



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

**ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES
LABORALES DESDE LA PERSPECTIVA DE
LOS COLABORADORES DEL SECTOR
HOTELERO EN CANCÚN, QUINTANA ROO.**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA.

PRESENTA

ALUMNO: NATALIA ITZEL VERA MARTÍNEZ

DIRECTOR DE TESIS

DRA. ROSA ISELA FERNÁNDEZ XICOTENCATL.

ASESORES

MTRO. JUAN JOSÉ LORÍA MAYEN

MTRA. IVETTE MEDINA MATA

MTRA. MIRNA YASMIN PACHECO COCOM

DRA. TANYA GABRIELA MAKITA BALCORTA

CANCÚN QUINTANA ROO, MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2023





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

TESIS ELABORADA BAJO LA SUPERVISIÓN DEL COMITÉ DE
TESIS DEL PROGRAMA DE LICENCIATURA Y APROBADA
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE:

ADMINISTRACIÓN HOTELERA.

COMITÉ DE TESIS



DIRECTOR: DRA. ROSA ISELA FERNÁNDEZ XICOTENCATL.

ASESOR: MTRO. JUAN JOSÉ LORÍA MAYEN.

ASESOR: MTRA. IVETTE MEDINA MATA.

ASESOR: MTRA. MIRNA YASMIN PACHECO COCOM.

ASESOR: DRA. TANYA GABRIELA MAKITA BALCORTA.

CANCÚN QUINTANA ROO, MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2023

DEDICATORIA.

Primero a Dios que me dio la sabiduría, fortaleza y siempre cubrió todas mis necesidades. A mí mamá y a mi hermana que me apoyaron en todo este proceso dándome ánimos para nunca rendirme. A mí querido novio que me alentó emocionalmente, siempre me estuvo animando y me demostró un amor incondicional. Pero sobre todo a mi hermosa madre porque me dio su confianza, amor, consejo, estuvo presente en todos los sentidos y todos los días se esforzó por brindarme los recursos necesarios para culminar exitosamente con mi carrera.

AGRADECIMIENTOS.

Quiero agradecer a Dios porque sin él yo no sería la persona que soy el día de hoy, a mi madre Ma. Eugenia Martínez Gómez por estar siempre conmigo y apoyarme incondicionalmente en todo este camino, a mi directora de tesis la Dra. Rosa Isela Fernández Xicotencatl

por animarme a realizar este proyecto, porque siempre me dio consejo para ser mejor profesionista y me estuvo guiando desinteresadamente a enriquecer este trabajo. También quiero agradecer al Pbro. Ascencio M. Mancilla que estuvo al tanto de todo mi proceso profesional brindándome consejos oportunos, animándome, fortaleciendo mi fe y confianza en Dios que fue mi mayor motivación para seguir adelante.

ÍNDICE

Agradecimientos	III
Dedicatoria.....	IV
Índice de contenidos.....	V
Índice de tablas y/o figuras.....	VII
Resumen y abstract.....	VIII
Introducción	IX

CAPÍTULO 1. LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 Antecedentes.....	12
1.2 Planteamiento del problema.....	14
1.3 Justificación.....	17
1.4 Objetivos esperados.....	20
1.4.1 Objetivo general.....	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
1.5 Preguntas de investigación.....	20
1.6 Alcances y Limitaciones.....	21
1.7 Cronograma de actividades.....	22

CAPITULO 2. ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LA DESERCIÓN LABORAL.

2.1 Historia de la deserción laboral en la hotelería.....	24
2.2 ¿Cómo se define la rotación de personal.....	33
2.2.1 Rotación externa.....	37
2.3 Diferencia de rotación y deserción.....	38
2.4 Necesidades de Maslow.....	39

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de la investigación.....	44
3.2 Muestra.....	49
3.3 Diseño del instrumento de investigación.....	49
3.4 Prueba piloto y validación del instrumento.....	51
3.5 Análisis de datos a través de la construcción de escalas de valoración.....	52

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

4.1 Análisis de datos sociodemográficos de la encuesta.....	55
4.2 Interpretación de la información a través de escalas.....	56

CONCLUSIONES.....	63
--------------------------	-----------

REFERENCIAS.....	65
-------------------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Conceptos de la rotación de personal	34
Tabla 2. Causas de la rotación de personal	36
Tabla 3. Diferencias entre el método cuantitativo y cualitativo	48
Tabla 4. Máximos y mínimos para la construcción de escalas	53
Tabla 5. Características socio demográficas de las personas encuestadas (Porcentajes)	55

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Ciclo de la motivación	30
Figura 2. Conceptos motivadores base	31
Figura 3. Pirámide de las necesidades de Maslow	42
Figura 4. Especificaciones del método de investigación cuantitativa	41
Figura 5. Métodos y aportes de la investigación cuantitativa y cualitativa	45

RESUMEN.

Esta investigación tiene como objetivo analizar las condiciones laborales de los colaboradores de la Zona Hotelera de Cancún, Quintana Roo con el fin de identificar cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal. La metodología que se utilizó fue del tipo cuantitativa de alcance descriptivo, ya que se aplicó una encuesta a 52 colaboradores, donde se identificó que los principales factores de rotación de personal en los hoteles de Quintana Roo son: el ambiente laboral, las capacitaciones y el salario. De acuerdo a lo que dice la literatura, se confirmó que de forma general la rotación de personal se ve influenciada por la percepción que tenga el colaborador de su ambiente laboral y el salario.

PALABRAS CLAVE: Condiciones laborales, sector hotelero, Cancún

ABSTRACT

This research aims to analyze the working conditions of employees in the Hotel Zone of Cancún, Quintana Roo in order to identify the factors that influence staff turnover. The methodology used was of the quantitative type of descriptive scope since a survey was applied to 52 collaborators, through a research instrument where it was identified that the main factors of staff turnover in the hotels of Quintana Roo are: the environment labor, training and salary. According to what the literature says, it is confirmed that in general, personnel turnover is influenced by the employee's perception of their work environment and salary.

KEY WORDS: Working conditions, hotel sector, Cancun

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, los hoteles se enfrentan a un desafío crucial: no solo deben preocuparse por cubrir todas las vacantes de su plantilla, sino que también deben centrarse en retener a sus colaboradores. La alta rotación de personal en empresas privadas como los hoteles no solo afecta la reputación ante clientes y posibles candidatos, sino que también conlleva mayores costos de reclutamiento y un rendimiento deficiente por parte de los empleados que permanecen en la organización.

Esta problemática se acentuó en el sector hotelero de Cancún, Quintana Roo, tras la irrupción de la pandemia de COVID-19, que forzó recortes de personal y aumentó la demanda de trabajo, sobrecargando a los colaboradores activos. En este contexto, esta investigación tiene como objetivo analizar las condiciones laborales desde la perspectiva de los colaboradores para identificar los factores que contribuyen a la alta rotación en los hoteles de la zona hotelera de Cancún, Quintana Roo.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos. El primer capítulo contextualiza la problemática, abordando casos de rotación de personal en diversos países y destacando la importancia del sector hotelero en la economía, así como el impacto de la pandemia en los índices de rotación.

El segundo capítulo define y diferencia los conceptos de deserción y rotación de personal, además de recopilar los factores de rotación mencionados por autores anteriores.

La metodología utilizada es de carácter cuantitativo y se describe detalladamente, incluyendo la instrumentación de la investigación, la prueba piloto realizada y el cálculo de la muestra. Finalmente, en el análisis de resultados, se presentan gráficas derivadas de encuestas aplicadas y se ofrece una interpretación de estos hallazgos.

Los principales descubrimientos de esta investigación revelan que los colaboradores en la zona hotelera de Cancún, Quintana Roo, enfrentan un ambiente laboral deficiente y carecen de valores en su entorno de trabajo. Además, se destaca la escasez de capacitación continua para mejorar sus habilidades, una percepción negativa hacia la supervisión y liderazgo de los superiores, y la insatisfacción con respecto a los salarios que no cubren sus necesidades básicas ni se consideran justos. Estos hallazgos proporcionan una base para proponer estrategias destinadas a reducir los altos índices de rotación en la industria hotelera de la región.

CAPÍTULO 1

LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

México no es el único país donde se presenta la gran rotación de personal en los establecimientos de alojamiento, también en lugares como Nigeria se reflejan estas áreas de oportunidad para las empresas hoteleras dejando ver que ya es una problemática global para las compañías las cuales al tener un porcentaje excesivo en rotación deben detectar los factores que lo detonan, para reducirlo, controlarlo y prevenirlo. En el estudio de Musa et ál (2014) donde encuestaron a 45 personas de 3 diferentes establecimientos delimitándolo a 15 personas por hotel para tener un orden más equilibrado, encontraron que en Nigeria se percibe que en este sector económico las empresas ya no se preocupan por incentivar y motivar a sus colaboradores y los hacen sentir privados de sus necesidades fisiológicas haciéndolos experimentar una inseguridad muy marcada con su salario ya que están a expectativa de saber si van a recibir su salario y prestaciones a tiempo, completo o si simplemente no lo recibirán, y en consecuencia los colaboradores ya no tienen buen rendimiento en sus actividades y se sienten desmotivados llegando a la conclusión que el salario, incentivos y horas de trabajo tienen una relación muy marcada con la retención de colaboradores en su sector hotelero y es así como propusieron implementar incentivos económicos y no económicos para que de esta forma exista un mayor compromiso de los colaboradores y retenerlos para que ya no aumenten los índices de rotación.

Igualmente, Rodríguez (2008) aplicó una encuesta de satisfacción a 33 personas al azar de las 50 que laboraban en el Hotel Camino Real Perinorte ubicado en el Estado de México concategoría de cinco estrellas, en su investigación encontró que la mayoría de los encuestados consideran que tienen una muy buena relación con sus compañeros de trabajo lo cual genera un muy buen ambiente laboral impactando favorablemente a la empresa ya que se nota que

existe un buen clima organizacional que suma a la satisfacción de los colaboradores, sin embargo, los colaboradores no están conformes con su sueldo y prestaciones y es aquí cuando ellos consideran que las razones económicas es la causa que más influye en la rotación de personal y debido a esto los colaboradores activos sienten que toda la rotación les afecta en su proceso de trabajo.

De igual forma Torres (2016) afirmó en su investigación que los colaboradores de un hotel de Lima – Perú no se sienten cómodos en su área de trabajo y que les gustaría que su trabajo fuera reconocido y valorado ya que tienen muchas exigencias por parte de sus jefes directos y del propio hotel donde en muchas ocasiones se han sentido insultados tanto por los jefes, compañeros y hasta por los clientes, todo esto provoca que se sientan inseguros ya que consideran que los contratos que manejan no les garantiza estabilidad laboral, y que también esas condiciones de trabajo afectan considerablemente su salud, no ven oportunidades de crecimiento y aunado a esto no reciben sueldos justos.

A nivel estatal también se presenta la problemática de rotación de personal en establecimientos de hospedaje, gracias al estudio que realizaron al área de camaristas Balbuena y López (2021) se destacó que trabajaban para cubrir sus necesidades y deudas, destacando que la mayoría de las camaristas cuentan con hijos que dependen completamente de ellas, en esta investigación se percibió que el hotel de Cancún donde laboran las camaristas no tiene un buen clima laboral, tienen excesos de trabajo sin un buen sueldo, donde descuidan a su familia y se sienten expuestas e inseguras, pero a pesar de todo esto las camaristas valoran mucho su trabajo ya que piensan que no podrían conseguir algo mejor.

Por otro lado, Innacone (2020) encontró en su investigación de satisfacción laboral a los colaboradores del Hotel Wimbledon de Perú que tienen la satisfacción de recibir un reconocimiento a su trabajo ya que cumplen con todas sus actividades designadas, sin

embargo, consideran que no existe un trabajo en equipo y que las instalaciones del establecimiento no tienen las comodidades necesarias para realizar un correcto trabajo y aunado a esto algunos colaboradores se quejaron ya que no reciben el material adecuado para cumplir con sus actividades. Un punto a favor de la empresa es que impulsan a sus colaboradores a un crecimiento profesional y esto los hace sentir con oportunidades de crecimiento laboral, pero en ocasiones sienten que este esfuerzo que realizan no les es reconocido; a pesar de que la empresa ofrece incentivos y bonos los colaboradores sienten que no cubren sus necesidades.

1.2 Planteamiento del problema.

A lo largo del tiempo la hotelería ha ido evolucionando debido a la gran demanda de hospedaje a nivel mundial y con ayuda de todos los medios tecnológicos, legales y políticos ha ido demostrando grandes avances hasta hacerse de un sector muy importante en la economía. En México el INEGI reportó, en 2020, que el PIB turístico tuvo un monto de 1,475,107 millones de pesos, lo que representa el 6.7% del PIB Nacional (INEGI; 2021) donde el servicio de alojamiento contribuye con el 2.3%.

La hotelería es una actividad muy solicitada en México y principalmente en Cancún en Quintana Roo y los Cabos en Baja California Sur implicando mucha competencia a su alrededor, pero también significa un núcleo para la generación de empleos ya que de acuerdo con datos del INEGI, en el año 2019 se generaron 200,230 millones de puestos de trabajo en el sector de alojamiento que en comparación con el año 2020 aumentó un 2.2% posicionándose como uno de los sectores con mayor contribución a las ocupaciones remuneradas para el país con giro turístico (INEGI; 2021).

