y por último, las preguntas de contraste mencionan similitudes y diferencias en ciertos temas y se le solicita al encuestado que brinde su opinión al respecto.

Para la realización de la guía de la entrevista se consideraron las variables de la investigación y las preguntas que forman parte del instrumento a utilizarse en la fase 2, el cual se describe más adelante, esto con la finalidad de obtener resultados centrados en los mismos temas. Asimismo, la guía está realizada con los cuatro tipos de preguntas que mencionan Grinnell, Williams y Unrau (2009).

#### *b) Fase 2: Instrumentos utilizados*

En la fase 2 se congrega la parte cuantitativa de la investigación, por lo que se optó por utilizar un cuestionario ya validado y aplicado en Martín-Sierra (2011). El principal criterio

que se siguió para esta elección fue que recoge información sobre la Gestión del Talento Humano y la retención. Debido a que el instrumento mencionado está enfocado únicamente en dos variables del estudio (Gestión del Talento Humano y retención de personal), para la variable: *rotación de personal* se empleó el instrumento realizado por Castro (2020), quien ha realizado investigaciones acerca la variable en cuestión.

- *Instrumento 1. Cuestionario: Retención de empleados estratégicos*

El cuestionario “Retención de empleados estratégicos” de Martín-Sierra (2011) en su versión original está constituido por 73 ítems, los cuales están distribuidos en 14 dimensiones que son evaluadas a través de la escala Likert. De acuerdo con Elejabarrieta e Íñiguez (1984), este método de evaluación que fue creado por Rensis Likert en 1932, el cual está compuesto por ítems que se presentan a manera de declaraciones o juicios para evaluar las opiniones y actitudes de los individuos; en otras palabras, se proporcionan diversas afirmaciones a los encuestados, al mismo tiempo que se les da la escala determinada para tal efecto de la cual deben elegir la opción que consideren más apropiada.

Es importante mencionar que para efecto de esta tesis, se reformularon las preguntas, de tal manera que se pudieran recoger datos desde el punto de vista y sentir de los empleados, ya que el cuestionario utilizado por Martín-Sierra está dirigido a los encargados del área de Recursos Humanos. Cabe señalar que en esta versión del cuestionario, se consideró necesario eliminar las dimensiones: *Capacidad de innovación; Resultados de las personas en los últimos 5 años y Resultados empresariales en los últimos 5 años*, que entre ellas sumaron 15 ítems de los que se prescindió.

- *Instrumento 2. Cuestionario de rotación de personal*

El cuestionario de “Rotación de Personal” de Castro (2020) está constituido por 23 ítems, los cuales están divididos en 2 dimensiones, mismas que son evaluadas en una escala Likert que mide la probabilidad. En su original, las dimensiones que constituyen el cuestionario de Castro son: 1. Factores de la Insatisfacción y 2. Factores de la Percepción de Insignificancia. Para efectos de este estudio únicamente se anexarán los primeros 12 ítems de la primera dimensión de este cuestionario al previo mencionado, constituyendo de esta manera un solo cuestionario de 68 ítems en total.

Asimismo, la primera dimensión del cuestionario de Castro nombrado como Factores de la Insatisfacción fue cambiada a Factores de Satisfacción, esto con el fin de evitar coaccionar un pensamiento negativo hacia la empresa en los participantes.

- *Estructuración final de los instrumentos*

La Gestión del Talento Humano, única variable independiente de este estudio, se subdividió en dos variables dependientes: 1) Retención del personal y 2) Rotación del personal. La variable independiente quedó dividida en 8 dimensiones, la primera dependiente en 3 y la segunda en 2. Es así que, concretado ya el número de ítems por dimensión según las variables, se procedió a definir la estructuración final del instrumento, misma que a continuación se describe.

Para la variable *independiente: Gestión del Talento Humano* se destinaron 39 ítems distribuidos en las 8 dimensiones, con lo que se determinó una escala tipo Likert para medir el grado de importancia; esto se muestra en la tabla 12.

**Tabla 12. Ítems de la variable independiente: Gestión del Talento Humano**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Tipo de respuestas</b>
Puestos de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plantearle retos a los empleados.</li> <li>2. Ofrecerle libertad y autonomía al empleado para planificar su trabajo y actividades.</li> <li>3. Contener tareas y actividades heterogéneas (no repetitivas).</li> <li>4. Requerir que el empleado utilice habilidades y conocimientos complejos y cualificados.</li> </ol>	<p>Escala tipo Likert para medir el grado de importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin importancia</li> <li>2. De poca importancia</li> <li>3. Moderadamente importante</li> <li>4. Importante</li> <li>5. Muy importante</li> </ol>
Sistema de compensación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer un nivel retributivo superior al de la competencia</li> <li>2. Mantener la equidad retributiva entre puestos</li> <li>3. Incluir un componente de incentivo basado en el desempeño individual de los empleados</li> <li>4. Incluir un componente de incentivo basado en el desempeño del grupo de trabajo</li> <li>5. Incluir un componente de incentivo basado en el resultado anual de la empresa (reparto de beneficios, etc.)</li> <li>6. Incluir un componente de incentivo a largo plazo (compra de acciones, reparto de bonos sobre una base plurianual, etc.)</li> <li>7. Incluir un paquete de beneficios sociales para los empleados (seguro médico, etc.)</li> </ol>	<p>Escala tipo Likert para medir el grado de importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin importancia</li> <li>2. De poca importancia</li> <li>3. Moderadamente importante</li> <li>4. Importante</li> <li>5. Muy importante</li> </ol>
Desarrollo de los empleados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer un programa de acogida que incluye formación inicial para los nuevos empleados (capacitación inicial)</li> <li>2. Ofrecer actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicos</li> <li>3. Ofrecer una formación amplia e interdisciplinar</li> </ol>	<p>Escala tipo Likert para medir el grado de importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin importancia</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Ofrecer formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales</li> <li>5. Ofrecer formación orientada al desarrollo de carrera profesional</li> <li>6. Ofrecer a sus empleados oportunidades de promoción</li> <li>7. Ofrecer un sistema de promoción basado en el desempeño</li> <li>8. Tener definido un sistema formal de desarrollo de carrera profesional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. De poca importancia</li> <li>3. Moderadamente importante</li> <li>4. Importante</li> <li>5. Muy importante</li> </ol>
Conciliación de la vida laboral-personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer flexibilidad a los empleados para que elijan y distribuyan su horario de trabajo.</li> <li>2. Ofrecer facilidades para atender las necesidades de la familia u otros asuntos personales (reducción de jornada, teletrabajo, excedencias, permisos para formación, etc.).</li> <li>3. Ofrecer ayudas económicas para las necesidades personales de sus empleados (préstamos, ayudas para guardería, etc.).</li> <li>4. Tener un plan específico de conciliación de la vida laboral-personal.</li> </ol>	<p>Escala tipo Likert para medir el grado de importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin importancia</li> <li>2. De poca importancia</li> <li>3. Moderadamente importante</li> <li>4. Importante</li> <li>5. Muy importante</li> </ol>
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que los mandos de la empresa sean generalmente accesibles para los empleados</li> <li>2. Que los mandos de la empresa muestren interés por el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados a su cargo</li> <li>3. Que los mandos de la empresa atiendan los problemas y necesidades de sus empleados</li> <li>4. Que los mandos de la empresa reconozcan los méritos y logros de los empleados que tienen a su cargo</li> </ol>	<p>Escala tipo Likert para medir el grado de importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin importancia</li> <li>2. De poca importancia</li> <li>3. Moderadamente importante</li> <li>4. Importante</li> <li>5. Muy importante</li> </ol>

Comunicación interna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir regularmente información sobre aspectos clave de la empresa (objetivos, estrategias, resultados financieros, etc.)</li> <li>2. Disponer de canales de comunicación entre distintos departamentos, unidades o secciones para resolver problemas y soluciones</li> <li>3. Disponer de medios diversos de comunicación interna (intranet, revista de empresa, tableros de anuncios, etc.)</li> <li>4. Disponer de facilidades para comunicarse con sus superiores y/o directores</li> </ol>	<p>Escala tipo Likert para medir el grado de importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin importancia</li> <li>2. De poca importancia</li> <li>3. Moderadamente importante</li> <li>4. Importante</li> <li>5. Muy importante</li> </ol>
La participación, los empleados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser requerido y que se valora su opinión para tomar algunas decisiones</li> <li>2. Tener la posibilidad de sugerir mejoras relacionadas con su trabajo</li> <li>3. Poder sugerir mejoras relacionadas con su empresa, por ejemplo, a través de un sistema de sugerencias y reclamaciones</li> <li>4. Participar formalmente en grupos de mejora de calidad, grupos de resolución de problemas, etc.</li> </ol>	<p>Escala tipo Likert para medir el grado de importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin importancia</li> <li>2. De poca importancia</li> <li>3. Moderadamente importante</li> <li>4. Importante</li> <li>5. Muy importante</li> </ol>
Las relaciones entre compañeros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se promuevan actividades fuera del trabajo en las que los empleados pueden relacionarse</li> <li>2. Se disponga de lugares donde los empleados pueden relacionarse (sala de café, salas de estar, etc.)</li> <li>3. Los empleados sepan que pueden dedicar tiempo, atención y ayuda a sus compañeros</li> <li>4. Se fomenten acciones que favorezcan el compañerismo.</li> </ol>	<p>Escala tipo Likert para medir el grado de importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin importancia</li> <li>2. De poca importancia</li> </ol>

- 3. Moderadamente importante
- 4. Importante
- 5. Muy importante

*Fuente:* Elaboración propia con información recabada del Cuestionario: Retención de empleados estratégicos de Martín-Sierra (2011)

En relación a la variable *Retención del personal* fueron 17 ítems integrados en las 3 dimensiones que conformaron una Escala tipo Likert para medir el grado de acuerdo-desacuerdo; esta información se detalla en la tabla 13.

**Tabla 13. Ítems de la variable dependiente: Retención del personal**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Tipo de respuestas</b>
Mantener de forma estable a los empleados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altamente cualificados.</li> <li>2. Considerados como “los mejores” en nuestro sector</li> <li>3. Creativos y brillantes.</li> <li>4. Expertos y/o competentes en sus trabajos y funciones.</li> <li>5. Que desarrollan nuevas ideas y conocimiento.</li> </ol>	<p>Escala tipo Likert para medir el grado de acuerdo-desacuerdo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Indeciso</li> <li>4. de acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>
Relaciones habituales entre compañeros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Combinen e intercambien conocimiento para resolver problemas o crear oportunidades.</li> <li>2. Compartan sus propias ideas para presentar o proponer nuevas ideas, productos o servicios.</li> </ol>	<p>Escala tipo Likert para medir el grado</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Colaboren entre ellos para diagnosticar y resolver problemas.</li> <li>4. Compartan información y aprendan unos de otros</li> <li>5. Interaccionen e intercambien ideas con personal de otras áreas de la empresa.</li> <li>6. Apliquen el conocimiento de un área de la empresa para resolver problemas que surjan en otras.</li> </ol>	<p>de acuerdo- desacuerdo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Indeciso</li> <li>4. de acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>
La afectividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene un fuerte sentimiento de pertenencia a esta empresa.</li> <li>2. Considero que la empresa tiene un gran sentido y valor personal para mí.</li> <li>3. Considero como propios los problemas de la empresa</li> <li>4. Considero que la empresa me trata de forma justa.</li> <li>5. Considero que la empresa es honesta y sincera conmigo y puedo confiar en ella.</li> <li>6. Considero que hay coherencia entre lo que la empresa “dice” y “hace”.</li> </ol>	<p>Escala tipo Likert para medir el grado de acuerdo- desacuerdo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Indeciso</li> <li>4. de acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol>

---

Fuente: Elaboración propia con información recabada del Cuestionario: Retención de empleados estratégicos de Martín-Sierra (2011)

Como ya se mencionó previamente, en relación a la variable *Rotación del personal* se tomaron los 12 ítems de la primera dimensión del cuestionario: Cuestionario de rotación de personal de Castro (2020), mismos que conformaron una Escala tipo Likert para medir el grado de probabilidad. Esta información se detalla en la tabla 14.

**Tabla 14. Ítems de la variable dependiente: Rotación del personal**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Tipo de respuestas</b>
Factores de la insatisfacción	1. Con el entrenamiento y capacitación recibido por la institución.	Escala tipo Likert para medir el grado de probabilidad  1. Nunca 2. Pocas veces 3. A veces 4. Muchas veces 5. Siempre
	2. De cómo la institución fomenta y mantiene el bienestar físico, mental y social del personal.	
	3. Con las oportunidades de desarrollo profesional y personal que me da la institución.	
	4. Con el reconocimiento que recibo cuando realizo bien mi trabajo.	
	5. Con la institución porque toman en cuenta mis opiniones.	
	6. Con el apoyo que me brinda mi jefe inmediato.	
	7. Con la institución por la autonomía que tengo para hacer mi trabajo.	
	8. Con las obligaciones y responsabilidades que da la institución.	
	9. Con el apoyo y la comunicación que sostengo con mis compañeros.	
	10. Con la forma como trabajamos en grupo.	
	11. Con el trato que me da mi jefe inmediato.	
	12. Con la forma en que se designan obligaciones y responsabilidades.	

*Fuente:* Elaboración propia con información recabada del Cuestionario: Rotación de personal de Castro (2020)

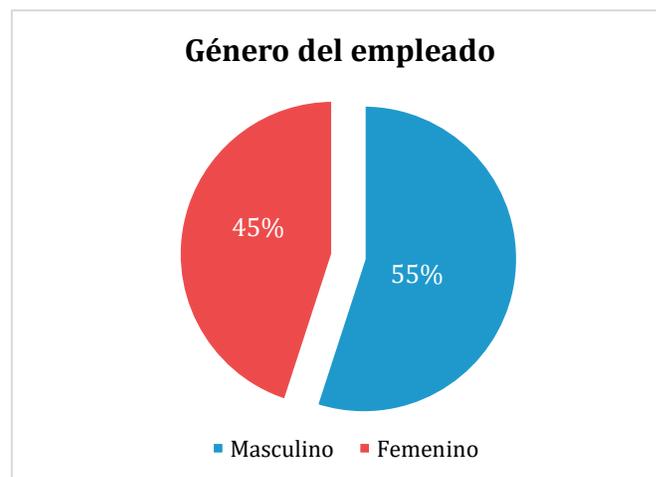
## Capítulo IV. Análisis de resultados

En el presente capítulo se hace referencia a los resultados encontrados durante la indagación y a través de la aplicación del Cuestionario: *Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, en relación a las variables de Gestión de Talento Humano, Retención de Personal y Rotación de Personal.

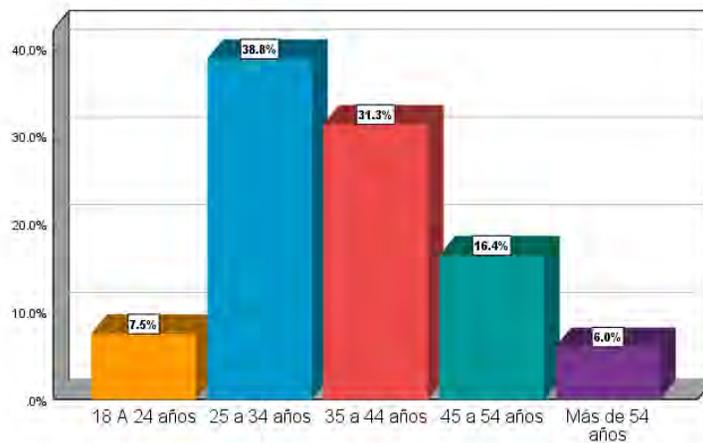
### 4.1. Características de los participantes

En esta investigación participaron 67 personas; 14 son empleados del Hotel Carolina, 19 del Hotel Casablanca y 37 del Capital Plaza. De estos colaboradores un 55 % son del género masculino y el 45 % del femenino. Los datos obtenidos indican que la mayoría, representada por el 38.8 % está en el rango de edad 25 a 34 años, seguido de un 31.3 % que oscila entre 35 a 44 años; otro grupo conformado por un 16.4 % se ubica en el rango 45 a 54 años; de igual forma el 7.5 % se encuentra en el rango 18 a 24 años y el 6.0 % tiene más de 54 años de edad. (Ver figura 7 y figura 8).

**Figura 7. Género del empleado**

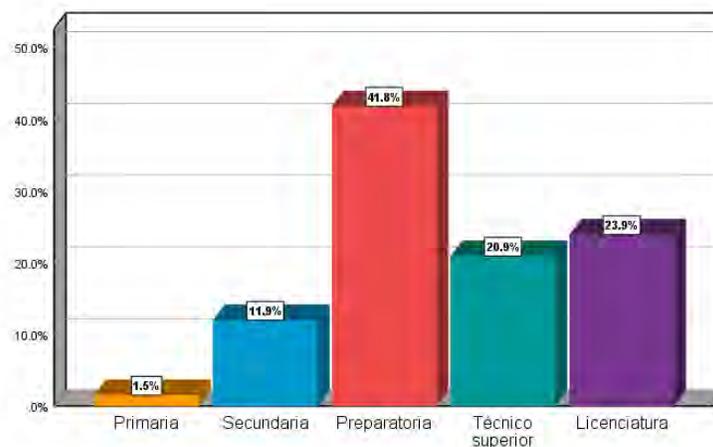


**Figura 8. Edad**



Los datos obtenidos en la investigación permitieron conocer que el 1.5 % de los encuestados solo cuenta con primaria, el 11.9% tiene estudios de secundaria, el 41.8% cursó la preparatoria, el 20.9 % realizó estudios de técnico superior; en tanto que un 23.9% tienen nivel de licenciatura, (ver figura 9).

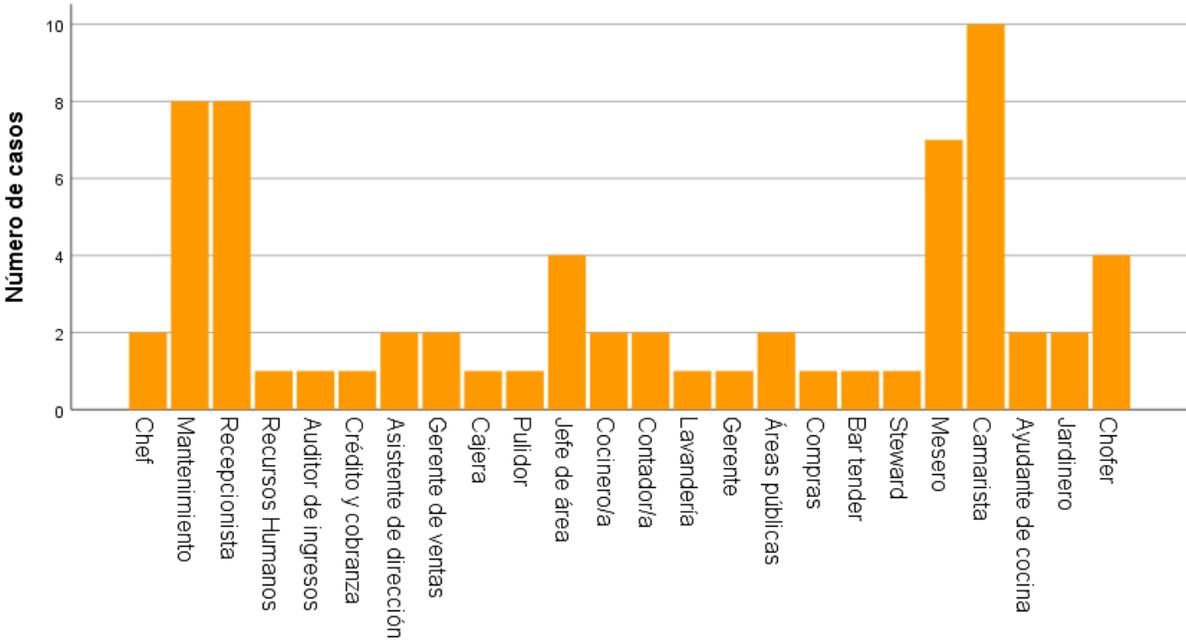
**Figura 9. Escolaridad**



De igual forma se tiene información acerca del puesto que desempeñan en la empresa; en este sentido, por el número de personas asignadas se destacan 10 camaristas, 8 en labores de mantenimiento y 8 recepcionistas; así también se encontró que 7 de los colaboradores son meseros, 4 son jefes de área y otras 4 personas están asignadas como choferes.

