

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**FACTORES DE RETENCIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LOS
HOTELES CUATRO ESTRELLAS, DE LA CIUDAD DE ENSENADA
BAJA CALIFORNIA**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

PERLA TERESA VALENZUELA COSIO


DIRECTOR DE TESIS

DRA. MA. ENSELMINA MARÍN VARGAS

Ensenada, B.C

Junio 2014

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis: 
Doctora Ma. Enselmina Marín Vargas

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.- 
Maestra Karla Ramírez Barón.

2.- 
Doctor Félix Jáuregui Heredia.

Dedico esta tesis a Dios, por ser quien aviva mis anhelos, me acompaña y me bendice.

A mi madre y mi hermana por su gran esfuerzo, valentía, amor e incondicional apoyo en este proyecto conjunto.

A mis hermosas mascotas Morita y Polly por hacer mi vida más feliz.

Agradecimientos

Agradezco a mi directora de Tesis, Dra. Ma. Enselmina Marín Vargas, por brindarme su tiempo durante el proceso de elaboración de esta investigación, guiándome con sus observaciones, sugerencias, consejos y correcciones, pero sobre todo por convertirse en un ejemplo de superación.

Externo mi agradecimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por otorgarme la beca que fue esencial para concluir la Maestría en Administración, y así poder dar un paso más en mi formación profesional.

Un agradecimiento a las dos empresas que abrieron sus puertas para la realización de esta tesis, a los empleados que tan amablemente respondieron el cuestionario y en especial a mi compañera de grupo Erika González Pickett por ayudarme con la gestión para presentar el proyecto a los hoteles.

Agradezco a mis dos síndicos la Mtra. Karla Ramírez Barón y el Dr. Félix Jáuregui Heredia, por sus invaluable y atinados comentarios en esta tesis, gracias a los cuales se pudo mejorar, pulir y terminar.

Resumen

La presente investigación se plantea como objetivo caracterizar los Factores de Retención de Capital Humano aplicados por los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California, y a su vez conocer la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos respecto a ello, ya que es en esta área donde se generan las estrategias para conservar a los empleados. Para alcanzar este propósito, se diseñó un estudio exploratorio descriptivo donde se elaboraron y validaron instrumentos de recolección de datos que se aplicaron a una muestra de 51 empleados y 2 gestores de los hoteles objeto de estudio. Los resultados arrojan que existen factores relevantes para que los empleados permanezcan en su trabajo, tales como la relación con el supervisor, trabajo en equipo, balance entre vida laboral y personal. Siendo estos hallazgos de importante relevancia que permiten concluir y confirmar que el establecimiento de prácticas de retención hace que los empleados deseen conservar su empleo.

Palabras clave: Retención, hoteles, turismo, gestión de recursos humanos

Abstract

This investigation has the objective of characterizing the Retention Factors of Human Capital applied by 4-star hotels in the city of Ensenada, Baja California; and in turn to know the perspective of Human Resources management on the subject, seeing how in this department is where strategies to conserve employees are generated. In order to reach this goal, a descriptive exploratory study was designed where data-gathering instruments were elaborated, validated, and implemented to a study group sample of 51 hotel employees and 2 hotel managers. Results suggest that there are relevant factors concerning employees staying in the company: Employee-supervisor relation, team work, and a balance between work life and personal life. These findings are important and relevant, which allow to conclude and confirm that the establishment of retention practices makes to the employees wants to keep their jobs.

Keywords: Retention, hotels, tourism, human resource management.

Tabla de Contenido

	Página
Introducción	1
Capítulo I. Marco de referencia	
1.1 Marco contextual	5
1.1.2 Turismo a nivel mundial	5
1.1.3 Turismo en México	6
1.1.4. Turismo en Baja California	7
1.1.5 Asociaciones que clasifican la hotelería a nivel internacional y nacional	8
1.1.6 Clasificación de hoteles de cuatro estrellas	9
1.2 Marco teórico	10
1.2.1 Capital Humano	10
1.2.2 Teoría del capital humano	11
1.2.3 Concepto de capital humano	12
1.3 Retención	12
1.3.1 Antecedentes de la retención	12
1.3.2 Concepto de retención	13
1.3.3. Importancia de la retención	14
1.3.4 Modelos de retención	16
1.4 Gestión de recursos humanos	18
1.4.1 Definiciones de gestión de recursos humanos	19
1.4.2 Proceso de la gestión de recursos humanos	20
1.4.2.2 La planificación de los recursos humanos	21
1.4.2.3 Análisis de puestos de trabajo	23
1.4.2.4 Reclutamiento de personal	23
1.4.2.5 Selección de personal	26
1.4.3 Rotación	27
1.5 Teorías de la administración que dan sustento a la investigación	28
1.5.1 Teoría del comportamiento organizacional	28

1.5.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades	29
1.5.3 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	29
1.5.4 Teoría de la equidad de John Adams	30
1.6 Variables de estudio	30
1.6.1 Capacitación	30
1.6.2 Desarrollo	31
1.6.3 Sueldos y salarios	31
1.6.4 Relación empleado supervisor	33
1.6.5 Evaluación del desempeño	35
1.6.6 Participación del empleado	36
1.6.7 Comunicación	37
1.6.8 Trabajo en equipo	38
1.6.9 Relación con compañeros de trabajo	38
1.6.10 Balance entre vida laboral y personal	38
Capítulo II. Metodología	
2.1 Descripción general de la metodología empleada	40
2.2 Objetivos y preguntas de investigación	40
2.2.1 Objetivo general	40
2.2.2 Objetivos específicos	40
2.2.3 Preguntas de investigación	40
2.3 Matriz de Congruencia	41
2.4 Diseño del instrumento	42
2.5 Variables	42
2.5.1 Variable dependiente	42
2.5.2 Variable independiente	42
2.5.3 Operacionalización de las variables	44
2.6 Definición operacional de las variables	48
2.7 Confiabilidad y validez del instrumento	51
2.8 Población y muestra	55
2.9 Recolección de datos	55
2.10 Herramientas de análisis para presentar resultados	56

Capítulo III. Resultados

3.1 Descripción de la muestra	57
3.2 Resultados de las variables	60
3.2.1 Resultados de capacitación	60
3.2.2 Resultados de Desarrollo	60
3.2.3 Resultados de Salarios	61
3.2.4 Resultados de Relación empleado supervisor	62
3.2.5 Resultados de Evaluación del desempeño	63
3.2.6 Resultados de Participación del empleado	64
3.2.7 Resultados de Comunicación	65
3.2.8 Resultados de Trabajo en equipo	66
3.2.9 Resultados de Relación con los compañeros de trabajo	66
3.2.10 Resultados de Balance entre vida laboral y personal	67

Capítulo IV. Discusión

4.1 Planificación de recursos humanos	70
4.2 Análisis y descripción de puestos	70
4.3 Reclutamiento y selección de personal	70
4.4 Rotación	71
4.5 Variables	72
4.5.1 Capacitación	72
4.5.2 Desarrollo	73
4.5.3 Sueldos y salarios	73
4.5.4 Relación empleado supervisor	74
4.5.5 Evaluación del desempeño	75
4.5.6 Participación del empleado	76
4.5.7 Comunicación	77
4.5.8 Trabajo en equipo	78
4.5.9 Relación con compañeros de trabajo	78
4.5.10 Balance entre vida laboral y personal	79

Capítulo V Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones y Recomendaciones	80
Referencias	84

Lista de Tablas

Número	Página
Tabla 1.1 Definiciones de Gestión de Recursos Humanos por diversos autores	19
Tabla 1.2 Pasos y descripción de la gestión de recursos humanos	20
Tabla 2.1 Operacionalización de las variables	44
Tabla 2.2 Definiciones operacionales de las variables	48
Tabla 2.3 Escala de valores para calificar la confiabilidad de Alfa de Cronbach	51
Tabla 2.4 Confiabilidad de la prueba piloto	51
Tabla 2.5 Confiabilidad final	52
Tabla 2.6 Aplicación de Alfa de Cronbach a todas las variables	52
Tabla 2.7 Validez global del instrumento	53
Tabla 2.8 Resultados obtenidos con el método de Lawshe para validación de contenido	54
Tabla 2.9 Baremo de intensidad para factores de retención	56
Tabla 3.1. Género	58
Tabla 3.2 Edad	58
Tabla 3.3 Turno	59
Tabla 3.4 Antigüedad en el puesto de trabajo	59
Tabla 3.5 Resultados de Capacitación-Empleados	60
Tabla 3.6 Resultados de Capacitación-Gestores	60
Tabla 3.7 Resultados de Desarrollo-Empleados	61
Tabla 3.8 Resultados de Desarrollo-Gestores	61
Tabla 3.9 Resultados de Salarios-Empleados	61
Tabla 3.10 Resultados de Salarios-Gestores	62
Tabla 3.11 Resultados de Relación empleado supervisor-Empleados	62
Tabla 3.12 Resultados de Relación empleado supervisor-Gestores	62
Tabla 3.13 Resultados de Evaluación del desempeño-Empleados	63
Tabla 3.14 Resultados de Evaluación del desempeño-Gestores	63
Tabla 3.15 Resultados de Participación del empleados-Empleados	64
Tabla 3.16 Resultados de Participación del empleado-Gestores	64
Tabla 3.17 Resultados de Comunicación-Empleados	65
Tabla 3.18 Resultados de Comunicación- Gestores	65
Tabla 3.19 Resultados de Trabajo en equipo-Empleados	66
Tabla 3.20 Resultados de Trabajo en equipo-Gestores	66
Tabla 3.21 Resultados de Relación con los compañeros de trabajo-Empleados	66
Tabla 3.22 Resultados de Relación con los compañeros de trabajo-Gestores	67
Tabla 3.23 Resultados de Balance entre vida laboral y personal-Empleados	67
Tabla 3.24 Resultados de Balance entre vida laboral y personal-Gestores	68

Introducción

La presente investigación describe los factores de retención de capitula humano en los hoteles de cuatro estrellas, estudiados bajo el modelo de la gestión de recursos humanos con diez variables que permiten tener un estudio más amplio.

A continuación se abordará el planteamiento del problema de la presente investigación, así como la importancia de estudiar los factores de retención, dando una justificación contextual y teórica de la problemática encontrada en el sector hotelero, específicamente en los hoteles de cuatro estrellas.

El interés por investigar este tema, surge de la necesidad de conocer estos factores ya que no se cuenta con un estudio previo en la ciudad de Ensenada, y será de utilidad para las empresas.

En el inicio del presente siglo, se da la transformación de la sociedad de una era industrial a una era del conocimiento y con esto, un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones como resultado de las nuevas realidades, tanto en el mundo del trabajo como en los perfiles de las competencias laborales (Werther, 2008).

Dentro de la organización, el Recurso Humano representa la vida de la misma, donde éste es quien opera a los otros recursos de la empresa, técnicos, materiales o financieros, y juntos se encaminan hacia el logro de objetivos. El capital humano como recurso vivo, aporta innumerables factores intangibles a la empresa entre ellas sus ideas, destrezas, actitudes, valores y el conocimiento mismo, para así lograr un óptimo desempeño. Los recursos materiales, son un medio para alcanzar objetivos o metas y alcanzar un fin, pero son las personas quienes los convierten en realidad, son quienes le dan sentido a las empresas, ahí radica la importancia retener al capital humano para el éxito de las compañías (Werther, 2008).