Los colaboradores de este sector tienen muchas opciones para laborar y debido a que todas las empresas tienen diferentes formas de incentivar a sus colaboradores, se toma en

consideración que entre los principales aspectos a estudiar son las necesidades de cada individuo que en conjunto con otros factores puede influir en la decisión de un colaborador a cambiar de una empresa a otra. Sin embargo, Manjarrez et al (2019) menciona un listado específico de elementos claves a considerar para el estudio de la deserción laboral los cuales son: el ambiente laboral, la relación entre todos los colaboradores y sus opiniones, el liderazgo que demuestren los altos mandos y las expectativas que tenga cada persona sobre el trabajo que están realizando.

La satisfacción que tiene un empleado con su trabajo se refleja de manera instantánea en la forma en la que trata a un cliente, es decir que si un colaborador atiende con calidad a los usuarios se evidencia la buena organización de la empresa para con sus colaboradores (De la Torre et al, 2007). Se tiene que resaltar que cuando un empleado decide abandonar permanentemente la empresa en la que presta sus servicios se considera una rotación voluntaria, en este caso existen dos tipos de causas que fomentan la deserción de los colaboradores las cuales son externas o internas, las primeras son problemas que no puede controlar la empresa, por ejemplo: oportunidades de empleo, la situación económica, seguridad etc., y las segundas son las que afectan directamente a las empresas ya que están a su alcance controlarlas para que se disminuyan los porcentajes de las bajas de personal. Esto abona a lo encontrado en Caldera et al (2019) quienes mencionan que las causas que deben tomar las empresas en consideración son:

(...) Política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipo de supervisión o liderazgo, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal de la organización, cultura organizacional de la empresa, proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación y entrenamiento de recursos humanos, etc., falta de motivación del personal, clima laboral nocivo, satisfacción o

insatisfacción laboral, tareas bien definidas y distribuidas; y entre toda esta lista se calcula que el componente más común es el salario (p. 619).

Actualmente en Cancún existe un problema para encontrar personal ya que la ocupación en los hoteles ha aumentado un 20 % y sin embargo se tiene un déficit de fuerza laboral del 15%, aunado a esto las tarifas se elevaron un 10%, debido a la gran demanda de personal en áreas como alimentos y bebidas, áreas de cuartos, relaciones públicas etcétera, los hoteleros han optado por hacer contrataciones masivas y en algunos casos dependiendo el hotel optan por aumentar las actividades de los colaboradores activos (REPORTUR, 2022, abril 18) .

Debido a que existe una amplia oferta de trabajo las personas cambian de compañía con más facilidad teniendo una permanencia en promedio de un mes y en algunas ocasiones ni siquiera llegan a firmar un contrato, esto se debe a que los diferentes factores que consideran los colaboradores al momento de laborar no cumplen con sus expectativas, comprendiendo desde el salario que perciben, horarios, ambiente laboral, y actividades a realizar. Toda esta rotación de personal afecta a las empresas hoteleras ya que implica un gasto de capacitación y tramites aumentando en gran manera el trabajo que realizan las áreas de reclutamiento (Juárez, 2022). Por lo tanto, de seguir el problema se pueden aumentar los índices en la demanda de personal en el sector hotelero de Cancún denotando un incremento en los gastos de las empresas al momento de selección y contratación, mayor trabajo y exigencia para las áreas de reclutamiento y en el peor de los casos un incremento en las actividades y responsabilidades de los colaboradores activos afectando así su rendimiento.

Es así como en este trabajo se propone analizar las causas y efectos que influyen en la rotación de personal en un centro de hospedaje de Cancún Quintana Roo con el fin de proponer estrategias dentro del sector.

1.3 Justificación.

A nivel mundial se comenzó a vivir un virus que conmocionó al mundo, según la OMS (2020) el 31 de diciembre de 2019 se notificaron casos de enfermedades de neumonía que posteriormente fueron identificados como coronavirus que en unos meses de haber sido detectado la OMS informó que ya era denominado una pandemia y proporcionó sus recomendaciones para que los centros de salud detecten los síntomas.

A partir de esta pandemia una de las medidas sanitarias que recomendó la OMS fue el confinamiento y con esto se empezaron a cerrar las fronteras provocando que la producción de las empresas bajara aumentando la tasa de desempleo generando que la economía decayera a nivel mundial, y en cuanto a España se desató un decrecimiento del PIB con un 7 y hasta 9% anualmente, así mismo tomando en cuenta que en este país los hoteles, restaurantes y sectores turísticos en su mayoría son microempresas donde no abarcan una gran cantidad de colaboradores, se vieron perjudicados ya que tuvieron que dar de baja a muchos afectando a ambas partes. Con la noticia del virus y el confinamiento en la post pandemia el comportamiento de los turistas cambió ya que empezaron a realizar viajes más cortos y buscando que también hubiera seguridad sanitaria y esto generó que las empresas se vieran afectadas ya que no contaban con los ingresos necesarios para mantenerse activos por mucho tiempo (Bauzá et ál, 2022).

Como lo menciona Pinagorte et ál (2021) el sector de turismo tiene el potencial de ser un gran generador económico para sustentar un país, pero con la pandemia se vieron afectadas las llegadas de turistas internacionales con una reducción del 98% provocando que las empresas tuvieran problemas económicos y que en muchas ocasiones tuvieran que cerrar por completo sus establecimientos, los hoteles tuvieron muchas cancelaciones de llegadas y en

este caso Ecuador considera que el sector hotelero es muy importante ya que les genera buenos ingresos económicos y ante toda esta situación se vieron desfavorecidos porque tuvieron una afectación de una menor ocupación hotelera en la primera semana de marzo del 2020.

Según Reportur (2021) en Quintana Roo se vive una crisis por la falta de mano de obra ya que los colaboradores del sector hotelero durante la pandemia decidieron regresar a sus lugares de origen dejando así puestos por cubrir, también encontraron que tres de cada cinco colaboradores y sobre todo los que se dedican a la cocina no han querido regresar a sus labores por diferentes razones, pero la principal de ellas es porque han tomado la decisión de emprender. Toda esta situación en el área hotelera ha orillado a las empresas a exigirles a sus colaboradores que doblen turno o incluso que los gerentes realicen trabajos de cocina para que de esa manera se puedan cubrir los estragos de mano de obra.

México no es el único país que se vio afectado, en España también presentan problemas con la falta de personal ya que como lo mencionó Canalís (2021) después de la pandemia fue difícil encontrar colaboradores para los hoteles de sol y playa ya que los que antes percibían un sueldo base fueron recontratados con un sueldo menor provocando que se quejaron y decidieran recurrir a trabajos donde tuvieran mejores oportunidades. Otra de las razones que influyó en la falta de personal es debido a que durante la pandemia se cerraron restaurantes y hoteles provocando que algunos colaboradores buscaran trabajos fuera del sector hotelero para dedicarse a labores logísticas desatando un desplazamiento muy marcado del personal. De igual forma, en Argentina principalmente en la ciudad de Mendoza donde una de las principales preocupaciones de los empresarios especializados en el sector es la falta de mano de obra capacitada que se detectó en el post-pandemia, Diario UNO (2022) en una entrevista el vicepresidente de la AEGHA (Asociación Empresarial Hotelero Gastronómica y Afines

de Mendoza) asegura que la falta de personal es ya un problema a nivel mundial que se detonó por la pandemia ya que los más jóvenes se mueven muy fácilmente de un empleo y no tienen el objetivo de jubilarse en una empresa, lo que provoca que las empresas inviertan más en los procesos de reclutamiento. También mencionó que el sector hotelero de Argentina tiene que pagar un impuesto sobre la mano de obra lo que en otros países no se toma en consideración esto provoca que los colaboradores emigren a trabajar a otros países donde tengan mejores sueldos.

En esta investigación se estudian los factores que influyen en la alta rotación de personal, ya que las condiciones laborales han cambiado conforme pasa el tiempo, sin embargo, con la pandemia este problema se hizo más evidente. Como lo menciona REPORTUR (2022) los empresarios están muy preocupados en acaparar la escasez de mano de obra que enfrentan buscando colaboradores en Centroamérica pero no se dan cuenta que deben mejorar las condiciones laborales, sin embargo, los empresarios del sector hotelero de Quintana Roo rechazaron la propuesta del senador Ricardo Velázquez Meza quien propuso implementar 6 horas de trabajo en lugar de 8 horas y aumentar los días de vacaciones a 15 días esto con el objetivo de mejorar la productividad y la eficiencia en el trabajo. Los empresarios mencionan que el país no se encuentra económicamente estable y que no es viable reducir las horas de trabajo ya que en temporadas altas se incrementa la ocupación de hoteles y una medida de este tipo solo disminuiría la productividad.

1.4 Objetivos esperados.

1.4.1 Objetivo General.

Analizar las condiciones de trabajo desde la perspectiva de los colaboradores para identificar los factores que contribuyen a la alta rotación en los hoteles de la zona hotelera de Cancún, Quintana Roo.

1.4.2 Objetivos Específicos.

1. Identificar desde la perspectiva del colaborador cuales son las causas más comunes por las que dejan de laborar en un hotel.
2. Conocer las estrategias implementadas por los centros de hospedaje para reducir el índice de rotación.
3. Aplicar un instrumento validado para analizar las condiciones laborales desde la perspectiva de los colaboradores.
4. Realizar un análisis estadístico donde se pueda explicar las razones que tienen para cambiar de hotel.

1.5 Preguntas de investigación.

¿Por qué el índice de rotación de personal del sector hotelero es alto?

¿Qué factores influyen en la rotación laboral de los colaboradores de un hotel de la zona hotelera de Cancún?

1.6 Alcances y limitaciones.

Los alcances de esta investigación son de tipo regional ya que aun cuando las condiciones laborales en México están regidas por las leyes mexicanas, en los destinos turísticos de Quintana Roo específicamente en el sector hotelero las condiciones laborales tienen sus particularidades que deben estudiarse desde el contexto social que se vive.

No obstante, es importante reconocer que el presente trabajo enfrentó algunas limitaciones operativas. En particular, no es posible llevar a cabo la aplicación del instrumento de investigación dentro de un hotel específico, lo que obliga a realizar un trabajo de campo externo, involucrando a colaboradores de diferentes hoteles.

Además, el tiempo disponible para la implementar del estudio será limitado, ya que la encuesta no se aplicará en el lugar de trabajo de los colaboradores. Esto representa un desafío adicional, ya que la mayoría de los encuestados tendrán un tiempo limitado debido a sus horarios de trabajo, lo que dificultaba la participación de todos los colaboradores en el estudio.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LA DESERCIÓN LABORAL

2.1 Historia de la deserción laboral en la hotelería.

En los años de 1000 a 1500 A.C. cuando estaba en pleno auge el intercambio de productos como medio de comercio, era necesario que los comerciantes hicieran largos viajes y fue entonces cuando los reyes ofrecieron pequeños refugios de manera gratuita situados por los caminos más concurridos provocando que los comerciantes se sintieran más seguros y apoyados. Posteriormente en el siglo XI los monasterios retomaron este servicio de alojamiento ofreciéndolo como caridad y brindando el servicio de otras áreas a cambio de una remuneración. En la época de la primera guerra mundial cuando los medios de comunicación y los transportes tuvieron un avance significativo las personas comenzaron a realizar viajes con mayor frecuencia y detonando que el sector hotelero fuera más solicitado, en ese momento fue cuando se creó el primer hotel en Alemania con un aspecto elegante y moderno, seguidamente se incorporó la ideología de un hotel corporativo dando inicio en 1800 la inauguración del Gran Hotel en París con este giro y seguidamente apareció el Hotel Ritz y su cadena de hoteles; en los años 1900 el sector llegó hasta los negocios de Estados Unidos y fue así como a partir de una necesidad de refugio de los comerciantes se dio origen al sector hotelero (Valdez, 2021).

En la Revolución Industrial se comenzaron a identificar las primeras causas siendo la principal el proceso de reclutamiento, debido a que no se realizaba de manera objetiva. Para el año de 1910 las empresas comenzaron a darle importancia a la rotación debido a que se dieron cuenta de sus efectos y comenzaron a implementar estrategias como contrataciones temporales para que de esa forma minimizarán los costos (Reyes et ál, 2021), y fue así como en América del Norte los empresarios de esa época se dieron cuenta que los colaboradores tenían valor ya que la baja de uno representaba grandes cantidades de dinero, es decir eso

involucraba pérdidas para las empresas. Fue para el año de 1970 que se empezaron a realizar estudios donde relacionaban a la satisfacción laboral con la rotación, proponiendo que la definición de la rotación como una variación del empleado entre dos constantes que eran la empresa y el entorno, también identificaron tres diferentes causas que son: estructura organizacional, ambiente laboral y los motivos personales (Márquez et ál, 2021).

Para que un colaborador se sienta cómodo y pleno en su trabajo debe existir un buen clima organizacional, para esto la organización debe tener presente que tiene mucho peso la cultura organizacional que se esté implementando en ese momento, la cual está compuesta mayormente por las conductas, creencias y valores que ejerzan los miembros, es decir que si un colaborador es motivado constantemente por la empresa se genera un aumento en el clima organizacional ya que se está reflejando una actitud positiva y calidad en el trabajo pero si la motivación disminuye por alguna razón de insatisfacción de necesidades, sucesivamente disminuye el clima organizacional. El clima organizacional se puede entender como la percepción que tienen los colaboradores de la organización a la que pertenecen tomando en cuenta que muchas veces esto se influencia mucho por las experiencias que tenga cada individuo con la organización, existen dos diferentes ideas de clima organizacional donde la primera que propone Goncalves (2000) es que el clima organizacional es la percepción que tienen los colaboradores incluyendo los jefes de la organización en cuanto a los procesos que se implementa, por otro lado Robbins (1999) menciona que es la influencia de los factores externos al desempeño; en conclusión se puede decir que el clima organizacional en el conjunto de factores internos y externos que pueden influir en el desempeño y darle forma al ambiente de toda la organización (Peralta, 2002).