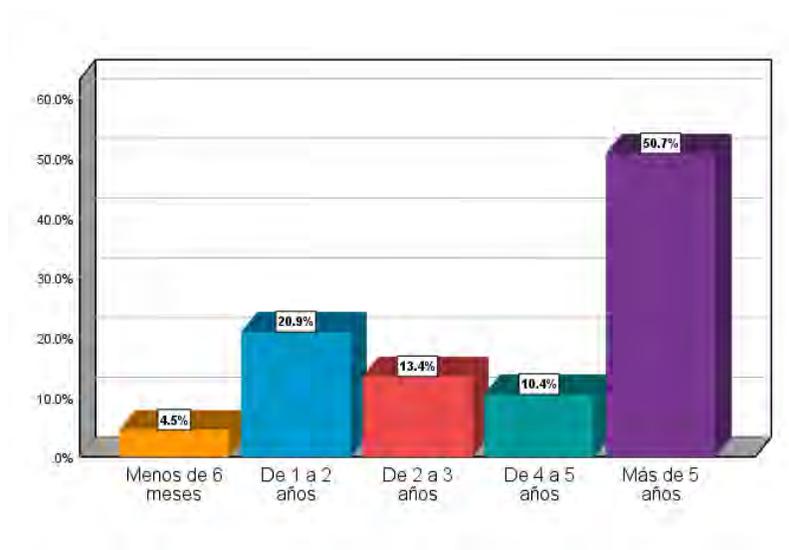
La información recabada indica que hay 2 personas asignadas en cada una de las siguientes ocupaciones: Asistente de dirección, Gerente de ventas, Contador/a, Áreas públicas, Chef, Cocinero/a, Ayudante de cocina y Jardinero. Asimismo, en cada una de las siguientes ocupaciones hay una persona encargada para realizar esa función: Gerente, Recursos Humanos, Auditor de ingresos, Crédito y cobranza, Cajera, Compras, Bar tender, Steward, Pulidor y Lavandería. Estos datos se pueden observar en la figura 10.

**Figura 10. Puesto que ocupa en la empresa**



Los datos demográficos también permitieron conocer la antigüedad que tienen los trabajadores en la empresa; de ahí se destaca que el 4.5 % tiene menos de 6 meses laborando en la organización; el 20.9 % tiene de 1 a 2 años; de igual forma el 13.4 % ha estado en la compañía entre 2 y 3 años; así también el 10.4 % lleva de 4 a 5 años y el 50.7 % cuenta con más de 5 años prestando sus servicios en la agrupación; esta información se ilustra en la figura 11.

**Figura 11. Antigüedad en la empresa**



## 4.2. Resultados de la fase 1

Como se mencionó en el Capítulo III de esta investigación, la fase 1 de la metodología consta de un análisis descriptivo basado en una serie de entrevistas que se realizaron a los encargados de las gestiones de recursos humanos (talento humano) de cada centro de trabajo. Se tuvo la oportunidad de entrevistar a la Gerente General del hotel Capital Plaza, misma que nos refirió a la encargada de Recursos Humanos del mismo, para indagar más a profundidad sobre las gestiones que ella realiza en el hotel.

De igual manera, la Gerente General del Capital Plaza funge como Gerente General del CasaBlanca y del Carolina, por lo que fue el vínculo para hacer conexión con los encargados de estos dos hoteles. Cabe mencionar que en ambos hoteles no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos como tal y es el Gerente en Función el que se encarga de gestionar las acciones referentes al personal.

Como se mencionó previamente, se realizó una entrevista personal a los encargados de las gestiones del personal de cada hotel. En el *Anexo 2* se resumen los puntos importantes mencionados por los entrevistados con base a las dimensiones a examinar en la investigación llevada a cabo.

Para las dimensiones “Índice de rotación de personal, Relación con los altos mandos y estrategias para la retención de personal cualificado” se realizó un análisis más detallado.

En cuanto al “*Índice de rotación de personal*”, los entrevistados mencionaron no conocer la cifra específica, señalan que aunque la rotación no es tan extrema como para causar preocupación. Sin embargo, la encargada del personal del Capital Plaza menciona que el área que más rotación tienen en el hotel es el de la cocina, en específico los meseros, el área de mantenimiento y de recepción.

En cuanto al Hotel CasaBlanca, el encargado del personal menciona que pese a que la rotación es baja ha podido identificar que el área con mayor rotación es la de recepción y lo atribuye a que en esta área se suelen contratar a personal con mayor nivel de estudios que la media, por lo que suelen ser personas que buscan mejores oportunidades de trabajo día a día.

El Hotel Carolina, por su parte, coincide con el CasaBlanca y el Capital Plaza en cuanto a la rotación de personal más frecuente en el área de recepción, sin embargo también la encuentra en el área de restaurante. El gerente atribuye este constante movimiento a la edad de los empleados, ya que es un trabajo que requiere experiencia previa pero que les permite buscar mejores oportunidades a futuro.

Pasando a la dimensión referente a la “*Relación que existe con los altos mandos*” se registró que para los tres entrevistados esta es considerada como buena. Los puntos a resaltar son los siguientes:

En el caso del Hotel Capital Plaza, la licenciada encargada de RRHH, menciona que uno de los puntos principales que ella considera juegan un papel importante en el desempeño de los empleados del hotel es la constante visita de la dueña. La licenciada menciona que puede identificar el efecto positivo que hablar con la dueña causa en los empleados ya que la dueña suele felicitarles y gratificarles en persona cuando realizan bien su trabajo lo que ayuda a levantar el ánimo de los empleados.

Cabe mencionar que en el Hotel CasaBlanca, los encargados de la gestión del hotel y del personal, antes de trabajar en gerencia, fueron empleados del Capital Plaza y por su buen desempeño se les brindó la oportunidad de encargarse por su cuenta de la gerencia del CasaBlanca. El encargado de RRHH menciona que, el haber pasado de empleado operativo a administrativo a cargo de otros empleados, le brinda la comprensión y conocimiento necesario para poder gestionar de manera óptima el personal a su cargo.

Por último, en el Hotel Carolina, el gerente argumenta que la relación con sus empleados es buena debido a que es dirigida como una familia. El gerente hace referencia a

una relación tipo padre-hijos en la que se busca mantener el orden. De igual manera, menciona que al ir conociendo a sus empleados puede identificar cuáles son los empleados que requieren ser supervisados más de cerca y cuáles pueden ser más autónomos. Asimismo, comenta que la dueña del hotel visita muy seguido y los empleados se sienten en la entera confianza de hablar directamente con ella para comentar situaciones personales o realizar solicitudes especiales.

Con referencia a la dimensión de “*Estrategias para retener personal cualificado*” los tres encargados de la gestión de personal de los hoteles en cuestión tuvieron opiniones específicas para cada caso, mismas que se detallan a continuación:

En el Capital Plaza, la encargada de RRHH mencionó que no existen como tal acciones que se realizan para retener a su personal, sin embargo, cabe destacar que los empleados en este hotel llevan en promedio más de 15 años laborando ahí y ella lo atribuye al trato cercano que se tiene con los dueños del hotel. La encargada de RRHH considera que los dueños “cuidan” a sus empleados al tratarlos siempre como iguales, felicitarlos y reconocerlos cuando realizan bien su trabajo, y al preocuparse por el desarrollo que tienen dentro del hotel, como buscarles constantes capacitaciones y procurar un buen ambiente laboral.

Por su parte, en el CasaBlanca, el encargado mencionó que cuando identifican un empleado valioso se busca brindarle facilidades para que el trabajador se sienta más a gusto en su área laboral. Dentro de estas acciones se mencionó la capacidad de acomodar sus horarios de trabajo para la conveniencia del empleado y otorgarle permisos de ser necesarios, con el entendido de que estos empleados se han ganado la confianza de la gerencia.

En cuanto al Carolina, el gerente mencionó que los empleados más valorados tienen ciertos “privilegios” en cuanto a la selección de horarios, favores, oportunidades, etc. Se comentó que los empleados se ganan la confianza con su buen desempeño laboral. Asimismo, el gerente comenta que estos empleados son los que a su vez se han ganado la confianza de trabajar más autónomamente pudiendo así tomar decisiones en sus labores, como lo son algunos empleados del área de recepción y el chef del restaurante.

En general estos fueron los puntos que más resaltaron de la fase 1 en cuanto a la gestión del personal de los hoteles con respecto a lo que se buscó estudiar para lograr los objetivos de la investigación.

### **4.3. Análisis de los resultados de la Fase 2**

Habiendo ya realizado la descripción de lo acontecido en la Fase 1, a continuación, se presentan los resultados correspondientes a la Fase 2; primeramente se describirán los hallazgos obtenidos del instrumento que se aplicó y posteriormente se hará referencia al análisis de los datos más representativos de esta investigación.

#### **4.3.1. Gestión del talento humano**

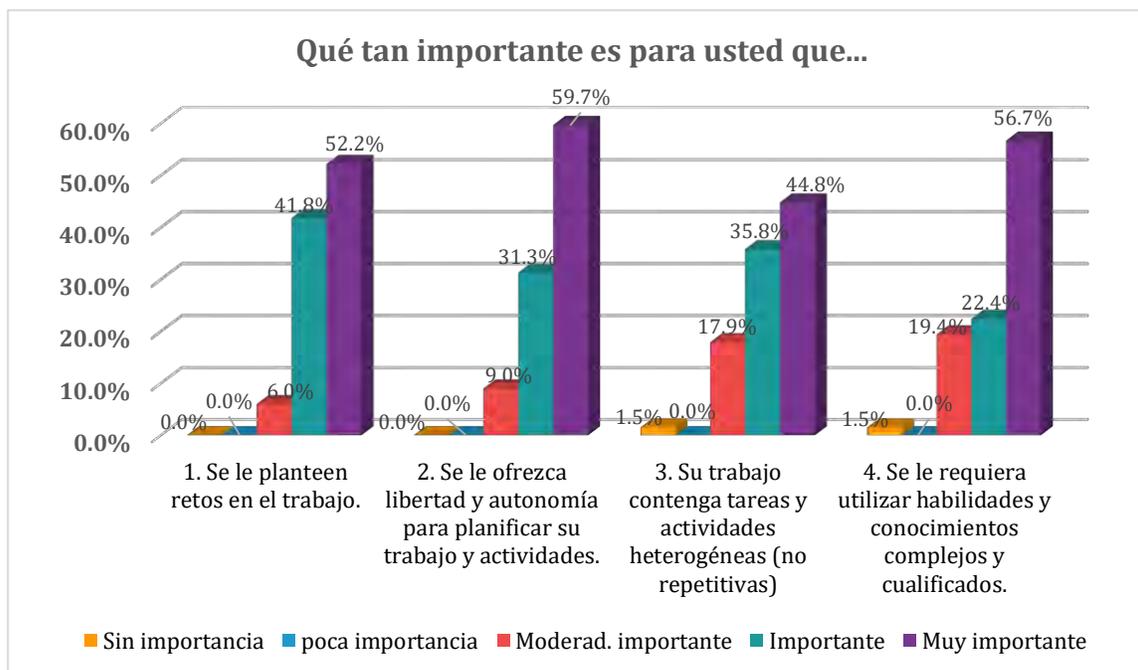
Como se explicó con detalle en el capítulo III, son ocho las dimensiones que conforman la variable *Gestión del Talento Humano*, las cuales son: Puestos de trabajo, Sistema de compensación, Desarrollo del empleado, Conciliación de la vida laboral-personal, Liderazgo, Comunicación interna, Participación y Relaciones entre compañeros; es así que en este orden se presenta la descripción y análisis de los resultados.

### Puestos de trabajo

Se consideró importante conocer de los encuestados sobre la forma en que se desenvuelven en sus puestos laborales, para lo cual, en esta dimensión se integraron cuatro ítems. Cuando se les preguntó acerca de la importancia de que se les planteen retos en el trabajo, el 52.2 % mencionó que es muy importante, el 41.8% importante y el último 6% únicamente moderadamente importante. Cuando se indagó acerca de qué tan importante es que se les ofrezca libertad y autonomía para planificar su trabajo y actividades, el 59.7 % afirmó que es muy importante y el 31.3% importante en comparación con el 9 % que señaló moderadamente importante.

En esta misma dimensión, al cuestionar acerca de la importancia de que el trabajo contenga tareas y actividades heterogéneas (no repetitivas), los puntajes altos fueron 35.8% y 44.8 % para los rubros importante y muy importante respectivamente, aunque también se encontró un 17.9 % que su respuesta fue moderadamente importante y, únicamente el 1.5 % contestó sin importancia. Así también, en el último ítem de este apartado, se averiguó entre los participantes acerca de la importancia de que se le requiera utilizar habilidades y conocimientos complejos y cualificados; los resultados muestran a un 56.7 % que dijo es muy importante, el 22.4 % indicó que es importante, el 19.4 % señaló que es moderadamente importante, y de nuevo un 1.5 % menciona que es sin importancia. La figura 12 ilustra sobre la información descrita.

**Figura 12. Puestos de trabajo**



*Nota:* En esta figura se presentan datos de la dimensión Puestos de trabajo, obtenidos del Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.

### Sistema de compensación

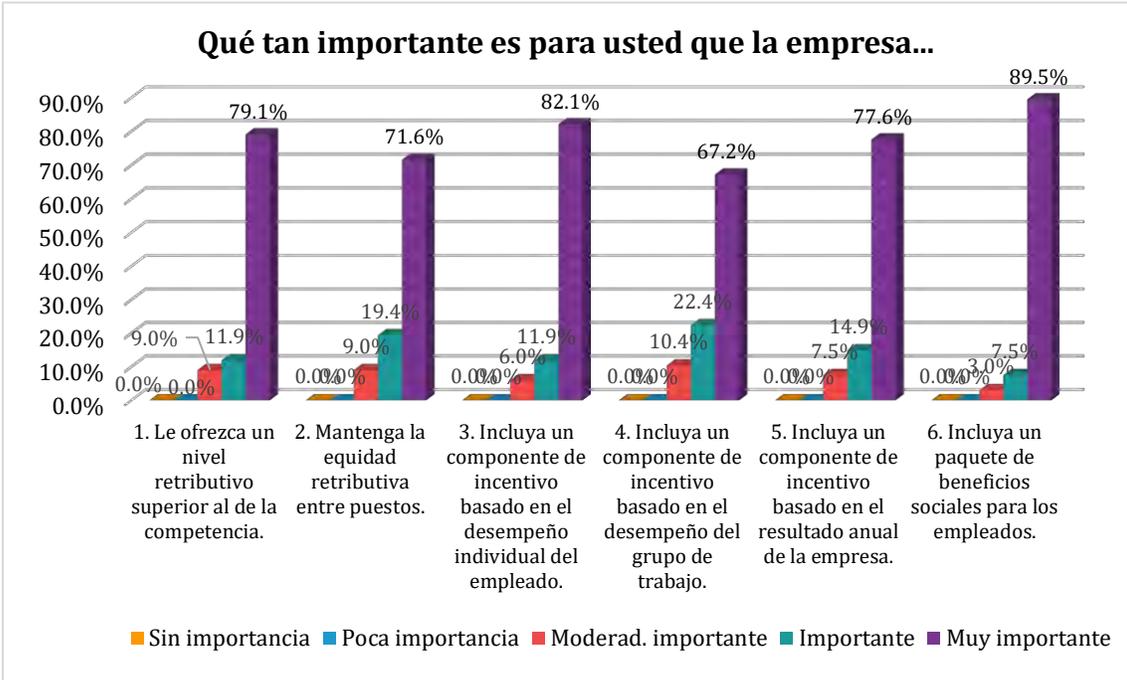
Para esta dimensión se contemplaron seis ítems, con los cuales se indagó acerca del grado de importancia hacia las políticas retributivas; en este sentido, respecto a la importancia que se ofrezca un nivel retributivo superior al de la competencia el 79.1% contestó que es muy importante, el 11.9% importante y el 9% moderadamente importante. Al preguntar sobre la importancia de mantener la equidad retributiva entre puestos el 71.6% respondió que es un factor muy importante, el 19.4% importante y de nuevo el 9% únicamente moderadamente importante.

Respecto a la importancia de incluir un componente de incentivo basado en el desempeño, el 82.1% lo considera muy importante, el 11.9% importante y el 6%

moderadamente importante. Ahora bien, cuando el incentivo está basado en el desempeño del grupo de trabajo, el 67.2% menciona que es muy importante, el 22.4% importante y el 10.4% moderadamente importante. Sin embargo, cuando el incentivo está basado en el desempeño anual de la empresa, el 89.5% menciona que es un factor muy importante, el 7.5% importante y únicamente el 3% lo describe como moderadamente importante.

Finalmente, cuando se les preguntó sobre la importancia de incluir un paquete de beneficios sociales para los empleados, el 89.5% mencionó que es un aspecto muy importante, un 7.5% dice que es importante, y únicamente el 3% señala que es moderadamente importante. (Ver Figura 13).

**Figura 13. Sistema de compensación**



*Nota:* En esta figura se presentan datos de la dimensión Sistema de compensación, obtenidos *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021. Fuente: Elaboración propia.

### Desarrollo del empleado

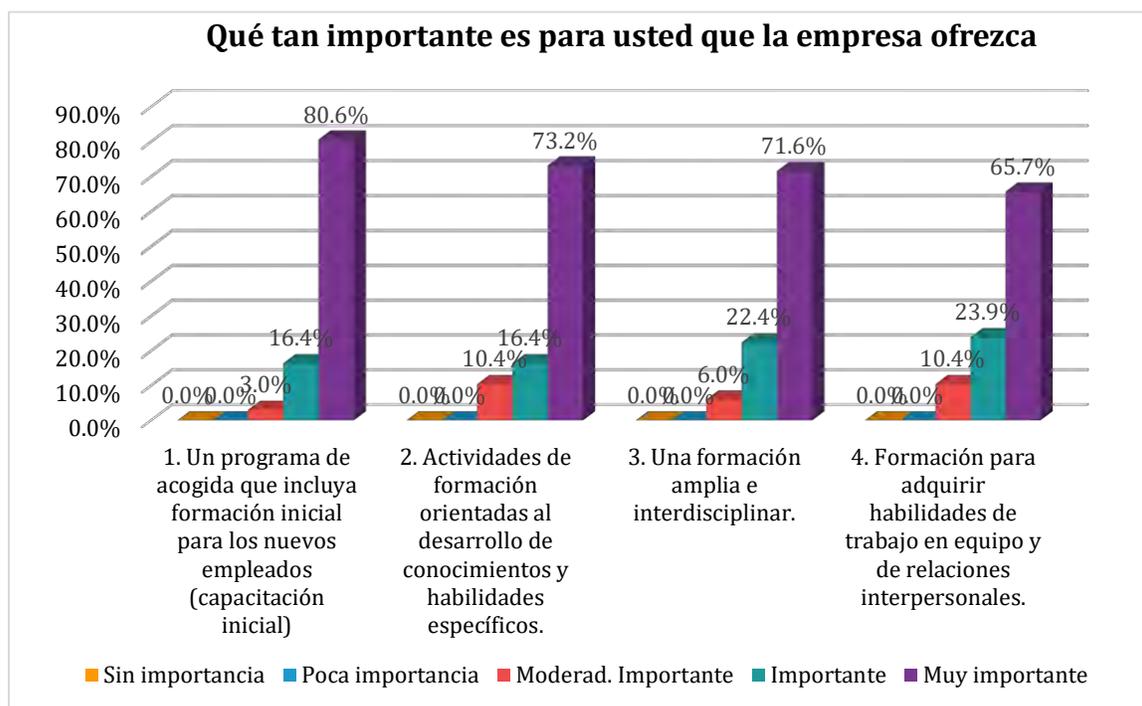
Con respecto a la dimensión Desarrollo del empleado, se consideraron ocho ítems, los cuales para su análisis se agruparon en dos partes, en la primera se integraron los del 1 al 4 y en la segunda los del 5 al 8; a continuación, se describen los hallazgos obtenidos.

#### *a) Desarrollo del empleado – parte uno*

Para el primer ítem “¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca un programa de acogida que incluya formación inicial para los nuevos empleados (capacitación inicial)?” un 80.6% afirma que es muy importante, un 16.49% importante y el 3% restante señala que es moderadamente importante. Respecto la importancia de las actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicas, el 73.2% menciona que es muy importante, el 16.4% importante y el 10.4% moderadamente importante. (Ver Figura 14).

Cuando se preguntó sobre la importancia de que se ofrezca una formación amplia e interdisciplinaria, el 71.6% mencionó que es muy importante, el 22.4% importante y el 6% moderadamente importante. Así respectivamente, cuando se indagó sobre la importancia de que se ofrezca formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales el 65.7% lo consideró muy importante, el 23.9% importante y el 10.4% únicamente moderadamente importante.

**Figura 14. Desarrollo del empleado [1]**



*Nota:* En esta figura se presentan datos de la dimensión Desarrollo del empleado (1), obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021. Fuente: Elaboración propia.