La hotelería tiene como objetivo el dar un excelente servicio al cliente, entendido como la renta de habitaciones y servicios adicionales como alimentos y bebidas; por tal razón se torna primordial tener entre su plantilla laboral al personal que

mejor realice estas acciones. Desarrollando una adecuada selección de personales acorde a los perfiles del puesto. Ya que de esto depende el crecimiento y supervivencia de la organización (Libro blanco del turismo, 2008). Lo cual genera una ocupación más elevada y permite obtener una mayor participación en el mercado (Hartline & Ferrel, 1993) (citado por García, Torres & Varela, 2011).

Según los resultados del Libro Blanco de los Recursos Humanos en Turismo (2008) el sector turismo presenta inconvenientes y dan una imagen negativa en cierto modo, pues los horarios de trabajo son incómodos ya que se trabaja en fines de semana, periodos vacacionales, los turnos son vespertinos, diurnos, mixtos y nocturnos, baja inversión en formación, pocas perspectivas de desarrollo de carrera. Sin embargo, si bien tiene contradicciones esta industria, se le atribuyen indudables ventajas competitivas, como la gran capacidad de generación de empleos, el servicio, tanto en las instalaciones, y en el personal que ofrece los servicios, la visión enfocada en el cliente y su satisfacción.

El Turismo en Baja California genera el 7.5 % de los empleos (Guía de Inversión Turística, 2010). Se cuenta con un diverso número de elementos que a la vez, potencian, dinamizan su desempeño económico lo que se manifiesta en flujos crecientes de recursos humanos (Barajas, 2009).

Considerando lo anterior, en esta investigación se pretende dar a conocer los factores de retención que llevan a cabo los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California, de igual forma saber si los esfuerzos están o no encaminados a conservar al capital humano,

Justificación del tema

El capital humano es el principal activo de una empresa (Chiavenato, 2000). Por tal motivo retenerlo en las organizaciones, crear sentido de pertenencia, desarrollarlo, capacitarlo y optimizar sus recursos evitando la rotación, genera un interés por caracterizar las técnicas que las organizaciones aplican a sus empleados para conservarlos a fin de lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo en la empresa (Bateman & Snell, 2009).

Llevar esta investigación al ramo de la hotelería, surge de la propia formación académica, además del firme deseo de estudiar e identificar el manejo de estas prácticas en este sector de la industria, para enlazarlo con la formación en administración con enfoque en Recursos Humanos. Dejando de manifiesto conocimiento valido y confiable.

Esta investigación queda como un instrumento de referencia, consulta tanto para empresas locales, regionales y nacionales o para los interesados en la problemática aquí planteada.

En lo profesional genera un motor para lograr metas planteadas y aplicar el conocimiento adquirido bajo la supervisión y asesoría de directores y sinodales.

El alcance de la investigación, se concreta en conocer los factores de retención implementados los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California, durante el periodo de marzo a julio de 2013. Estudiando a la plantilla laboral de dichos hoteles y a los gestores de Recursos Humanos.

Se realizó el estudio en dos empresas que aceptaron la aplicación del mismo. Se hizo a los empleados de todas las áreas del hotel, para tener la percepción de los trabajadores de los distintos departamentos. El estudio inició en agosto de 2013 y concluyó en diciembre 2013, iniciando con la recolección de los datos y el tiempo restante de agosto a diciembre 2013, fue para capturar y analizar los datos obtenidos.

El objetivo general de este estudio es: Caracterizar los factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro y estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California a través de la Gestión de Recursos Humanos.

Los Objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

Identificar los factores de retención que los empleados consideran más relevantes para permanecer en la empresa.

Identificar los factores de retención que la empresa considera relevantes para conservar a sus empleados.

Las preguntas de investigación utilizadas en este estudio son:

¿Cuáles son los factores de retención de capital humano, que los empleados consideran relevantes para permanecer en los hoteles?

¿Cuáles son los factores de retención de capital humano, que la empresa considera relevantes para conservar a sus empleados?

Capítulo I. Marco de referencia

En el siguiente capítulo se dará a conocer el marco contextual y teórico que dan firme sustento a la presente investigación, todo esto para tener una idea más amplia sobre cómo está siendo llevada a cabo, y desde que perspectivas.

1.1 Marco contextual

1.1.2 Turismo a nivel mundial

El turismo es una de las actividades más importantes a nivel mundial. Desde la segunda mitad del siglo XX, hasta nuestros días, se ha presentado un gran crecimiento, ofreciendo una extensa y abundante oferta. La economía mundial presenta cambios, y de la mano de la industria turística ha sido uno de los motores para su progreso (Organización Mundial del Turismo, 2012).

Según datos de la Organización Mundial de Turismo en 2011 la aportación del turismo a la actividad económica mundial es cerca del 5%. Igualando a las exportaciones de productos tales como petróleo, automóviles e incluso a los alimentos; el turismo como negocio, permea como agente activo y generador en los mercados. Brindando ingresos y oportunidades en diversos sectores como agrícola y de telecomunicaciones, ya sea en países industrializados o en desarrollo. La contribución al empleo es cerca del 6% y 7% del número total de empleos en todo el mundo, sean directos o indirectos. Donde la mayoría se emplea en el área del hospedaje.

En la década de los cincuenta y hasta 2012, las llegadas de turistas internacionales crecieron de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 528 millones en 1995 y 1035 millones en 2012, así lo informó el Barómetro de la OMT en 2013. En lugares como Medio Oriente se generaron cifras negativas en un -5%, la zona norte de África con un 6% es decir, tres millones de turistas más. En la región Asia y Pacífico se presentó el mayor un crecimiento de todas las regiones con un aumento del 7%, equivalente a 16 millones de llegadas de turistas

internacionales. En Europa, se obtuvo un crecimiento sostenido del 3% igual a 18 millones de llegadas. En las Américas un aumento del 5%, igual a 7 millones de llegadas. Los ingresos en 2012 aumentaron un 4%. En términos monetarios todos estos resultados se traducen en un incremento de ingresos de 1 billón 42 mil millones en 2011 a 1 billón 75 mil millones de dólares en 2012. La publicación del Panorama del turismo internacional, emitida por la OMT en su edición 2012, muestra la lista de los diez principales destinos turísticos del mundo, tanto por el número de llegada de turistas y por los ingresos que capta son: Francia, Estados Unidos, China, España, Italia, Alemania, Reino Unido, Turquía, Australia y México.

1.1.3. Turismo en México

En 2011 según lo informa el Sexto Informe de Labores de la Secretaría de Turismo, México recibió cerca de 23.4 millones de llegadas internacionales de turistas, lo cual dejó una derrama económica de 11.868 millones de dólares, siendo la tercera fuente de captación de divisas para el país. El turismo aporta cerca del 9% al Producto Interno Bruto (PIB). La estructura del PIB del sector turístico se compone por la actividad de otros sectores: 28.1% transporte, 20.4% hospedaje y alojamiento, 19.7 servicios inmobiliarios, manufacturas 16.2%, 6.2 comercio, 3.2% construcción y esparcimiento 1.5%.

En 2010 Baja California recibió 24.8 Millones de visitas o turistas Internacionales. Los movimientos fronterizos al estado de enero-noviembre de 2010, fueron de 24.4 millones de vehículos, 14.8 millones de peatones y 107.4 mil autobuses. Los flujos en las puertas de entrada internacional de Enero-Noviembre en 2010 fueron de 36.7 millones de personas en Tijuana, 15.9 millones de personas en Mexicali, 1.9 millones de personas en Tecate y 1.5 millones de personas en Los Algodones (Guía de Inversión Turística 2010).

Datos de la Secretaría de Turismo (2012) estiman que el sector turismo genera 10 millones de empleos, 2.5 directos y 7.5 indirectos, del cual el 20.4 % trabaja en el área de hospedaje. México cuenta con un total de 17,699 de 17 mil hoteles y más

de 650 mil cuartos de alojamiento. Para fines de esta investigación se incluyen sólo los de 4 estrellas, 1,126 son de clasificación Gran Turismo y 5 estrellas, con una suma de 174,355 cuartos y 1,860 de clasificación 4 estrellas con un total de 126,347 cuartos de hospedaje.

1.1.4 Turismo en Baja California

Actualmente en Baja California se tiene una oferta de 43 establecimientos de hospedaje de categoría 4 estrellas lo que se traduce a 3,805 cuartos (SECTURE, 2011). En Baja California en el 2009, según datos de la Confederación Nacional Turística, 2170 personas laboran en hoteles categoría 4 estrellas, lo cual ha favorecido de ventajas competitivas derivadas de su ubicación geográfica y de su capacidad de atraer inversión. Datos de la Secretaría de Economía indican que el sector servicios aporta un 64% al PIB estatal. Este sector emplea al mayor porcentaje de la población total ocupada con 61.4% (Secretaría de Desarrollo económico, 2012).

En este sector se presentan ámbitos de oportunidad importantes en las áreas de los servicios turísticos, entre ellos la hotelería. El Turismo en Baja California genera el 7.5 % de los empleos (Guía de Inversión Turística, 2010). Se cuenta con un diverso número de elementos que a la vez, potencian y dinamizan su desempeño económico, lo que se manifiesta en flujos crecientes de Recursos Humanos (Barajas, 2009). Es por ello que se considera primordial el conocer los factores de retención que llevan a cabo los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California.

En Ensenada, Baja California se cuenta con un total de 15 hoteles de cuatro estrellas, la ocupación hotelera en el año 2012 según refiere SECTURE, fue del 48.50%, los datos no especifican cuál porcentaje de esa ocupación corresponde a huéspedes alojados en hoteles de cuatro estrellas. La ciudad de Ensenada capta el 27 y 13% del visitante de vez primera de origen Nacional y de los Estados Unidos de Norteamérica respectivamente (Perfil del visitante a Baja California invierno 2010).

En Baja California, el 84% de los visitantes provienen de los Estados Unidos de Norteamérica, siguiéndole en orden de importancia, los provenientes de algún punto de origen nacional, los cuales representan el 16%, y de forma marginal, el Estado es receptor de visitantes provenientes del Canadá con el 1% y de Europa con el .02% (Perfil del visitante a Baja California invierno 2010).

1.1.5 Asociaciones que clasifican la hotelería a nivel internacional y nacional

El International Hotel & Restaurant Association, es la única organización a nivel internacional que representa a las empresas de la industria de la hospitalidad en todo el mundo. Registrando cifras desde la década de los setentas hasta la fecha. Con reconocimiento oficial por las Naciones Unidas. Su objetivo principal es supervisar a todos los organismos en nombre de esta industria. Comprende más de 300.000 hoteles y 8 millones de restaurantes, emplean a 60 millones de personas y contribuyen con \$ 950 mil millones US anuales a la economía mundial. Cuenta con un representante en cada continente (International Hotel & Restaurant Association, 2012).

La IH & RA se ejecuta sobre una base sin fines de lucro con un equipo dirigido por un Director Ejecutivo. Se rige por una Asamblea General y una Junta de Directores (International Hotel & Restaurant Association, 2012). A nivel internacional los dos únicos organismos que otorgan clasificación a los hoteles son la El International Hotel & Restaurant Association y la Organización Mundial del Turismo.