Barboza et al (2021) también menciona que el clima organizacional es un factor importante ya que es el medio que refleja un buen desempeño y satisfacción en los colaboradores y se ha detectado en diferentes estudios relacionados que la falta de trabajo en equipo, la comunicación, el salario, los incentivos, las relaciones sociales y la falta de supervisión son algunos de los factores que pueden afectar en el clima organizacional de un hotel; para combatir los factores negativos, mejorar el desempeño y satisfacción de un colaborador es importante que desde la supervisión se haga un correcto control de las actividades a realizar observando constantemente a los colaboradores para detectar las habilidades y las áreas de oportunidad para que al final con ayuda de esta evaluación se implementen programas de capacitación e incentivos que motiven a los colaboradores y que se puedan cumplir con los objetivos del hotel. En el estudio que se realizó en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén se encontró que existe un buen ambiente laboral ya que existe buena comunicación, trabajo en equipo, los colaboradores consideran que obtienen una justa remuneración a sus actividades, cuentan con los recursos necesarios para cumplir eficazmente con su trabajo, tiene oportunidades de crecimiento y motivación, sin embargo consideran que las evaluaciones que se realizan no ayudan a mejorar las áreas de oportunidad reflejando una mala supervisión.

Como se mencionó anteriormente el clima organizacional va de la mano con la cultura organizacional que son las conductas que tiene la organización en sus actividades y resolución de conflictos para lograr sus objetivos mientras que otros autores lo definen como las creencias y valores que comparte una organización con sus colaboradores la cual repercute en su comportamiento. Se considera que existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ya que si los colaboradores perciben un buen clima organizacional como consecuencia los colaboradores sentirán una satisfacción laboral; en

esta satisfacción influye variables de salud, felicidad y bienestar que también impactan en la vida personal del colaborador y sobre todo impactan positivamente en el desempeño laboral. Finalmente se puede decir que la cultura organizacional impacta en el clima organizacional y esto influye mucho en la satisfacción del colaborador que como resultado da una productividad y calidad en el servicio que se brinda (Yuctor et al, 2019).

Fiallo et al (2015) al igual que otros autores también enfatiza que es importante tener y cuidar el clima organizacional ya que es el medio que provoca un buen desempeño en los colaboradores; y la falta de capacitación, motivación, trabajo en equipo, liderazgo y las relaciones entre compañeros de trabajo influyen en la decadencia del clima organizacional; asimismo considera que el clima organizacional tiene una correlación con la motivación de los colaboradores, en consecuencia se considera que existe un buen nivel de clima organizacional cuando se cumple con las necesidades personales del colaborador. Tener un correcto clima organizacional genera beneficios para la organización como la satisfacción laboral, adaptación, un control en la rotación, productividad, conductas positivas, unión entre los compañeros de trabajo y creatividad; sin embargo también puede traer consecuencias negativas sino se mantiene un control en el clima organizacional que entre las principales se encuentran: aumento en la rotación, inadaptabilidad, menor productividad, inasistencia laboral, actitudes y conductas negativas, fraudes y robos. Es importante reconocer que existen diferentes tipos de clima organizacional que van desde un ambiente autoritario a un ambiente participativo y estos son: clima de tipo autoritario donde se desatan dos subtipos donde el primer nivel es de la clase de autoritarismo explotador y el segundo nivel es autoritarismo paternalista, clima de tipo participativo donde también se encuentran dos subtipos siendo el primero un sistema consultivo y el segundo un sistema participación en grupo.

Carpio (2020) señala que una ventaja adquirida por una empresa hotelera es el compromiso y pertenencia que refleje un colaborador, sin embargo, uno de los retos que afronta es mantener a colaboradores responsables, eficientes y con buena comunicación entre compañeros de trabajo. También menciona que el clima organizacional es el ambiente que percibe el colaborador a diario, la relación y conducta que tenga el jefe con los colaboradores, la conducta y relación que reflejen los colaboradores con los clientes y proveedores; también se puede considerar que el clima organizacional son las condiciones sociales y psicológicas que influyen en el desempeño. En este sentido, el autor detecto en su investigación literaria que existen dimensiones en el clima organizacional entre las que están la estructura, responsabilidad y conflictos; la primera hace referencia a la estructura organizacional, las políticas y reglas que se deben seguir, y respetar las opiniones de los colaboradores de modo que exista una buena relación y mejora continua en la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos; la segunda habla del respeto o impresión que tenga un colaborador de su jefe directo, el sentido de autonomía y compromiso que demuestre el colaborador; el ultimo describe la tolerancia y respeto de las diferentes opiniones que se tengan dentro de la organización sin hacer distinción de superiores e inferiores puestos, es la facultad y capacidad de resolver los problemas al instante ya que estos conflictos provocan un mal desempeño laboral forzando al hotel a tomar estrategias para contrarrestarlas y evitar que se repitan los mismos sucesos dentro de la organización. En el ambiente hotelero existen variables deficientes que se deben medir y mejorar como la comunicación, la motivación, el reconocimiento y la productividad, resaltando la comunicación como la importante ya que esta determinará el buen trabajo en equipo y la relación que se tenga entre los colaboradores y los jefes resultando un trabajo más eficaz y eficiente.

En la figura 1 se puede observar el ciclo de la motivación que propone de manera implícita Salazar y Gutiérrez (2016) cuando mencionan que la motivación favorece en el desempeño de los colaboradores lo que repercute de manera positiva en los servicios que brinda el hotel dando como resultado un alto nivel de calidad que ayudara a llegar a los objetivos plasmados en el hotel. También indican que para combatir este fenómeno primero debe identificarse en cuál de las cuatro etapas de la motivación se encuentra un colaborador, empezando por el nacimiento del déficit motivacional, aquí es donde el colaborador empieza experimentar una desmotivación en su ambiente laboral; al mismo tiempo surge el deseo de satisfacer su necesidad de motivación, seguidamente con esto viene la etapa de la acción donde el colaborador comienza la búsqueda de cubrir su necesidad, por último el colaborador logra cubrir su deseo y se encuentra en la etapa de satisfacción y es aquí donde el ciclo vuelve a tomar su curso. Con base en la misma forma la motivación toma diferentes perspectivas, desde la fisiológica, cognitiva y conductual; estas perspectivas empiezan con las emociones y sentimientos seguidos de los pensamientos lógicos que llevan a la acción y por último la conducta motivación que tiene el colaborador dependiendo la influencia, ya sea que realice sus actividades por gusto sin la necesidad de recibir ningún tipo de motivación o bien el colaborador que necesita ser motivado para laborar por el deseo de recibir un premio o evitar una sanción.

Figura 1. Ciclo de la motivación.



Fuente: Elaboración basada en el artículo de Salazar & Gutiérrez (2016)

Manjarrez et al (2020) menciona que la motivación de una manera psicológica tiene que ver con el impulso, dirección y persistencia en el comportamiento de la persona, como se observa en la figura 2 con el fin de que esta actitud motivada se promueva primero se deben definir dos conceptos motivadores laborales bases que son el entorno laboral y el contenido de trabajo; donde la primera se refiere al ambiente laboral en el que se desarrollan los colaboradores dándole mayor importancia a las relaciones sociales y el segundo habla sobre el desempeño en las actividades de acuerdo a las habilidades y conocimientos del colaborador y aquí es donde entran las capacitaciones. Los hoteles deben tener en claro que es necesario que en la organización se impulse la motivación de sus colaboradores para que tengan un excelente desempeño en su área de trabajo, es decir el colaborador debe llegar al nivel de anhelar y disfrutar hacer su trabajo con iniciativa; también debe tener la capacidad de cumplir con sus actividades haciéndolo de manera eficaz y con calidad, y por último el entorno también es un factor clave ya que debe considerarse que el colaborador tiene que contar con

las herramientas, información y recursos necesarios para cumplir con su labor. En resumen, se puede expresar lo anterior con la siguiente formula:

$$D = M + C + E$$

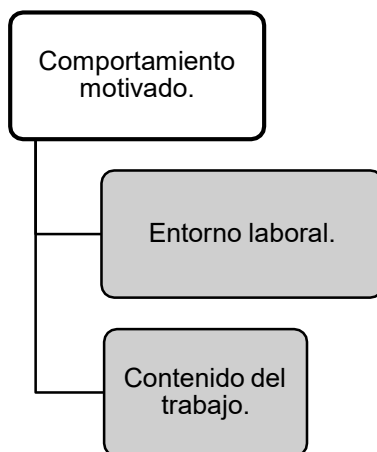
Dónde:

D: Desempeño.

M: Motivación.

E: Entorno.

Figura 2. Conceptos motivadores base.



Fuente: *Elaboración basada en el artículo de Manjarrez et al (2020)*

En ciudades como Paris se han manifestado problemas por un déficit de condiciones laborales en sectores hoteleros, como es el caso del Hotel Ibis-Batignolles que se encuentra asociado con el grupo Acoor donde sus colaboradoras específicamente del departamento de ama de llaves manifestaron su inconformidad con su ambiente laboral ya que viven diariamente una carga excesiva de trabajo con una exigencia de realizar al día de 40 a 50 habitaciones en un tiempo de una hora para 3.5 habitaciones y con un sueldo injusto donde las colaboradoras han experimentado problemas de salud por las fuertes cargas de trabajo

donde se han visto obligadas a invertir más tiempo para cumplir con el número de habitaciones al día, sin embargo, estas horas extras no son remuneradas y por toda esta labor ellas reciben mensualmente 700 euros que equivalen aproximadamente a 14,700 pesos mexicanos. Cabe mencionar que la mayoría de las colaboradoras son de origen africano y en una entrevista con una de ellas de nombre Tiziri Kandi revelo que la empresa prioriza la contratación de mujeres africanas con necesidades, donde la mayoría no saben leer, son madres solteras y muchas veces no dominan el idioma de la ciudad debido a que la empresa considera que son las que aceptan con más facilidad las condiciones precarias de trabajo. Desafortunadamente las mujeres inmigrantes que se encuentren laborando en el hotel no tienen opción a renunciara su empleo por el miedo de perder su estancia en la ciudad ya que para renovar sus permisos de residentes necesitan estar laborando (Szpyrka, 2021).



Fuente: Camareras de piso del hotel Ibis Batignolle. Tomada de Alba Sud [Fotografía], Szpyrka, 2021, www.albasud.org, Noticias, Turismo responsable.

Los problemas de clima laboral no solo se presentan en fronteras europeas, sino que también existen casos de un mal clima organizacional en Latinoamérica, como puede apreciarse en el estudio que realizaron Guillen y Perea (2021) en el Hotel Sonesta Arequipa en Perú donde encuestaron a 63 colaboradores acerca de su satisfacción laboral. En su estudio detectaron que existe una muy buena relación entre todos los colaboradores dando una buena señal ya que mientras mejor relación se tenga dentro del equipo de trabajo también mejorará la

satisfacción laboral. De igual forma lograron visualizar que la mayoría de los encuestados se sienten indispensables para un correcto funcionamiento en el hotel y dicen experimentar una realización laboral y personal dejando ver implícitamente que cuentan con un sentido de *empowerment* así como también tienen designadas las actividades de manera correcta de acuerdo con sus habilidades cumpliendo efectivamente con sus expectativas del empleo. Un porcentaje menor a la media muestra interés por sus actividades y aprecian su trabajo, lo que indica un desinterés e inconformidad de la mayoría de los encuestados. A pesar de que la mayoría expreso que se sienten seguros en su ambiente laboral y que cuentan con las herramientas necesarias para cumplir con sus actividades, menos de la mitad expresan que sienten que sus sueldos no son justos y que les gustaría que su esfuerzo y horas extras sean reconocidas por el hotel, sin embargo, la mitad de los encuestados sostienen que no se sienten explotados laboralmente y que reciben un trato justo.

2.2 ¿Cómo se define la rotación de personal?

Torres y Orozco (2020) definen la rotación de personal como un deslinde laboral por decisión propia del colaborador, dejando un puesto por cubrir y perjudicando a la empresa ya que se crea un desajuste en la organización. Sin embargo, también proporciona una tabla donde refiere las diferentes definiciones hechas a través de los años recopilando a distintos autores, como se puede observar en la tabla 1 March y Simon (1958) mencionan que la rotación es la decisión voluntaria de una persona por abandonar su trabajo tomando como influencia al mercado laboral, no obstante Mobley (1977) propuso que la rotación es el deslinde de obligaciones laborales ya sea de forma voluntaria o involuntaria teniendo como factores el ambiente laboral y su satisfacción. Años después Chudren y Sherman (2004) coincidieron con lo que plantearon Pigors y Meyers en 1985 cuando mencionaron que este déficit puede ser evitable o inevitable; más adelante González resumió a la rotación como la

salida de un colaborador dejando un espacio disponible que después será cubierto por otra persona.

Tabla 1. Conceptos de la rotación de personal

Fecha	AUTOR	DESCRIPCIÓN
1958	March y Simon	Es la decisión propia del trabajador de abandonar el empleo, la cual es causada por la relación del mercado laboral y la conducta individual.
1977	Mobley	La rotación como "el retiro voluntario e involuntario fundamentado en lo que el trabajador percibe y evalúa la satisfacción y el ambiente laboral".
1985	Pigors y Meyers	Es el grado de movilidad interna de los empleados evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización.
2004	Chruden y Sherman	Rotación cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de la organización, las renunciaciones se pueden clasificar en: evitables e inevitables; estas últimas incluyen: terminación del empleo temporal, promociones, transferencias, separaciones por enfermedad, muerte o matrimonio.
2006	González	El número de trabajadores que salen de la organización y dejan una vacante, que es cubierta con un nuevo colaborador.
2007	Rodríguez	Flujo de personal que se pueden dar por ascensos, renunciaciones, despidos, promociones, traslados de personal, muertes, retiros, permisos y licencias.
2007	Chiavenato	Es un efecto de las fuerzas de los mercados laborales, relacionada con la oferta de empleo es decir plazas vacantes y mano de obra disponible conocida como demanda de empleo.
2014	Werther, Davis y Guzman	Factores de la fuerza de trabajo, requieren de capital humano por lo cual se experimenta variaciones en la demanda, debido a jubilaciones, despidos, renunciaciones, enfermedades, despidos, muertes y licencias

Fuente: Tabla elaborada por Álvarez (2020, p.14).