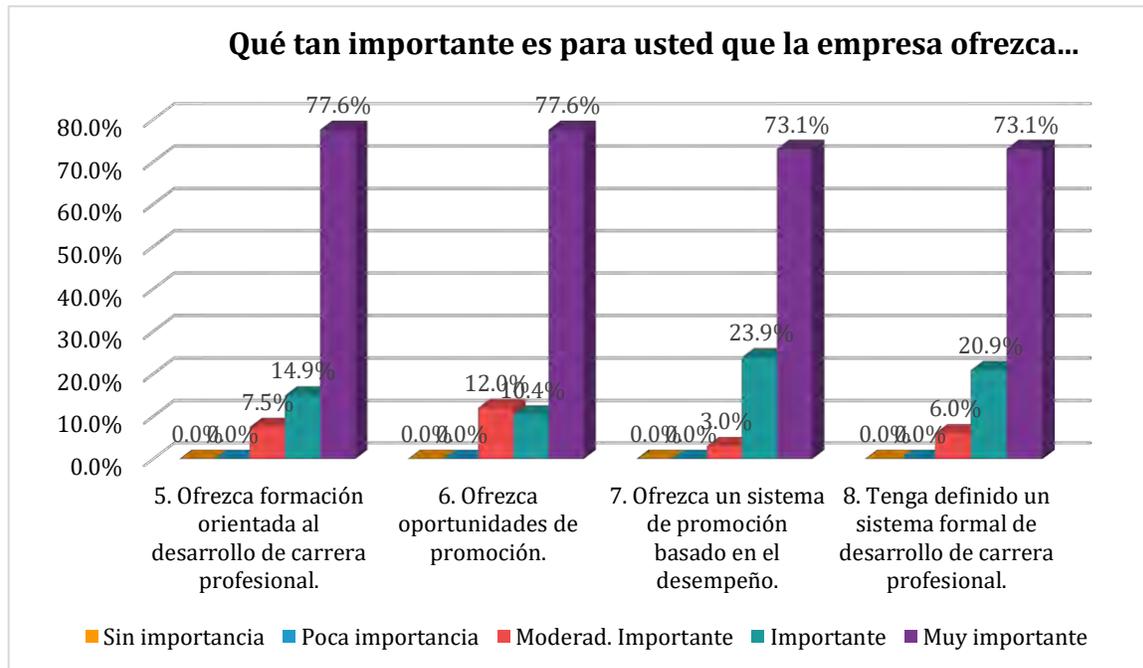
*b) Desarrollo del empleado – parte dos*

Respecto a la importancia de que se ofrezca una formación orientada al desarrollo de carrera profesional, representado en la Figura 15, el 77.6% lo considera muy importante, el 14.9% importante y el 7.5% moderadamente importante. Cuando se preguntó sobre la importancia de ofrecer oportunidades de promoción, un mismo 77.6% lo considera muy importante, el 10.4% importante y el 12% moderadamente importante.

Por su parte, el 73.1% considera muy importante que la empresa ofrezca un sistema de promoción basado en el desempeño, mientras que un 23.9% lo considera importante y un 3% moderadamente importante. Así bien, respecto a la importancia de que la empresa tenga

definido un sistema formal de desarrollo de carrera profesional el 73.1% lo considera muy importante, el 20.9% importante y el 6% moderadamente importante.

**Figura 15. Desarrollo del empleado [2]**



**Nota:** En esta figura se presentan datos de la dimensión Desarrollo del empleado (2), obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.  
Fuente: Elaboración propia.

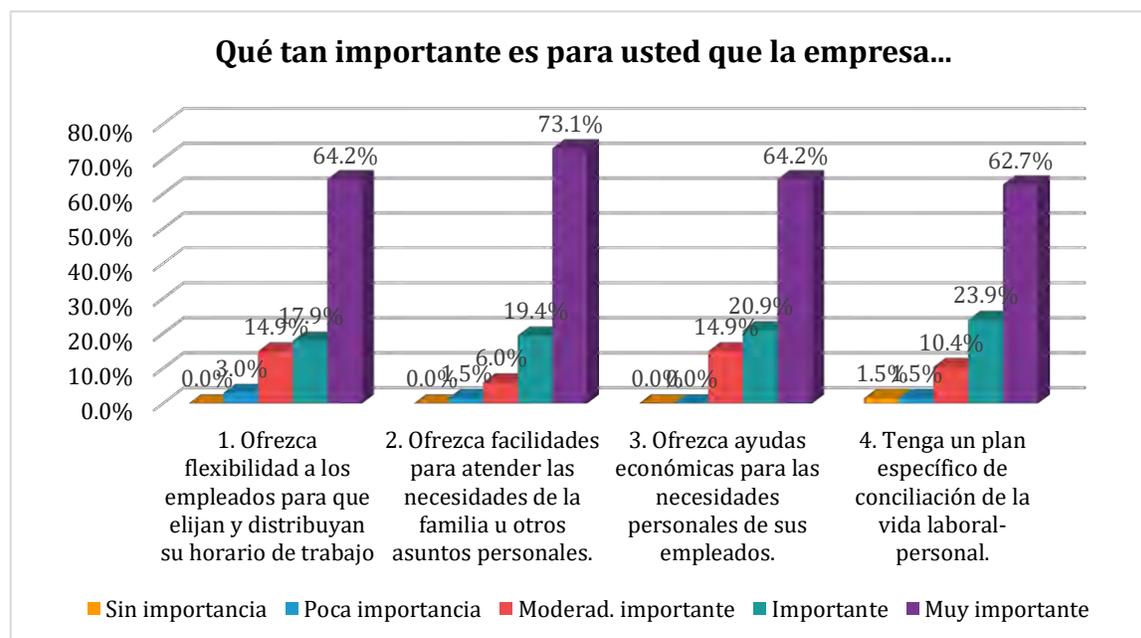
### Conciliación de la vida laboral -personal

La dimensión Conciliación de la vida laboral – personal se conformó con cuatro ítems y seguidamente se hace referencia a los hallazgos. Para el primer ítem “¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca flexibilidad a los empleados para que elijan y distribuyan su horario de trabajo?” el 64.2% mencionó que muy importante, el 17.9% importante, el 14.9% moderadamente importante y el 3% poco importante.

Con referencia a la importancia de que la empresa ofrezca facilidades para atender las necesidades de la familia u otros asuntos personales, el 73.1% comentó que es un factor muy importante, el 19.4% importante, el 6% moderadamente importante y el 1.5% restante menciona que es de poca importancia. Asimismo, sobre la importancia de que se ofrezcan ayudas económicas para las necesidades personales de los empleados, el 64.2% menciona que es muy importante, el 20.9% importante y el 14.9% únicamente lo considera moderadamente importante.

Por último, cuando se les preguntó la importancia de que la empresa tenga un plan específico de conciliación de la vida laboral-personal, el 62.7% lo considera muy importante, el 23.9% importante, el 10.4% moderadamente importante, y el 3% restante lo considera poco o nada importante. (Ver Figura 16).

**Figura 16. Conciliación de la vida laboral – personal**



**Nota:** En esta figura se presentan datos de la dimensión Conciliación de la vida laboral - personal, obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.

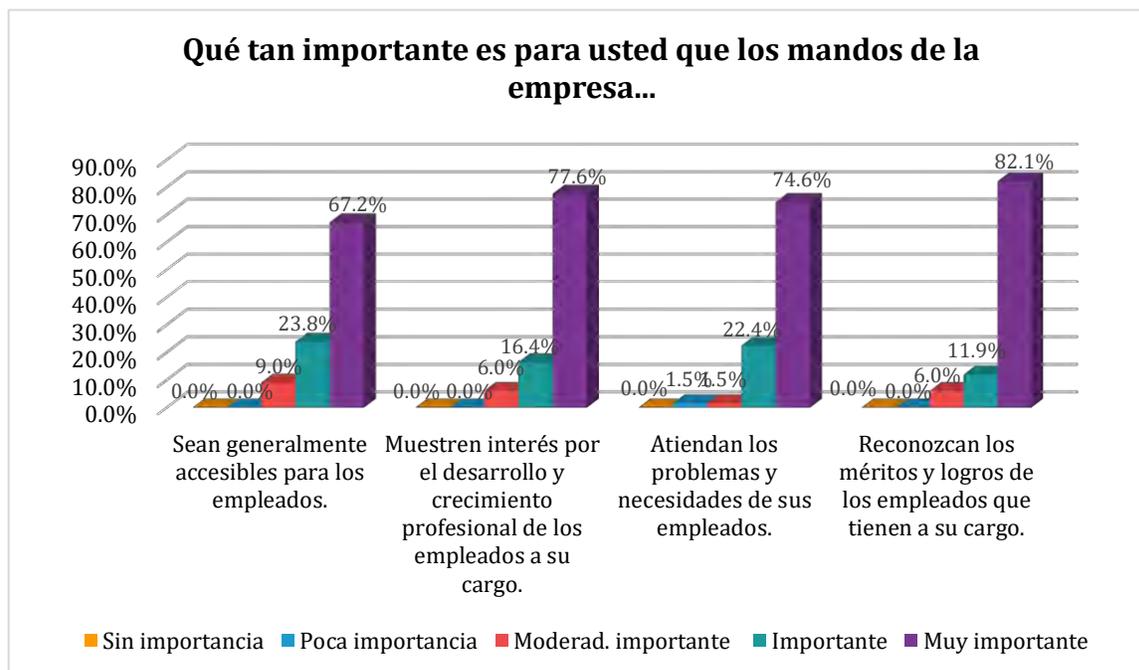
Fuente: Elaboración propia.

## Liderazgo

Siguiendo el orden de la descripción de dimensiones, en la Figura 17, se agrupan los resultados de la dimensión de Liderazgo, esta se integró con cuatro ítems de los cuales, al realizar las pesquisas se encontró que en cuanto a la interrogante “*¿Qué tan importante es para usted que los mandos de la empresa sean generalmente accesibles para los empleados?*” el 67.2% señaló que muy importante, el 23.8% importante y solo el 9% lo considera moderadamente importante. En cuanto al ítem “*¿Qué tan importante es que los mandos de la empresa muestren interés por el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados a su cargo?*” el 77.6% mencionó que muy importante, el 16.4% importante y únicamente el 6% moderadamente importante.

Con referencia a la importancia de que los mandos atiendan los problemas y necesidades de sus empleados el 74.6% afirma que es muy importante, el 22.4% importante, un 1.5% lo considera moderadamente importante y el 1.5% restante poco importante. Por último, enfocándonos en la importancia que los mandos reconozcan los méritos y logros de los empleados a su cargo, el 82.1% respondió muy importante, el 11.9% importante, y el 6% restante escogió moderadamente importante.

**Figura 17. Liderazgo**



*Nota:* En esta figura se presentan datos de la dimensión Liderazgo, obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.

Fuente: Elaboración propia.

### Comunicación interna

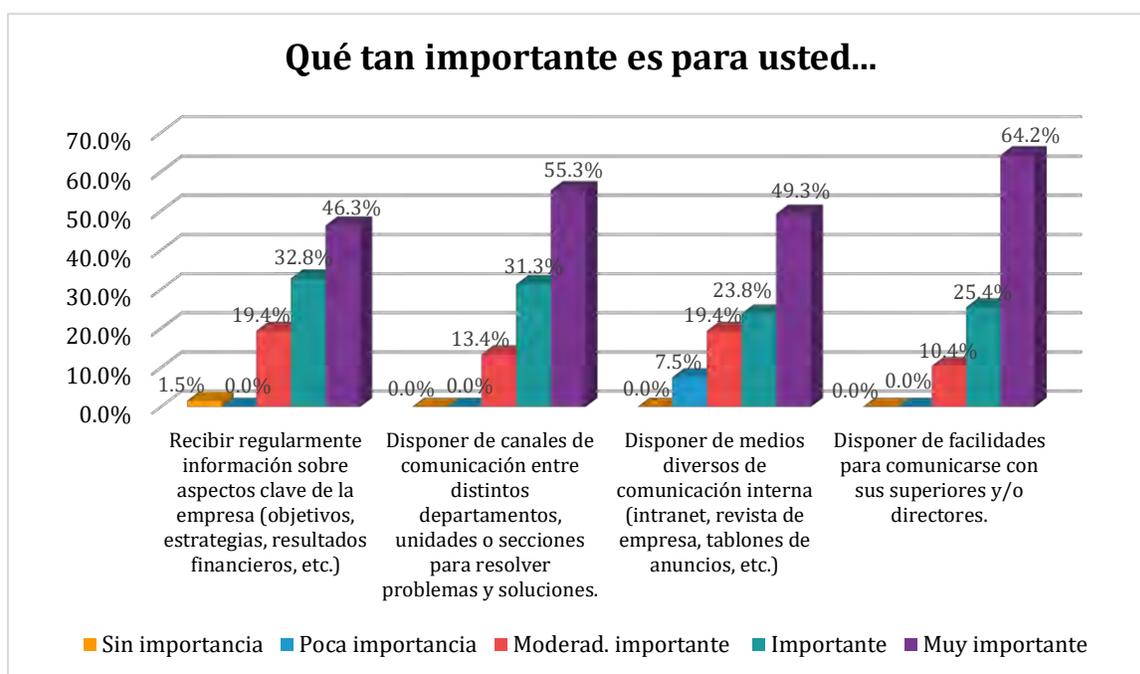
La dimensión Comunicación interna buscó conocer el grado de importancia que hay en el manejo de la comunicación en la empresa, para ello, al cuestionar a los participantes acerca de la importancia de recibir regularmente información sobre aspectos clave de la empresa (objetivos, estrategias, resultados financieros, etc.) un 46.3% de los empleados respondió que es muy importante, un 32.8% importante, un 19.4% moderadamente importante y el 1.5% mencionó que es un aspecto sin importancia para ellos.

Al preguntar sobre la importancia de disponer canales de comunicación entre distintos departamentos, unidades o secciones para resolver problemas o soluciones, el 55.3% mencionó que es muy importante, el 31.3% importante y el 13.4% moderadamente

importante. Por otro lado, al interrogar sobre la importancia de disponer de medios diversos de comunicación interna, un 49.3% de los empleados respondieron que es muy importante, un 23.8% importante, un 19.4% moderadamente importante y el 7.5% restante lo considera de poca importancia.

Por último, sobre el ítem *¿Qué tan importante es para usted disponer de facilidades para comunicarse con sus superiores y/o directores?*, el 64.2% de los empleados contestó que es un aspecto muy importante, el 25.4% respondió importante y el 10.4% restante considera que es un factor moderadamente importante. (Ver figura 18).

**Figura 18. Comunicación interna**



**Nota:** En esta figura se presentan datos de la dimensión Comunicación interna, obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021. Fuente: Elaboración propia.

### Participación

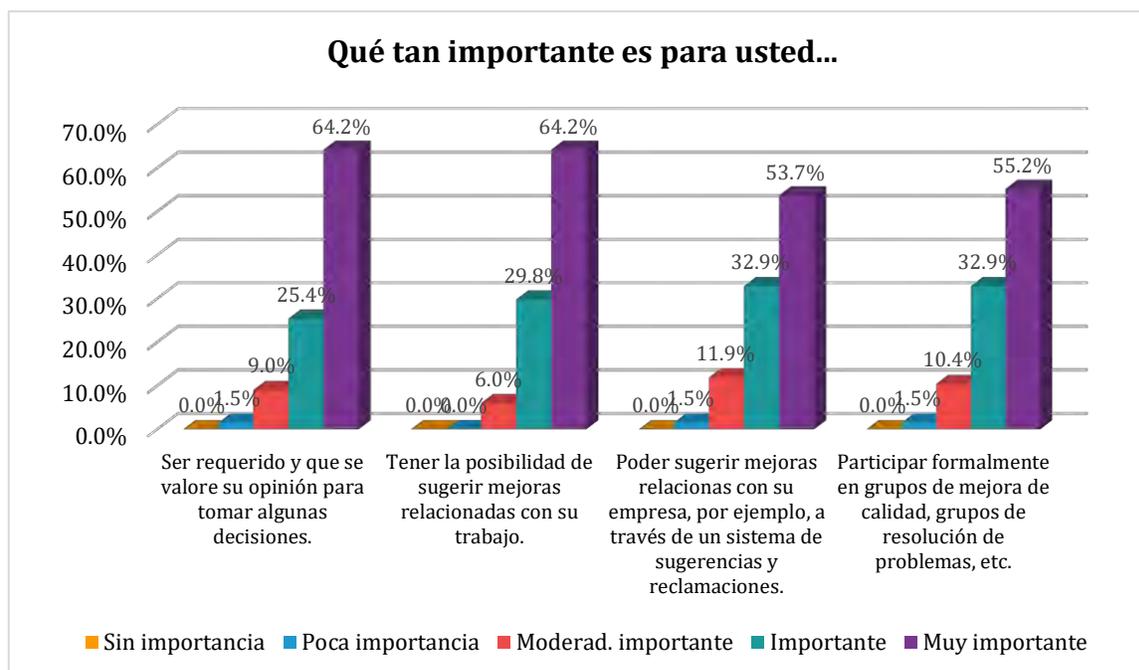
La dimensión Participación se configuró con cuatro ítems, expuestos en la Figura 19, con los cuales se indagó entre los encuestados el grado de importancia de ser tomado en cuenta en asuntos de la empresa, en este sentido, a continuación se describen los hallazgos de la indagatoria.

El primer ítem mide la importancia de ser requerido y que se valore la opinión de cada empleado para la toma de algunas decisiones dentro de la empresa, para lo que un 64.2% respondió que es un factor muy importante, un 25.4% importante, un 9% moderadamente importante y el 1.5% restante lo considera de poca importancia.

Cuando se les preguntó *¿Qué tan importante es para usted tener la posibilidad de sugerir mejoras relacionadas con su trabajo?* un mismo 64.2% lo consideró muy importante, un 29.8% importante y el 6% restante moderadamente importante. Respecto a la importancia de poder sugerir mejoras relacionadas con la empresa mediante un sistema tipo “sugerencias y reclamaciones” el 53.7% lo consideró muy importante, el 32.9% importante, el 11.9% moderadamente importante y el 1.5% poco importante.

Por último, con referencia a la importancia de participar formalmente en grupos de mejora de calidad, grupos de resolución de problemas, etc., el 55.2% de los empleados respondió que es un aspecto que consideran muy importante, por su parte, el 32.9% lo considera importante, el 10.4% moderadamente importante y el 1.5% restante lo considera de poca importancia.

**Figura 19. Participación**



*Nota:* En esta figura se presentan datos de la dimensión Participación, obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.

Fuente: Elaboración propia.

### Relaciones entre compañeros

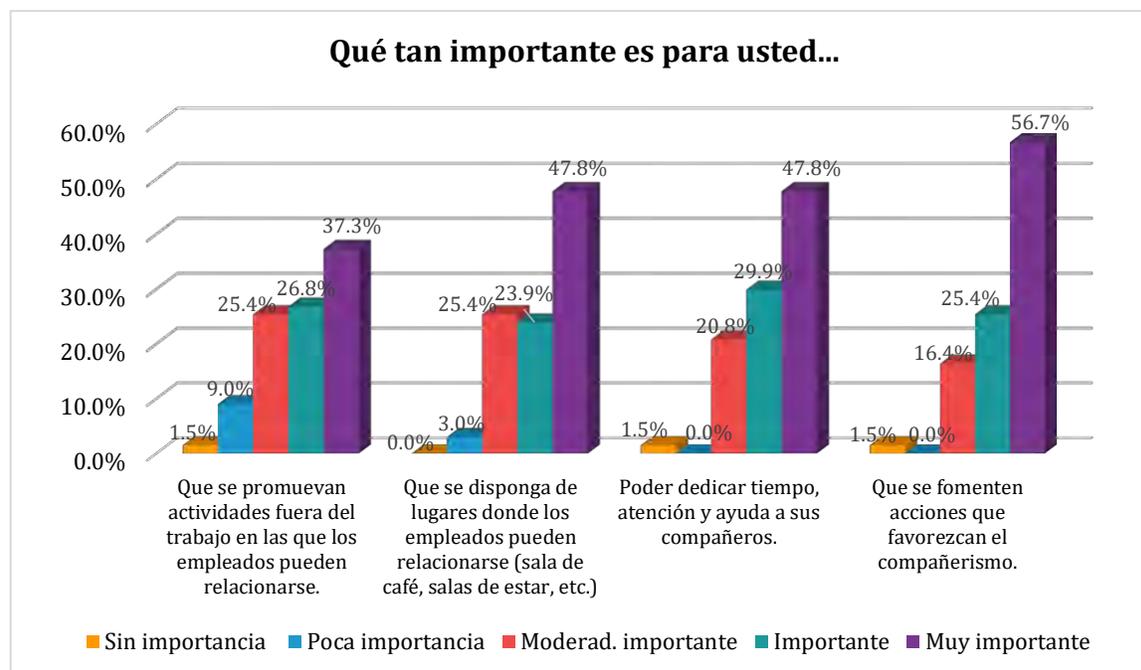
Seguidamente se describen los hallazgos de la dimensión Relaciones entre compañeros, para la cual se determinaron cuatro ítems con los que se inquirió acerca del grado de importancia ante algunas situaciones planteadas; seguidamente se describen los datos encontrados en la pesquisa realizada.

El primer ítem de esta dimensión indaga sobre la importancia de que se promuevan actividades fuera del trabajo en las que los empleados pueden relacionarse, para lo que un 37.3% consideró muy importante, un 26.8% importante, un 25.4% moderadamente importante, un 9% poco importante y el 1.5% sin importancia. El siguiente ítem *¿Qué tan importante es para usted que se disponga de lugares donde los empleados puedan*

*relacionarse (salas de café, salas de estar, etc.)?* un 47.8% lo consideró muy importante, un 23.9% importante, mientras que un 25.4% moderadamente importante y un 3% de poca importancia.

Respecto a la importancia de poder dedicar tiempo, atención y ayuda a sus compañeros, el 47.8% respondió muy importante, el 29.9% importante, el 20.8% moderadamente importante y el 1.5% restante selecciono de sin importancia. Por último, cuando se indagó sobre la importancia de que se fomenten acciones que favorezcan el compañerismo, el 56.7% de los empleados respondió que lo considera muy importante, el 25.4% importante, el 16.4% moderadamente y para el 1.5% restante este es un aspecto sin importancia. (Ver Figura 20).