En México, la autoridad oficial para todo lo relacionado con la actividad turística, es la Secretaría de Turismo, quien brinda estadísticas y monitorea las actividades de los hoteles. Desde el año 1993, esta institución ha estado ausente en la clasificación de la calidad. Ahora sólo reporta porcentajes de ocupación, vaciándola en su sistema de estadistas DataTur. Existe una asociación sin fines de lucro llamada Calidad Mexicana Certificada, A.C. Calmecac, quien certifica a los hoteles con su sistema de estrellas y diamantes. Las primeras se asignan por

la infraestructura y los diamantes por el servicio que oferta (Calidad Mexicana Certificada, 2012).

Por solicitud de la Dirección General de Mejora Regulatoria, a través del Fondo Sectorial CONACYT-SECTUR para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica en Turismo, la Secretaría de Turismo (SECTUR) y el Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) publicaron en 2011 una convocatoria para desarrollar un nuevo Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano (SCH) y dotar así al sector de una herramienta de medición sólida que permita no solo indicar la cantidad de alojamiento disponible sino también las cualidades del mismo. Actualmente cada inmueble decide cuántas estrellas debe asignarse de acuerdo a los servicios y a sus instalaciones. No importando las clasificaciones existentes (Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano, 2011).

1.1.6 Clasificación de hoteles de 4 estrellas

Para fines de esta investigación se tomará en cuenta sólo la clasificación de 4 estrellas. Para que un hotel ostente estas insignias, es preciso cumplir con ciertas características. La clasificación internacional de los establecimientos hoteleros, dicta que para que sea considerado de 4 estrellas debe de tener servicio de comida permanente diurno y nocturno, contar con personal altamente calificado que posea título o certificado, ser bilingües, dominar aparte del español otro idioma, de preferencia el inglés, contar con instalaciones impecables. Además de permanecer lejos de fábricas que generen ruido u olores desagradables, tener estacionamientos a razón de un cajón por cada cuatro habitaciones, tener un vestíbulo con materiales de mármol u otro tipo de finos materiales, puede contar con bar y salas de fiestas, con estilos lujosos (Lambertine, 1988).

Incluir un área de tienda para el uso de sus clientes o el público en general. Contar con comedores, uno principal, otros menores, para niños y para el personal del hotel, salones para descanso que alberguen al menos al 40% de la capacidad máxima del establecimiento, cocinas altamente equipadas, con cava para los

alimentos, depósito para lavado, contar con inspección permanente, talleres de mantenimiento, lavandería, prever el uniforme de acuerdo con las normas de trabajo y sanitarias, contar con guardarropa para el personal, contar con habitaciones que proporcionen la máxima comodidad, con todos los servicios, teléfono, agua caliente, televisión, cortinas y anexos, así como todas las medidas de seguridad en áreas públicas, habitaciones y en el *back*. Los muebles, alfombras, pisos, cuadros, deberán ser lujosos y de la mejor calidad (Lambertine, 1988).

1.2 Marco teórico

1.2.1 Capital Humano

En el inicio del presente siglo, se da la transformación de la sociedad de una era industrial a una era del conocimiento y con esto un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones, como resultado de las nuevas realidades, tanto en el mundo del trabajo y en los perfiles de las competencias laborales (Chiavenato, 2000). Dentro de la organización, el recurso humano representa la vida de la misma, donde éste es quien opera a los otros recursos de la empresa, técnicos, materiales o financieros, y juntos se encaminan hacia el logro de objetivos (Werther, 2008).

El capital humano como recurso vivo, aporta innumerables factores intangibles a la empresa tales como, ideas, actitudes, valores y el conocimiento mismo, para así lograr un óptimo desempeño. Los recursos materiales, son un medio para hacer las cosas posibles, pero son las personas quienes los convierten en realidad, son quienes le dan sentido a las empresas, ahí radica la importancia de desarrollar y retener al capital humano para el éxito de las compañías (Werther, 2008).

1.2.2 Teoría del capital humano

Gary S. Becker, economista ganador del Premio Nobel, propuso en 1964 en su libro "Capital humano", precisamente la teoría del capital humano, la cual define como "el conjunto de las capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales y específicos" (Valencia, 2005, p.22). Dentro de la cual se pueden reconocer dos vertientes en cuanto a cómo es adquirida la formación, una de ellas es la educación formal en las instituciones que la brindan. En donde el individuo que la recibe es quien paga por ello para crear valor a su acervo de conocimientos y habilidades. La otra forma es recibirla en las empresas u organizaciones en donde se labora. Todo con el firme propósito de ser individuos más productivos y convertirse en piezas claves en la producción de bienes y servicios. En la actualidad el capital humano es lo que hace generar riqueza a las organizaciones y la pieza angular de lo que hoy se conoce como la era del conocimiento (Valencia, 2005).

Para Friedman, Hatch & Walker (2000) los seres humanos son considerados como objetivos de inversión en anticipación de unos beneficios. En macroeconomía, los gobiernos intervienen en educación y formación anticipando beneficios con un mayor empleo. En microeconomía, las empresas intervienen en programas para el personal anticipando beneficios como un precio más alto de sus acciones en el largo plazo.

1.2.3 Concepto de capital humano

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define el capital humano como los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico. Según Davis y Taylor (1972) (Citado por Gil, 2005) el actual panorama de cambio conlleva la creciente importancia del factor humano en los procesos productivos. Cada vez más, las tareas rutinarias y repetitivas quedarán

relegadas a la máquina, y al factor humano se le van a exigir crecientes dosis de responsabilidad, autonomía, iniciativa, polivalencia y capacidad de razonamiento.

De acuerdo con Bontis (1998) (citador por Martín, 2011) el capital humano es considerado como una ventaja competitiva de la organización y es la capacidad de la organización que permite extraer las mejores soluciones a través del conocimiento de sus empleados. Por lo tanto las organizaciones deben permitirse tener un enfoque para potenciar y desarrollar al capital humano, pues el tener una plantilla laboral comprometida, desarrollada y capacitada permite ser una empresa competitiva y con clientes satisfechos (Valencia, 2005).

1.3 Retención

1.3.1 Antecedentes de la retención

En la actualidad se presenta una constante y es cómo tener en las organizaciones a los mejores empleados y a su vez retenerlos en sus puestos de trabajo. En un mundo donde la competitividad se ha vuelto una realidad apremiante, las empresas entran en la guerra por el talento. En primer lugar se debe saber claramente que los empleados juegan un papel primordial para el éxito de las compañías. Querer conservar a los mejores da pie a establecer estrategias para lograrlo, ya que si hoy en día es complicado alcanzar ese objetivo, no implementar medidas resultará perjudicial (Dibble, 2001).

La década de 1960, fue un parte aguas en donde las relaciones obrero patrón se vieron alcanzadas por dos importantes fuerzas, una de ellas fue la tecnología, por lo tanto; lo que se hacía, el cómo y el dónde dieron un giro gracias a este fenómeno. Otro de ellos fue la globalización que trajo consigo mercados más grandes, oportunidades de crecimiento pero a su vez un sinfín de competidores (Dibble, 2001).

Si el entorno cambiaba se pensaba lógico que los trabajadores lo hicieran también. Buscando igualdad, equilibrio, prestaciones justas, horarios adecuados. Enfrentando a los empleadores y estos a su vez generando formas para reaccionar ante los cambios inminentes. Fue una lucha entre adaptarse a lo nuevo y trascender. Ahora décadas después, se busca a personas capacitadas, no sólo a quienes deseen beneficios por parte de los empleadores, se darán por ley; sin embargo, lo importante es lograr ser competitivos, y para eso se necesitan a los mejores. Con una relación ganar-ganar (Dibble, 2001).

La retención es un desafío al que se enfrentan la mayoría de las empresas más admiradas en el mundo. En Estados Unidos, entre 1992 y 2000 se generó el fenómeno denominado guerra de talentos. Por lo que muchas compañías se dieron cuenta que la escasez de talentos representaba un impedimento importante para el crecimiento futuro (Capelli, 2003).

1.3.2 Concepto de retención

La retención de empleados se ha vuelto un tópico constante y de tal importancia en el sector turístico. Es primordial diferenciarse y posicionarte en el sector, tanto con el producto y clientes, proveedores y poder atacar correctamente el mercado (Libro blanco del turismo, 2008). Según Friedman et.al., (2000) la retención se refiere a la capacidad de evitar que algo se pierda o alguien se vaya. En gestión de recursos humanos, la ausencia de bajas en un puesto o puestos de trabajo durante un tiempo determinado.

Para Chew (2004) & Holtom (2008) (citado por Martín, 2011, la retención es definida como “el proceso para conservar a los empleados; así como la firme intención del propio empleado de continuar en la empresa, donde la propia organización es capaz de crear un ambiente óptimo para que el empleado quiera permanecer en ella” (p. 97). Martín (2011) define a la retención como “el proceso voluntario de permanencia de un trabajador de la organización, con la que está vinculado contractualmente, sin que existan barreras tangibles o intangibles a su

salida y pudiendo abandonarla si quisiera, pero que decide permanecer en la empresa motivado por razones personales y/o profesionales” (p. 97).

Puri (2001) (citado por Pernalete, Marielys, Medina & Verónica, 2008) define retención como el arte de encontrar y mantener a todo el personal que cuente con las mejores cualidades y esté calificado para el puesto, de este modo se le otorgarán una serie de beneficios que permitirán tener una satisfacción en el ámbito profesional, un balance entre vida laboral y personal a la vez que la empresa gane su compromiso, confianza y lealtad a largo plazo (p.12).

1.3.3 Importancia de la retención

El centro de investigación internacional (2001) (citado por Capelli, 2003) indica tres razones por las que es significativa la retención: por la importancia cada vez mayor del capital humano, por el vínculo entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente y por los costos elevados que genera el abandono del personal, este abandono es lo que conocemos como rotación de personal. En épocas de la revolución industrial las maquinas eran la carta fuerte de presentación de las empresas, en nuestros días el capital humano es el protagonista que otorga competitividad a las organizaciones.

Las habilidades, conocimientos y aptitudes son distintivos y particulares en cada individuo, lo cual permite, impulsar la innovación y por ende proporciona un impulso hacia la creación de satisfactores. En el instante en que un empleado opta por abandonar una empresa, ésta se ve afectada ya que pierde conocimientos que le fueron enseñados y es aún más perjudicial si éste decide irse a laborar con la competencia, pues ahora todo lo que se invirtió en él, el competidor será el que aproveche la formación del empleado sin invertir en ello. Situación que representa costos futuros para la empresa que pierde un elemento pues invertirá nuevamente en reclutar, seleccionar y capacitar a alguien más (Capelli, 2003).

En el mundo empresarial se gesta un interés por este tema, tal es la muestra en la sexta edición del Barómetro de Recursos Humanos y Expansión & Empleo, llevada a cabo en 2008, en el que han participado 150 directores de Recursos Humanos de grandes empresas europeas (la mayoría con más de mil empleados), ofrece respuestas acerca de las tendencias y evolución del área de capital humano. Donde se indica que la prioridad para mejorar las políticas de recursos humanos es lo relacionado a la atracción, reclutamiento, selección, inducción, lo que añade como consecuencia la retención de los mejores empleados. Seguido de la gestión de las competencias clave, capacitación, y entrenamiento, los procesos de reestructuración de las empresas, así como los cambios para ser más competitivos, tales como el *Downsizing* (se refiere a reducir intencionalmente el tamaño de la fuerza de trabajo de una empresa (Daft, 2011, p. 360), *Rightsizing* (se refiere a lograr el tamaño organizacional óptimo López, Arias & Arias (2006, p. 150) *Outsourcing* (hace referencia al uso de proveedores y fabricantes para producir bienes y servicios (George & Jones, 2012, p. 430), *Empowerment* (según Friedman, et.al., (2000, p.215) éste término se utiliza para denominar todo tipo de iniciativas encaminadas a hacer que los empleados se sientan más dueños de su trabajo y más responsables) y con esos elementos tener una mayor participación en los mercados internacionales.