Tres años después Chiavenato (2007) propuso que la rotación es la consecuencia del mercado laboral relacionado con la oferta y demanda de empleo; sin embargo, Werther, Davis y Guzmán (2014) coincidieron con Rodríguez (2007), Chudren y Sherman(2004) que las causas más comunes de una rotación son por muerte, traslados de personal, despidos, licencias o renunciaciones.

Por lo tanto, la rotación de personal puede ser causada por muchos factores y existen autores que han mencionado algunas causas que lo producen, como se observa en la tabla 2 a partir Porter y Steers (1973) aseguran que las expectativas en cuanto al sueldo, supervisión, y ambiente laboral son los causantes de que un colaborador decida separarse permanentemente de sus labores; más adelante los autores Price (1977), Sheridan y Abelson (1983), Steers y Mouda (1981) coincidieron con la afirmación. Otra causa que resalto Schwab y Dyer (1974) que más adelante reafirmaron Hulin, Roznowski y Hachiya (1985) es la insatisfacción laboral que experimentan los colaboradores, es importante destacar que los autores Fossum, Jakson y Keaveny (1977) mencionaron que la insatisfacción laboral y la rotación de personal pueden ser causada por las oportunidades externas donde el colaborador tiene la idea de buscar mejores oportunidades y por decisión propia comienza a buscar un nuevo empleo en la competencia de mercado. Farrel y Rusbult (1981) mencionan que la rotación de personal es ocasionada por la falta de incentivos, ya que de acuerdo valor tiene el costo y las inversiones determina el compromiso del trabajo y este determina las recompensas que se otorgan lo cual repercute en la rotación del personal.

Causas de la rotación de personal
Tabla 2. Causas de la rotación de personal

FECHA	AUTOR	DESCRIPCIÓN
1973	Porter & Steers	Cada persona enfoca su situación de empleo bajo una serie de expectativas, referidas a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores y a las relaciones interpersonales que mantiene con su grupo de trabajo.
1974	Schwab y Dyer	La intención de cambio de trabajo se determina por el nivel de satisfacción laboral.
1977	Fosum, Keaveny, Jackson	La voluntad de modificación de situación laboral se basa en la intención de cambio de trabajo y las oportunidades externas.
1977	Mobley	Se preocupa por encontrar las consecuencias negativas de la rotación de personal, las cuales son: los costos, perturbaciones en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. Y por otro lado las consecuencias positivas son: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral.
1977	Price	Rotación es causada por las variables organizacionales: salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización como determinantes de la satisfacción y está a su vez, de la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización.
1981	Farrell y Rusbult	La rotación se da a partir de la combinación de recompensas, el valor de los costos, el valor de las alternativas y el tamaño de la inversión predicen fuertemente el compromiso del trabajo y éste a su vez la rotación de personal.
1981	Steers y Mowda	La rotación tiene relación con: 1.- Origen de las expectativas y actitudes del trabajo. 2.- Las actitudes afectan la intención de abandonar un trabajo. 3.- El proceso por el cual la intención de abandonar un trabajo conduce a la rotación de personal.
1983	Sheridan y Abelson	La rotación se basa en dos determinantes: el compromiso organizacional y la tensión laboral que puede conducir a la conducta de abandonar el trabajo.
1985	Hulin, Roznowski y Hachiya	La insatisfacción en el trabajo invariablemente conduce al retiro por parte del trabajador.

Fuente: Tabla elaborada por Álvarez (2020, p.15).

2.2.1 Rotación externa

Morelos (2020) menciona que de acuerdo a Chiavenato (2007) la rotación de personal se refiere al número total de empleados que salen y entran a la organización en comparación con el total de colaboradores activos, este factor que resulta se debe controlar ya que cuando una empresa detecta un aumento debe implementar nuevas estrategias y cambios en los procesos de reclutamiento obligándose a realizar gastos administrativos para la contratación del nuevo personal que cubra las vacantes. No obstante, se debe tomar en cuenta que existe una rotación interna y una externa, esta diferenciación de rotaciones se debe a que una se refiere a un ascenso de puesto y otra es una baja definitiva, es decir que la rotación interna es cuando un colaborador asciende a otro puesto, siendo este tipo de rotación un beneficio para la empresa y para el colaborador ya que puede obtener nuevas habilidades y conocimientos, pero sobre todo es un aspecto de motivación. En segundo lugar, se encuentra la rotación externa que es considerada una baja definitiva de la organización influenciada por diferentes razones como una jubilación, renuncia voluntaria, muerte, incapacidad permanente, etc.

Castillo (2017) menciona que dentro de la rotación externa existen tres tipos de rotación, las cuales son la rotación laboral voluntaria, la rotación laboral voluntaria inevitable y la rotación laboral involuntaria; a continuación, se enlistarán y se explicará cada una:

Rotación laboral voluntaria: Se puede presentar por cuestiones personales o laborales, en las primeras el colaborador se deslinda de sus labores porque necesita dedicar más tiempo a su familiar o porque necesita tiempo para sí mismo, mientras que las razones laborales son las que representan una incomodidad con su trabajo ya que no cumple con sus expectativas laborales en cuanto al sueldo y el clima organizacional.

Rotación laboral voluntaria inevitable: Estas son decisiones del colaborador y ningún supervisor o jefe puede cambiarlas ya que no son cuestiones que ellos puedan controlar o que

dependan directamente de la organización, está comprobado que normalmente la rotación se puede prevenir sin embargo en este caso se presenta porque no hubo un correcto proceso de reclutamiento o el colaborador no logro adaptarse.

Rotación laboral involuntaria: Este tipo de rotación hace referencia al recorte de colaboradores porque no cumple satisfactoriamente con sus actividades laborales o por un ahorro económico por parte de la empresa creando un desbalance en el equipo de trabajo y perjudicando al colaborador que será despedido.

2.3 Diferencia de rotación y deserción.

Actualmente el sector hotelero tiene un reto muy importante, y es el de lograr equilibrar la motivación de sus colaboradores y las necesidades de la organización para que de esa forma se pueda disminuir la problemática de rotación, ausentismo he irresponsabilidades, con el fin de fomentar una mejor adaptabilidad entre los colaboradores, clientes y sobre todo que exista una mayor satisfacción laboral; algunos de los aspectos que se consideran importantes ante la satisfacción laboral son el salario, la relación con el equipo de trabajo y superiores, las actividades realizadas, el tamaño del hotel y la edad del colaborador (Clark, 2018).

Para Gutiérrez (2015) la deserción laboral es cuando un colaborador realiza un deslinde voluntario con la empresa en la que trabaja afectando directamente al cumplimiento de los objetivos. De igual forma Gaviria y Saldarriaga (2022) mencionan que la deserción es cuando un colaborador abandona voluntariamente sus labores debido a diferentes causas. Por otro lado, Olmos (2023) dice que la deserción laboral surge únicamente cuando el colaborador realiza su renuncia por decisión propia. Al mismo tiempo Sare (2019) dice que la deserción es cuando una persona que está pasando por una situación de crisis y decide separarse de sus responsabilidades y obligaciones que lo mantienen sujeto y asea a su empleo, profesión o

familia.

En segundo término, se encuentra la rotación de personal, donde Cano (2023) dice que la rotación según Chiavenato (1999) es el número de personas que entran y salen de la organización a la que pertenecen en un tiempo no previsto, cabe señalar que cuando un colaborador deja su relación con la empresa por motivos de jubilación o muerte no se puede tomar en cuenta en el proceso de rotación. También menciona que la rotación abarca dos tipos de costos, el primero se refiere a los costos de reclutamiento y el segundo son los costos que se generan al momento de cubrir la vacante, debido a que existe un costo de contratación de personal se puede deducir que la rotación tiene el objetivo de cubrir la vacante cada vez que esté disponible.

Ricardo (2020) expresa que no importa si el colaborador deja sus labores por decisión propia o por decisión de la empresa ambas cuestiones se consideran deserción o rotación, sin embargo la principal diferencia entre la rotación y la deserción es que en la primera la empresa tiene el objetivo de cubrir la vacante que deja disponible el colaborador que renuncia; el segundo es cuando la organización ya no tiene planes de realizar un proceso de reclutamiento y opta por eliminar por completo el puesto de la empresa. Es decir, que la rotación y la deserción siempre se van a diferenciar de acuerdo a las decisiones de la empresa dejando a un lado las razones de separación del colaborador.

2.4 Necesidades de Maslow.

En 1943 Maslow propuso su “Teoría de las necesidades humanas” siendo una de las más utilizadas para gestionar el comportamiento organizacional y la motivación, su teoría está fuertemente ligada un análisis psicológico del ser humano basado principalmente en el estudio de la motivación, el desarrollo humano y la motivación. Maslow propone a través de

un gráfico piramidal cinco niveles de necesidades humanas que se deben satisfacer de manera ascendente de acuerdo a su importancia sin oportunidad de retroceder a una que ya este relativamente satisfecha; asimismo Maslow menciona que los cinco niveles de necesidades se dividen en dos secciones, la primera la nombro “desarrollo del ser” conformado únicamente por la autorrealización considerada la más compleja debido a que el individuo debe poner más esfuerzo y méritos para conseguirla, las segundas son las “deficitarias” conformadas por el resto de las necesidades que son condiciones que carece el individuo. Como se puede observar en la figura 3 la base de la pirámide son las necesidades fisiológicas consideradas también como necesidades básicas que están diseñadas para supervivencia del ser humano como: descansar, comer, beber agua, entre otras; seguidamente se encuentran las de seguridad donde la persona busca sentirse seguro con su salud, estabilidad, ingresos, etcétera; en tercer lugar están las necesidades sociales o también conocidas como de estima aquí las personas quieren sentirse parte de un grupo social, ser aceptados y no sentirse solos, en el siguiente eslabón se encuentra el reconocimiento que promueve la autoestima de una persona a través del reconocimiento, el respeto y el orgo personal sin embargo Maslow menciona que esta sección se divide en dos tipos: una inferior y una superior donde la primera se refiere a recibir un reconocimiento de otras personas, recibir respeto, reputación, fama, etc., la segunda es el reconocimiento introspectivo de acuerdo al autorespeto, confianza, libertad, etc. En la cúspide de la pirámide se encuentra la autorrealización donde se lleva a cabo en una actividad en específico las habilidades y aptitudes de la persona explotando su mayor potencial (Quintero; 2007).

Cafiel (2021) menciona que las necesidades dependen de la cultura, condiciones y accesibilidad que tenga cada persona, se considera que los niveles superiores son más débiles que los inferiores, pero esto no representa que sean malos solo que son neutrales y más

susceptibles a cambios. A manera de supervivencia los seres vivos necesitan cumplir con ciertas necesidades, empezando principalmente por las fisiológicas como descansar, beber agua y comer; sin embargo, las diferentes necesidades de la jerarquización tienen la opción de ser satisfechas o no dependiendo las condiciones sociales, económicas y motivacionales solo por mencionar algunas, por consiguiente, las personas que cumplen varias necesidades llegan a experimentar un correcto nivel de satisfacción emocional.

En la figura 3 aparte de plasmar la jerarquización de las necesidades humanas que propuso Maslow en su teoría se agregaron objetivos por cada nivel de acuerdo a lo que menciona Certuche (2020) con el fin de ejemplificar las exigencias de los colaboradores en el área de trabajo. Por tanto, dentro de las necesidades fisiológicas, el hotel debe preocuparse por brindar un sueldo justo de acuerdo a las actividades que se realizan, las herramientas necesarias para cumplir eficientemente con el trabajo y capacitación para facilitar métodos de trabajo eficientes; en el siguiente nivel los colaboradores persiguen la necesidad de sentirse seguros laboralmente con un trabajo estable y con las prestaciones que le corresponden de acuerdo a la ley, seguidamente se encuentra la necesidad social donde se necesita involucrar al colaborador con todos sus compañeros de trabajo para que se sienta aceptado y apoyado y crear así un alto nivel moral del grupo; el siguiente eslabón es la necesidad de ser reconocido y como su nombre lo dice el colaborador necesita reconocimiento por su buen desempeño laboral por medio de recompensas o un ascenso, quiere sentir que puede aportar ideas para mejorar la forma de trabajar y obtener algún tipo de símbolo que represente un logro o estatus de su trabajo ante todos; por último en la cima de la pirámide está la autorrealización donde el hotel y sobre todo los jefes de cada departamento debe promover el *empowerment* es decir que cada colaborador se sienta con la libertad de tomar decisiones, pero también el colaborador debe poner más esfuerzo y

demostrar sus habilidades y aptitudes para lograr satisfacer esta necesidad ya que debe tener las capacidades para realizar correctamente su trabajo y tener la habilidad de implementar trabajos creativos.

Figura 3. Pirámide de las necesidades de Maslow.



Fuente: Elaboración basada en los artículos de Certuche y Guerrero (2020); Morelos (2020); Quintero (2007).