**Figura 20. Relaciones entre compañeros**



**Nota:** En esta figura se presentan datos de la dimensión Relaciones entre compañeros, obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.

Fuente: Elaboración propia.

La segunda variable que se investigó en este trabajo es Retención de personal, la cual se conformó con las dimensiones: Estabilidad laboral, Relaciones habituales entre compañeros y Afectividad. Seguidamente se hará referencia a los hallazgos en cada una de ellas.

### Estabilidad laboral

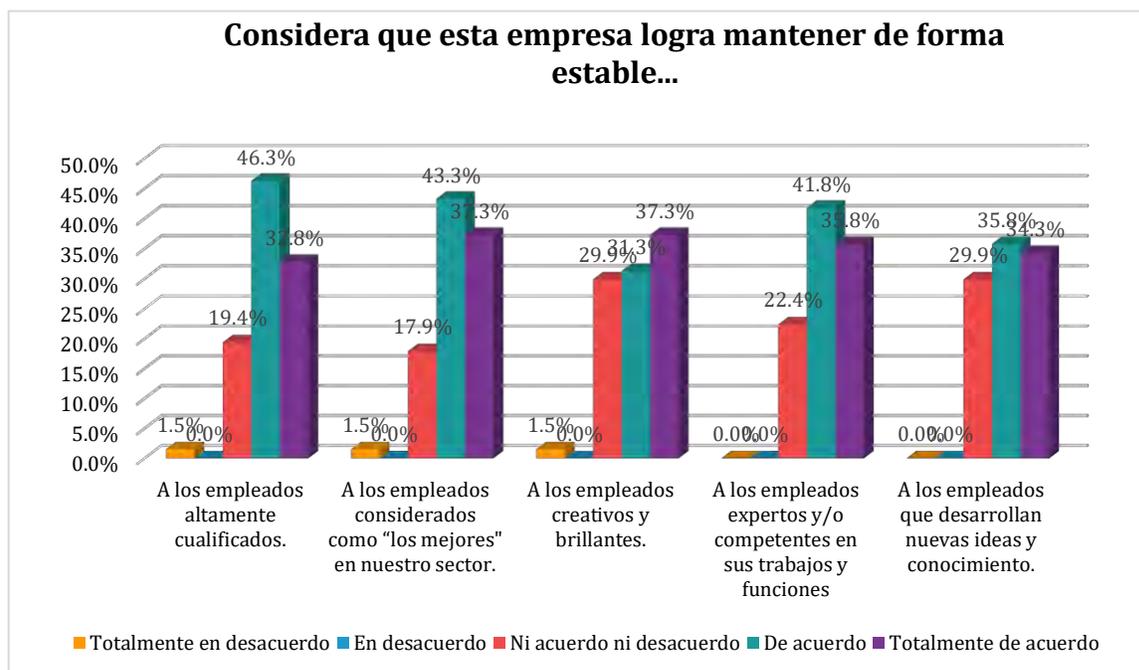
La dimensión Estabilidad laboral se configuró con cinco ítems, con los cuales se indagó entre los encuestados su percepción respecto a la retención de personal cualificado dentro de la empresa, a continuación, se describen los hallazgos de la indagatoria.

El primer ítem, *¿Considera que esta empresa logra mantener de forma estable a los empleados altamente cualificados?* arrojó que únicamente el 32.8% está totalmente de acuerdo con esta proposición, el 46.3% está de acuerdo, el 19.4% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.5% mencionó estar totalmente en desacuerdo.

Para el siguiente ítem se indagó sobre la capacidad de la empresa de poder mantener a los empleados que se consideran como “los mejores” del sector, a lo que el 37.3% de los empleados dijeron estar en total acuerdo, el 43.3% de acuerdo, el 17.9% argumenta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.5% estar completamente en desacuerdo.

Respecto a la capacidad de mantener a los empleados expertos y/o competentes en sus áreas y funciones, el 35.8% mencionó estar en total acuerdo, el 41.8% de acuerdo y el 22.4% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por último, sobre la capacidad de la empresa de mantener a los empleados que desarrollan nuevas ideas y conocimiento, el 34.3% mencionó estar totalmente de acuerdo, el 35.8% de acuerdo y el 29.9% restante optó por elegir ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver figura 21)

**Figura 21. Estabilidad laboral**



*Nota:* En esta figura se presentan datos de la dimensión Estabilidad laboral, obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.  
 Fuente: Elaboración propia.

*Relaciones habituales entre compañeros*

La dimensión Relaciones habituales entre compañeros se conformó por seis ítems, con los cuales se indagó entre los encuestados su percepción respecto a la forma en la que se trabaja entre compañeros, seguidamente se describen los hallazgos de la indagatoria.

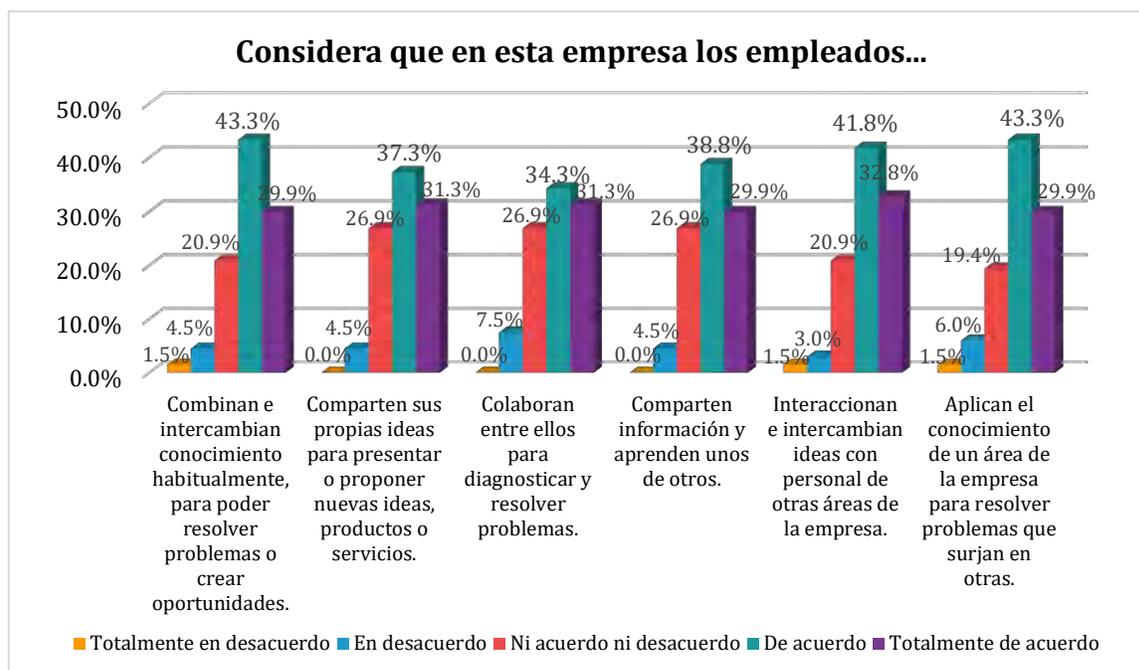
El primer ítem, *¿Considera que en esta empresa los empleados combinan e intercambian conocimiento habitualmente para poder resolver problemas o crear oportunidades?* arrojó que el 29.9% está totalmente de acuerdo con esta proposición, el 43.3% mencionó estar de acuerdo, el 20.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4.5% en desacuerdo y el 1.5% restante en total desacuerdo.

Para la segunda pregunta *¿Considera que en esta empresa los empleados comparten sus propias ideas para presentar o proponer nuevas ideas, productos o servicios?* el 31.3% mencionó estar totalmente de acuerdo, el 37.3% de acuerdo, el 26.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y, por último, el 4.5% señaló estar en desacuerdo.

De igual manera se les preguntó si consideran que en la empresa existe colaboración entre trabajadores para diagnosticar y resolver problemas, el 31.3% considera estar totalmente de acuerdo, el 34.3% está de acuerdo, el 26.9% escogió ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7.5% restante menciona estar en desacuerdo. El siguiente ítem indaga si los empleados consideran que en la empresa se comparte información y se aprende unos de otros, a lo que el 29.9% respondió estar en total acuerdo, el 38.8% de acuerdo, el 26.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.5% en desacuerdo.

Seguido se indagó si consideran que en la empresa los empleados interaccionan e intercambian ideas con personal de otras áreas de la empresa, a lo que el 32.8% considera estar totalmente de acuerdo con esta proposición, mientras que el 42.8% está de acuerdo, por su parte el 20.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% y el 1.5% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente. Estos resultados se pueden observar en la figura 22.

**Figura 22. Relaciones habituales entre compañeros**



*Nota:* En esta figura se presentan datos de la dimensión Relaciones habituales entre compañeros, obtenidos del Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.

Fuente: Elaboración propia.

### Afectividad

De igual manera, la dimensión Afectividad se configuró con seis ítems, con los cuales se buscó indagar el sentimiento de pertenencia y afecto que los empleados tienen con la empresa, a continuación se describen los hallazgos de la pesquisa.

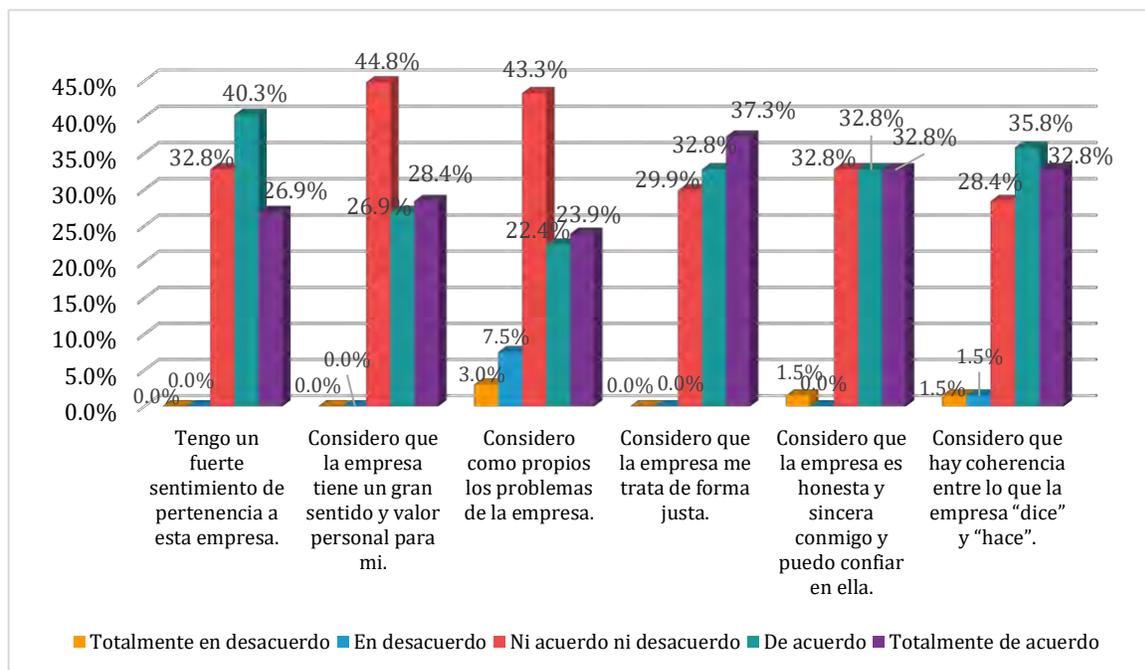
El primer ítem propone que el empleado tiene un fuerte sentimiento de pertenencia a la empresa, a lo que el 26.9% señaló estar totalmente de acuerdo con esta proposición, el 40.3% seleccionó estar de acuerdo y el 32.8% restante optó por ni de acuerdo ni en desacuerdo. Seguido se propuso que la empresa tiene un gran sentido y valor personal para el empleado, en donde el 28.4% señaló estar totalmente de acuerdo, el 26.9% de acuerdo y en contraste el 44.8% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Para el tercer ítem de esta sección se buscó indagar que tanto considera el empleado a los problemas de la empresa como propios, a lo que el 23.9% respondió estar en total acuerdo con esta afirmación, el 22.4% estar de acuerdo, el 43.3% mencionó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la proposición, el 7.5% comentó estar en desacuerdo y, por último, el 1.5% restante señaló estar en total desacuerdo.

El siguiente ítem propone que el empleado considera que la empresa lo trata de forma justa, en donde el 37.3% mencionó estar totalmente de acuerdo, el 32.8% de acuerdo, y el 29.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Seguido se indagó si el empleado considera que la empresa es honesta y sincera con él, y si considera que puede confiar en ella, tanto las opciones de totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo constaron de un 32.8% cada una, el 1.5% restante seleccionó estar en total desacuerdo.

Por último, se indagó si el empleado considera que hay coherencia entre lo que la empresa “dice” y lo que la empresa “hace”, en donde el 32.8% mencionó estar totalmente de acuerdo con la proposición, el 35.8% está de acuerdo, el 28.4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% restante está dividido entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Estos resultados se pueden ver con detalle en la figura 23.

**Figura 23. Afectividad**



*Nota:* En esta figura se presentan datos de la dimensión Afectividad, obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.3. Rotación de personal

La tercera variable de esta investigación es la de Rotación de personal; y para su estudio se consideraron dos dimensiones: Satisfacción en el campo laboral y Motivos para dejar la empresa. Ya con esta precisión, a continuación se muestran los datos obtenidos en cada una de ellas.

##### *Satisfacción en el campo laboral*

La dimensión Satisfacción en el campo laboral se estructuró con doce ítems; para su análisis se consideró necesario conformar dos grupos; en el primero se integraron los ítems del 1 al

6 y en el segundo del 7 al 12. Seguidamente se procede a describir los hallazgos de esta indagatoria.

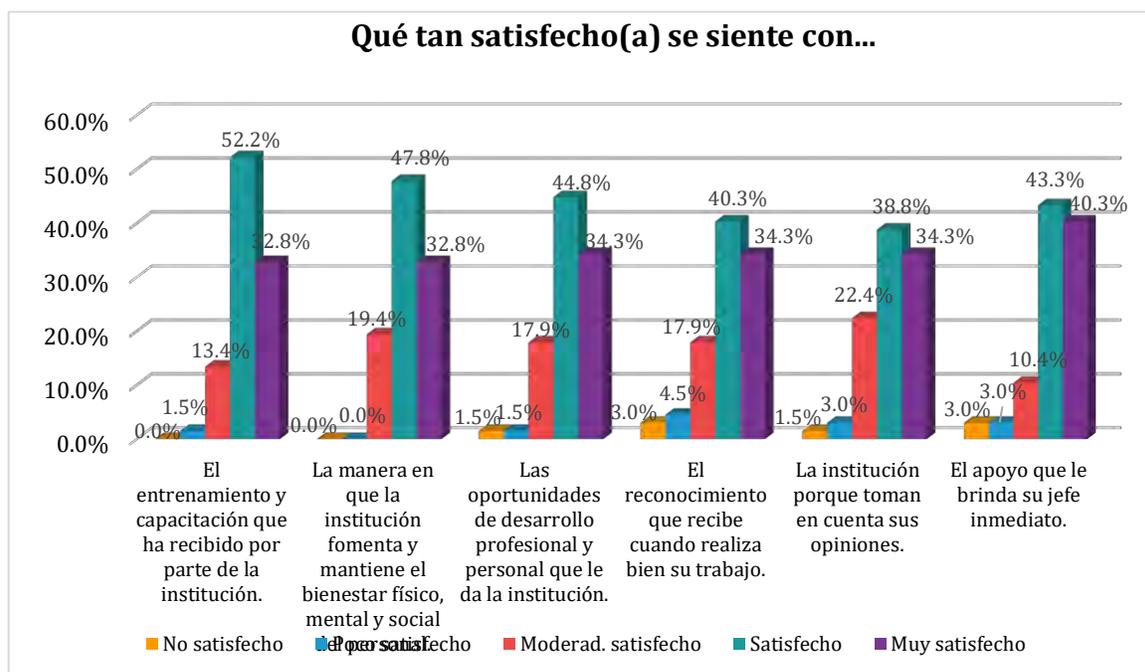
a) Satisfacción en el campo laboral – primera parte

El primer ítem de esta sección busca medir la satisfacción de los empleados en cuanto al entrenamiento y capacitación que han recibido por parte de institución, con base en ello el 32.8% mencionó estar muy satisfecho, el 52.2% satisfecho, el 13.4% moderadamente satisfecho y el 1.5% señaló estar poco satisfecho. Seguido, en cuanto a la manera en la que la institución fomenta y mantiene el bienestar físico, mental y social del personal, el 32.8% dijo estar muy satisfecho, el 47.8% satisfecho y el 19.4% moderadamente satisfecho.

Para el tercer ítem de esta sección, se indagó la satisfacción que el empleado tiene con base a las oportunidades de desarrollo profesional y personal que le da la institución, a lo que el 34.4% mencionó estar muy satisfecho, el 44.8% satisfecho, el 17.9% moderadamente satisfecho y el 3% restante se divide entre poco satisfecho y no satisfecho.

Seguido se les preguntó a los empleados que tan satisfechos se sienten con la institución porque toman en cuenta sus opiniones y el 34.3% dijo estar muy satisfecho, el 38.8% satisfecho, el 22.4% indicó estar moderadamente satisfecho y tanto el 3% y 1.5% restantes mencionan estar poco satisfechos y no satisfechos respectivamente. Con referencia al ítem *¿Qué tan satisfecho(a) se siente con el apoyo que le brinda su jefe inmediato?* el 40.3% de los empleados consideran estar muy satisfechos con este aspecto, el 43.3% argumentó estar satisfechos, el 10.4% moderadamente satisfechos, el 3% poco satisfechos y el 3% restante mencionó no estar satisfechos. La figura 24 ilustra sobre los datos descritos.

**Figura 24. Satisfacción en el campo laboral (1)**



**Nota:** En esta figura se presentan datos de la dimensión Satisfacción en el campo laboral (1), obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.

Fuente: Elaboración propia.

*b) Satisfacción en el campo laboral – segunda parte*

Continuando con la dimensión de *Satisfacción en el campo laboral*, el siguiente ítem abordó la satisfacción que tiene el empleado con la institución por la autonomía que se le brinda para hacer su trabajo, a lo que un 38.8% respondió estar muy satisfecho, un 44.8% satisfecho, un 14.9% moderadamente satisfecho y el 1.5% mencionó estar poco satisfechos con este aspecto.

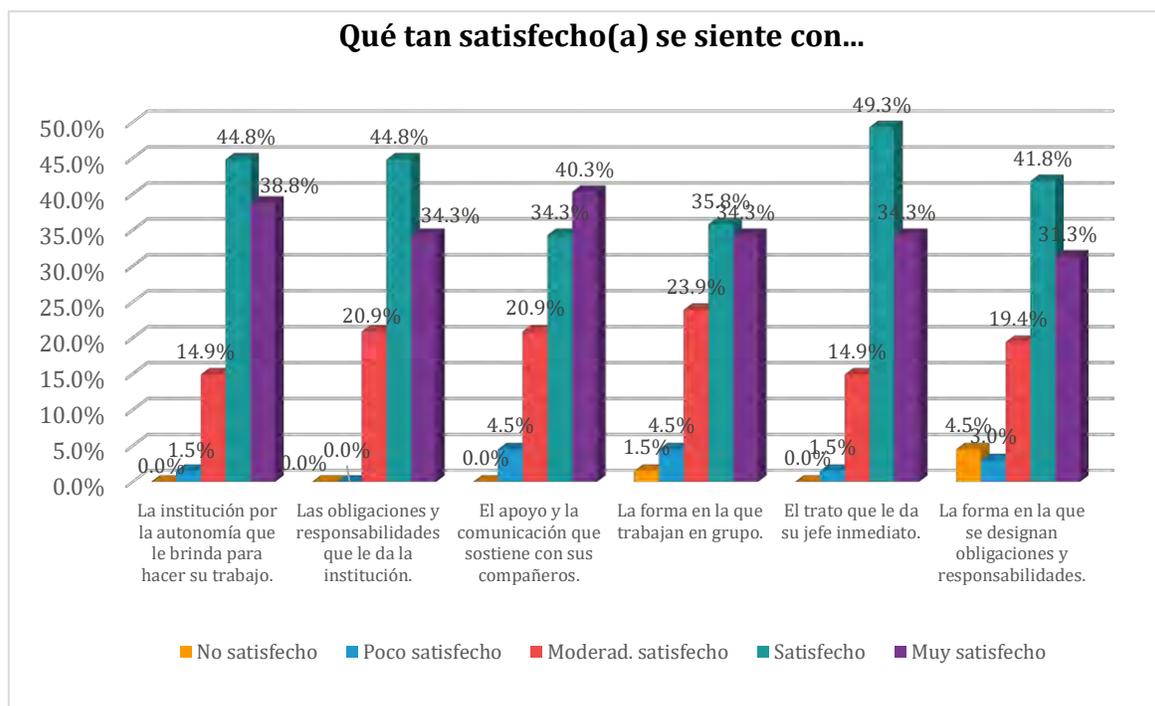
El siguiente ítem buscó medir la satisfacción que tiene el empleado con base a las obligaciones y responsabilidades que le da la institución, en donde se encontró que un 34.3% está muy satisfecho, un 44.8% está satisfecho, y el 20.9% se encuentra moderadamente satisfecho. Seguido se indagó sobre la satisfacción que tiene el empleado respecto al apoyo

y comunicación que sostiene con sus compañeros, a lo que el 40.3% respondió estar muy satisfecho, el 34.3% satisfecho, el 20.9% moderadamente satisfecho y el 4.5% poco satisfecho.