Los empleados que las empresas buscan retener, son aquellos talentosos y que aportan valor a la organización, donde aparte de las cuestiones técnicas den algo más, ya sea compromiso con la empresa, propongan mejoras, soluciones, aporten ideas, trabajen equipo, lo cual influirá positivamente en los clientes, accionistas y compañeros de trabajo (Dibble, 2001).

Existen factores que tornan difícil el conservar a los empleados, una de ellas es que la fuerza laboral ha madurado y es más consciente del valor que representan sus conocimientos y destrezas. El crecimiento económico por encima del crecimiento de la fuerza laboral. Las expectativas y tendencias de empleo en cada sector de la industria. Por tales razones las empresas deben estar atentas sobre

como poder implementar formas de retención convincentes y diversas (Capelli, 2003).

La retención puede dividirse en dos áreas, la primera de ellas es la funcional, la cual según Johnson, Griffeth & Griffin (2000) (citado por Martín, 2011) ésta se presenta cuando se logra conservar a los empleados que manifiestan alto rendimiento por encima de quienes muestran bajo desempeño. La retención disfuncional, es ocasionada cuando se está ante una situación contraria y el personal con bajo rendimiento es el que permanece y los buenos elementos deciden abandonar la organización, lo que trae consigo resultados negativos en diversas áreas de la empresa.

1.3.4 Modelos de retención

Existen diversos modelos que explican el fenómeno de la retención, sus variables, causas y resultantes. Basando esto en un estudio de campo realizado por Martín, (2011), a continuación se presentan algunos de ellos, el primero es el expuesto por March & Simon (1958) quienes indican algunas prácticas de retención; entre ellas, las relacionadas con el trabajo tales como, recompensas, supervisión, duración de la jornada laboral y la participación del empleado en la empresa.

Un segundo modelo es el que plantea Price (1977) (citado por Martín, 2011) fue pionero en incluir el pago de salario, la comunicación y la integración del empleado como agentes que influyen sobre la satisfacción laboral y la retención. Mobley, Griffeth, Hand & Meglino (1979) (citado por Martín, 2011) plantean el modelo “modelo expandido de rotación voluntaria”, donde incluyen cuatro dimensiones que repercuten en la intención por parte del empleado de abandonar la organización: Satisfacción e insatisfacción laboral, expectativa de la retribución tanto en la empresa como en otras fuera de ella. Las variables que estos autores mencionan para la retención de empleados son: Clima laboral, supervisión, diseño del puesto de trabajo y el sistema de recompensas (Martín, 2011)

Tomando como referencia el modelo de Price presentado en 1977, Bluedorn en 1980 muestra variables del área de recursos humanos, entre ellas: Promoción, procesos formales en las tareas, equidad. En 1981 Mueller maneja variables ya establecidas en otros modelos, pero agrega la formación y responsabilidad en el puesto de trabajo (Martín, 2011).

Desde principio de siglo se han incorporado nuevos modelos enfocados a la retención de una forma más intensa. Luna y Campos en 2003 con el modelo RETEN: modelo estratégico de retención de personal en la organización, donde incluyen prácticas de alto rendimiento, selección justa, formación, sistema de promoción, retribución, clima laboral y equidad entre salario y responsabilidad. En 2004 Peterson presenta su “modelo organizativo de la persistencia del empleado”, en el cual se identifican prácticas que permiten la retención, entre las que se encuentran: relación con los superiores (liderazgo), oportunidad de desarrollo profesional, conocimiento del puesto, participación en su formación y desarrollo así como la equidad trabajo y vida laboral (Martín, 2011).

Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001) (citado por Martín, 2011) hablan sobre las prácticas que colaboran a conservar a los empleados por medio del sistema de recompensas, justicia en los procedimientos y apoyo del supervisor, así como la influencia positiva de variables como el liderazgo, comunicación, salarios, reconocimiento y promoción.

Si bien los factores utilizados en los modelos anteriormente presentados, son diversos y de suma importancia. No existe un registro sobre cuáles son las más apropiadas para implementar. Cada organización determinará las que mejor le resulten. Para fines de esta investigación y en base a lo revisado en los modelos, se tomarán como variables de estudio, la capacitación, el desarrollo, sueldos y salarios, relación empleado-supervisor (liderazgo), evaluación del desempeño, participación de los empleados, comunicación, trabajo en equipo, relación con compañeros de trabajo y el balance entre vida laboral y personal.

1.4 Gestión de recursos humanos

En la actualidad las organizaciones están creciendo, esto las lleva a un estado más competitivo en el mercado, para lograrlo, las empresas se valen de todos los recursos disponibles, siendo el recurso humano el que ejecuta todas las operaciones, para lo cual es preciso aumentar e intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y programas que permitan tener a las mejores personas laborando. Las prácticas gerenciales ahora van más allá del simple hecho de invertir en productos y servicios, hoy en día invierten en quienes los crean, conocen, desarrollan, producen y mejoran. Ya no sólo el cliente es lo más importante, por ello las empresas giran la vista a las personas que los atienden, sirven, satisfacen y dan su mejor cara, lo que al final de cuentas hace que una empresa sea exitosa o no (Chiavenato, 2002).

Las personas pasan la mayor parte del tiempo trabajando en las organizaciones, por ello el concepto de gestión de talento humano está totalmente definido por las personas y las organizaciones. Se convierte en algo difícil concebir este término con una separación entre ambos entes, ya que las personas necesitan alcanzar éxito y objetivos individuales y la mayoría de las veces esto se logra creciendo dentro de una empresa, y las organizaciones dependen de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, proveedores, atacar al mercado, lograr metas y objetivos estratégicos. Por lo tanto se convierte en una relación que beneficia a ambas partes, obteniendo mutuos resultados satisfactorios (Chiavenato, 2002).

En épocas pasadas, la relación entre empleados y organizaciones, era aislada, con objetivos contrarios y donde el único beneficiado de esta situación eran las empresas. Hoy en día esto ya no es así, se está creando una relación de sinergia y empatía, donde ganar- ganar es una constante (Chiavenato, 2002).

1.4.1 Definiciones de gestión de recursos humanos

A continuación se presentan una tabla donde se hace mención del concepto que la dan diversos autores al concepto Gestión de Recursos Humanos.

Tabla 1.1 Definiciones de Gestión de Recursos Humanos por diversos autores

Definición de Gestión de Recursos Humanos por diversos autores
Es una función profesional, cuyo personal son empleados dedicados al desarrollo de la plantilla de maneras que sean satisfactorias para el individuo y beneficioso para la organización, Su misión es mejorar la productividad y eficacia de la organización desde el lado de las personas (Fitz-enz, 1999, p. 47).
Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representar el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenato, 2000, p.164).
Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (Chiavenato, 2002, p. 9).
Es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados (Chiavenato, 2002, p. 9).
Se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (Dessler & Varela, 2004, p.2).
Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar, y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia (Dessler, 2009, p.2).

Fuente: Elaboración propia en base a las definiciones de los autores mencionados.

1.4.2 Proceso de la gestión de recursos humanos

El proceso de la gestión de recursos humanos según Chiavenato (2000) quien es uno de los precursores en este ámbito, indica las fases para tener un adecuado sistema para administrar y gestionar al personal, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 1.2 Pasos y descripción de la gestión de recursos humanos

Pasos	Descripción
Admisión de personas	Procesos diseñados para incluir a nuevos integrantes en la organización con prácticas tales como el reclutamiento y la selección de personal.
Aplicación de personas	Son aquellos procesos donde se diseñan las actividades que las personas realizarán en la organización y que les permitirá tener una orientación en cuanto a su desempeño. Con actividades como el diseño, análisis y descripción de puestos.
Compensación de las personas	Procesos llevados a cabo para satisfacer e incentivar las necesidades de los empleados, con recompensas, remuneración o seguridad social.
Desarrollo de personas	Es todo lo que la organización emplea para capacitar el desarrollo profesional y personal de los empleados. Brindándoles entrenamiento o desarrollo de carrera.
Mantenimiento de personas	Procesos utilizados para establecer condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para que las personas realicen sus actividades de manera satisfactoria. Ya sean seguridad e higiene y calidad de vida.
Evaluación de personas	Son aquellos procesos que permiten establecer un control sobre las actividades de las personas y verificar sus resultados. Incluyen el tener una base de datos y sistema de información gerenciales.

Fuente: Elaboración propia en base a los conceptos de Chiavenato, (2000).

Otros autores como Dolan, Cabrera, Jakson & Shuler (2007) afirman que en la actualidad es difícil encontrar responsables de la Gestión de Recursos Humanos que no indiquen la importancia que tienen las personas para el éxito y desarrollo en las organizaciones. Debido a ello, la demanda de expertos en esta área se ha acrecentado y con el paso del tiempo se precisa de más profesionalización para tener elementos humanos con este perfil altamente funcional.

Dolan et.al., (2007) muestran una estructura acerca de las diversas funciones y actividades en la Gestión de Recursos Humanos, entre ellas la planificación de los recursos humanos, análisis de puestos de trabajo, reclutamiento de personal, selección de personal y la rotación de personal, mismas que serán descritas a continuación.

1.4.2.2 La planificación de los Recursos humanos

En la planificación de los recursos humanos se establecen cuáles son las necesidades, cualitativas y cuantitativas, del personal, esto iniciando con los objetivos y la estrategia establecida por la empresa. Es un proceso básico para la gestión, ya que brinda información que será de utilidad, para indicar cuántos empleados y con qué características, habilidades, destrezas, conocimientos, necesitará la empresa así como para saber por cuál medio se captarán a los empleados ya sea reclutamiento externo, traslado o promoción interna. De igual modo las próximas necesidades de capacitación y desarrollo que tendrán (Dolan et.al., 2007).

Según Puchol (2005) la planificación de personal se refiere a la determinación clara y consciente de establecer cursos de acción encaminados a lograr diversos objetivos. Los primeros de ellos son los logísticos, los cuales hacen alusión al número exacto de personas, que cuenten con las aptitudes necesarias, en el momento y lugares precisos, para que lleven a cabo el trabajo de la forma más eficiente posible. Los segundos son los objetivos estratégicos, refiriéndose a

prevenir los cambios en el ambiente interno, que la empresa deberá efectuar para adaptarse a un entorno competitivo que se encuentra en constante evolución.

En este mismo tópico Gomez, Balkin & Cardy (2002) definen la planificación estratégica de los Recursos Humanos, como el proceso de formulación de estrategias enfocadas a la fuerza laboral y al establecimiento de programas o tácticas para implementarlas (p. 22). De ello se adquieren muchas ventajas directas e indirectas a la empresa, algunas de ellas que estos autores identifican son:

En primer lugar el fomento al comportamiento proactivo frente al reactivo: ser proactivo es mirar hacia adelante y así desarrollar una visión que es a donde se quiere llegar y cómo se pueden utilizar los recursos humanos para lograrlo. Pues las empresas que son proactivas se encuentran mejor preparadas para hacer frente al futuro.