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de la investigación.

De acuerdo a López y Salas (2009) las investigaciones de tipo cualitativas estudian el comportamiento social involucrándose a través de la observación, evaluando valores, comportamiento, opiniones y actitudes de las situaciones y las personas, contestando preguntas de ¿por qué?, ¿cómo?, ¿de qué forma?, utilizando al final procedimientos y resultados más descriptivos que probabilísticos. De igual forma Santana (2020) dice que este tipo de investigación tiene que ser flexible y abierta a opiniones ya que puede generar un grado de ambigüedad ya que se basa en datos y estudios que se van investigando de manera sistemática pero que no se cuantifican los datos cualitativos, sino que se hace un estudio y una interpretación metamatemática para después analizar los datos y exponerlos de una manera explicativa teórica.

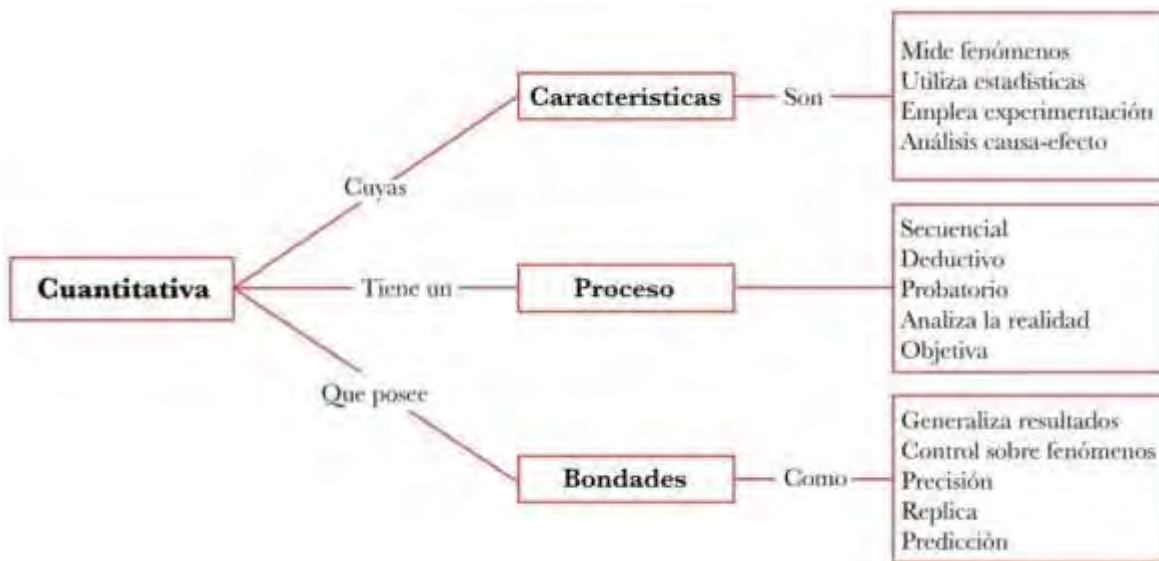
Queda claro que este tipo de investigación no solo se basa en el área social, sino que le da más importancia a su contexto, a lo que piensan y opinan los protagonistas de la investigación, valora los sentimientos, las vivencias reales y motivaciones del sujeto a estudio dándole un giro más humano a la investigación; para lograrlo se utilizan diferentes técnicas como: observación participante, entrevistas, técnicas grupales y por último técnicas documentales y textuales. Las primeras tres técnicas de investigación implican trabajo de campo e implica una participación directa con la población y se genera una investigación personalizada que conlleva la estructuración del material, observación y un análisis (Mesias, s.f.).

En la figura 4 se puede ver que de acuerdo a lo que menciona Babativa (2017) la investigación de tipo cuantitativa se debe utilizar para medir fenómenos que requieran de un análisis estadístico ya que los datos que se obtienen en la investigación deben ser cuantificables para

que tengan una relación coherente con la hipótesis propuesta, en la misma base el autor de la investigación debe demostrar ante su proyecto un sentido objetivo al momento de investigar, realizar experimentación o un trabajo de campo ya que tiene la obligación de mostrar resultados de acuerdo a la relación de causa y efecto entre las variables que se presentan.

Por otro lado, se puede observar que la investigación cuantitativa tiene un proceso donde primero se identifica la problemática para después realizar un análisis deductivo de acuerdo a la hipótesis que se proponga, seguidamente se realiza un método de observación entre las variables que se investigan para después hacer un análisis de los resultados de acuerdo a las variables. Las bondades que te ofrece son que puedes generar resultados con precisión ya que son cuantificables y de acuerdo a eso se puede controlar fenómenos a través de la propuesta de diferentes estrategias.

Figura 4. Especificaciones del método de investigación cuantitativa.

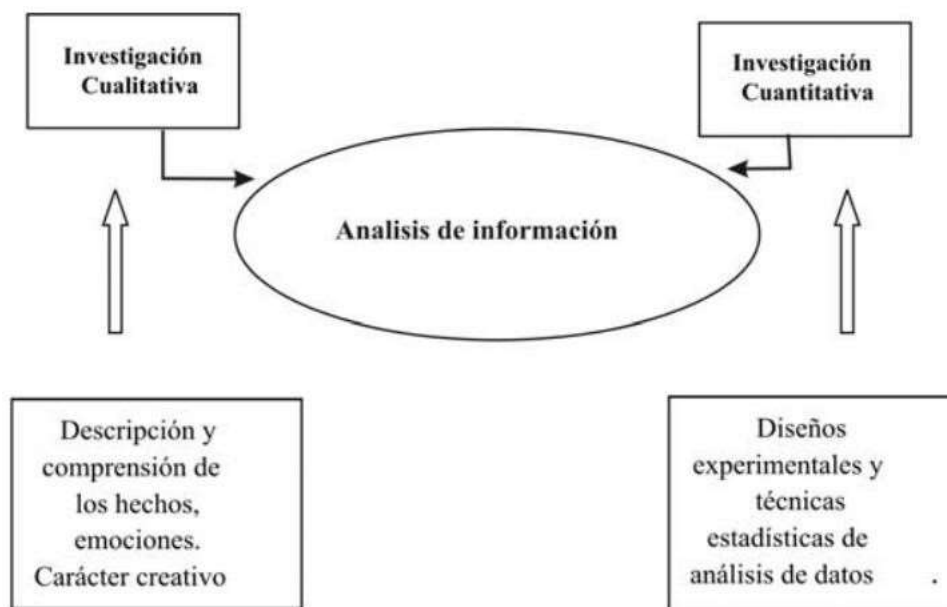


Fuente: Grafico elaborado por Babativa (2017), Fundación Universitaria del Área Andina. 2017.

En la figura 5 se visualiza que según lo que menciona Sarduy (2007), se puede entender que la investigación cuantitativa se aplica a casos sociales y a veces son estudios que tienen

como finalidad dar explicaciones y para ello se determinan previamente las variables y se considera un gran número de muestra, ya que es indispensable recolectar, analizar y describir los datos cuantitativos para comparar variables y obtener mejores resultados y buscar afirmar o refutar el porqué de las situaciones. Las diferencias que se notan entre estos dos tipos de investigación son que las primeras tienen muy claro cuál es el objetivo de su investigación, saben que es a lo que quieren llegar y su información es muy precisa pero no tienen una buena validez externa, en cambio la cuantitativa es todo lo contrario ya que esta no tiene muy claro lo que está buscando pero tienen mucha validez externa y es así como logra eliminar el factor de azar y conseguir aprobar o no su hipótesis pero sobre todo le da mucha importancia a la cuantificación del problema de estudio, también los métodos que utiliza para recabar información son más hipotético-deductivo por el contrario los cualitativos persiguen un método exploratorio e inductivos.

Figura 5. Métodos y aportes de la investigación cualitativa y cuantitativa.



Fuente: Grafico elaborado por Sarduy (2007), Rev Cubana Salud Pública 2007;33(2).

En la tabla 3 se puede observar que de acuerdo a lo mencionado por Cárdenas (2018) existen algunas características específicas que hacen diferente al método de investigación cuantitativa y cualitativa, en primera instancia se encuentra la cuantitativa que se trata de un tipo de investigación basada en presentar leyes o teorías que justifiquen la razón de ser de la problemática, para esto recaba información textual y la relaciona con datos numéricos transformando la información a datos estadísticos que puedan tener una predicción exacta. Debido a que utiliza datos medibles y cuantificables suele tener el objetivo de brindar resultados que demuestren con precisión el fenómeno estudiado, cabe destacar que se orienta más a los resultados que al proceso. Lo cuantitativo primero debe identificar las variables que apliquen a su tema de estudio, también puede identificar diferentes tendencias o grupos para realizar una comparativa; de acuerdo a lo que se vaya recabando con ayuda del instrumento de investigación se realizará un análisis estadístico para presentar resultados y conclusiones acorde a datos numéricos.

Por otra parte, el método de investigación cualitativa utiliza únicamente información textual o de imágenes que no estén transformados a ningún tipo de números estadísticos, limitando su investigación a entender a detalle la percepción del ser humano a través de sus experiencias. Esta clase de método suele utilizarse con el objetivo de comprender el tema desarrollado por el autor, a diferencia del cuantitativo que persigue el objetivo de brindar. (Cárdenas, 2018).

El método cualitativo está más interesado en el proceso de la investigación que en los resultados ya que está enfocado a presentar información que ayude a los lectores a comprender el tema. Para desarrollar este método primero se debe identificar las categorías que se van a desarrollar y en la misma base se realizará la descripción de cada uno de los

temas encaminado solamente a entender y comprender (Cárdenas, 2018).

Tabla 3. Diferencias entre el método cuantitativo y cualitativo.

Método cuantitativo	Método cualitativo
Basado en el positivismo lógico que pretende encontrar leyes que expliquen la realidad.	Basado en la fenomenología y comprensión que pretende entender en profundidad el punto de vista de otros.
Dirigido a datos medibles y cuantificables. Suele usarse para objetivos de explicación.	Dirigido a las experiencias de los participantes. Suele usarse para objetivos de comprensión.
Busca relaciones entre fenómenos.	Busca la profundidad.
Enfocadas en el resultado.	Enfocadas en el proceso
Si se trabaja con muestras representativas, los resultados son generalizables a la población.	Los resultados de la investigación no son generalizables a la población, aunque sí transferibles.
Inferencia generalizable.	Pocos casos.
Muchos casos Análisis estadístico.	Análisis de contenido.
Identificación de tendencias, comparación de grupos, relaciones entre variables.	Identificación de categorías y descripción de temas.
Datos numéricos.	Datos en palabras o imágenes.

Fuente: Tabla elaborada por Cárdenas (2018)

3.2 Muestra.

Para estimar el número de población se tomó como base los 502,785 de Población Económicamente Activa (PEA) del municipio de Benito Juárez y con los datos se determinó el número de encuestas con ayuda de la fórmula de para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z α = 1.645 al cuadrado (seguridad del 90 %)

p = proporción esperada (en este caso del 10

% = 0.10) q = 1-p (para este caso 1-0.10 =

0.90)

d = Precisión (en esta investigación de 10 %)

Las estimaciones que se utilizaron fueron de 95% de nivel de confianza que representan un aproximado de 96 personas con un 10% de error muestra, en total se aplicará la encuesta a 100 colaboradores de la zona hotelera de Cancún con un rango de 18 a 43 años, se recolectaron datos de sexo, departamento, años y meses de laborar en la empresa, pero se evitó recolectar el nombre del hotel y del encuestado para mantener una confidencialidad de la persona y la empresa, la encuesta tuvo lugar en los meses de marzo hasta abril.

3.3 Diseño del instrumento de investigación

El trabajo se enfoca en una investigación cuantitativa ya que presenta un estudio estadístico que implica analizar una muestra específica mostrando resultados que pueden ayudar al estudio entre las causas de la rotación de personal y el efecto en las empresas y colaboradores,

se aplicó solo en la zona hotelera de Cancún. Para abarcar los aspectos que influyen en la rotación de personal, se tomaron en cuenta los antecedentes recabados y se definieron las variables: ambiente laboral, salario, bajas expectativas, reconocimiento al trabajo, seguridad, trabajo en equipo, empatía, necesidades fisiológicas y capacitación.

Asimismo, en la encuesta se consideró importante aplicar la teoría de las necesidades de Abraham Maslow para acotar las preguntas a los cinco niveles que propone el autor en su teoría, donde expresa que para que un ser humano se sienta motivado se tiene que cumplir con los cinco niveles de necesidades enfatizando que no se puede avanzar a la siguiente necesidad si no se ha cubierto la anterior y una vez que se cumpla la primera el individuo no volverá a tener esa necesidad porque ya estará cubierta, sino que exigirá la siguiente y todo es de forma ascendente y nunca en retroceso, los niveles que propone Maslow son: necesidades fisiológicas vitales para la supervivencia, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima o reconocimiento, necesidades de autorrealización (Reyes et al, 2021).

La encuesta está inspirada en la estructura de un trabajo previamente realizado donde aparte se le agregaron preguntas extras para complementarlo y cumplir con las necesidades de la investigación, en total la encuesta quedó conformada por 31 reactivos divididos en seis diferentes indicadores que son:

1. Mi puesto.
2. Valores y ambiente de mi departamento.
3. Trabajo en equipo en mi departamento.
4. Reconocimiento a mi trabajo.
5. Mi capacitación.
6. Recompensa a mi trabajo.

3.4 Prueba piloto y validación del instrumento

Para una mejor aplicación de la encuesta se realizó previamente una prueba piloto a 20 trabajadores de hotelería activos con el fin de poner a prueba la fiabilidad de la herramienta, así como identificar posibles fallas en la redacción de las preguntas y su orientación. Por lo que se estimó el Índice de Cronbach, una prueba utilizada para medir la confiabilidad del instrumento y de su escala a través de la correlación de las preguntas que integran el instrumento.