Para el siguiente ítem, se le preguntó al empleado que calificara su nivel de satisfacción respecto a la forma en la que trabajan en equipo, aquí el 34.3% mencionó estar muy satisfecho, el 35.8% satisfecho, el 23.9% moderadamente satisfecho, el 4.5% y 1.5% argumentaron estar poco satisfechos y no satisfechos respectivamente.

La siguiente interrogante buscó medir la satisfacción del empleado con base al trato que le da su jefe inmediato, a lo que un 34.3% dijo estar muy satisfecho con el trato recibido, un 49.3% indicó estar satisfecho, un 14.9% escogió moderadamente satisfecho y el 1.5% restante selecciono poco satisfecho. Por último, se midió la satisfacción con base a la forma en la que se designan obligaciones y responsabilidades, aquí el 31.3% de los empleados mencionó estar muy satisfecho, el 41.8% dijo estar satisfecho, el 19.4% moderadamente satisfecho, 3% poco satisfecho y el 4.5% restante señaló no estar satisfecho. La figura 25 muestra con detalle los datos que se han descrito en esta dimensión.

**Figura 25. Satisfacción en el campo laboral (2)**



**Nota:** En esta figura se presentan datos de la dimensión Satisfacción en el campo laboral (2), obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.

Fuente: Elaboración propia.

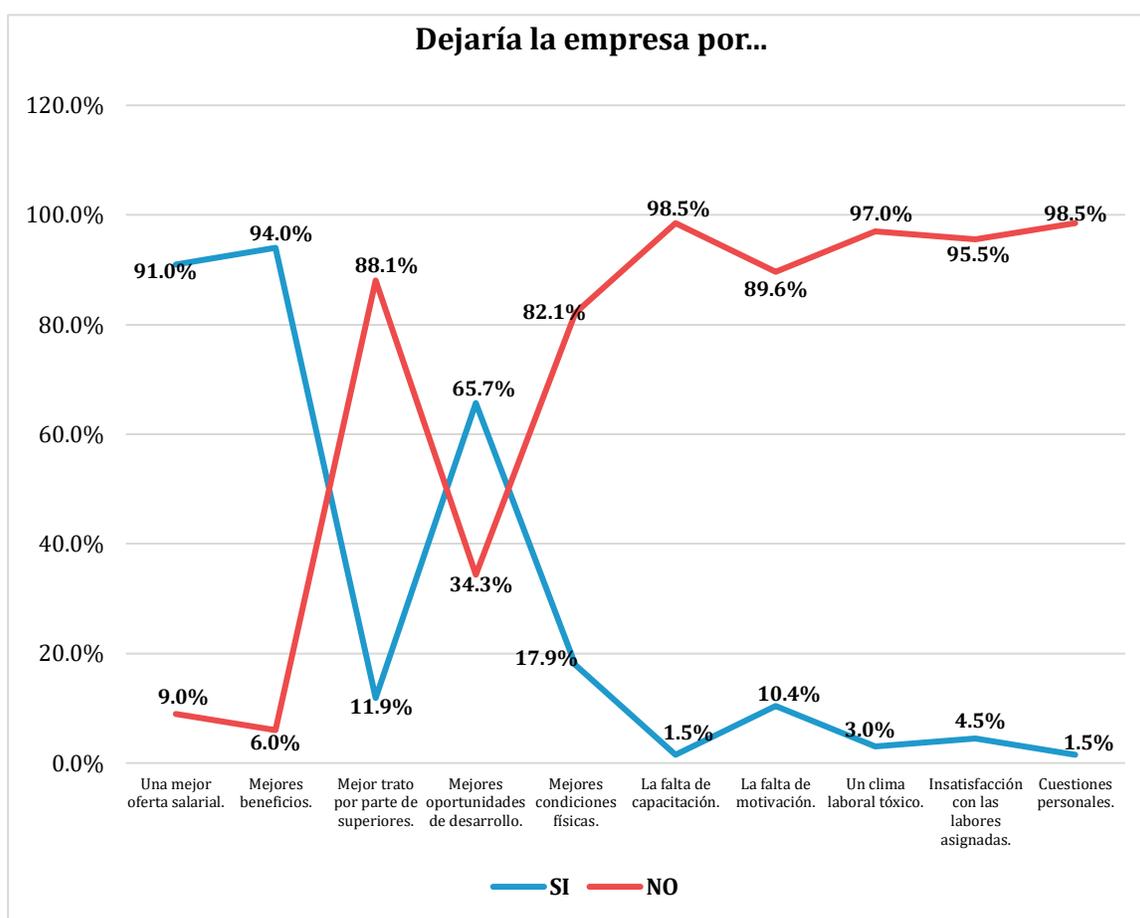
### Motivos para dejar la empresa

En esta dimensión se consideraron 10 ítems que se le presentaron a los encuestados, para conocer las razones por las cuales considerarían dejar la organización; en este sentido, se destacó los principales motivos por los que un empleado de estos hoteles dejaría su lugar de trabajo, en primer instancia, con un 94%, se encuentra una empresa con mejores beneficios, en segundo lugar, con 91%, una mejor oferta salarial y en tercer lugar, con 65.7%, una empresa que brinde mejores oportunidades de desarrollo.

Cabe destacar que los puntajes más altos se reflejan en los aspectos que no son motivo suficiente para que un empleado de estos hoteles abandone la empresa; es así que, la falta de

capacitación con un 98.5% y las cuestiones personales también en un 98.5% no son motivo para que los trabajadores dejen la agrupación; de igual forma el clima laboral tóxico (97.0 %) y la insatisfacción con las labores asignadas (95.5 %) tampoco lo son. En este mismo sentido, la falta de motivación (89.6 %), un mejor trato por parte de los supervisores (88.1 %) y las mejores condiciones físicas (82.1 %) no son razones de peso para buscar otro empleo. La figura 26 ilustra sobre esta información.

**Figura 26. Motivos para dejar la empresa**



**Nota:** En esta figura se presentan datos de la dimensión Motivos para dejar la empresa, obtenidos del *Cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo*, que se aplicó en el mes de agosto de 2021.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Análisis de media y desviación estándar

Para proseguir con el análisis, se concentró toda la información recabada para así realizar un análisis más completo utilizando algunos elementos de la estadística descriptiva. De acuerdo a Jarman (2013) y Levin (2003) mencionados en Hernández, Fernández y Baptista (2014) la desviación estándar es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. (p. 288). Al analizar las desviaciones estándar y tomando en cuenta la media podemos identificar cuáles son los factores que tienen mayor importancia para el estudio, así como también identificar los casos en dónde los empleados se encuentran en mayor o menor concordancia.

La dimensión de puestos de trabajo, como se expresa en la Tabla 15 cuenta con cuatro ítems, del cual el ítem PT2 que habla sobre la importancia de la autonomía es el que tuvo un mayor consenso entre los encuestados, aunque no es la mejor desviación presentada. Sucede lo mismo con el ítem P1 que describe la importancia de los retos en el trabajo. Algo interesante de señalar es que el ítem PT4 que habla sobre la importancia de las tareas y actividades heterogéneas tuvo una mayor diversidad en las opiniones, pero con una media baja, lo cual significa que no es un indicador totalmente importante para los empleados.

**Tabla 15. Puestos de trabajo**

Indicadores	Codificación	Descripción	Media	Desviación estándar
Planteamientos de retos	PT1	¿Qué tan importante es para usted que se le planteen retos en el trabajo?	4.46	0.611
Libertad y autonomía del empleado para planificar el trabajo	PT2	¿Qué tan importante es para usted que se le ofrezca libertad y autonomía para planificar su trabajo y actividades?	4.51	0.66
Tareas y actividades heterogéneas	PT3	¿Qué tan importante es para usted que su trabajo contenga tareas y	4.22	0.85

		actividades heterogéneas (no repetitivas)?		
Habilidades y conocimientos complejos cualificados	PT4	¿Qué tan importante es para usted que se le requiera utilizar habilidades y conocimientos complejos y cualificados?	4.33	0.894

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

En cuanto al sistema de compensación de la empresa, en la Tabla 16 se observa que el ítem SC6 es el más importante para los empleados, con la desviación estándar más baja del indicador, por lo que no hubo diversidad en las opiniones. Por consiguiente, los ítems SC2 y SC4 presentan las medias más bajas, se infiere que este tipo de incentivos no son tan importantes entre la muestra

**Tabla 16. Sistema de compensación**

Nivel retributivo superior	SC1	¿Qué tan importante es para usted que la empresa le ofrezca un nivel retributivo superior al de la competencia?	4.7	0.628
Equidad retributiva entre puestos	SC2	¿Qué tan importante es para usted que la empresa mantenga la equidad retributiva entre puestos?	4.63	0.648
Incentivos basados en: Desempeño individual del empleado	SC3	¿Qué tan importante es para usted que la empresa incluya un componente de incentivo basado en el desempeño individual del empleado?	4.76	0.553
Incentivos basados en: Desempeño del grupo de trabajo	SC4	¿Qué tan importante es para usted que la empresa incluya un componente de incentivo basado en el desempeño del grupo de trabajo?	4.57	0.679
Incentivos basados en: Resultado anual de la empresa	SC5	¿Qué tan importante es para usted que la empresa incluya un componente de incentivo basado en el resultado anual de la empresa?	4.7	0.603
Beneficios sociales para los empleados	SC6	¿Qué tan importante es para usted que la empresa incluya un paquete de beneficios sociales para los empleados (seguro médico, etc.)?	4.87	0.423

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Con respecto al desarrollo de los empleados en distintos ámbitos, se observa en la Tabla 17 que el ítem DE1 es el más importante, seguido de DE5 y DE7. Los ítems DE2 y DE4 resultan ser los ítems menos importantes, pero también los que tienen una mayor diversidad de opiniones en el caso de DE5. Se infiere que los empleados consideran que una capacitación inicial y un sistema de promoción basado en desempeño son aspectos fundamentales para el desarrollo de los empleados.

**Tabla 17. Desarrollo de los empleados.**

Capacitación inicial	DE1	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca un programa de acogida que incluya formación inicial para los nuevos empleados (capacitación inicial)?	<b>4.78</b>	<b>0.487</b>
Formación orientada al desarrollo de conocimientos y habilidades específicos	DE2	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicas?	<b>4.63</b>	0.671
Formación amplia e interdisciplinar en la empresa	DE3	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca una formación amplia e interdisciplinar?	4.66	0.592
Actividades de formación y de relaciones interpersonales	DE4	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales?	<b>4.55</b>	<b>0.681</b>
Acceso a las actividades de promoción	DE5	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca formación orientada al desarrollo de carrera profesional?	<b>4.7</b>	0.603
	DE6	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca oportunidades de promoción?	4.66	<b>0.686</b>
	DE7	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca un sistema de promoción basado en el desempeño?	<b>4.7</b>	<b>0.523</b>
Participación en la carrera profesional	DE8	¿Qué tan importante es para usted que la empresa tenga definido un sistema formal de desarrollo de carrera profesional?	4.67	0.587

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Sobre la conciliación de la vida laboral-personal se observa en la Tabla 18 que la variable CVLP2 es la más importante y su desviación estándar es baja lo que indica que la gente está de acuerdo con este ítem. Por otra parte, algo interesante es la variable CVLP1 que habla sobre la flexibilidad para elegir el horario de trabajo, ya que, si bien no son tan relevantes, se encuentra una desviación muy alta, por lo que hay una diversidad de opiniones.

**Tabla 18. Conciliación de la vida laboral-personal.**

Flexibilidad para elegir el horario de trabajo	CVLP1	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca flexibilidad a los empleados para que elijan y distribuyan su horario de trabajo?	4.43	0.857
Facilidad para la atención de necesidades familiares.	CVLP2	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca facilidades para atender las necesidades de la familia u otros asuntos personales (reducción de jornada, teletrabajo, excedencias, permisos para formación, etc.)?	4.64	0.667
Contar con ayuda económica por parte de la empresa	CVLP3	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca ayudas económicas para las necesidades personales de sus empleados (préstamos, ayudas para guardería, etc.)?	4.49	0.746
	CVLP4	¿Qué tan importante es para usted que la empresa tenga un plan específico de conciliación de la vida laboral-personal?	4.45	0.858

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

La dimensión de liderazgo analiza cuatro ítems orientados a la postura del empleado sobre el manejo que tienen los altos mandos, se puede observar en la Tabla 19 que la variable LID4 que habla del reconocimiento de los mandos de la empresa tiene el mayor grado de importancia. Caso contrario con LID1 que representa la accesibilidad que se tiene con los

mandos de la empresa, este parece ser un aspecto menos importante, aunque la desviación alta indica que no todos están de acuerdo en esto.

**Tabla 19. Liderazgo**

Mandos de la empresa accesibles	LID1	¿Qué tan importante es para usted que los mandos de la empresa sean generalmente accesibles para los empleados?	<b>4.58</b>	<b>0.655</b>
Interés de los mandos de la empresa hacia los empleados	LID2	¿Qué tan importante es para usted que los mandos de la empresa muestren interés por el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados a su cargo?	4.72	0.572
	LID3	¿Qué tan importante es para usted que los mandos de la empresa atiendan los problemas y necesidades de sus empleados?	4.7	0.578
Reconocimiento de los mandos de la empresa	LID4	¿Qué tan importante es para usted que los mandos de la empresa reconozcan los méritos y logros de los empleados que tienen a su cargo?	<b>4.76</b>	<b>0.553</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Con respecto a ítems relacionados a la comunicación interna, se observa en la Tabla 20 una mayor relevancia en el ítem CI4 que habla de la facilidad que se tiene para comunicarse con sus superiores, si bien la desviación demuestra que hay diversidad en esta afirmación, la variable CI3 que demuestra ser menos importante, tiene todavía una mayor desviación que indica que no todos están de acuerdo.

**Tabla 20. Comunicación interna**

Contar con información clave de la empresa	CI1	¿Qué tan importante es para usted recibir regularmente información sobre aspectos clave de la empresa?	4.22	0.867
--	-----	--	------	-------

		(objetivos, estrategias, resultados financieros, etc.)?		
Disponer de canales y medios de comunicación en la empresa	CI2	¿Qué tan importante es para usted disponer de canales de comunicación entre distintos departamentos, unidades o secciones para resolver problemas y soluciones?	4.42	0.721
Facilidad de comunicación con los superiores	CI3	¿Qué tan importante es para usted disponer de medios diversos de comunicación interna (intranet, revista de empresa, tablon de anuncios, etc.)?	<b>4.15</b>	<b>0.989</b>
	CI4	¿Qué tan importante es para usted disponer de facilidades para comunicarse con sus superiores y/o directores?	<b>4.54</b>	<b>0.682</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

La participación de los mercados, por otro lado, presenta que el ítem PART2 es más importante entre los encuestados, este ítem habla sobre la posibilidad de sugerir mejoras relacionadas a su trabajo. Por otra parte, el ítem PART3 es el que presenta una menor importancia, este ítem habla sobre la sugerir mejoras en la empresa mediante un sistema de sugerencias y reclamaciones. Se infiere que los empleados no consideran este sistema muy efectivo, aunque la desviación indique que hay una diferencia de opiniones; esto se puede observar en la Tabla 21.

**Tabla 21. La participación de los empleados**

Valorar la opinión de los empleados	PART1	¿Qué tan importante es para usted ser requerido y que se valore su opinión para tomar algunas decisiones?	4.52	0.725
Expresar sugerencias de mejora en el trabajo	PART2	¿Qué tan importante es para usted tener la posibilidad de sugerir mejoras relacionadas con su trabajo?	<b>4.58</b>	<b>0.607</b>
	PART3	¿Qué tan importante es para usted poder sugerir mejoras relacionadas con su empresa, por ejemplo, a través de	<b>4.39</b>	<b>0.758</b>

		un sistema de sugerencias y reclamaciones?		
Participar en grupos de mejora de calidad	PART4	¿Qué tan importante es para usted participar formalmente en grupos de mejora de calidad, grupos de resolución de problemas, etc.?	4.42	0.742

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Dentro de los ítems manejados en la dimensión de relaciones entre compañeros se comienza a observar una tendencia a la baja en las respuestas, el ítem REC4 es el más importante y habla sobre el fomento a acciones que favorezcan el compañerismo, aunque la desviación es muy alta, esto significa que hay cantidad similar de encuestados que se inclina en cualquiera de las escalas. Por otra parte, la menos importante es REC1, orientada a promover actividades fuera del trabajo, esto parece ser de poco interés por parte de los empleados, a pesar de que la desviación tan alta indique que puede ser lo contrario. (Ver Tabla 22).

**Tabla 22. Las relaciones entre compañeros.**

Relación entre empleados dentro y fuera de la empresa	REC1	¿Qué tan importante es para usted que se promuevan actividades fuera del trabajo en las que los empleados pueden relacionarse?	<b>3.9</b>	<b>1.061</b>
	REC2	¿Qué tan importante es para usted que se disponga de lugares donde los empleados pueden relacionarse (sala de café, salas de estar, etc.)?	4.16	0.914
Atención y ayuda entre compañeros	REC3	¿Qué tan importante es para usted poder dedicar tiempo, atención y ayuda a sus compañeros?	4.22	0.885
Compañerismo	REC4	¿Qué tan importante es para usted que se fomenten acciones que favorezcan el compañerismo?	<b>4.36</b>	<b>0.865</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Con respecto a mantener de forma estable a los empleados, como se puede apreciar en la Tabla 23, el ítem EST2 es el que tiene un mayor promedio en las respuestas, caso contrario a EST3 que indica que los empleados no están del todo de acuerdo con que la empresa logra mantener a empleados creativos y brillantes. En ambos ítems se observan desviaciones muy altas, por lo que hay amplia diferencia entre las respuestas.

**Tabla 23. Mantener de forma estable a los empleados**

Cualificación	EST1	¿Considera que esta empresa logra mantener de forma estable a los empleados altamente cualificados?	4.09	0.811
Creatividad	EST2	¿Considera que esta empresa logra mantener de forma estable a los empleados considerados como "los mejores" en nuestro sector?	<b>4.15</b>	0.821
	EST3	¿Considera que esta empresa logra mantener de forma estable a los empleados creativos y brillantes?	<b>4.03</b>	<b>0.904</b>
Competencia en trabajos y funciones	EST4	¿Considera que esta empresa logra mantener de forma estable a los empleados expertos y/o competentes en sus trabajos y funciones?	4.13	<b>0.757</b>
	EST5	¿Considera que esta empresa logra mantener de forma estable a los empleados que desarrollan nuevas ideas y conocimiento?	4.04	0.806

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Refiriéndonos a las relaciones entre compañeros, en la Tabla 24 podemos identificar que el ítem HAB5 que habla sobre como los empleados interaccionan e intercambian ideas con el personal es el que tiene un nivel más elevado en su media, contrario al ítem HAB3 que habla sobre como los empleados colaboran entre ellos, por lo que se infiere que los empleados tienden a estar más de acuerdo en compartir información sin embargo consideran que no se trabaja en conjunto para diagnosticar y resolver problemas. Cabe destacar que éste

último ítem presenta una desviación estándar alta, lo que representa una variedad en las opiniones.

**Tabla 24. Relaciones habituales entre compañeros**

Intercambio de conocimientos	HAB1	¿Considera que en esta empresa los empleados combinan e intercambian conocimiento habitualmente, para poder resolver problemas o crear oportunidades?	3.96	0.912
	HAB2	¿Considera que en esta empresa los empleados comparten sus propias ideas para presentar o proponer nuevas ideas, productos o servicios?	3.96	0.878
Colaboración	HAB3	¿Considera que en esta empresa los empleados colaboran entre ellos para diagnosticar y resolver problemas?	<b>3.9</b>	<b>0.94</b>
	HAB4	¿Considera que en esta empresa los empleados comparten información y aprenden unos de otros?	3.94	<b>0.868</b>
Compartir información	HAB5	¿Considera que en esta empresa los empleados interaccionan e intercambian ideas con personal de otras áreas de la empresa?	<b>4.01</b>	0.896
	HAB6	¿Considera que en esta empresa los empleados aplican el conocimiento de un área de la empresa para resolver problemas que surjan en otras?	3.94	0.936

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Con respecto a la afectividad de los empleados hacia la empresa, se infiere que de forma general no se está completamente de acuerdo en todos los ítems, siendo AFE4 el más alto con 4.07, donde el empleado considera que la empresa lo trata de forma justa, por otra parte, el ítem más bajo, AFE3, no está de acuerdo considerar los problemas de la empresa como propios, en este último caso hay una desviación muy alta que indica diversidad en las opiniones. (Ver Tabla 25).