Seguido de una comunicación explícita de los objetivos de la empresa: la planificación de los Recursos Humanos puede ayudar a que la empresa desarrolle un conjunto de objetivos estratégicos sobre los talentos del personal, para que los empleados crean en su labor y en la estrategia de la empresa y caminar juntos hacia las metas organizacionales.

Continuando con la identificación de diferencias entre la situación actual y la visión futura: esto permitirá identificar las diferencias y semejanzas entre dónde se encuentra la empresa actualmente y a dónde quiere llegar. De este modo los gestores pensarán en el cambio y así movilizar a los recursos de la empresa para mantener alcanzar, y la posición deseada en un futuro.

Así como la Identificación de las oportunidades y limitaciones de los Recursos Humanos, las personas juegan un papel determinante en el éxito o fracaso de las organizaciones, cuando se tiene un vínculo y se trabaja de la mano entre la planeación estratégica de la empresa y la planeación de los Recursos Humanos,

se pueden identificar problemas y aprovechar oportunidades potenciales respecto a las personas y cómo se espera que se implante la estrategia empresarial.

Por último la creación de vínculos comunes, cuando se tiene un plan estratégico desarrollado, el involucrar a todos los niveles jerárquicos, ayudará a la empresa a crear sentimientos de valores y sentido de pertenencia, así como intereses compartidos.

1.4.2.3 Análisis de puestos de trabajo

Retomando lo dicho por Dolan et.al., (2007) expresan que a través del análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer su contenido refiriéndose a qué se hace, cómo se hace y por qué se hace, estas son las exigencias más importantes para su correcto cumplimiento. Georges & Jones (2010) definen el análisis de puestos “el proceso que consiste en identificar las tareas, los deberes y las responsabilidades que constituyen un puesto y los conocimientos, las aptitudes y las habilidades que se requieren para desempeñarlo (p.431).

Dressler (1994) (citado por Grados, 2003) define el análisis de puestos como el “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo (p. 163).

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y las especificaciones de los requisitos, la descripción se mencionó anteriormente y las especificaciones hacen referencia a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el puesto, así como las responsabilidades del trabajador respecto a su labor (Dolan et.al., 2007).

1.4.2.4 Reclutamiento de personal

El reclutamiento según Dolan et.al., (2007) es definido como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de

personas cualificadas, de forma que la organización pueda hacer selección de aquellas que sean idóneas para cubrir las necesidades de trabajo. Ya que se han determinado los requerimientos de recursos humanos para la empresa, y su relación con la estrategia general de la empresa, el paso siguiente es cubrir los puestos de trabajo (p. 109). Grados (2003) menciona que el reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Es el proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización, de personas para llenar vacantes. Cuando dicho proceso es eficaz no sólo atrae individuos a la organización, sino que aumenta las probabilidades de retenerlos una vez contratados (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002)

Dessler & Varela (2004) indican que el reclutamiento y selección de personal conllevan una serie de pasos, los cuales son mencionados a continuación:

Primero el planear y pronosticar el personal que requerirán, para con ello establecer cuáles son las vacantes a ocupar.

En segundo lugar el contar con una reserva de candidatos para los puestos, por medio del reclutamiento de personas internas y externas.

Siguiendo con un llenado de solicitud por parte de los aspirantes, y según corresponda hacerles una entrevista inicial.

Continuando con el uso de una serie de técnicas de selección pueden ser exámenes, investigar los antecedentes laborales, educativos incluso cuestiones familiares, así como exámenes médicos, esto para hacer un filtro y tener a los candidatos que sean más viables para ocupar el puesto.

Después el canalizar a uno o más de los aspirantes más factibles con el supervisor responsable.

Finalmente que el o los candidatos pasen ya sea por una o más entrevistas de selección con el jefe o supervisor de las áreas que requieren sea cubierto un puesto, esto con el firme propósito de tomar la decisión final y correcta, para saber qué candidato será seleccionado y qué ofrecimientos son oportunos hacerle.

El reclutamiento es una parte sumamente importante para las organizaciones, ya que entre más solicitudes de aspirantes competentes para desempeñar las vacantes se tengan, más selectiva será la empresa al contratar a las personas (Dolan et.al., 2007). Para que el reclutamiento brinde mejores resultados, es preciso anticiparse a las necesidades de puestos de trabajo. Esto permite la oportunidad de elegir al personal más cualificado que se encuentre en el mercado de trabajo. Teniendo en cuenta que el reclutamiento implica un costo, y no es justificado por el tamaño de la empresa ni por la rotación de personal (Grados, 2003).

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, como lo son internas y externas. Fuentes internas: Son aquellas que surgen de la necesidad de cubrir una vacante, donde no se tiene que recurrir a personas o sitios fuera de la empresa (Grados, 2003). Dolan et.al.,(2007) menciona que esto se genera por medio de la promoción de los empleados, indicando que esta es una buena opción, pues el trabajador tiene conocimiento de la organización, de los procesos, ya tiene un vínculo a largo plazo, posibilidades de desarrollo, aumenta la motivación y además optimiza costos, ya que no se invierte en publicidad externa.

Entre las fuentes internas se encuentran los sindicatos, ya que por contrato de trabajo, esta es una de las principales y primeras opciones, claro, en lo que respecta a personal que esté sindicalizado. Otras opciones, son la utilización de archivos de personal, compuesta por solicitudes de candidatos presentados en procesos previos de reclutamiento y que se tienen en una base de datos (Grados, 2003).

Cuando dentro del reclutamiento interno no se encontraron los candidatos idóneos o que cubran las necesidades, está la posibilidad de recurrir al reclutamiento externo (Dolan et.al., (2007).

Las técnicas más usadas en el reclutamiento externo son: La presentación espontánea, son las personas que se convierten en candidatos que se acercan a la empresa o a la oficina de empleos. Es un método económico, pero no es utilizado en puestos claves, como puede ser una gerencia. Además puede ser que no aporte los requerimientos que el puesto necesita. (Dolan et.al., (2007). Recomendaciones de los empleados, el reclutamiento por este medio, tiene ventajas ya que las personas vienen con información sobre la empresa y el puesto de trabajo. Es útil cuando se buscan perfiles difíciles de encontrar Dolan et.al., (2007). Es un método económico y si es política de la empresa que puedan trabajar familiares es una excelente opción para captar personal (Grados, 2003).

La publicidad, es otra opción a considerar. El anunciarse en medios escritos, visuales y virtuales, es una técnica eficiente para atraer aspirantes, pues se llega a un amplio número de personas. Estos anuncios deben llamar la atención, y estar colocados estratégicamente para que cumplan su función (Dolan et.al., 2007).

Reclutamiento por internet, este tipo de búsqueda ha tenido gran éxito, ya que se tienen un gran alcance y cobertura, se puede colocar más contenido de los requisitos y de lo que ofrece el puesto, se optimizan recursos, se tiene una amplia presencia y la comunicación es instantánea (Dolan et.al., 2007). La radio y televisión, son medios factibles para reclutar personal, sin embargo tiene un alto costo, y muchas empresas no lo usan debido a ello (Grados, 2003).

1.4.2.5 Selección de personal

El llevar a cabo un buen proceso de selección crea expectativas para con un trabajador y en el futuro desempeño de sus actividades dentro de la empresa.

Haciendo una evaluación de su experiencia laboral, su trayectoria académica y aspectos psicológicos (Grados, 2003).

Grados (2003) define a la selección de personal como la serie de técnicas encimadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto de trabajo (p. 223). Varela (2004) indica que el realizar una selección adecuada es importante por tres razones, en primer lugar porque el desempeño del encargado de hacer esta labor dependerá de los colaboradores. En segundo, porque los empleados con las habilidades y características óptimos llevarán a cabo un trabajo mejor para el gestor de recursos humanos y para la empresa. En tercer y último lugar, porque los trabajadores que no posean esas habilidades no se desempeñarán con eficacia, y por consiguiente el desempeño del encargado de recursos humanos y de la organización se verá directamente afectado.

1.4.3 Rotación

Para encarar los problemas que se plantean en el reclutamiento, es evitar la salida de personas de la empresa, las cuales no se desea salgan de ella, esto a través de la retención. Las medidas o factores para retener a los empleados son diversas, para ello se realiza un estudio de las razones que llevan a la rotación (Dolan et.al., 2007).

Dolan et.al., (2007) definen a la rotación como los flujos de entradas y salidas de los recursos humanos de una organización, es decir los intercambios que se producen entre la organización y su entorno (p.119).

No existe un índice óptimo de rotación, pues cada organización considerará calculará cuál es lo adecuado para su funcionamiento. Si existe una rotación cero, puede indicar que la empresa se encuentra en un estancamiento. Algo importante de mencionar es distinguir entre la rotación voluntaria y la involuntaria. La voluntaria es producto de decisiones individuales. La involuntaria, es la que resulta de aspectos que no decide la persona, ejemplo de ello es, la jubilación,

enfermedad o la muerte. Se deja de manifiesto que cierto grado de rotación puede ser provechoso para la organización y para las personas. Los altos costos de rotación hacen referencia a todo lo generado a partir de una salida y sustitución de una persona, desde el reclutamiento hasta costos de reducción de productividad. Los costos de retención son los que hacen que las personas no dedica abandonar la empresa, pueden ser los altos salarios, beneficios sociales, balance entre vida laboral y personal (Dolan et.al., 2007).

1.5 Teorías de la administración que dan sustento a la investigación

1.5.1 Teoría del comportamiento organizacional

En 1950, evolucionó el enfoque de la teoría de las relaciones humanas. Donde la productividad y la satisfacción del empleado, llegaban más allá del simple hecho de la remuneración económica. Esta teoría se concentra en las actividades administrativas que serán útiles para comprender al individuo, los grupos o los procesos organizacionales. En la década de los sesentas se empezó a tener influencia en la administración. Basándose en áreas del conocimiento como la psicología y la sociología, porque es preciso explicar el comportamiento de las personas que laboran en las organizaciones (Bateman & Snell 2009). Esta teoría está del lado humano de la administración (Luthans, 2008).

Douglas McGregor se enfocó en distinguir dos tipos o diferenciar dos tipos de administración, fundamentados en la naturaleza humana, la primera de ellas es la llamada tradicional a la que nombro teoría X y la segunda llamada moderna y le da por nombre teoría Y (Chiaventato, 2000).

La teoría X, sostiene que las empresas tiene empleados que su motivación principal son los incentivos económicos. Las emociones son irracionales. Indicando que como el hombre es perezoso e irresponsable por naturaleza, éste requiere constante supervisión y por ende motivación externa. Los objetivos individuales se contraponen a los de la organización, por lo que se requiere un

control severo. La teoría Y indica que los administradores emplean a personas que son responsables, están automotivados y no requieren constante supervisión. Las personas deben autodirigirse y autocontrolarse para realizar las metas que le confían. El empleado no es pasivo ni está en contra de los objetivos organizacionales. La administración es responsable de brindar el ambiente para que las personas reconozcan y puedan desarrollar por sí mismo estas virtudes (Chiaventato, 2000).

1.5.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría planteada en 1976 por Abraham Maslow, propone una jerarquización de las necesidades básicas del ser humano. Estas a su vez son lo que desencadena la motivación. Diciendo que para ascender a otro nivel de motivación tiene que ser suplida la anterior. Habla sobre necesidades fisiológicas, que representan el nivel más bajo de las necesidades humanas, instintivas e innatas. Las necesidades de seguridad, es el segundo nivel, es donde se busca protegerse de amenazas, una necesidad primordial que se debe cubrir en las organizaciones (Muchinsky, 2002).