La validación se realizó en el software SPSS donde se puede estimar la siguiente fórmula

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Donde:

K= Número de preguntas en

la escala $\sigma^2 Y_i$ = Varianza de

la pregunta i

$\sigma^2 X_i$ = Varianza de las puntuaciones observadas de los individuos

Los resultados mostraron un Índice de Cronbach de 0.80, por lo que no se tuvo que realizar alguna modificación en cuanto a la orientación de las preguntas, sin embargo, si se detectó que las preguntas 9, 10, 12 y 14 debían ser modificadas en su redacción ya que como estaban formuladas iban en un sentido contrario a las demás preguntas que forman el indicador de Valores y ambiente en mi departamento.

Para aplicar la encuesta con el fin indagar sobre la satisfacción de los empleados e identificar los factores que influyen en la rotación de personal, se utilizó de la herramienta de Google Forms para que de esa manera se obtuvieran los porcentajes de manera más exacta y eficaz, también se utilizó un formato de QR con ayuda del programa de QR code generator para facilitar el ingreso a la encuesta en línea y que los encuestados no se sintieran presionados.

OBJETIVO: APORTACIÓN DE VALOR.

Esta encuesta tiene como objetivo medir el grado de satisfacción de los colaboradores con el fin de ser utilizado como herramienta de análisis de una tesis elaborada por un estudiante de la Universidad Autónoma de Quintana Roo.



3.5 Análisis de datos a través de la construcción de escalas de valoración.

Los baremos son instrumentos utilizados en la estadística como escalas para medir las puntuaciones obtenidas en una encuesta. Sin embargo, para realizar este tipo de análisis se necesita contar con algunos elementos que hacen válida la puntuación como; el mínimo y

máximo de las puntuaciones, una regla de medida, el contenido del instrumento y a quien va dirigido el instrumento (Daza, 2014).

En el caso de esta investigación los baremos se construyeron a partir de la cantidad mínima y máxima que se obtuvo en cada conjunto de las preguntas que componen cada indicador, tal como se muestra en la tabla 4

Tabla 4. Máximos y mínimos para la construcción de escalas

Indicador	Mínimo	Máximo
Mi puesto		
Bajo	19	21
Medio	22	23
Alto	24	25
Valores y ambiente de mi departamento		
Bajo	25	29
Medio	30	34
Alto	35	38
Capacitación		
Bajo	4	7
Medio	8	11
Alto	12	15
Trabajo en equipo en mi departamento		
Bajo	29	32
Medio	33	36
Alto	37	40
Reconocimiento a mi trabajo		
Bajo	3	7
Medio	8	11
Alto	12	15
Recompensa a mi trabajo		
Bajo	3	7
Medio	8	11
Alto	12	15

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta

A partir de estos valores máximos y mínimos se estima el porcentaje de encuestados que de acuerdo a su respuesta se clasifica en uno de los niveles (Bajo, medio o alto), con esto se puede explicar cuál es el factor que más influyen para que los colaboradores decidan buscar otro lugar donde laborar.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los datos sociodemográficos de la encuesta.

En la tabla 5 se observan las características sociodemográficas de las personas encuestadas siendo el rango de edades con mayor participación de 18 a 37 años donde el sector masculino ocupó el mayor porcentaje de encuestados con un porcentaje de 80 %. La mayoría de estos colaboradores pertenecen a los departamentos de AA&BB con un 25%, SPA 11.5%, ventas y contraloría con 5.8% respectivamente; mientras que los departamentos de administración, ama de llaves, seguridad, animación, recursos humanos y boutique en conjunto sumaron un total de 22.8% de participación. Otra característica importante fue el tiempo de antigüedad en el hotel ya que el 56 % tiene trabajando de 1 a 5 años, el 27 % ha trabajado menos de un año y el 17 % entre 6 y 22 años.

Tabla 5. Características socio demográficas de las personas encuestadas (Porcentajes)

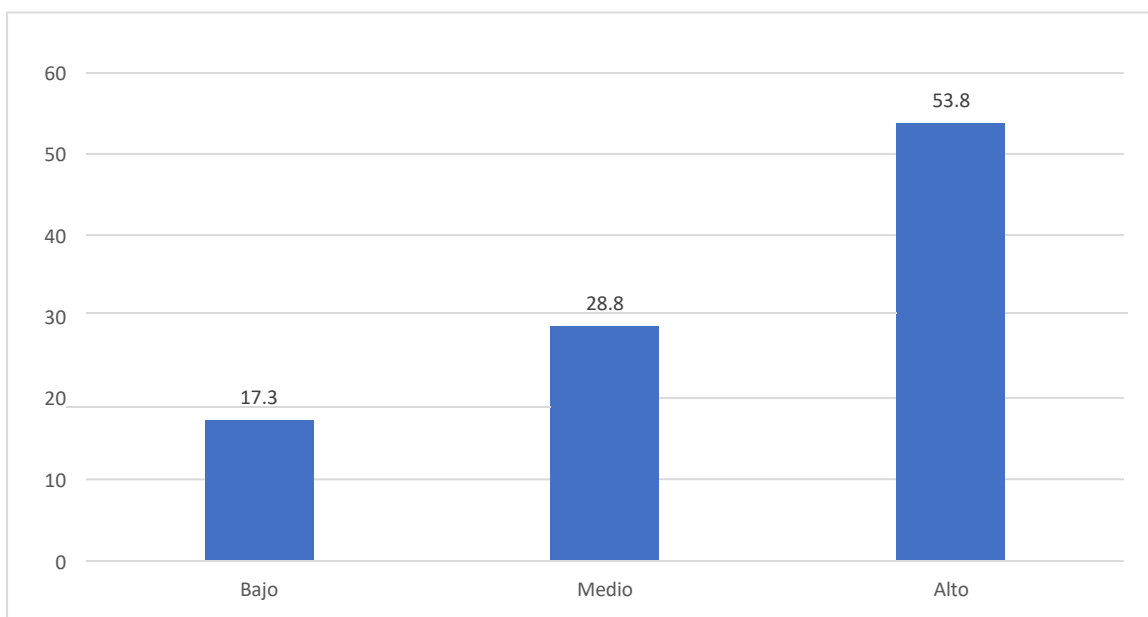
	18-37			38-42 o más		
	80.8			19.2		
Sexo	Femenino			Masculino		
	42.3			57.7		
Departamento encuestados.	AA&BB	SPA	VENTAS	CONTRALORÍA	ADMINISTRACIÓN	AMA DE LLAVES
	25	11.5	5.8	5.8	3.8	3.8
	SEGURIDAD	ANIMACIÓN	RECEPCIÓN	RECURSOS HUMANOS	CAPITAL HUMANO	GERENCIA GENERAL
	3.8	3.8	1.9	3.8	1.9	1.9
	BOUTIQUE	SISTEMAS	CONTRATOS	LIMPIEZA	MAYORDOMIA	ROPERÍA
	3.8	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9
	COSTOS	PREVENCIÓN	STEWART	BELL BOY	ALMACÉN	GUEST SERVICES
	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9
Años de antigüedad en el hotel	Menos de un año		1-5	6-10	12-22	
	27		56	13	4	

Fuente: Elaboración propia con datos de la información recabada.

4.2 Interpretación de la información a través de escalas.

En la gráfica 1 se puede observar que el 53.8% de los colaboradores encuestados valoran su puesto de trabajo reflejándolo en el conocimiento y dominio de las actividades que realizan a diario en su área laboral así como el interés que aportan a los estándares y políticas del hotel para cumplir correctamente con sus actividades, también agregaron que sienten que su puesto es muy importante para el buen funcionamiento del hotel dando a entender que se sienten indispensables para que los servicios tengan calidad, esto se relaciona con el resultado obtenido en la pregunta 4 “*Los procedimientos que realizo en mis actividades son las más adecuados*” donde el 46% menciono que algunas actividades que realizan son las más adecuadas, cabe señalar que el 28% califico a su puesto de trabajo en un nivel medio y tan solo el 17 % lo califico como bajo, esto debido a que no tiene conocimiento de sus funciones y no se sienten importantes para el hotel dando como resultado una desvalorización de los estándares y políticas que se manejan.

Gráfica 1. Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Valoración de mipuesto de trabajo.

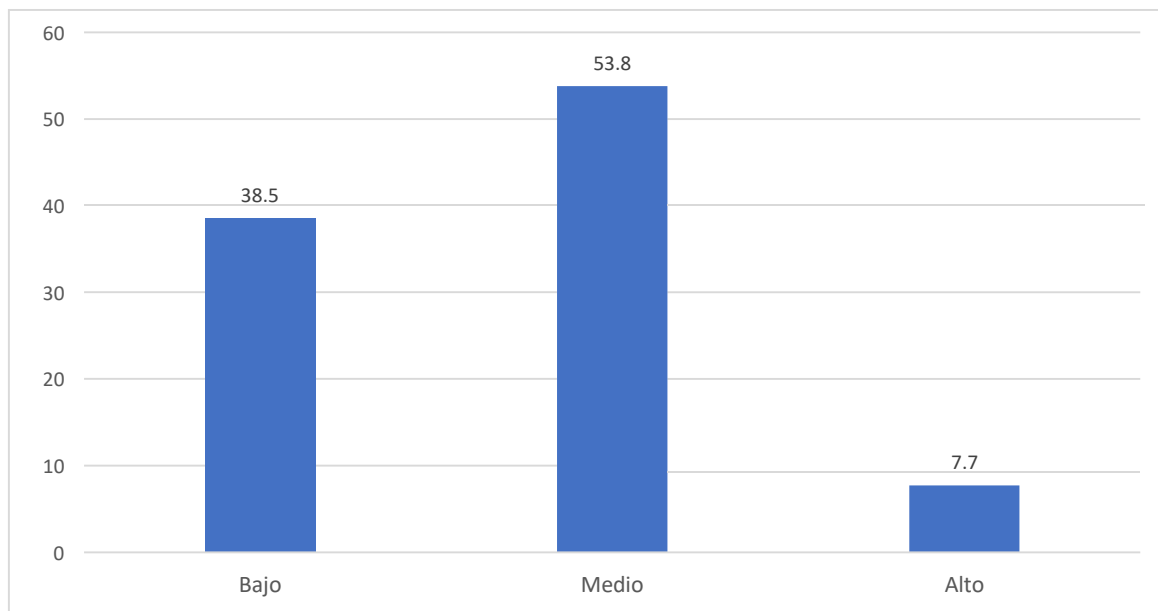


Fuente: Elaboración propia con datos de la información recabada

En la gráfica 2 se puede ver que el 38% de los encuestados calificaron en un nivel bajo al indicador de valores y ambiente laboral debido a que manifestaron que no se respetan los valores dentro de su área de trabajo y que no existe un buen ambiente laboral. Para llegar a esa conclusión se detectó en la pregunta 8 “*¿Si tuviera un problema personal, mi jefe directo, mis compañeros y el hotel me apoyarían?*” el 56% de los colaboradores manifestaron que muchas veces no se sienten apoyados por sus compañeros y jefes directos, enfatizando que no sentirían apoyados por ninguna de las partes y sobre todo por autoridades del hotel, lo que provoca un ambiente de inseguridad laboral poniendo a los colaboradores a elegir entre resolver sus problemas personales o cumplir con sus actividades en el trabajo.

Cabe señalar que este indicador obtuvo muy baja puntuación ya que solo el 7.7 % lo calificó de forma favorable, esto se explica porque el 49% de las personas encuestadas señalaron que no se les respeta su horario de comida dejando ver que sufren de una desvaloración a sus necesidades fisiológicas, el 62% destaca que no sienten que su trabajo sea justo ya que la carga laboral les afecta directamente a su satisfacción laboral; además el 47% destaca en la pregunta 14 “*¿Existe favoritismo en mi área de trabajo?*” que si existen favoritismos dentro de su círculo de trabajo limitando sus oportunidades de crecimiento y estabilidad laboral lo que desencadena un ambiente inseguro e injusto al momento de ejercer sus actividades.