**Tabla 25. La afectividad**

Sentido de pertenencia	AFE1	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta empresa.	3.94	<b>0.776</b>
	AFE2	Considero que la empresa tiene un gran sentido y valor personal para mí.	3.84	0.846
	AFE3	Considero como propios los problemas de la empresa.	<b>3.57</b>	<b>1.033</b>
Trato justo	AFE4	Considero que la empresa me trata de forma justa.	<b>4.07</b>	0.822
	AFE5	Considero que la empresa es honesta y sincera conmigo y puedo confiar en ella.	3.96	0.895
Confianza en la empresa	AFE6	Considero que hay coherencia entre lo que la empresa “dice” y “hace”.	3.97	0.904

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Con respecto a la rotación de personal y a los factores de satisfacción, en la Tabla 26 se encuentra que la variable SAT7 es la más alta, SAT12 es la más baja, pero presenta una diversidad de opiniones. Esto último significa que existen empleados que están completamente satisfechos con la manera en que se designan obligaciones y responsabilidad pero también hay un porcentaje significativo que está poco o nada satisfecho con este ámbito.

**Tabla 26. Rotación de personal**

Factores de la satisfacción	SAT1	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con el entrenamiento y capacitación que ha recibido por parte de la institución?	4.16	<b>0.709</b>
	SAT2	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la manera en que la institución fomenta y mantiene el bienestar físico, mental y social del personal?	4.13	0.716
	SAT3	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las oportunidades de desarrollo profesional y personal que le da la institución?	4.09	0.848
	SAT4	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con el reconocimiento que recibe cuando realiza bien su trabajo?	3.99	0.992

	SAT5	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la institución porque toman en cuenta sus opiniones?	4.01	0.913
	SAT6	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con el apoyo que le brinda su jefe inmediato?	4.15	0.942
	SAT7	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la institución por la autonomía que le brinda para hacer su trabajo?	<b>4.21</b>	0.749
	SAT8	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las obligaciones y responsabilidades que le da la institución?	4.13	0.736
	SAT9	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con el apoyo y la comunicación que sostiene con sus compañeros?	4.1	0.89
	SAT10	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la forma en la que trabajan en grupo?	3.97	0.953
	SAT11	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con el trato que le da su jefe inmediato?	4.16	7.3
	SAT12	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la forma en la que se designan obligaciones y responsabilidades?	<b>3.93</b>	<b>1.02</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de persona en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Por último, la dimensión motivación del personal, como se muestra en la Tabla 27 infiere que dentro de los motivos por los cuales un empleado dejaría la empresa es un mejor oferta salarial y mejores beneficios. Caso contrario, no se iría por falta de capacitación o por cuestiones personales. Cabe mencionar que estas respuestas presentaron una baja desviación por lo que no hay una numerosa diversidad en las respuestas.

**Tabla 27. Motivación del personal**

Factores que motivan al personal	MOT1	¿Te irías de la empresa por una mejor oferta salarial?	<b>1.09</b>	0.288
	MOT2	¿Te irías de la empresa por unos mejores beneficios?	<b>1.06</b>	0.239
	MOT3	¿Te irías de la empresa por un mejor trato por parte de superiores?	1.88	0.327
	MOT4	¿Te irías de la empresa por mejores oportunidades de desarrollo?	1.34	<b>0.478</b>

	MOT5	¿Te irías de la empresa por mejores condiciones físicas?	1.82	0.386
	MOT6	¿Te irías de la empresa por la falta de capacitación?	<b>1.99</b>	<b>0.122</b>
	MOT7	¿Te irías de la empresa por la falta de motivación?	1.9	0.308
	MOT8	¿Te irías de la empresa por un clima laboral tóxico?	1.97	0.171
	MOT9	¿Te irías de la empresa por insatisfacción con las labores asignadas?	1.96	0.208
	MOT10	¿Te irías de la empresa por cuestiones personales?	<b>1.99</b>	<b>0.122</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Después de haber realizado la descripción de los datos obtenidos a través de la indagatoria correspondiente, en el siguiente apartado se explica el análisis de los resultados de las correlaciones realizadas con base a los criterios del investigador.

#### Análisis entre las variables

Para realizar el análisis de correlación entre las variables de esta investigación, se utilizó la prueba de Spearman Rho, para tal efecto, se tomó en cuenta tres ítems que resaltaron al momento de realizar las encuestas personales “¿Qué tan satisfecho se siente con la forma en la que trabajan en equipo?” “¿Qué tan satisfecho se siente con el reconocimiento que recibe cuando realiza bien su trabajo” y “¿Qué tan satisfecho se siente con la forma en la que se designan obligaciones y responsabilidades?”, los cuales miden la satisfacción de los empleados respecto a temas laborales.

Consecutivamente, se realizó un cruce con los indicadores que miden la importancia que le dan los empleados a dichos temas, con la finalidad de identificar la posible existencia de correlación entre lo que los empleados dicen que valoran contra lo que al final dicen

percibir. En la tabla 28 se muestran todos los ítems que se seleccionaron para realizar el análisis de correlación para cada uno, mismo que se explica posteriormente.

**Tabla 28. Cruce de variables.**

Variables independientes	¿Qué tan satisfecho se siente con la forma en la que trabajan en equipo?	¿Qué tan satisfecho se siente con el reconocimiento que recibe cuando realiza bien su trabajo?	¿Qué tan satisfecho se siente con la forma en la que se designan obligaciones y responsabilidades?
Variables dependientes	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales?	¿Qué tan importante es para usted que los mandos de la empresa reconozcan los méritos y logros de los empleados que tienen a su cargo	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las obligaciones y responsabilidades que le da la institución?
	¿Qué tan importante es para usted que se promuevan actividades fuera del trabajo en las que los empleados pueden relacionarse?		
	¿Qué tan importante es para usted que se disponga de lugares donde los empleados pueden relacionarse (sala de café, salas de estar, etc.)?		
	¿Qué tan importante es para usted poder dedicar tiempo, atención y ayuda a sus compañeros?		¿Te irías de la empresa por insatisfacción con las labores asignadas?
	¿Qué tan importante es para usted que se fomenten acciones que favorezcan el compañerismo?		
	¿Considera que en esta empresa los empleados colaboran entre ellos para diagnosticar y resolver problemas?		

	¿Considera que en esta empresa los empleados comparten información y aprenden unos de otros?		
	¿Considera que en esta empresa los empleados interaccionan e intercambian ideas con personal de otras áreas de la empresa?		

Fuente: Elaboración propia con base a los ítems del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Seguidamente, se presentan los resultados de correlación encontrada entre las variables, de acuerdo con Restrepo y González (2007), se puede calcular el coeficiente de correlación; con el cual se busca conocer el grado de relación o de asociación que podría existir entre las variables que se analicen. Para efecto de esta investigación se procedió al análisis de las variables tomando como base el Coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), es adecuado para cuando las escalas de medición que se han utilizado son cuantitativas; algo relevante que hay que tomar en cuenta al calcularlo es que “su valor fluctúa entre 1 y -1. Cuando la asociación entre X y Y es perfecta “ $r$ ” es igual a 1 (todos los valores se ubican en una recta); cuando no existe correlación lineal su valor es 0” (Fallas, 2012, p. 3).

De acuerdo a lo mencionado y ya establecidas las variables, se realizó el análisis correlacional; para ello, el procedimiento seguido se explica en tres momentos. Para el primer momento se tomó la primera variable independiente “¿Qué tan satisfecho se siente con la forma en la que trabajan en equipo?” y se corrió, en el sistema SPSS, una regresión lineal múltiple con las variables dependientes mencionadas anteriormente y que se pueden ver en la Tabla 29; esto fue con la finalidad de identificar cuáles son las variables que tienen un mayor nivel de correlación con la variable independiente.

**Tabla 29. Resultados de correlación encontrados**

Variables	Descripción de la correlación con las otras variables
¿Qué tan importante es para usted que se disponga de lugares donde los empleados pueden relacionarse (sala de café, salas de estar, etc.)?	- Existe una correlación significativa de <b>.778</b> con lo que respecta a lo importante que es para el empleado poder dedicar tiempo, atención y ayuda a sus compañeros.
¿Qué tan importante es para usted poder dedicar tiempo, atención y ayuda a sus compañeros?	- Existe una correlación significativa de <b>.778</b> hacia lo importante que es para el trabajador que en la empresa se disponga de lugares donde los empleados pueden relacionarse (sala de café, salas de estar, etc.)
¿Qué tan importante es para usted que se fomenten acciones que favorezcan el compañerismo?	- Existe una correlación significativa de <b>.785</b> en referencia a lo importante que es para el trabajador poder dedicar tiempo, atención y ayuda a sus compañeros.
¿Considera que en esta empresa los empleados colaboran entre ellos para diagnosticar y resolver problemas?	- Existe una correlación significativa de <b>.754</b> respecto a considerar que en la empresa los empleados comparten información y aprenden unos de otros.
¿Considera que en esta empresa los empleados comparten información y aprenden unos de otros?	- Existe una correlación significativa de <b>.754</b> , pues se considera que en la empresa los empleados colaboran entre ellos para diagnosticar y resolver problemas.
¿Considera que en esta empresa los empleados comparten información y aprenden unos de otros?	- Existe una correlación significativa de <b>.780</b> en relación a considerar que en la empresa los empleados interaccionan e intercambian ideas con personal de otras áreas de la empresa.
¿Considera que en esta empresa los empleados interaccionan e intercambian ideas con personal de otras áreas de la empresa?	- Existe una correlación significativa de <b>.780</b> con lo que respecta a considera que en esta empresa los empleados comparten información y aprenden unos de otros.

Fuente: Elaboración propia, con información recabada de la aplicación del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

En el segundo momento se analizó la variable: *¿Qué tan satisfecho se siente con el reconocimiento que recibe cuando realiza bien su trabajo?* Como se mencionó anteriormente (ver tabla 30), esta variable fue contrastada únicamente con la variable: *¿Qué tan importante es para usted que los mandos de la empresa reconozcan los méritos y logros de los empleados que tienen a su cargo?*. Los resultados muestran que no existe relación entre ambas variables.

**Tabla 30. Correlación de la variable *¿Qué tan satisfecho se siente con el reconocimiento que recibe cuando realiza bien su trabajo?***

		<i>¿Qué tan satisfecho(a) se siente con el reconocimiento que recibe cuando realiza bien su trabajo?</i>	<i>¿Qué tan importante es para usted que los mandos de la empresa reconozcan los méritos y logros de los empleados que tienen a su cargo?</i>
Correlación de Pearson	<i>¿Qué tan satisfecho(a) se siente con el reconocimiento que recibe cuando realiza bien su trabajo?</i>	1.000	.131
	<i>¿Qué tan importante es para usted que los mandos de la empresa reconozcan los méritos y logros de los empleados que tienen a su cargo?</i>	.131	1.000

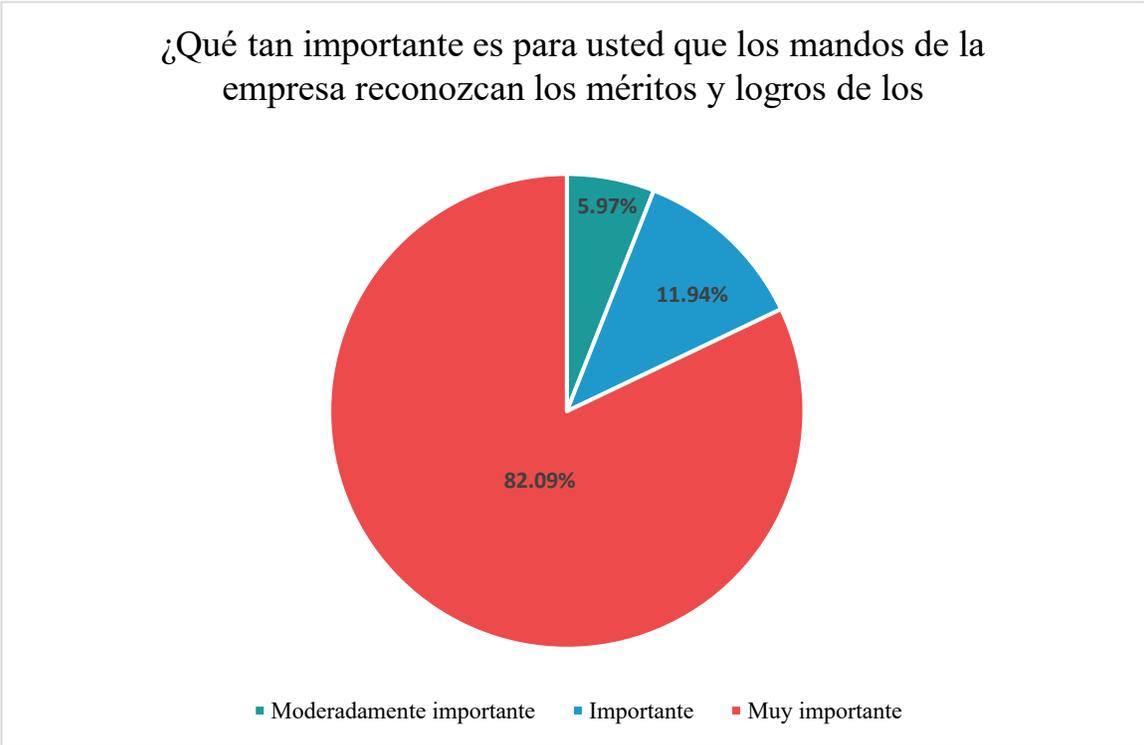
Elaboración propia con base a los ítems del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

Seguidamente se describen las acciones realizadas durante el tercer momento. En este sentido, al realizar el análisis de regresión lineal simple con las variables: *¿Qué tan satisfecho(a) se siente con el reconocimiento que recibe cuando realiza bien su trabajo?* y *¿Qué tan importante es para usted que los mandos de la empresa reconozcan los méritos y logros de los empleados que tienen a su cargo?* se puede apreciar una correlación mínima,

por tal motivo se hizo la revisión de las frecuencias y a continuación se hace una precisión de los hallazgos.

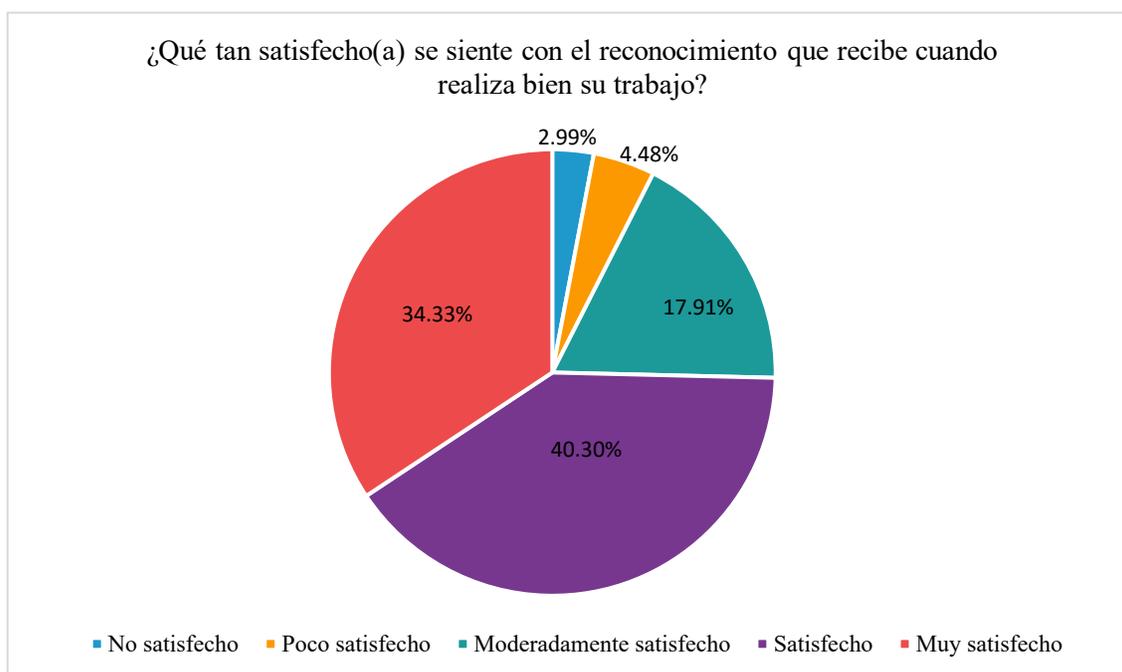
El resultado del análisis realizado mostró que un 82.09% de los empleados encuestados argumentan que el reconocimiento a sus méritos y logros por parte de los mandos de la empresa es un factor que consideran muy importante, mientras que el 11.94% lo considera importante y el resto (5.97%), lo considera moderadamente importante. En otras palabras, hasta cierto punto, para todos los empleados el ser reconocido por los altos mandos de la empresa es un factor de importancia. (Ver figura 27).

**Figura 27. El grado de importancia hacia los méritos y logros del empleado**



Por otro lado, los resultados del análisis permiten apreciar que, pese a que para todos los empleados el reconocimiento a su labor es importante, no todos están completamente satisfechos con este aspecto en sus respectivos centros de trabajo. Específicamente se habla de que únicamente el 74.63% de los empleados están satisfechos o muy satisfechos con el reconocimiento que se les ha dado en su labor, dejando a un significativo 25.38% que se siente moderadamente, poco o nada satisfecho con el reconocimiento que recibe. (Ver figura 28).

**Figura 28. El grado de importancia hacia los méritos y logros del empleado.**



Como parte final de este tercer momento, se analizaron las variables: *¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la forma en la que se designan obligaciones y responsabilidades?*, *¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las obligaciones y responsabilidades que le da la institución?*, y *¿Se iría de la empresa por la insatisfacción con las labores asignadas?*; los

resultados indican que: La variable: ¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la forma en la que se designan obligaciones y responsabilidades?, tiene una correlación de .518 con la variable: ¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las obligaciones y responsabilidades que le da la institución? en contraste con la variable ¿Se iría de la empresa por la insatisfacción con las labores asignadas?, la cual muestra una correlación negativa con cada una de las otras dos variables (ver tabla 32).

**Tabla 31. Correlación de la variable ¿Qué tan satisfecho se siente con la forma en la que se designan obligaciones y responsabilidades?**

	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la forma en la que se designan obligaciones y responsabilidades?	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las obligaciones y responsabilidades que le da la institución?	¿Se iría de la empresa por la insatisfacción con las labores asignadas?	
Correlación de Pearson	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la forma en la que se designan obligaciones y responsabilidades?	1.000	.518	-.087
	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con las obligaciones y responsabilidades que le da la institución?	.518	1.000	.040
	¿Se iría de la empresa por la insatisfacción con las labores asignadas?	-.087	.040	1.000

Fuente: Elaboración propia con base a los ítems del cuestionario Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo.

## Capítulo V. Propuesta

Como parte final de este capítulo se presenta una *Propuesta de Estrategias para implementar en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, con la finalidad de reducir los altos niveles de rotación y alcanzar un mayor índice de retención de personal*, que surge de la investigación realizada y como un resumen de las sugerencias explicitadas en el apartado anterior. Dicha propuesta servirá para dar respuesta a la tercera interrogante realizada al inicio de este estudio: ¿Qué estrategias deberían implementar las empresas del sector hotelero en la ciudad de Chetumal para reducir los altos niveles de rotación y alcanzar un mayor índice de retención de personal?

Para efectos de esta investigación, antes de ir de lleno a las estrategias, es importante destacar que, debido a la pandemia, muchas personas perdieron su trabajo, por lo que, los empleados de los hoteles estudiados aceptaron trabajar bajo condiciones que quizá no fueron las deseadas con tal de mantener seguridad laboral.

En el caso particular del Capital Plaza, este tuvo que dejar ir a más de 15 empleados al inicio del confinamiento derivado de la propagación del COVID, lo que generó un incremento en su índice de rotación de personal. Por otro lado, los empleados que no perdieron su trabajo tuvieron que adaptarse a las nuevas funciones y nuevos procesos que se implementaron con la finalidad de cumplir con lo requerido para el óptimo funcionamiento del hotel.

En relación al Hotel CasaBlanca y el Carolina, ningún empleado fue dado de baja. En el CasaBlanca, tuvieron la fortuna de poder seguir laborando con las regulaciones requeridas. Para el Carolina fue similar solo que en este caso, aproximadamente el 50% del personal

laboró formalmente, el resto fue mandado a “descansar” con el beneficio del pago en lo que se regularizaban las operaciones hoteleras en México.

Debido a todo lo anterior, y como ya se mencionó previamente, los empleados demostraban una actitud de agradecimiento por la posibilidad de tener empleo en tiempos difíciles. No obstante, al realizar la encuesta y al tener un acercamiento con los empleados de los hoteles se identificó que pese a este sentimiento de agradecimiento, los trabajadores aún tienen ciertas expectativas para su ambiente laborales.

Es indiscutible que el factor económico siempre juega un papel importante en la toma de decisiones de un empleado para dejar un empleo; existen ya varios estudios mencionados que aseveran esto. Por otro lado, igual se ha mencionado a lo largo del Capítulo II, que hay otros factores que los empleados consideran cuando deben tomar una decisión sobre su lugar en una empresa independientes al factor económico. A continuación se mencionan los puntos que resaltaron en las encuestas y entrevistas realizadas:

1. Reconocimiento y relación con los altos mandos.
2. Trabajo en equipo.
3. Designación de labores y obligaciones.

Por lo que, las estrategias propuestas en esta investigación abarcaran los ámbitos enlistados.