Siguiendo con las necesidades sociales, donde el individuo precisa coexistir en armonía, busca ser aceptado, asociarse y estar acompañado. Necesidades de estima. Dentro de las cuales se encuentra la autoconfianza, el reconocimiento. Prestigio, valor y respeto de los semejantes. Necesidades de autorrealización.

Es el nivel más alto de la pirámide, es desarrollar el potencial y mantenerse constante desarrollo. Cuando un empleado sube en jerarquía, estos se motivan por necesidades cada vez en mayor nivel (Muchinsky, 2002).

1.5.3 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

La teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg, en donde se describen los dos factores que influyen en la motivación y la satisfacción laboral. Donde los primeros son los higiénicos, son valores extrínsecos, tales como condiciones de

trabajo, beneficios salariales, relaciones interpersonales. Factores motivacionales. Estos son el valor intrínseco, incluyen responsabilidades en el trabajo, oportunidades de crecimiento, reconocimiento personal. Buenos resultados motivación positiva, malos resultados motivación negativa (Bateman & Snell 2009).

1.5.4 Teoría de la equidad de John Adams

La teoría de la equidad propuesta por John Stacey Adams en 1965, supone que las personas comparan sus aportaciones y resultados con los de un tercero. Si esto es equivalente, las personas sienten que la relación es justa o equitativa. La inequidad causa insatisfacción, tensión y baja motivación (Bateman & Snell 2009).

Fundamentando esto en cuatro elementos, el individuo que se compara con otro, el individuo con el que se compara, lo que el individuo compara, las aportaciones que realiza a la organización, y los resultados que obtiene como beneficio de sus aportaciones. Estableciendo dos tipos de compensaciones, una es la infracompensación, donde el individuo considera que sus resultados son menores al otro y la sobrecompensación en donde el individuo percibe que obtiene más resultados sobre otro aun cuando ambos tengan aportaciones parecidas (Rodríguez, 2001).

1.6 Variables de estudio

1.6.1 Capacitación

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. La capacitación es una de las bases de una buena administración y una tarea que los gerentes no deben ignorar (Dessler, 2012, p.294).

Las empresas contratan a los que estén mejor capacitados y estén dispuestos a serlo (Muchinsky, 2002). Goldstein (1991) (citado por Muchinsky, 2002) define los procesos de capacitación como “la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo” (p. 171).

La capacitación según Wayne (2010, “son las actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos necesarios para desempeñar sus trabajos actuales” (p.198). Las empresas deben contar con un sistema óptimo de reclutamiento y selección para atraer a los que se encuentren mejor capacitados ya que de lo contrario se tendrá que tener amplios programas de capacitación, lo cual repercutirá de forma negativa en los números y productividad de las empresas (Wayne, 2010).

Bateman & Snell (2009) indican que la capacitación es una actividad en donde se les muestra a los empleados de jerarquías menores como desempeñar sus trabajos. Las empresas siempre deben estar al tanto de cuáles son las áreas de la organización que requieren capacitación, lo cual se desprende de la diferencia entre el deber ser y lo que realmente logra el colaborador. Posteriormente debe haber un diseño de programas de capacitación, en base a la evaluación de desempeño, de esta forma se plantean los objetivos de la capacitación. Después se deben tomar decisiones acerca de los métodos de capacitación a utilizar. Por último se debe evaluar que tan efectiva ha sido la implementación de la capacitación para los empleados (Bateman & Snell, 2009).

Además, la capacitación debe establecer cuáles son los indicadores que se mejorarán con dicha capacitación. Pueden ser, evaluaciones semanales, mensuales, buzón de quejas y sugerencias de los clientes. Carta de reemplazo por no realizar bien sus actividades en la empresa. O recompensas por llevar a cabo bien su trabajo (Bateman & Snell, 2009).

Un estudio realizado por el Departamento de Educación de Estados Unidos y la Oficina del Censo informa que la capacitación tiene una influencia real sobre la productividad aun por encima de otros elementos importantes. Donde si se

aumenta un 10% a las horas de trabajo de un empleado este incrementa su productividad en un 6%, de igual forma a si se aumenta un 10% el nivel educativo de una persona, esta incrementa en un 8.6% su productividad (Mondy & Noe, 2005).

1.6.2 Desarrollo

De acuerdo con Bateman y Snell (2009) el término desarrollo hace alusión a la enseñanza que se presenta a nivel gerencial y de profesionistas con las mayores habilidades que resultan necesarias para sus trabajos tanto en el presente y futuro. Muchinsky (2002) hace referencia a los procesos de mejora de las competencias del personal de nivel directivo. Debe tener un objetivo concreto, claro para lograr las metas de la organización (Wayne, 2010). Los beneficios de contar con programas de desarrollo dentro de las empresas, es que las vacantes que se presenten pueden ser conectadas dentro de la misma, sin necesidad de captar capital humano externo (Wayne, 2010).

De igual forma fomentar el conocimiento del personal y mantener una baja tasa de rotación (Werther 2008). El desarrollo tiene el potencial de ser a largo plazo, atravesando las fronteras de la rutina diaria de trabajo, donde la organización y el empleado deben ir a un mismo paso para el logro de objetivos (Wayne & Noe, 2005).

1.6.3 Sueldos y salarios

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Título Sexto Del Trabajo y la Previsión Social, en su artículo 123, señala que” Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la ley” (p. 95).

La Ley Federal de Trabajo en su artículo 84, capítulo V indica que “El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”(p. 26). El artículo 85 indica que “el salario debe ser remunerador y nunca

menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo (p. 26). El artículo 86 indica que “A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual” (p. 27). El artículo 90 indica que “Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir un trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo” (p. 28).

Las organizaciones implementan sistemas de compensación competitivos para motivar, atraer y retener a los empleados. Pueden ser de diversas maneras, entre ellas se encuentran, el dinero (sueldo, salario e incentivos), prestaciones y reconocimiento (Luthans, 2008). Werther (2008) señala que el sistema de sueldos y salarios, hace referencia al conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor.

Las prestaciones otorgadas a los empleados están reguladas por la ley y otras son opcionales para los empleadores (Bateman & Snell 2009). Las organizaciones saben que dentro de sus responsabilidades está en proporcionar seguros y programas a la mejora de su seguridad, salud y bienestar (Wayne, 2010).

1.6.4 Relación empleado supervisor (Liderazgo)

Pacheco & Vega (1993) (citado por Pernaletе et.al., 2008) el supervisor que se enfoca en sus colaboradores, estableciendo una relación de apoyo, traerá consigo el interés de los empleados por realizar mejor sus actividades, ya que necesitan de éste para que soporte y dé el visto bueno de sus tareas, siendo insuficiente lo plasmado en papel, normas, instrucciones y métodos. Es preferible el contacto directo. Es bueno llevar a cabo el contacto cara a cara por dos causas, la primera es para saber lo que sucede en el área laboral y la segunda es para motivar al personal. El supervisor desempeña un papel importante ya que impulsa al trabajador a desempeñar mejor su labor.

El líder ejerce su papel como interlocutor directo entre organización y empleado en tanto es él quien gestiona las recompensas vinculadas al rendimiento en el puesto y quien ofrece oportunidades de formación y carrera, así como apoyo emocional a su equipo (Wayne, 1997) (Citado por Navarro, R., De la Rosa, D & Carmona, A, 2010, p 188).

El líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo (Bhal & Ansari, 2007) (citado por Navarro et.al., 2010).

Una buena relación empleado-supervisor propicia una mejor percepción del empleado del clima de comunicación existente en la empresa, lo que incrementaría también su sentimiento de querer seguir trabajando para la misma y su deseo de desarrollar un esfuerzo extra en el trabajo (Robbins & DeCenzo, 2008).

El papel del supervisor es vital dentro de las organizaciones, es el enlace entre la administración y el personal operativo. Esa atribución es única dentro de la organización. Hoy en día las empresas están implementando diversos programas para lograr cambios significativos en todas las áreas, principalmente en las operativas, se busca reducir costos, aumentar la productividad, actividades con grupos de trabajo, horarios de trabajo flexibles, así como programas de prevención de accidente. Por tales motivos los supervisores son cada vez más importantes porque son quienes están en contacto directo con el personal y a su cargo se encuentra la responsabilidad de implementar estos esfuerzos y entregar resultados (Robbins & DeCenzo, 2008).

Según Robbins & Decenzo (2008) los empleados buscan al supervisor para que éste un les brinde las herramientas para hacer un trabajo excelente, esto aumentará su nivel de confianza. También tendrán una mejor respuesta si se saben que el supervisor lucha y se interesa por ellos. Una de las principales

características que los supervisores deben poseer son la responsabilidad y la credibilidad, ya que se ha demostrado que los supervisores que son creíbles y competentes muestran una influencia positiva en sus empleados. Cuando se confía en el supervisor los empleados saben que sus derechos e intereses serán respetados y valorados.

La capacidad del supervisor para comprender a sus empleados y trabajar eficazmente con ellos y con las personas con quienes está en contacto determinará, en gran medida, su éxito fracaso. La influencia del jefe es determinante para que el personal haga las cosas de manera ética (Robbins & Decenzo, 2008).

1.6.5 Evaluación del desempeño

Puchol (2005) define a la evaluación del desempeño como el procedimiento continuo, sistemático, orgánico de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y perspectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. (p. 289)

Dessler (2009) define la evaluación del desempeño como cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación real del desempeño de los empleados en relación con esos estándares e informar a los empleados con el objetivo de motivarlos a superar sus deficiencias en su desempeño para que continúen con su bien nivel (p. 336). Además los supervisores deben estar familiarizados con las diversas técnicas de evaluación, deben entender y evitar problemas que podría afectar las evaluaciones, y principalmente deben saber cómo hacerlo de manera justa (Dessler, 2009).

Según Robbins & Decenzo (2008) evaluación del desempeño se refiere a la revisión del desempeño pasado que resalta los logros igual que las deficiencias, es un medio para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro (p. 331).

El sistema de compensación basado en el reconocimiento es un incentivo que no es monetario, en las organizaciones se puede o no contar con un programa de reconocimiento al empleado, donde se pueden incluir varias combinaciones, entre elogios, comentarios positivos sobre algún logro en su trabajo, el empleado del mes o del año. También el contar con una evaluación del desempeño permite al empleado el saber cómo se está percibiendo su labor, ya sea para mejorar o mantener el nivel de sus tareas (Mondy & Noe, 2005).

Las personas tienen necesidad de reconocimiento por las tareas que realizan. Este concepto se relaciona directamente con las prácticas de recursos humanos, entre las principales a tener en cuenta, se pueden mencionar la evaluación del desempeño, adecuación persona-puesto, rol del jefe (Alles, 2011).

1.6.6 Participación del empleado

La participación del empleado es definida como el proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización (Hellriegel, Jackson & Sloum, 2002, p.284).

Wilpert (1987) (citado por Senderowitsch, 1998) define la participación como el involucramiento personal de los empleados en la toma de decisiones de la organización sin que existan normas regulatorias formalizadas (p. 4). Tannenbaum et, al (1974) citado por (Senderowitsch, 1998) al hablar de participación hace referencia a un sistema en el cual todos los miembros determinan, en algún grado, las decisiones de la organización (p. 4). Según Omachonu & Ross (1995) (citado por Senderowitsch, 1998) la participación de los empleados incrementa su motivación y productividad, elevando los niveles de calidad.