Gráfica 2. Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Valores y ambiente laboral



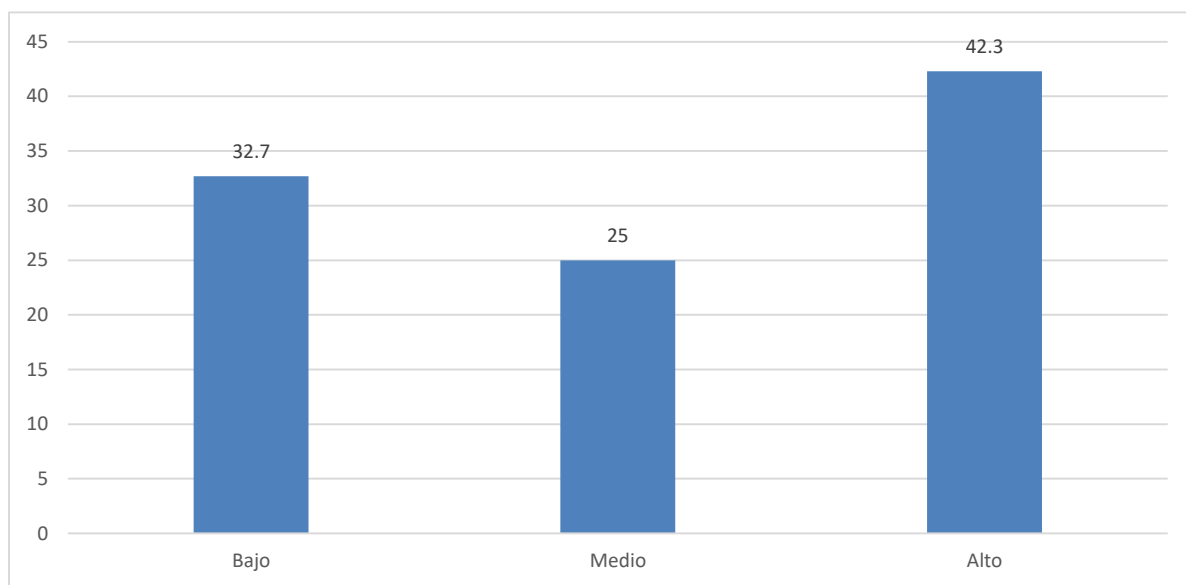
Fuente: Elaboración propia con datos de la información recabada

En cuanto a la gráfica 3 con el indicador de trabajo en equipo se visualiza que el 42% evaluó como alto este indicador, gracias a que la pregunta mejor calificada fue la 21 “Ayudo a mis compañeros en sus actividades cuando lo necesitan” demostrando que el 69% de los colaboradores tienen un sentido de compañerismo con el fin de tener mejores resultados en conjunto para brindar servicios de calidad y tener un trabajo ágil y eficaz. En segundo término, el 63% de los colaboradores determinó en la encuesta que sienten confianza de acudir a sus compañeros para resolver dudas sobre sus actividades confirmando la solidaridad dentro de los hoteles de Cancún.

No obstante, el 32 % de los colaboradores calificaron el mismo indicador (trabajo en equipo) debido a que el 56% de los encuestados indicaron que no se dividen de manera justa las actividades entre todos los miembros de su departamento, además el 49% mencionó que siempre critican su trabajo, pero nunca existe una retroalimentación para mejorar y lograr tener un rendimiento laboral adecuado, provocando un mal ambiente donde no pueden

trabajar con un sentido de confianza, cabe destacar que el 47% expreso que cuando existe una retroalimentación esta no se realiza de manera clara ni respetuosa. Adicionalmente el 58% de los colaboradores expreso que no tienen la seguridad de tomar decisiones sin la supervisión de su jefe, demostrando que no cuentan con un sentido de *empowerment*, es decir que necesitan la autorización de su jefe superior afectando directamente a su autonomía como colaboradores, esto de acuerdo a la pregunta 19 *“Cuando no está mi jefe me siento con la libertad de tomar decisiones para resolver un problema”*.

Gráfica 3. Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Trabajo en equipo

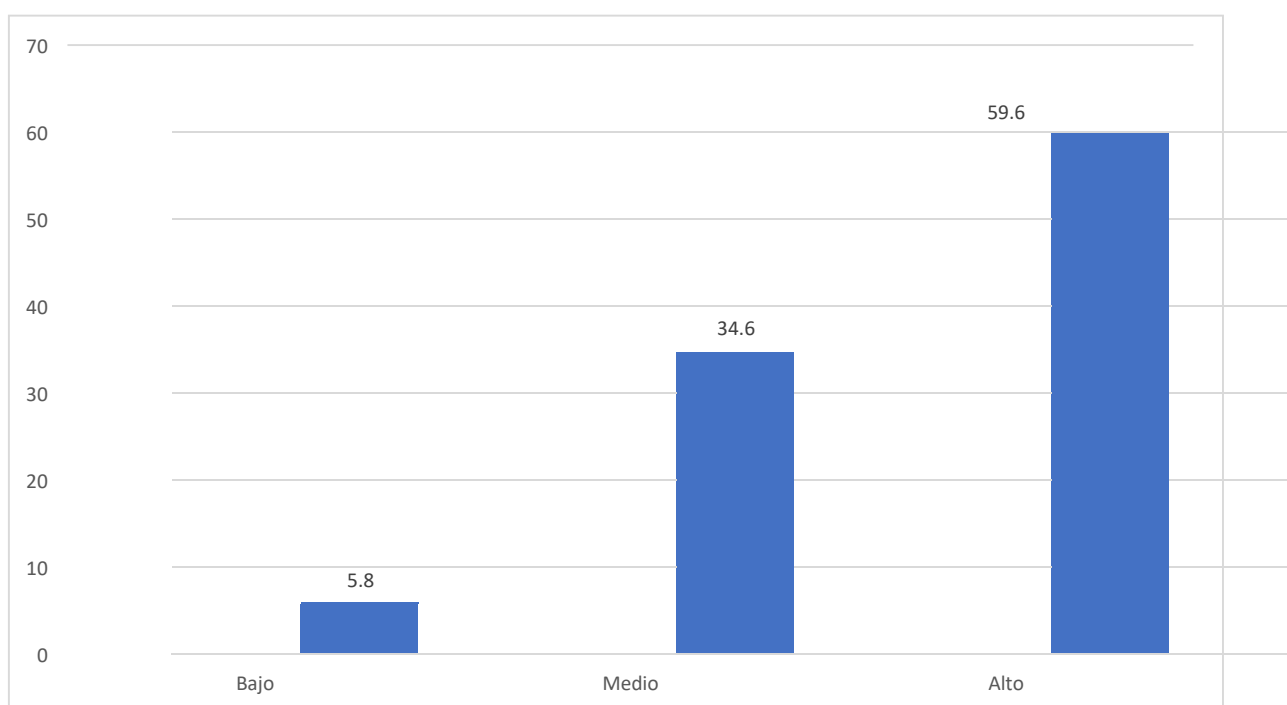


Fuente: Elaboración propia con datos de la información recabada

En la gráfica 4 se puede observar que existe un alto nivel de valoración con un 59% en cuanto a la variable de reconocimiento al trabajo debido a que en la pregunta 23 *“Reconocen cuando hago un buen trabajo y me apoyan para mejorar cuando no lo hago”* se detectó que el 44% indica que siempre reciben un reconocimiento cuando hacen un buen trabajo y cuando sucede lo contrario normalmente los ayudan a mejorar, mientras que solo el 25% sostiene que casi siempre reciben este tipo de reconocimiento. Tomando en cuenta las categorías de siempre y casi siempre de la escala de Likert se determinó que en conjunto el 63% de los encuestados

destacaron que se sienten integrados en su departamento ya que toman en cuenta sus ideas para mejorar la forma de trabajar lo que provoca una integración del equipo de trabajo y refleja un correcto liderazgo del supervisor de cada departamento correspondiente. Seguidamente se descubrió gracias a la encuesta que los hoteles se preocupan por proporcionar las herramientas necesarias a sus colaboradores para que cumplan eficazmente con sus actividades, así como también la oportunidad de que todos crezcan laboralmente dentro del hotel determinado por el 42% de colaboradores que afirmo en la pregunta 24 “*Me proporcionan las herramientas y la oportunidad de alcanzar un mejor puesto*”.

Gráfica 4. Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Reconocimiento de mi trabajo.

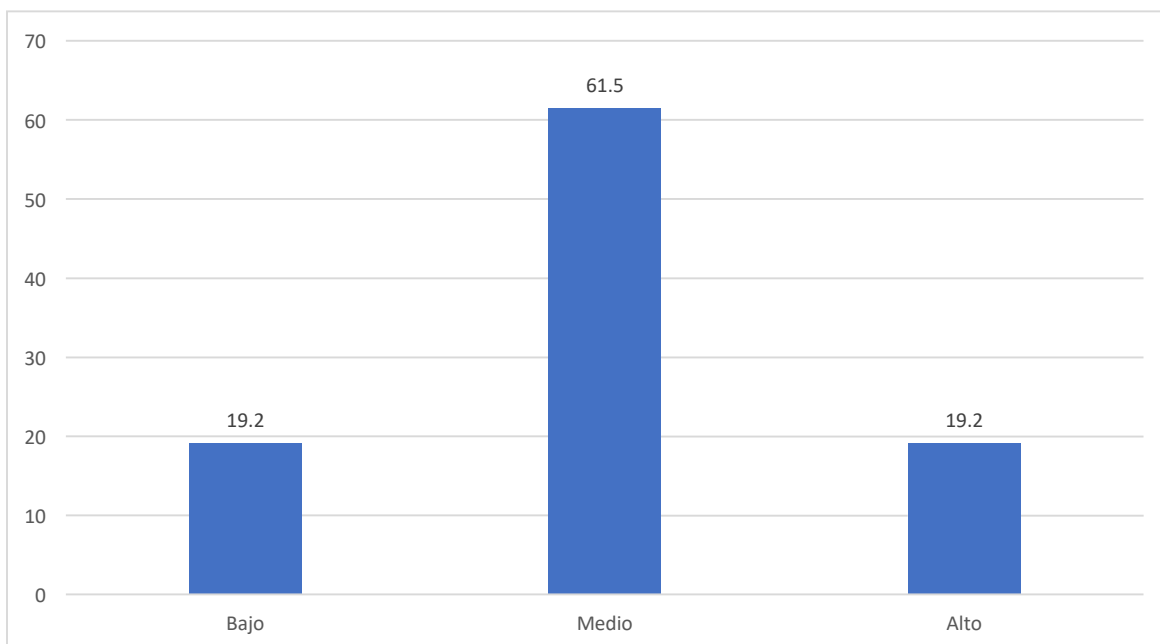


Fuente: Elaboración propia con datos de la información recabada

En la gráfica 5 se visualiza la variable de capacitación donde se refleja en el nivel alto una mínima calificación de 19.2% lo que llama la atención ya que los hoteles tienen la reputación de ser los pioneros en ofrecer programas de capacitación a sus colaboradores, sin embargo, la encuesta aplicada en el presente trabajo encontró que es totalmente lo contrario ya que se

descubrió que solo 53% de los colaboradores recibieron una capacitación inicial al momento de ingresar lo que da a entender que los hoteles se preocupan por tener inicialmente capacitados a su equipo de trabajo para que todos laboren con las políticas y estándares deseados. Es preocupante ver que el 64% de los colaboradores encuestados mencionan que no reciben capacitaciones constantes para mejorar en sus actividades, asimismo tan solo el 38% de colaboradores encuestados están conscientes de cómo realizar sus actividades y reiteran que nunca realizan alguna labor si no tiene conocimiento de cómo llevarlo a cabo de acuerdo a la pregunta 27 *“No realizo algunas actividades porque desconozco como hacerlas”*.

Gráfica 5. Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Capacitación

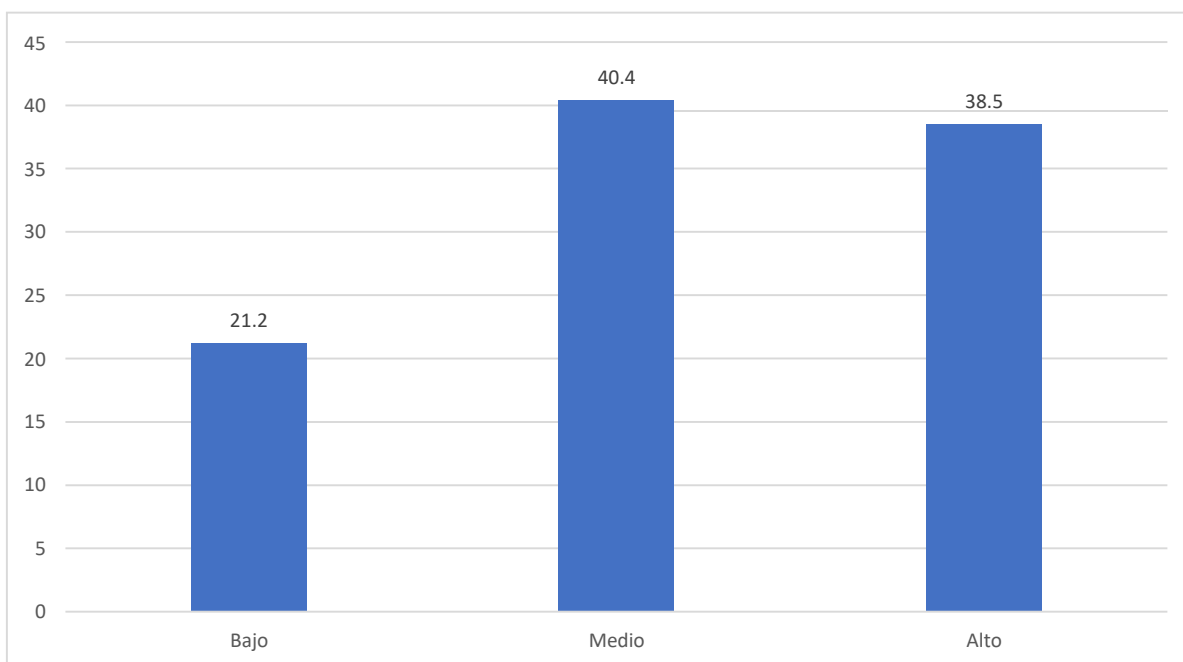


Fuente: Elaboración propia con datos de la información recabada.

En la gráfica 6 se puede observar que los colaboradores calificaron negativamente la variable de recompensa en el trabajo con un 38% en un nivel de valoración alto gracias a que el 59% afirmó en la encuesta aplicada que no reciben una remuneración que vaya de acuerdo a las horas extras que realizan dejando ver que existe una sobre explotación de trabajo y un

incumplimiento a la ley. Sin embargo se visualiza que tan solo el 40% de los colaboradores evaluaron en un nivel medio sobre la misma variable, lo que quiere decir que no todos están completamente conformes con su remuneración no obstante en la pregunta 31 “*Considero que mi salario es justo en comparación con las actividades que realizo*” el 53% de los encuestados indico que el salario que reciben es justo poniendo en comparación las actividades que realizan, además el 69% menciona que el sueldo que reciben cubre sus necesidades básicas teniendo en cuenta que en este porcentaje que el 46% indico que casi siempre cubre sus necesidades.