### **5.1. Reconocimiento y relación con los altos mandos.**

Una de las motivantes más efectivas y redituables que pueden ser de bajo costo es, sin lugar a duda, ser reconocidos por un trabajo bien hecho. Como seres humanos estamos guiados por

la búsqueda del reconocimiento, desde la infancia lo buscamos en nuestros padres, más adelante en nuestros maestros y así hasta con nuestros pares, por lo que en el ámbito laboral éste es un factor que sigue sumando importancia a nuestro crecimiento y desarrollo personal.

Tessema, Ready, Embaye (2013) mencionan que el reconocimiento es una herramienta importante para los gerentes, encargados de RRHH y para los mismos dueños de la empresa que les ayuda a incrementar la motivación del personal y el éxito organizacional. Al hablar con los encargados de los tres hoteles, se coincidió que uno de los factores que ellos consideran importantes para el buen funcionamiento de la empresa y la armonía en el trabajo es la disposición que tienen los dueños para acercarse a los trabajadores frecuentemente y reconocerles cuando realizan bien su trabajo.

En el caso particular del Capital Plaza, la encargada de RRHH comentó que una de las razones por la que ella considera que existen empleados en ese hotel con más de 5-10 años de antigüedad se debe a que están muy contentos con el trato cercano que han tenido con la dueña del hotel. Se hace mención a la facilidad que tienen ellos de acercarse a comentarle cualquier inquietud o inconformidad que tengan en sus labores, e independientemente que se les brinde la solución específica que buscan, estos se sienten escuchados y valorados.

Sin embargo, al realizar la revisión detallada de los resultados de las encuestas, se identificó que existe un porcentaje significativo que considera que este aspecto puede mejorar, por lo que, a continuación, se propone una lista de acciones que podrían implementarse para atender esta área de oportunidad:

1. Crear metas y planes de acción con la finalidad de que los empleados conozcan lo que se espera de ellos en sus labores diarias y que exista una manera de medir su desempeño.
2. Establecer criterios específicos para medir los avances y el desarrollo de los empleados y medirlo justamente. Los criterios deben aplicarse a todos los empleados por igual.
3. Establecer periodos específicos para brindar los reconocimientos establecidos y ser constantes con el cumplimiento de ello.
4. Crear un catálogo de *premios* por categorías con opciones variadas. Por ejemplo: al empleado con mayor índice de puntualidad se le da la opción de escoger de la categoría: *puntualidad* en donde las opciones sean de un mismo rango como: elegir horario para la siguiente semana/quincena/mes, escoger horario de comida, incrementar tiempo de comida por media hora/una hora, una comida en restaurante (para los casos donde exista restaurante), etc.
5. Analizar los intereses de los empleados a cargo con la finalidad de incluir/proponer *premios* que se adecuen a los gustos y expectativas de los distintos tipos de personalidades de los empleados.
6. Mantener el contacto de los altos mandos con los empleados, en específico los empleados que demuestran mejora en su desempeño pero no logran *ganar un premio*.
7. Evitar el reconocimiento constante de un mismo empleado. Para que la moral no baje y la motivación se mantenga creciente, los empleados deben poder ver la posibilidad de *ganar* un reconocimiento.

8. Incluir reconocimientos por desempeño personal y por desempeño como equipo de trabajo (por área), este último puede ser algo como otorgar una comida con el gerente/dueño/jefe de área al equipo de trabajo con mejor desempeño durante el mes.
9. Hacer público quién es el empleado al que se le reconoce en la semana/quincena/mes/ (periodo establecido), ya que ayuda a mantener una buena comunicación a la vez que incrementa el sentimiento de reconocimiento que recibe la persona elegida. Este tipo de anuncios pueden hacerse en el boletín informativo que maneje cada empresa, en los briefings semanales/mensuales/etc (como en el caso del Carolina) o vía el grupo de WhatsApp destinado a anuncios importantes (específicamente hablando del CasaBlanca).
10. Una de las mejores formas de sentirse valorado es ser tomado en cuenta, por lo que es importante tomarse el tiempo para indagar con los empleados el tipo de *premios* que les gustaría se implementaran.

Por último, es importante que se destaque que los reconocimientos, ya sean por palabras o en calidad de *premios* no deben ser explotados, por lo que es indispensable que se planee de antemano qué tipo de reconocimiento se aplicará y en qué periodicidad; estos deben ser constantes pero no deben volverse un aliciente forzoso para que el empleado realice las labores que tiene que realizar por obligación.

## **5.2. Trabajo en equipo**

El ser humano es un ser social por naturaleza, por lo que es inevitable negar que el mundo esta diseñado para que trabajemos “en equipo”. Cuando se trabaja en una empresa, todos los

empleados forman parte de un equipo y lograr trabajar en sinergia es lo único que permite que el funcionamiento de la institución sea óptimo.

Retomando algunas ideas de Chiavenato (2002), se habla de un trabajo en equipo cuando los involucrados tienen la capacidad de poner sus intereses personales por detrás del interés del colectivo, en este caso de la empresa, por lo que es de sumo interés destacar en las estrategias la importancia de tener en claro las características que componen la cultura organizacional de la empresa.

Para Daft y Lane (2005) citado en Sarhan, Harb, Shrafat y Alhusban (2019), la cultura organizacional es un conjunto de valores, asunciones, entendimientos y normas que se comparten entre todos los miembros de una organización. Se cree que la cultura organizacional es un elemento clave que sirve para reflejar los valores y comportamientos que enmarcan a la agrupación; de esta manera, al fomentar la cultura empresarial se puede crear una mejor relación de los empleados hacia la empresa y a la vez hacia sus compañeros.

Pese a que es un término ya conocido y manejado por años, se identificó que los empleados no tienen un conocimiento firme sobre la cultura organizacional de la empresa, por lo que las estrategias propuestas a continuación incluyen como base fundamental la divulgación de los valores y comportamientos que forman la cultura del centro de trabajo:

1. Establecer los valores y características de la cultura organizacional de la empresa.
2. Fomentar y concientizar a los empleados sobre los ideales de la cultura organizacional de la empresa con la finalidad de que ellos formen una relación estrecha y familiar con su entorno y sus compañeros.

3. Identificar a los empleados con cualidades de líder y enfocarse en concientizarlos sobre la obtención de resultados en sus labores. Tener una persona en la que los empleados puedan confiar sin necesidad de considerarlo como un superior asegura que en todos los equipos de trabajo exista al menos un individuo que pueda centrar la atención del equipo en cumplir con los objetivos del día a día.
4. Utilizar las estrategias de reconocimiento e implementar una categoría en donde el empleado con mejores resultados de la semana/quincena/mes/ (periodo establecido) tenga la oportunidad de compartir su *premio* con algún compañero.
5. Retomando los equipos de trabajo y, de la mano de las estrategias de reconocimiento, es indispensable que se establezcan bien los objetivos que deberán cumplir como grupo para cada actividad a realizar.
6. Cuando exista conflicto entre compañeros, asegurarse de brindarles un espacio en donde puedan expresar su sentir, monitoreando la conversación para asegurarse de que ambas partes sean escuchadas y comprendidas.
7. Definir los roles y expectativas de cada empleado. Es importante que cada empleado tenga conocimiento de lo que se espera de él, aunque también es indispensable que conozca las obligaciones y expectativas que se espera del trabajo de sus pares, para evitar caer en el juego de ver sobre quién recae la responsabilidad.
8. Cuando se trabaje en equipo se debe designar la responsabilidad de la tarea al equipo, ya sea al líder del equipo previamente designado o al líder propuesto en cada grupo, es importante que el gerente o encargado confíe en las habilidades de su personal y evite micro gestionarlos.

9. Designar *espacios de estar* en donde los empleados de distintas áreas puedan convivir, ya sea en horario de descanso o en cualquier momento que tengan libre. Tratar de mantener este lugar cómodo y agradable para que los empleados se sientan a gusto de poder convivir ahí.
10. Por último, acercarse a los empleados para solicitar propuestas respecto a las maneras sobre cómo mejorar el compañerismo en el área laboral. Este acercamiento puede servir para indicar algún descontento o alguna necesidad no cubierta en éste ámbito.

### **5.3. Designación de labores y obligaciones**

Uno de los principales problemas que suelen existir en cualquier equipo de trabajo es el descontento o la mala interpretación de las obligaciones de cada uno de los integrantes. De acuerdo a los resultados de esta investigación, más del 7% de los empleados se sienten inconformes con la forma en la que se designan las obligaciones y responsabilidades y, esto se debe a aspectos mencionados en los apartados previos.

Por lo general, la inconformidad surge por la falta de claridad sobre las funciones esperadas para cada puesto. Para ello es importante que la empresa cree la definición de puestos que se mencionó en el Capítulo II de este trabajo y que se mantenga siempre en un lugar de fácil acceso para cada empleado, ya sea de manera física o virtual. Es importante que cada empleado tenga conocimiento y claridad sobre lo que se espera de él en cada puesto de trabajo que desempeñe.

Asimismo, es de vital importancia que se respeten estos acuerdos. Si existiera alguna labor que el empleado deba de hacer que no entre dentro de las funciones previamente

establecidas, se debe recalcar la importancia de la realización de esa actividad y el empleado deberá tener la opción de negarse sin miedo a represalias; nunca deber ser obligado a cumplir con actividades fuera de lo establecido en un contrato. De igual manera, cuando un empleado realiza una labor fuera de sus funciones se le debe reconocer por el apoyo que brindan a la empresa.

Nunca esta de más recalcar que se debe evitar tener o demostrar favoritismo con algún empleado en específico ya que de esta manera se crean inconformidades y se fomenta la creencia del trato preferencial, lo que genera desconformidad y conflicto en el equipo de trabajo.

## Capítulo VI. Conclusiones

En este último capítulo se responde de manera global al problema planteado al inicio de esta tesis, la cual tuvo como objetivo general: *Proponer estrategias que se para implementar en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, con la finalidad de reducir los altos niveles de rotación y alcanzar un mayor índice de retención de personal, a partir del análisis del impacto que tiene la gestión del talento humano en los hoteles Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina;* en este sentido, se da respuesta a las preguntas de la investigación que dieron origen a los objetivos, mismos que guiaron la ruta de esta indagatoria; se interpretan los resultados del estudio contrastándolos con los fundamentos teóricos y con los hallazgos obtenidos en otras investigaciones y, a partir de lo anterior, se expresan las conclusiones a las que se llegó.

### 6.1. Respuestas a las preguntas de investigación y conclusiones

En este apartado se da respuesta a las preguntas 1 y 2 de ésta investigación, ¿Cómo es el manejo de los recursos humanos en los hoteles Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina? y ¿De qué manera impacta la gestión de los recursos humanos en la rotación y retención de personal en los hoteles Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina?, en el entendido que en el capítulo anterior se dio respuesta a la tercera interrogante realizada: ¿Qué estrategias deberían implementar las empresas del sector hotelero en la ciudad de Chetumal para reducir los altos niveles de rotación y alcanzar un mayor índice de retención de personal?

En el Capítulo IV se habló sobre los resultados obtenidos en cuanto a las entrevistas realizadas a los encargados de las gestiones del Talento Humano (RRHH) en los tres hoteles y en general se pudo encontrar que, las labores que se efectúa en estos centros de trabajo en

cuanto al área de RRHH es básico. Los encargados de estas áreas buscan cumplir con los requisitos necesarios para el funcionamiento del hotel, sin embargo, existe un basto número de acciones que se pudieran realizar para mejorar las áreas de oportunidad en el trabajo.

Recordando un poco del Capítulo II de este trabajo, López y Ruiz (2015) mencionan que las funciones que recaen sobre el área de RRHH, o en su caso, los encargados de realizar las gestiones del Talento Humano de una empresa, son: el reclutamiento y selección; administración del personal; así como también, encargarse de la capacitación, desarrollo, mantenimiento y retención del personal.

Tomando en cuenta los resultados de la fase exploratoria de este trabajo, en cuanto al reclutamiento y selección, los tres hoteles mencionaron no tener procesos muy estrictos ya que suelen ser muy pocas las opciones que reciben en el momento de seleccionar nuevo personal cuando se encuentran ante el escenario de requerir un nuevo empleado, por lo general buscan llenar la vacante lo más pronto posible para no ver afectado el funcionamiento de los hoteles.

Para la administración del personal, Vallejo (2016) señalaba la importancia de la descripción de los puestos con la finalidad de que se tuviera un entendimiento general de lo que la empresa espera de cada empleado en cuanto sus funciones en su área designada. Si bien, en los tres hoteles los empleados tienen conocimiento de lo que se espera de ellos desde el momento de la contratación, no existe como tal un manual que describa específicamente las funciones de cada puesto de la empresa, dejando de esta manera un espacio para el conflicto o algún mal entendido.

En cuanto a las capacitaciones y el desarrollo del personal, los tres encargados de las gestiones del Talento Humano mencionaron cumplir con lo requerido por la ley, sin embargo también mencionan que los empleados suelen ver las capacitaciones como castigos pues implica realizar acciones extra en su día a día, lo que les desmotiva a seguir implementado más de las necesarias.

En este punto, sale a resalte los resultados de la encuesta realizada en donde el 100% de los empleados calificó como muy importante, importante o moderadamente importante que la empresa ofrezca actividades orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicas. No obstante, existe un 1.5% de los empleados que mencionó estar poco satisfecho con el entrenamiento y capacitación que ha recibido por parte de la empresa, el 98.5% comentó estar muy satisfecho, satisfecho o al menos, moderadamente satisfecho.

Sobre el mantenimiento y retención del personal, Chiavenato (2009) menciona la importancia de las remuneraciones, si bien, es comprensible que debido a la situación en la que se encuentran muchas empresas por los estragos que ha dejado la pandemia, muchos empleadores busquen la manera de evitar invertir dinero de más en cosas no vitales para el funcionamiento de la empresa, también se debe hacer hincapié en que no todas las remuneraciones deben o son del tipo monetario.

Por lo anterior mencionado, es importante que los encargados de las gestiones del área de recursos humanos identifiquen cuales son las acciones que se pueden realizar dentro de la institución, que sean valoradas por los empleados y que no representen gasto o, mucho gasto, para la empresa, esto pueden ser acciones tan sencillas como la selección del día de

descanso, un horario de comida preferencial, un incremento en el horario de comida en un día, etc. Por último, cabe señalar que lo mencionado también aplica para los incentivos.

Ahora bien, para concluir con este trabajo, se recapitula el objetivo principal y las acciones que se llevaron a cabo para lograrlo; siendo éste "*Proponer estrategias para implementar en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, con la finalidad de reducir los altos niveles de rotación y alcanzar un mayor índice de retención de personal, a partir del análisis del impacto que tiene la gestión del talento humano en los hoteles Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina.*"

Para poder llegar a la creación de una propuesta de estrategias que se pudiera implementar en hoteles de la ciudad de Chetumal primero que nada se necesitó conocer cómo era el funcionamiento actual en alguna empresa de este tipo, por lo que se seleccionó trabajar de la mano con los hoteles Capital Plaza, CasaBlanca y Carolina, ya que se contaba con el apoyo y cumplían con las características necesarias para realizar esta investigación.

El trabajo investigativo se dividió en dos fases, la Fase 1, conforma el aspecto cualitativo de este estudio y constó de entrevistar a los encargados de los tres hoteles. En las entrevistas realizadas se identificó que, si bien, las empresas contaban con un gerente o encargado de las acciones gerenciales específicas, el papel de los dueños de la empresa juega un papel importante en el funcionamiento y en la moral de los empleados.

No obstante, son los encargados de estas funciones los que tienen la libertad de tomar las decisiones en cuanto a las acciones que se realizan referentes al Talento Humano de cada hotel. En los tres casos estudiados se puede identificar un estilo gerencial similar,

específicamente hablando de un estilo autocrático en donde las decisiones son tomadas desde arriba para abajo, aunque considerando en ocasiones la opinión de los empleados.

Para la Fase 2, se aplicó el “Cuestionario de Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo” a los empleados de los hoteles, para medir la importancia que tienen los principales ámbitos que conforman una óptima gestión del Talento Humano en ellos, así como también indagar el grado de satisfacción del empleado respecto a la situación que se encuentran en sus áreas de trabajo.

Los resultados de ambas fases sirvieron para identificar que las acciones que realiza el área encargada de recursos humanos sí tiene un impacto sobre la retención y rotación de personal, sin embargo, en los tres hoteles las acciones realizadas cubren apenas las necesidades básicas de los empleados. Quizá los empleados no estén totalmente inconformes con el el trato que reciben, pero sí expresaron sentirse especialmente insatisfechos con ciertos aspectos específicos: el reconocimiento que reciben por los altos mandos, el trabajo en equipo y la designación de labores y obligaciones, mismos que ya se detallaron en el capítulo anterior.

Ahora bien, tomando en cuenta lo recabado en ambas fases de la investigación se prosiguió a crear una propuesta de estrategias que pudieran implementar, no solo los hoteles que participaron en el estudio, sino también cualquier hotel que caiga en las mismas características o que busque mejorar en específico estas áreas de oportunidad mencionadas.

Por último y para concluir con esta investigación, es importante señalar las limitaciones enfrentadas, siendo esta la ya mencionada pandemia debido al COVID-19, si bien al inicio esta investigación buscaba realizarse con una mayor cantidad de hoteles

participantes, la realidad fue que el confinamiento y la nueva normalidad fueron un impedimento para trabajarlo de esta manera.

Como ya se mencionó, el COVID también juega un papel importante en cuanto a la perspectiva que tiene el empleado respecto al trabajo, ya que la inseguridad laboral ha creado en el trabajador una nueva mentalidad en donde se sienten agradecidos con el simple hecho de tener trabajo en un ambiente incierto, debido a que son muchísimas las personas que perdieron su empleo por causa de la pandemia.

Finalmente, para futuras investigaciones se recomienda que el acercamiento sea más personal y constante con los empleados, asimismo se sugiere utilizar entrevistas personales en la medida de lo posible, ya que brindan un mejor entendimiento del sentir del empleado y proporcionan el espacio para que este tenga la libertad de expresar su sentir de una manera más honesta.