El liderazgo consiste en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas. El liderazgo se centra en las relaciones interpersonales, no sólo en las estrategias, los sistemas y la estructura de las organizaciones (Hellriegel, Jackson & Sloum, 2002, p. 404)

Bryham (1992) indica que la administración participativa surge de la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones. De igual modo refiere que también requiere de conocimiento, esto es, contar con las competencias necesarias para el buen desempeño de su trabajo, para lo cual se deben desarrollar las habilidades, brindar el entrenamiento, la información y aclarar las metas que se espera cumpla. Pero sobre todo: ayuda, apoyo, retroalimentación y estímulo.

1.6.7 Comunicación

Para Friedman et.al., (2000) comunicación “es el arte y la ciencia de transmitir información. El término tiene dos acepciones en gestión del capital humano ambas importantes. Por una parte se refiere al proceso formal de comunicación dentro de una empresa a veces se le llama comunicación interna, que puede ser mejorada mediante la clarificación, la valoración, el diseño, la aplicación y el seguimiento. Por otra, se refiere a los medios por los que se transmite información e ideas sobre valoración del capital humano” (p. 215).

Según Harris (1993) (citado por Rodríguez, 2001) la comunicación organizacional tiene como principal objetivo el dar a conocer a los empleados de los diferentes departamentos de la organización todo lo concerniente a actividades a desarrollar, metas a lograr, así como el acceso que tienen los empleados a los niveles directivos más altos en donde pueden brindar sus aportaciones, comentarios, quejas y/o sugerencias.

De acuerdo con Andrade (2005) la comunicación organizacional “es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de

buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 17) .

1.6.8 Trabajo en equipo

Según Montes & Moreno (2007) en todas las empresas se requiere de la colaboración mutua entre los miembros de estas, y el trabajar en conjunto hace que se logren las metas y objetivos.

Con el propósito de enriquecer las labores en la organización, se crean los equipos. Se asignan diversas tareas, proyectos, actividades para hacerlas de manera conjunta. También se busca la interacción y la óptima comunicación entre los miembros de los equipos (Buller, 1986) (citado por Spector, 2002).

Realización de tareas colaborando dentro de un grupo (Friedman et.al., 2000, p.217).

1.6.9 Relación con compañeros de trabajo

Chew, (2004); Mossholder, Setton & Henagen (2005) (citado por Martin, 2011) hacen referencia al cuidado, asistencia, muestras de amistad y consideración recibidos de los compañeros, y a la necesidad de actuar de forma recíproca (p. 213).

Según Bateman & Snell (2009) es el vínculo que existe entre los empleados y que permite favorecer la dimensión afectiva y que proporcione un apoyo emocional.

1.6.10 Balance entre vida laboral y personal

Según este tema ha sido uno de los temas clave para la retención, satisfacción y productividad de los empleados. Si las organizaciones logran tener una sólida

reputación en este aspecto, logrará atraer a los mejores candidatos del mercado laboral. Un estudio realizado por la Ford Foundation hace un resumen de los diversos investigadores han encontrado en este tópico. En primer lugar destacan que la separación del trabajo y la familia minan los objetivos tanto de la empresa como del empleado, lo que perjudica el trabajo como la vida familiar. Reestructurar la forma en que se realiza el trabajo en pro de la integración trabajo-familiar permite obtener resultados positivos en que ambas partes gana, tanto un ambiente de trabajo donde se genera el interés por las necesidades de los trabajadores y que repercute positivamente en los resultados de la empresa (Capelli, 2003)

Teniendo este balance, logrará en los empleados desarrollen su creatividad en el trabajo lo que representa una oportunidad a las empresas para tener un lugar de trabajo más equitativo, productivo e innovador (Capelli, 2003).

Capítulo II Metodología

En el presente capítulo se dará a conocer la metodología empleada en esta investigación, el tipo de estudio, el objetivo general y los objetivos específicos, las preguntas de investigación, presentando la matriz de congruencia, así como el diseño del instrumento para su medición. De igual forma se incluye la operacionalización de las variables, seguido de la confiabilidad y validez del instrumento y finalmente la descripción de cómo se llevó a cabo la recolección de datos en campo.

2.1 Descripción general de la metodología empleada

Para conocer los factores de retención de capital humano que aplican los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, se ha realizado el estudio en dos establecimientos que ostentan esta categoría, el cual consistió en aplicar un cuestionario a los empleados y otro a los gestores de recursos humanos así como una entrevista, el cuestionario está basado en cuatro instrumentos AlNabqui (2011), Martín (2011), Pernalete, Marielys, Medina & Verónica (2008) y Cantú (2006) mismos que se adecuaron a las necesidades de la presente investigación.

La metodología utilizada en este estudio se basó en el diseño, validación y aplicación de un cuestionario. De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2006) la investigación posee un enfoque cuantitativo descriptivo, no experimental de corte transversal fundado en la recolección de datos numéricos que han sido estudiados y examinados mediante pruebas estadísticas, donde no se manipularon los datos ni se tuvo influencia sobre ellos, recabándolos en un solo periodo de tiempo.

La elección de esta muestra se realizó de manera no probabilística por conveniencia, la cual consiste en seleccionar a los participantes que están accesibles o disponibles para ser estudiados. Ya que estos en ese momento están

dispuestos y disponibles para estudiarlos (McMillan y Schumacher, 2001). Lo anterior porque se propuso el estudio a 14 hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, que es el sector de interés. Fueron dos los que finalmente se interesaron y aceptaron la aplicación del mismo.

2.2 Objetivos y preguntas de investigación

Al inicio de esta investigación se presentó la siguiente interrogante

¿Existen factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California?

Lo cual hizo que se desprendiera el siguiente objetivo general

2.2.1 Objetivo general

Caracterizar los factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California a través de la gestión de recursos humanos.

2.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar los factores de retención que los empleados consideran más relevantes para permanecer en la empresa.
2. Identificar los factores de retención que la empresa considera relevantes para conservar a sus empleados.

2.2.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los factores de retención de capital humano, que los empleados consideran relevantes para permanecer en los hoteles?
2. ¿Cuáles son los factores de retención de capital humano, que la empresa considera relevantes para conservar a sus empleados?

2.3 Matriz de congruencia

Para explicar de forma clara la relación que tiene el objetivo general de esta investigación con los objetivos específicos y las preguntas específicas, así como las variables dependiente e independiente, se presenta la siguiente tabla.

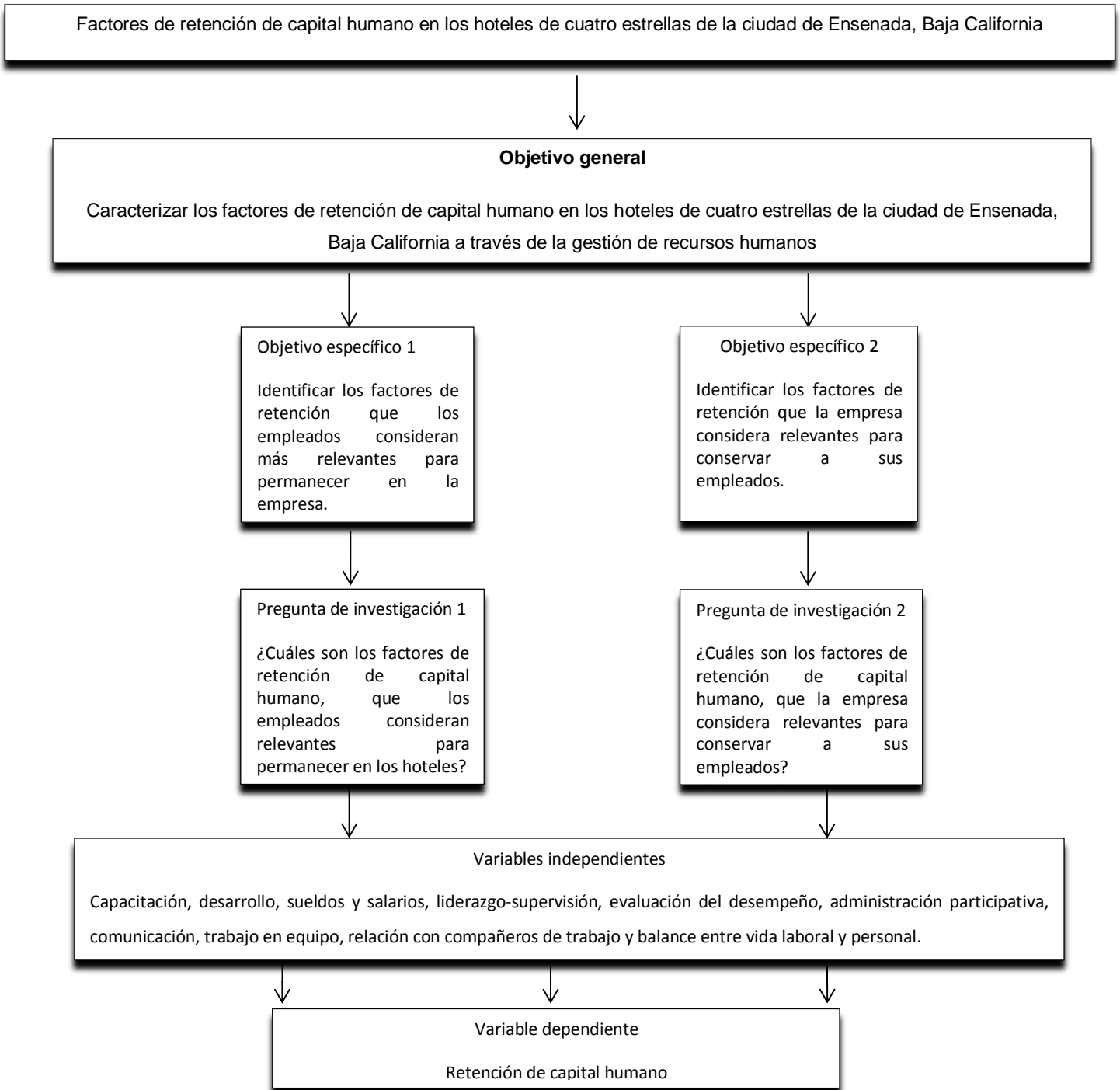


Figura 3.1. Fuente: Elaboración propia.

2.4 Diseño del instrumento

El instrumento que se aplicó para la recolección de datos se elaboró a base de cuatro cuestionarios de diversos autores, se ha tenido una limitante con la información sobre instrumentos que midan factores de retención, se tomaron como referencia los realizados en cuatro investigaciones cuyos autores son Pernalete, Marielys, Medina & Verónica (2008), Cantú (2006), Martín (2011) y AlNabqui (2011). Conforme a lo revisado por estos investigadores, se tomaron preguntas y se adaptaron a los requerimientos de esta tesis.

Como producto final quedó un cuestionario con 25 reactivos, donde se miden 10 variables, que son, capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, liderazgo, evaluación del desempeño, administración participativa, trabajo en equipo, relación con compañeros de trabajo, comunicación, balance entre vida laboral. Con escala de respuesta tipo Likert con cinco opciones de respuesta, desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, y 4 preguntas socios demográficos, tales como edad, género, turno, y antigüedad en el puesto de trabajo. Brindando un apartado para posibles comentarios del encuestado. Utilizando escalas nominal, ordinal y de razón.