Gráfica 6. Porcentaje de las respuestas de los colaboradores respecto al indicador Recompensa en el trabajo



Fuente: Elaboración propia con datos de la información recabada

CONCLUSIONES.

La elevada tasa de rotación de personal en el sector hotelero guarda una estrecha relación con la percepción que los colaboradores tienen de su entorno laboral. Esta percepción ejerce un impacto significativo en su satisfacción en el trabajo y, como consecuencia, puede generar un aumento en los índices de rotación. De manera adicional, la carencia de una capacitación adecuada dentro de los hoteles crea un sentimiento de inseguridad en los colaboradores en el desempeño de sus responsabilidades. Asimismo, la insuficiencia salarial y la sobrecarga de trabajo se suman como factores contribuyentes a esta alta rotación.

Es crucial subrayar que la rotación de personal no se ve afectada únicamente por factores externos, como la competencia en el mercado laboral, sino que también está fuertemente influenciada por aspectos internos de los hoteles. Estos elementos son esenciales para satisfacer las necesidades de los colaboradores, siguiendo la jerarquía de necesidades de Maslow. Por lo tanto, se torna esencial que los hoteles implementen estrategias que abarquen desde la capacitación de supervisores y jefes hasta la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo y una comunicación efectiva. Además, se debe establecer un plan de reclutamiento que defina claramente las expectativas y beneficios para los colaboradores, así como un sistema de trabajo equitativo que evite la imposición de horas extras no remuneradas.

Durante la aplicación de encuestas, se tuvo la oportunidad de entrevistar a un jefe de recursos humanos quien compartió reveladoras perspectivas. Señaló que, con frecuencia, los colaboradores del sector hotelero se ven confrontados con situaciones injustas, como la presión para llevar a cabo prácticas incorrectas y la ejecución de largas jornadas laborales sin remuneración. La pandemia de COVID-19 agudizó esta problemática, resultando en despidos sin justificación y liquidaciones insuficientes. Además, relato el caso de una joven

colaboradora que vivió un ambiente laboral negativo caracterizado por la retroalimentación irrespetuosa de su superior, lo que repercutió negativamente en su autoestima y desempeño laboral.

El jefe de recursos humanos también destacó que algunos hoteles destacados en Cancún no compensan las horas extras, a pesar de imponer metas específicas a los colaboradores, lo que genera un clima de temor ante la posibilidad de perder el empleo. Esto conduce a los colaboradores a realizar trabajo no remunerado fuera de su horario laboral para evitar el despido.

Por lo tanto, las condiciones laborales en la zona hotelera de Cancún se caracterizan por un ambiente laboral tóxico, la ausencia de capacitación adecuada, salarios injustos y la negativa a remunerar las horas extras. Estos problemas requieren una atención inmediata y soluciones efectivas con el fin de mejorar la calidad de vida de los colaboradores y reducir la elevada rotación de personal en la industria hotelera.

REFERENCIAS.

- Guillen Amado, A., Liendo Perea, A. V. (2021). *Impacto de la satisfacción laboral en la calidad del servicio en el hotel sonesta arequipa, 2020*. [Trabajo de grado, Licenciatura en turismo y hotelería]. Universidad Católica de Santa María. Repositorio Institucional Universidad Católica de Santa María. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/10626>
- Barboza, S., Rivera, R., Peralta, Y. (2021). Clima organizacional y desempeño laboral en el hotel Las Vegas de la ciudad de Jaén. *Revista Pakamuros*,9 (1), 92-101. DOI: <https://doi.org/10.37787/44emyj64>
- Babativa Novoa, C. A. (2017). Investigación cuantitativa. *Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina*. URI: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3544>
- Balbuena Vázquez, A. y López López, Á. (2021). Percepción de las camaristas de hoteles en Cancún sobre su situación laboral: una perspectiva cultural del género en turismo. *Investigaciones Turísticas* (22), pp.231-253. <https://doi.org/10.14198/INTURI2021.22.10>
- Bauzá Martorell, F. J., & Melgosa Arcos, F. J. (2020). El turismo después de la pandemia global análisis, perspectivas y vías de recuperación. Asociación Española de Expertos Científicos de Turismo. <https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>

- Carpio Borbor, R. A. (2020). Desafíos del clima organizacional en el sector hotelero de Salinas, provincia de Santa Elena, año 2020. [Trabajo de grado, Licenciatura en Administración de empresas]. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5737>
- Caldera, G. D. C, Arredondo, H. M. G, Zárate, N. L. E. (2019). ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO, MÉXICO. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, núm. 4, 2019, pp.615-629. <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/331267304006.pdf>
- Cafiel Cuello, Y. (2021). *Reseña del libro Motivación y personalidad de Abraham Maslow 1991. [Revista Institucional]*. Universidad de Medellín Ciencia y Libertad. Repositorio Institucional Universidad de Medellín Ciencia y Libertad. – URL <http://hdl.handle.net/11407/7011>
- Canalís, X. (2021, 30 junio). Crisis en los hoteles por falta de trabajadores. *Hosteltur*, Hoteles y Alojamiento.
- Cárdenas, J. (2018). Investigación cuantitativa. *trAndeS*, 8, 7-70. DOI: 10.17169/refubium-216.
- Castillo Aguirre, B. M. (2017). *AMBIENTE LABORAL Y ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA NEXOS S.A.C.* [Tesis de maestría, Gerencia y Recursos Humanos]. Universidad Inca Garcilaso de la Vega Nuevos Tiempos, Nuevas Ideas. Repositorio Institucional Universidad Inca Garcilaso de la Vega Nuevos Tiempos, Nuevas Ideas – URI

<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1240>

Certuche Vásquez, N. y Llorente Guerrero, O. J. (2020). *ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA REDECOL E.S.P*

[Artículo, Administración de Empresas y Contaduría Pública]. Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Programa de Administración de Empresas y Contaduría Pública. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia – URL <http://hdl.handle.net/20.500.12494/17543>

Clark Mendivil, Y. (2018). *Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de sonora*. [Tesis doctoral, filosofía con especialidad en administración]. Universidad Autónoma de Nuevo León Facultad de Contaduría pública y Administración. Repositorio Academico Digital de la Universidad Autónoma de Nuevo León – URI. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/16807>

COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. (2020b, abril 28). <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

De la Torre, G. M. V., Guzman, T. J. L. G., & Cañizares, S. M. S. (2007). LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS HOTELERAS. APUNTES METODOLÓGICOS. Aportes y transferencias, 11(2), 35-52.

Gutiérrez, I. (2015, 26 enero). *La deserción laboral y sus repercusiones*. UDLAP. Udlap.mx <https://acortar.link/7ih7s0>

INEGI. (2021, 15 diciembre). *CUENTA SATÉLITE DEL TURISMO DE MÉXICO 2020* [Comunicado de prensa].

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/turismo/turismo2020.pdf>

Innacone Castillo, G., (2020). *Satisfacción Laboral en los trabajadores del Hotel Wimbledon de San Miguel - Lima - Perú, 2020* [Tesis para obtener el título profesional de: Licenciada en Administración en Turismo y Hotelería]. Facultad de ciencias empresariales escuela profesional de administración en turismo y hotelería.

Juárez, A. (2022, 3 octubre). Registran hoteles de Cancún entre un 10 y 15% de rotación de personal. *DiMe News*. Quintana Roo.

López, F. y Salas, H. 2009. La Investigación Cualitativa en Administración Cinta Moebio 35:128-145 www.moebio.uchile.cl/35/lopez.html

Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 359-365.

Manjarrez, N. M., Egas M. A., Campos J.E., Terán H. E., (2019). El clima organizacional y la repercusión en la satisfacción del personal en empresas hoteleras del cantón Quevedo. *Revista Científica Ecociencia*, 6(5), 1-15.

Marinis, G. (2022, 15 octubre). La falta de mano de obra capacitada complica la actividad del turismo en Mendoza. *Diario UNO*. Sociedad.

Márquez Coronel, A. J., Villegas Yagual, F. E., Moreira Vera, J. K., & Gaibor Plúas, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón Milagro. *Revista Conrado*, 17(80), 371-381. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-371.pdf>

Méndez, S. G., Ballestas, Y. C. F., & Guarín, L. C. M. (2021). Satisfacción laboral en

establecimientos hoteleros: caso de estudio aplicado en Bucaramanga, Santander (Colombia). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio. RITUREM*, 5(1), 147-158.

Mesias, O., (s.f). *La investigación cualitativa*. [Trabajo de grado no publicado, Doctorado en urbanismo]. Universidad Central de Venezuela.

MORELOS HERRERA, E. M. (2020, septiembre). Identificación de los factores que generan alta rotación del personal operativo en el hotel dorado plaza. Universidad Antonio Nariño. Recuperado 13 de febrero de 2023, de <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/2513>

Musa, B. M., Ahmed, I., & Bala, A. (2014). Effect of motivational incentives on staff turnover in hotel industry in Gombe state. *Journal of Business and Management*, 16(3), 36-42.

Olmos Guerrero, A. M. (2023). *Diseño de un plan de acción para disminuir la deserción laboral en el departamento de Aseguramiento de una empresa de Servicios de Auditoría*. [Tesis de maestría, Administración de Negocios]. Universidad del Rosario. Repositorio Institucional E-docUR. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/40180>

Pinargote Montenegro, K. G., & Llor Chávez, T. D. (2021). El covid-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(1), 152-168. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i1.2744

Quintero Angarita, J. R. (2007). *Teoría de las necesidades de Maslow*. [http://doctorado.josequintero. Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero. pdf](http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf).

R. R (2021, 08 octubre). Cancún: crisis de personal en hoteles ante la próxima temporada.

REPORTUR. Hoteles.

R. R (2022, 05 septiembre). Cancún: hoteles rechazan reducir horas de trabajo y más vacaciones. *REPORTUR*. Hoteles.

REPORTUR (2022, 18 abril) Cancún: problemas para encontrar personal pese a tarifas disparadas. Noticias de turismo. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://www.reportur.com/mexico/2022/04/18/cancun-problemas-para-encontrar-personal-pese-a-tarifas-disparadas/>

Reyes Francisco, C. E., Ortiz Rangel D. y los miembros del colegio de posgraduados en administración de la república mexicana, asociación civil (2021). Análisis de la rotación de personal en el Hotel Crowne Plaza Tuxpan, Veracruz. Revista Administración Contemporánea.17 (42), 10-145 <http://colpamex.com/wp-content/uploads/2020/11/Administraci%C3%B3n-Contempor%C3%A1nea-2021-42.pdf>

Ricardo, R. (2020, 29 septiembre). *¿Cuál es la diferencia entre deserción y rotación?* Estudyando.com <https://estudyando.com/>

Rodríguez Silva, A. I. (2008). *Identificación de las causas que originan la rotación de personal en el hotel Camino Perinorte, y modelo de propuesta* [Trabajo de grado no publicado, Maestría en Administración]. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

- Rubio Cano, L. P. (2023). *Rotación de personal*. (Generación de contenidos N.º19). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <http://dx.doi.org/10.16925/gcnc.5>
- Santana, I. (2020). Bases de la investigación cualitativa, técnica y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/339786195_Bases_de_la_investigacion_cualitativa_tecnica_y_procedimientos_para_desarrollar_la_teoría_fundamentada.
- Salazar Raymond, M. B., Gutiérrez Northía, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera?. *Revista Empresarial*. 10(4), 7-12. <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/67>
- Sarduy Domínguez, Y., (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 0. <https://www.redalyc.org/pdf/214/21433320.pdf>
- Sare Flores, I. P. (2019). *Gestión de las compensaciones y deserción laboral en los colaboradores de la empresa atento s.a. lima – 2017*. [Trabajo de grado, Administración de empresas]. Universidad Autónoma del Perú. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/845>
- SZPYRKA, T. (2021, 19 marzo). Hotel Ibis-Batignolles (París): camareras de piso en lucha contra la externalización. *Alba Sud, Turismo responsable*. <https://www.albasud.org/noticia/1311/hotel-ibis-batignolles-paris-cambreres-de-pis-en-lluita-contra-l-039-externalitzacio>
- Torres Portilla, R. (2016). *Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero*. [Trabajo de grado, Licenciatura en

psicología]. Pontificia Universidad Católica del Perú. Repositorio de tesis PUCP.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/7169>

Torres, M.R., Orozco D.G. (2020). ¿Qué es la rotación de personal?. En *Rotación de personal. ¿Qué es y cómo combatirla?*. (pp.13-172). Plaza y Valdés.

https://www.academia.edu/45081053/Rotaci%C3%B3n_de_personal_Qu%C3%A9_es_y_c%C3%B3mo_combatirla

Valdez Andrade, A. (2021). *Inteligencia emocional y clima organizacional en trabajadores de la empresa hotelera “casa grande” de la ciudad de la paz*. [Tesis de grado,

Licenciatura en psicología]. Universidad Mayor de San Andrés. Repositorio Institucional Universidad Mayor de San Andrés.

<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/25801>

Peralta, R. (2002). El clima organizacional. URL <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional>.

Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., Soto Medina, L. S. (2015, septiembre). El clima organizacional dentro de un empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*, 1-15.

URL <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

Yuctor Álvarez, M., Salazar-Duque, D., (2019). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca.

Revista Interamericana de Ambiente y Turismo, 15(1), 82-92. URL <https://www.scielo.cl/pdf/riat/v15n1/0718-235X-riat-15-01-82.pdf>