## Referencias

- Aguilar-Morales, J.E. (2010) *El análisis de puesto. Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado de: [https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/analisis\\_de\\_puesto.pdf](https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/analisis_de_puesto.pdf)
- Aranibar, M., Melendres, V., Ramírez, M. y García B. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de ensenada, B. C. *Revista Global de Negocios Vol. 6, No. 2, pp. 25-40 ISSN: 2328-4668*. Recuperado de: [https://www.theibfr.com/download/rgn/2018\\_rgn/rgn\\_v6n2\\_2018/RGN-V6N2-2018-3.pdf](https://www.theibfr.com/download/rgn/2018_rgn/rgn_v6n2_2018/RGN-V6N2-2018-3.pdf)
- Beckhard, R. (2006). What Is Organization Development? Jossey-Bass (ed.), *Organization Development: A Jossey-Bass Reader* (pp. 3-12). San Francisco, CA, EEUU. Recuperado de: [http://jtelen.free.fr/0MARINE%20bouquins/%5BE%20Edgar\\_H.\\_Schein,\\_Joan\\_V.\\_Gallo%5D\\_Organization\\_Dev%28Bookos.org%29.pdf](http://jtelen.free.fr/0MARINE%20bouquins/%5BE%20Edgar_H._Schein,_Joan_V._Gallo%5D_Organization_Dev%28Bookos.org%29.pdf)
- Cabrera, A., Ledezma, M. y Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, V (5), 83-91. ISSN: 2007-1639*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Ceja, I., Chuc, M. y Beltrán, R. (2018). Principales problemáticas empresariales que enfrentan las Mypes en Chetumal. *Academia Journals Chetumal*. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/327754832\\_Principales\\_problemas\\_empresariales\\_que\\_enfrentan\\_los\\_Mypes\\_en\\_Chetumal](https://www.researchgate.net/publication/327754832_Principales_problemas_empresariales_que_enfrentan_los_Mypes_en_Chetumal)

Chaitanya, V. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences. November 2014, Volume 2 Issue 6, ISSN 2349-4476. Recuperado de: [https://www.academia.edu/32360907/MOTIVATION\\_IN\\_THE\\_WORKPLACE\\_TO\\_IMPROVE\\_THE\\_EMPLOYEE\\_PERFORMANCE\\_VINAY\\_CHAITANYA\\_GANTA](https://www.academia.edu/32360907/MOTIVATION_IN_THE_WORKPLACE_TO_IMPROVE_THE_EMPLOYEE_PERFORMANCE_VINAY_CHAITANYA_GANTA)

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/acc4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Segunda edición. . McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

CNET y CICOTUR. (2020). Panorama de la actividad turística en México. Información para la toma de decisiones de los empresarios. Número 30. CNET. CICOTUR Anáhuac. Recuperado de: [https://5b8fdb8f-6877-45b1-9978-b15ebd2dd5b1.filesusr.com/ugd/dcc21b\\_e1cccd80ea2c450794fb0e55eb1a3d53.pdf](https://5b8fdb8f-6877-45b1-9978-b15ebd2dd5b1.filesusr.com/ugd/dcc21b_e1cccd80ea2c450794fb0e55eb1a3d53.pdf)

Corzo, F., Mendoza, J., Suca, F. y Velásquez, M. (2018). *Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9978/CORZO\\_MENDOZA\\_CAUSAS\\_ASEGURADOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9978/CORZO_MENDOZA_CAUSAS_ASEGURADOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cuevas, H., López, C., Ruiz, L. y Servin, J. (2015). El Impacto de los Recursos Humanos en las MIPYMES Industriales de Guanajuato. *Revista de Administración y Finanzas* 2015, 2- 3: 741-754. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Hector\\_Cuevas-Vargas/publication/285770494\\_El\\_Impacto\\_de\\_los\\_Recursos\\_Humanos\\_en\\_las\\_MIPYMES\\_Industriales\\_de\\_Guanajuato/links/56634da508ae418a786bb089.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Hector_Cuevas-Vargas/publication/285770494_El_Impacto_de_los_Recursos_Humanos_en_las_MIPYMES_Industriales_de_Guanajuato/links/56634da508ae418a786bb089.pdf)

Delgado, S., López, V. y Moreno, L. (2017). Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software. *Revista Internacional Administración & Finanzas. Vol. 10, No. 1, pp. 49-6. ISSN: 2157-3182.* Recuperado de: [https://www.theibfr.com/download/riaf/2017\\_riaf/riaf\\_v10n1\\_2017/RIAF-V10N1-2017-5.pdf](https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n1_2017/RIAF-V10N1-2017-5.pdf)

Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios, 5(11), 39-48.* Recuperado de: <https://core.ac.uk/reader/82544468>

Espinoza Sotomayor, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial, núm. 1, enero-junio, 2009, pp. 53-62. ISSN: 1317-8822.* Universidad de

los Andes, Mérida, Venezuela. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>

Fayol, H. (1971). Administración industrial y general. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A

Fonseca, J. (2017). Empresas más productivas con empleados más felices. (Trabajo de Grado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16627/Fonseca%20Gutiérrez%20Jackeline2017.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FONATUR (2016). Programa de desarrollo turístico del municipio de Othón P. Blanco, estado de Quintana Roo. Recuperado de: <http://inai.fonatur.gob.mx/Art70/FrXLI/2015/ESTUDIOS/Othon%20P%20Blanco.pdf>

Gómez, Borda, Giraldo, Cortés y Forigua. (2019). *Influencia de la felicidad en la productividad de los trabajadores en las organizaciones de Colombia*. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9748/GiraldoLina2019;jsessionid=BDF9DAB76BFA22A665ADAA1F8C91BBDB?sequence=1>

Gómez, J., Perales, E. y Medina, J. (2015). El impacto de la jornada laboral y el salario en la rotación del personal de los empleados de las maquiladoras de Ciudad Victoria. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática*. Ciudad

Universitaria. México, D. F. Recuperado de:  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.04.pdf>

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre, 2009, pp. 45-72 Universidad EAFIT Medellín, Colombia. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

Gualdrón, W. (2016). *Análisis de la gestión del Talento Humano como ventaja competitiva sostenible en una organización*. (Ensayo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá Colombia. Recuperado de:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14586>

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. Cuarta edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. Recuperado de:  
<https://es.slideshare.net/juannavia3/desarrollo-organizacional-4ta-edicin-rafael-guzar-montfarfreelibrosorg>

Hernández, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, McGrawHill.

IMSS. Página oficial consultada el 8 de agosto del 2020.  
<http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202003/142>

INEGI (2019). Turismo. Producto Interno Bruto turístico, Base 2013. Porcentaje y variación anual. Valores corrientes. México. <https://www.inegi.org.mx/temas/turismosat/>

INEGI, Secretaría de Economía y Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (2019). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018*. Comunicado de prensa Num. 448/19 2 de septiembre de 2019 página 1/32019). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>

Irdawaty, I. & Boerhaneoddin, A. (2010). Is job satisfaction mediating the relationship between compensation structure and organisational commitment? A study in the Malaysian Power Utility. *Journal of global business and economics*. July 2010. Volume 1. Number 1. 43-61. Recuperado de: [https://www.academia.edu/download/32092669/0005\\_abstract\\_PG43-61.pdf](https://www.academia.edu/download/32092669/0005_abstract_PG43-61.pdf)

Ley federal del trabajo (1970). *Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970*. Última reforma publicada el 02-07-2019. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_020719.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf)

López, J. (2016). *Emprendedores de México reciben menos capital que en Chile y Colombia*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/tech/emprendedores-de-mexico-reciben-menos-capital-que-en-chile-y-colombia>

López, T. y Sánchez, S. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos. Un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría y praxis*. Publicación semestral. ISSN 1870-1582. Año 6, núm. 7, 2010. Cozumel, Quintana Roo. Recuperado de: <http://risisbi.uqroo.mx/handle/20.500.12249/816>

Ludeña, A. (2016). *Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Turismo y Hotelería.*

Guía didáctica. EDILOJA Cía. Ltda. Loja, Ecuador. Recuperado de:

<http://eva1.utpl.edu.ec/file.php/material/249/D14105.pdf/guiaec>

Madero, S. y Flores, R. (2013). Atracción y retención del talento e innovación como

predictores de la transformación organizacional. Área de investigación:

Administración de Recursos Humanos. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría*

*Administración e Informática.* Ciudad Universitaria. México, D. F. Recuperado de:

<http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2013/11.1.pdf>

Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva

Mexicana. *Investigación Administrativa*, 2019, 48(124), July-December 2020, ISSN:

1870-6614 / 2448-7678. Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey, México.

Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v48n124/2448-7678-ia-48-124-](http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v48n124/2448-7678-ia-48-124-00001.pdf)

[00001.pdf](http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v48n124/2448-7678-ia-48-124-00001.pdf)

Marrero, M. (2016). *Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados.* Propietario

del copyright. Tenerife. Canarias. España. Recuperado de:

<https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf>

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad.* Ediciones Díaz De Santos, S. A. Madrid

(España)

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos.* Área: Administración y

economía. Decimoprimer edición. Ed. Pearson Educación, México. ISBN: 978-607-

32-0203-9.

Recuperado

de:

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Moreno, Carbajal, Cortés, Varela y Chávez. (2009). Gestión de talentos. Un reto planteado por la globalización y la competitividad. *CULCyT//Desarrollo Profesional*. Año 6, No 30. Recuperado de:

<http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/355/335>

Núñez, J. (2010). *Análisis del proceso de gestión del talento Humano en hoteles Cuatro Estrellas* (Tesis de maestría). México, D.F. Recuperado de:

<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8664/104.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

O'Connell, M. y Kung Mei-Chuan, (2007). *Employee Turnover & Retention: Understanding the True Costs and Reducing them through Improved Selection Processes*.

Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/211392097\\_The\\_Cost\\_of\\_Employee\\_Turnover#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/211392097_The_Cost_of_Employee_Turnover#fullTextFileContent)

OMS. Página oficial consultada el 8 de agosto del 2020.

<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Pardo, C. y Alfonso, W. (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia. *Instituto del Fracaso | Institute Failure*. Escuela de Administración Universidad del Rosario.

Colombia. Recuperado de: <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobias.pdf>

Paz, K. y Espinoza, M. A. (2017). *Influencia de la felicidad organizacional en la productividad de los colaboradores en los centros de atención al cliente de la empresa América Móvil-Claro*. (Tesis). Universidad Católica: San Pablo. Recuperado de: [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15468/2/PAZ\\_CAYA\\_KAR\\_FEL.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15468/2/PAZ_CAYA_KAR_FEL.pdf)

Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. (Tesis). Universidad Pontificia Comillas-ICAI-ICADE. Madrid. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>

Portillo, M., Morales, A. & Ibarvo, V. (2016). *Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la Ciudad de Chihuahua*. Recuperado de: <http://ru.iiec.unam.mx/3429/1/195-Portillo-Morales-Ibarvo.pdf>

Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo [PROFEDET]. (2018). Última modificación: viernes 13 de noviembre de 2018. México. [http://www.profedet.gob.mx/profedet/transparencia/focalizada/conoce\\_prestaciones\\_labores.html](http://www.profedet.gob.mx/profedet/transparencia/focalizada/conoce_prestaciones_labores.html)

Quimbayo, N. (2018). *La Felicidad como parte de la estrategia de compensación y su impacto en el aumento de la productividad en las empresas*. (Tesis de Posgrado). Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17614/QuimbayoHurtadoNadyaJenny2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Santana, H. (2013). *Retención de personal en tres hoteles de Cancún: Fiesta Americana Grand Coral Beach, JW Marriot y Ritz Carlton*. Sexto Coloquio Interdisciplinario de Doctorado – Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Mex. <https://upaep.mx/micrositios/coloquios/coloquio2013/memorias/Mesa%20%20DORg/2%20Hector%20Santana%20Duarte.pdf>

Sornoza, A. (2003). *El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial*. Recuperado de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>

Torres, B. y Jiménez, A. (2017). *Estrategias de marketing para la creación de una nueva empresa de turismo*. (Tesis de grado). Universidad de Quintana Roo. Recuperado de: <http://rasisbi.uqroo.mx/bitstream/handle/20.500.12249/1846/HF5410.2017-1846.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Villegas, K. (2019). *Consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos*. IV Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica-Junio 2019. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Recuperado de: <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/35-consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos.pdf>

Work Meter (S/F). *Como gestionar el talento en tu empresa*. Recuperado de: <http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER->

[Como-gestionar-talento-](#)

[empresa.pdf%3Ft%3D1423135431950%26utm\\_campaign%3Dgestion%2Bdel%2Bt](#)

[alento%26utm\\_source%3Dhs\\_automation%26utm\\_](#)

Zainal, Z. (2017). Case Study As a Research Method. *Jurnal Kemanusiaan*. Recuperado de:

<https://jurnalkemanusiaan.utm.my/index.php/kemanusiaan/article/view/165>

## Anexos

### Anexo 1. Operacionalización de las variables

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión del Talento Humano	Se definió a través de la aplicación del cuestionario de Martín-Sierra (2011) adaptado para este fin, el cual rescata el grado de importancia que tiene la gestión del talento humano representado por las acciones y estrategias que realizan los altos mandos gerenciales de los hoteles pequeños y medianos de la ciudad de Chetumal, para fomentar la retención del personal y a su vez reducir la rotación.	Puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planteamientos de retos.</li> <li>- Libertad y autonomía del empleado para planificar el trabajo.</li> <li>- Tareas y actividades heterogéneas.</li> <li>- Habilidades y conocimientos complejos cualificados.</li> </ul>	<i>Escala ordinal:</i> tipo Likert para medir el grado de importancia.
		Sistema de compensación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel retributivo superior.</li> <li>- Equidad retributiva entre puestos.</li> <li>- Incentivos basados en:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- El desempeño individual, el desempeño del grupo de trabajo, el resultado anual de la empresa.</li> </ul> </li> <li>- Beneficios sociales para los empleados.</li> </ul>	
		Desarrollo de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación inicial.</li> </ul>	

			<p>Formación amplia e interdisciplinar en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de formación y de relaciones interpersonales.</li> <li>- Acceso a las actividades de promoción.</li> <li>- Participación en la carrera profesional.</li> </ul>	
		Conciliación de la vida laboral-personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad para elegir el horario de trabajo.</li> <li>- Facilidad para la atención de necesidades familiares.</li> <li>- Contar con ayuda económica por parte de la empresa.</li> </ul>	
		Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandos de la empresa accesibles.</li> <li>- Interés de los mandos de la empresa hacia los empleados.</li> <li>- Reconocimiento de los mandos de la empresa.</li> </ul>	
		Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con información clave de la empresa.</li> <li>- Disponer de canales y medios de comunicación en la empresa.</li> </ul>	

			- Facilidad de comunicación con los superiores.	
		La participación de los empleados	- Valorar la opinión de los empleados. - Expresar sugerencias de mejora en el trabajo. - Participar en grupos de mejora de calidad	
		Las relaciones entre compañeros	- Relación entre empleados dentro y fuera de la empresa - Atención y ayuda entre compañeros. - Compañerismo	
Retención del personal	Se definió mediante la aplicación del cuestionario de Martín-Sierra (2011) adaptado para este fin, el cual mide el grado de acuerdo-desacuerdo sobre las acciones llevadas a cabo por la alta gerencia de los hoteles pequeños y medianos de la ciudad de Chetumal.	Mantener de forma estable a los empleados	- Cualificación - Creatividad - Competencia en trabajos y funciones	<i>Escala ordinal:</i> tipo Likert para medir el grado de acuerdo-desacuerdo.
		Relaciones habituales entre compañeros	- Intercambio de conocimientos. - Colaboración - Compartir información. - Aplicar conocimientos a la resolución de problemas.	
			- Sentido de pertenencia.	

		La afectividad	- Trato justo - Confianza en la empresa.	
Rotación de personal	Puntuaciones obtenidas a través de la administración del cuestionario de Castro (2020), el cual mide la probabilidad en función de los factores de insatisfacción y los de percepción de insignificancia, sobre las acciones que se presentan, para que los trabajadores de los hoteles pequeños y medianos de la ciudad de Chetumal decidan retirarse voluntaria y permanentemente de la empresa.	Factores de la insatisfacción	- Seguridad e higiene - Compensaciones - Estilo de supervisión - Ambiente laboral - Capacitación - Oportunidades de desarrollo laboral y personal - Reconocimiento - Trabajo en equipo	<i>Escala ordinal:</i> tipo Likert para medir la probabilidad.

*Fuente:* Elaboración propia con información recabada de los cuestionarios: 1).- Retención de empleados estratégicos de Martín-Sierra (2011) y 2).-Rotación de personal de Castro (2020)

## Anexo 2. Resultados de la Fase 1. Entrevista a encargados del área de RRHH.

Preguntas	Capital Plaza	Casablanca	Carolina
¿Cuántos años tiene en funcionamiento el hotel?	26 años	37 años	2.5 años
¿Cuántos empleados trabajan en el hotel?	34	19	14
¿Cuántas personas están encargadas del área de RRHH?	1	2	1
Puestos de trabajo	Los empleados tienen sus tareas designadas que deben cumplir. Asimismo, rinden cuentas a los encargados de área, los cuales a su vez responden ante gerencia.	Los empleados responden ante gerencia y recursos humanos. En su mayoría cuentan con contratos indefinidos con prestaciones de ley.	Recepción tiene la habilidad de tomar decisiones respecto a los huéspedes. Cocina maneja de cierta forma en total autonomía bajo el mando del chef quien rinde cuentas después con el gerente. Los demás empleados responden directamente a Gerencia.
Sistema de compensación	Ya no manejan compensaciones, no vales de despensa, no bonos. Al personal de cocina se les da gratificación por eventos	Se buscan oportunidad de crecimiento del personal, se buscan opciones de capacitación para empleados en sus áreas de interés. En cuanto a recepción se buscó trabajar con empresas turísticas por comisión.	Prestaciones de ley. Incentivos: 50% de las ventas de tour o servicios ajenos al hotel, cabe mencionar que todos los empleados tienen la oportunidad de realizar ventas.
Desarrollo de los empleados en la empresa	Se promueve a empleados con base en sus habilidades pasando por un periodo de prueba.  Con la pandemia las capacitaciones incrementaron, llevan capacitaciones del ICAT, CANACO, Protección Civil, en línea (Asociación de Hoteles). Las capacitaciones se toman en horario laboral.	Se promueve con base en el desempeño y el interés.  Anualmente se requiere una capacitación, de cualquier rubro. El departamento de ventas (recepción) son los que más capacitaciones tienen.  Las capacitaciones pueden ser en horario laboral o no, dependiendo de cada capacitación.	Los empleados suelen acercarse a los dueños de la empresa para solicitar cambios de área según sus intereses, los cuales se brindan de acuerdo a su desempeño.  Por su parte, las capacitaciones se realizan dentro del horario laboral.

Estrategias de conciliación de vida personal-laboral	Los horarios ya están definidos, en caso de algún requisito personal se habla con al encargada de Recursos Humanos.	Los horarios ya están definidos, en caso de algún requisito personal se habla con la Gerente.	La empresa es flexible con las solicitudes de los empleados. “Los beneficios se ganan, las oportunidades, los favores... así como también se les pide que se pongan la camiseta por la empresa”.
Comunicación entre empleados (asuntos internos)	Las reuniones para informar asuntos internos, se realizan cada 15 días o cada mes con jefes o departamentos específicos.	Cosas de menor importancia se manda por WhatsApp. Cuando es importante se hace reunión con todo el personal del hotel.	Los pormenores e información diaria se manejan en el grupo de WhatsApp. Se realizan briefings semanales con todo el personal.
Toma de decisiones	Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en cuanto a cambios o modificaciones que se pueden realizar en sus áreas de trabajo	Cambios en procesos/día a día: se habla entre los encargados de RRHH y se le comunica a los empleados a través de sus jefes de departamento.	Situaciones con clientes: el empleado tiene la opción de actuar con propio criterio y cuentan con el respaldo del gerente.  Cambios en los procesos o el día a día: los empleados tienen la oportunidad de sugerir los cambios y se somete a revisión.
Estrategias para fomentar la relación entre compañeros	La relación entre compañeros es buena.  Se realizan actividades como la celebración de cumpleaños del mes (todos los empleados presentes pagado por el hotel - previo a pandemia)  Los empleados cuentan con área de comedor.	Se realizan actividades como la celebración de cumpleaños individual y se solicita que todos asistan. Festejan posadas, Día de Muertos, etc. Se realizaban reuniones fuera de trabajo con las familias de los empleados (previo a la pandemia). Las camaristas tienen su área designada para tomar sus alimentos. Los bell boys y los recepcionistas comen en su área laboral.	No manejan actividades específicas. Sin embargo, suelen comer juntos o tomar tours de los mismos proveedores, al menos una vez al mes.
Resolución de problemas entre distintas áreas	Cuando algo se sale de control se solicita se acerquen a jefes inmediatos o RRHH. Dependiendo del grado de la ofensa se puede implementar suspensión, alta administrativa o baja definitiva.	Se reúnen entre áreas para hablar de las problemáticas bajo supervisión de RRHH. Se buscan soluciones a los problemas que surgen con las áreas afectadas.	Se trata el problema entre los involucrados supervisados por el gerente. Se busca mostrarle al trabajador que todos son iguales y que las opiniones de todos se toman en cuenta.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas en persona.

**Anexo 3. Correlaciones de la variable “¿Qué tan satisfecho se siente con la forma en la que trabajan en equipo?”**

	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la forma en la que trabajan en grupo?	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales?	¿Qué tan importante es para usted que se disponga de lugares donde los empleados pueden relacionarse (sala de café, salas de estar, etc.)?	¿Qué tan importante es para usted que se promuevan actividades fuera del trabajo en las que los empleados puedan relacionarse?	¿Qué tan importante es para usted poder dedicar tiempo, atención y ayuda a sus compañeros?	¿Qué tan importante es para usted que se fomenten acciones que favorezcan el compañerismo?	¿Considera que en esta empresa los empleados colaboran entre ellos para diagnosticar y resolver problemas?	¿Considera que en esta empresa los empleados comparten información y aprenden unos de otros?	¿Considera que en esta empresa los empleados interactúan e intercambian ideas con personal de otras áreas de la empresa?	
Correlación de Pearson	¿Qué tan satisfecho(a) se siente con la forma en la que trabajan en grupo?	1.00	.049	.406	.387	.493	.381	.623	.492	.444
	¿Qué tan importante es para usted que la empresa ofrezca formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales?	.049	1.000	.290	.333	.194	.251	.068	.020	.135

¿Qué tan importante es para usted que se disponga de lugares donde los empleados pueden relacionarse (sala de café, salas de estar, etc.)?	.406	.290	1.000	.690	.778	.652	.285	.375	.478
¿Qué tan importante es para usted que se promuevan actividades fuera del trabajo en las que los empleados puedan relacionarse?	.387	.333	.690	1.000	.687	.504	.339	.207	.320
¿Qué tan importante es para usted poder dedicar tiempo, atención y ayuda a sus compañeros?	.493	.194	.778	.687	1.000	.785	.375	.412	.435
¿Qué tan importante es para usted que se fomenten acciones que favorezcan el compañerismo?	.381	.251	.652	.504	.785	1.000	.308	.473	.521
¿Considera que en esta empresa los empleados colaboran entre ellos para	.623	.068	.285	.339	.375	.308	1.000	.754	.596

	diagnosticar y resolver problemas?									
	¿Considera que en esta empresa los empleados comparten información y aprenden unos de otros?	.492	-.020	.375	.207	.412	.473	.754	1.000	.780
	¿Considera que en esta empresa los empleados interaccionan e intercambian ideas con personal de otras áreas de la empresa?	.444	.135	.478	.320	.435	.521	.596	.780	1.000

Fuente: Elaboración propia basada en el de Rotación y Retención de personal en el sector Hotelero del Sur de Quintana Roo



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

“FRUCTIFICAR LA RAZÓN: TRASCENDER NUESTRA CULTURA”