2.5 Variables

2.5.1 Variable dependiente

La variable dependiente es la retención, su dimensión es la gestión y se encuentra dividido en 10 indicadores.

2.5.2 Variable independiente

Las variables independientes son capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, liderazgo-supervisión, evaluación del desempeño, administración participativa, comunicación, trabajo en equipo, relación con compañeros de trabajo y balance entre vida laboral y personal, cada uno con dos o tres indicadores.

2.5.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2.1 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensión	Indicador	Instrumento base	ítem	Escala
Retención	Gestión	Programas de capacitación	AlNabqui (2011).	1 al 25	Likert 1)Totalmente en desacuerdo
		Programas de desarrollo	Martín (2011).		
		Prestaciones	Pernalete, Marielys, Medina & Verónica (2008).		
		Evaluación de relación laboral	Cantú (2006).		
		Evaluación del desempeño			
		Administración participativa			
		Comunicación organizacional			
		Trabajo en equipo			
		Relación con los compañeros de trabajo			
		Balance entra vida laboral y personal			
Capacitación	Evaluación de la capacitación	Diagnóstico de necesidad de capacitación	Cantú (2006).	1,2	Likert 1)Totalmente en desacuerdo
		Existencia de programas de capacitación.	AlNabqui (2011).		

					4)De acuerdo 5)Totalmente de acuerdo
Desarrollo	Línea de carrera	Desarrollo de carrera profesional. Promoción y transferencia. Compromiso de formación y desarrollo.	Cantú (2006). Martín (2011). AlNabqui (2011).	3,4,5	Likert 1)Totalmente en desacuerdo 2)En desacuerdo 3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4)De acuerdo 5)Totalmente de acuerdo
Sueldos y salarios	Compensaciones económicas	Prestaciones de ley. Sueldos y funciones desempeñadas. Comparación del sueldo recibido.	Cantú, (2006). Pernaletе et.al., (2008). AlNabqui (2011).	6,7,8	Likert 1)Totalmente en desacuerdo 2)En desacuerdo 3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4)De acuerdo 5)Totalmente de acuerdo
Liderazgo: Relación empleado-supervisor	Evaluación de relación laboral	Tipo de relación empleado-supervisor. Claridad en objetivos de trabajo.	Cantú (2006). AlNabqui (2011).	9,10	Likert 1)Totalmente en desacuerdo 2)En desacuerdo 3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4)De acuerdo 5)Totalmente de acuerdo
Evaluación del desempeño	Reconocimiento e incentivos	Estímulos, incentivos. Mejora en el desempeño. Retroalimentación.	Pernaletе et.,al (2008). AlNabqui (2011).	11,12,13	Likert 1)Totalmente en desacuerdo 2)En desacuerdo

					3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4)De acuerdo 5)Totalmente de acuerdo
Administración participativa	Involucramiento en decisiones	Participación en toma de decisiones. Oportunidad de sugerir mejoras.	Cantú (2006).	14,15	Likert 1)Totalmente en desacuerdo 2)En desacuerdo 3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4)De acuerdo 5)Totalmente de acuerdo
Comunicación	Comunicación organizacional	Acceso a la información clave. Facilidad para comunicarse con los niveles superiores. Medios de comunicación interna	Martín (2011).	16,17,18	Likert 1)Totalmente en desacuerdo 2)En desacuerdo 3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4)De acuerdo 5)Totalmente de acuerdo
Trabajo en equipo	Cohesión de grupo	Colaboración y logro de objetivos. Aportación de ideas al equipo.	Martín (2011).	19,20	Likert 1)Totalmente en desacuerdo 2)En desacuerdo 3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4)De acuerdo 5)Totalmente de acuerdo
Relación con los compañeros de trabajo	Compañerismo	Diagnóstico de necesidad de convivir con los	Martín (2011).	21,22	Likert 1)Totalmente en desacuerdo

		compañeros. Oportunidad de ayudar a los compañeros de trabajo			2)En desacuerdo 3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4)De acuerdo 5)Totalmente de acuerdo
Balance entra vida laboral y personal	Flexibilidad laboral	Diagnóstico de necesidad de balance entre vida laboral y personal. Oportunidad para elegir horarios de trabajo. Oportunidad para atender necesidades familiares o personales.	Martín (2011).	23,24,25	Likert 1)Totalmente en desacuerdo 2)En desacuerdo 3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4)De acuerdo 5)Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, basada en AlNabqui (2011), Martín (2011), Pernaletе et.al., (2008) y Cantú (2006).

2.6. Definición operacional de las variables

Tabla 2.2 Definiciones operacionales de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Retención	Para Chew (2004) & Holtom et al., (2008) (citado por Martín, 2011) la retención es definida como el proceso para conservar a los empleados; así como la firme intención del propio empleado de continuar en la empresa, donde la propia organización es capaz de crear un ambiente óptimo para que el empleado quiera permanecer en ella.	Es el proceso que tiene la finalidad de conservar a los empleados que laboran en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, así como la propia intención de los trabajadores de permanecer en el puesto de trabajo mediante el ambiente que crea la organización para tal fin.
Capacitación	Goldstein (1991) (citado por Muchinsky, 2002, p. 171) define los procesos de capacitación como “la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo”.	Son aquellas actividades que brindan los hoteles de cuatro estrellas para que los empleados de los mismos adquieran conocimientos y habilidades para desempeñarse mejor en su área de trabajo.
Desarrollo	Son los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazo. Consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y objetivos de la organización, incluye programas de formación integral (Werther, 2008, p. 252).	Se refiere a aquellos procesos que establecen los hoteles para que los empleados tengan la oportunidad de mejorar sus competencias y que estas le sirvan para el presente y el futuro.
Sueldos y salarios	La Ley Federal de Trabajo en su artículo 84, capítulo V indica que “el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas,	Se refiere a aquellas gratificaciones monetarias y en especie a las que los empleados de los hoteles de cuatro estrellas se hacen acreedores a cambio de su trabajo.

	comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo (p. 26)	
Liderazgo (Relación empleado supervisor)	El líder ejerce su papel como interlocutor directo entre organización y empleado en tanto es él quien gestiona las recompensas vinculadas al rendimiento en el puesto y quien ofrece oportunidades de formación y carrera, así como apoyo emocional a su equipo (Wayne, 1997)(Citado por Navarro et.al., 2010, p 188).	Hace referencia a aquella relación entre empleado y supervisor basada en la comunicación clara de objetivos, a través de óptima relación de respeto, ayuda y cohesión de trabajo.
Evaluación del desempeño	Según Robbins & Decenzo (2008, p. 331) evaluación del desempeño se refiere a la revisión del desempeño pasado que resalta los logros igual que las deficiencias, es un medio para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro.	Es la evaluación que los hoteles hacen a los empleados para ayudarles a mejorar la forma en que hacen su trabajo, basado en una revisión de toda su labor.
Administración participativa	Wilpert (1987, p. 4) define la participación como el involucramiento personal de los empleados en la toma de decisiones de la organización sin que existan normas regulatorias formalizadas.	Se refiere a la participación que los empleados de los hoteles de cuatro estrellas pueden tener en la toma de decisiones, esto no necesariamente basado en normas formalizadas, permitiendo el involucramiento de los trabajadores en algún grado en las decisiones de la organización.
Comunicación	La comunicación organizacional es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para	Es el proceso mediante el cual los hoteles de cuatro estrellas, dan a conocer a todos los miembros de lo organización, a través de diversos medios de comunicación que decidan establecer, para transmitir información relevante, sobre actividades, metas, proyectos, o programas. Así como la facilidad que tienen los

	contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2005, p. 17) .	trabajadores de poder comunicarse con los directivos y que puedan expresar dudas, sugerencias, quejas y aportar ideas.
Trabajo en equipo	Según Montes y Moreno (2007, p. 26) se refiere a la colaboración mutua entre los miembros de las empresas, y el trabajar en conjunto hace que se logren las metas y objetivos.	Se entiende como aquellas actividades donde se requiere la colaboración en conjunto de los miembros de los hoteles de cuatro estrellas para participar en proyectos, o actividades y lograr metas organizacionales en común.
Relación con compañeros de trabajo	Chew, (2004); Mossholder, Setton & Henagen (2005) (citado por Martin, 2011, p. 213) hacen referencia al cuidado, asistencia, muestras de amistad y consideración recibidos de los compañeros, y a la necesidad de actuar de forma recíproca.	Es aquel vínculo que se genera entre los trabajadores de los hoteles de cuatro estrellas, y que permite ayudarse mutuamente bajo un ambiente apoyado e incentivado por la propia empresa.
Balance entre vida laboral y personal	Según la OCDE (2011) el balance entre vida laboral y personal se define por la habilidad para combinar trabajo, compromisos familiares.	Es aquella actividad en donde el empleado puede lograr un equilibrio entre sus funciones llevadas a cabo dentro de su área de trabajo y las exigencias de esta, como en su vida fuera del hotel de cuatro estrellas donde labora, combinando estos roles para tener calidad de vida.

Fuente: elaboración propia basada en definiciones conceptuales de los autores mencionados.

2.7 Confiabilidad y validez del instrumento

El nivel de confiabilidad en la prueba piloto que arrojó el programa estadístico SPSS en su versión 20, aplicando la prueba de Alfa de Cronbach es de .633. Después de las modificaciones realizadas en base a recomendaciones, se hizo por segunda vez la prueba, teniendo como resultado una confiabilidad .930, de acuerdo con la tabla de Ruiz (1998) (citado por De Pelekais 2007) se encuentra en un muy alto rango.

Tabla 2.3 Escala de valores para calificar la confiabilidad de Alfa de Cronbach.

Rango	Magnitud
0.01 - 0.20	Muy baja
0.21 - 0.40	Baja
0.41 - 0.60	Moderada
0.61 - 0.80	Alta
0.81 - 1	Muy alta

Fuente: Ruiz (1998) (citado por De Pelekais, 2007)

2.7.2 Confiabilidad global de la prueba piloto y confiabilidad final

Tabla 2.4 Confiabilidad de la prueba piloto

Estadísticos de fiabilidad global del instrumento con la prueba piloto	
Alfa de Cronbach	No de ítems
.633	25

Tabla 2.5 Confiabilidad final

Estadísticos de fiabilidad global del instrumento	
Alfa de Cronbach	No de ítems
.930	25

Para cada una de las variables se ha aplicado el nivel de confiabilidad con Alfa de Cronbach, los resultados son los siguientes:

Tabla 2.6 Aplicación de Alfa de Cronbach a todas las variables

Variable	Alfa de Cronbach	Magnitud	ítems
Capacitación	.918	Muy alta	2
Desarrollo	.834	Alta	3
Salarios	.809	Alta	3
Relación con supervisor	.827	Muy alta	2
Evaluación del desempeño	.774	Alta	3
Participación del empleado	.814	Alta	2
Comunicación	.687	Moderada	3
Trabajo en equipo	.778	Alta	2
Relación con compañeros	.547	Moderada	2
Balance entre vida laboral y personal	.641	Moderada	3

Para validar el instrumento de 25 reactivos, se utilizó el método de validación de contenido de Lawshe (1975) quien propuso un índice de validez basado en la valoración de un grupo de expertos de cada uno de los ítems del test que van desde fundamental, útil pero no fundamental y no importante, para ello se solicitó el apoyo de cinco especialistas, donde se les dio la apertura para emitir juicio a las diferentes preguntas del cuestionario, y decidir si estos podrían considerarse en los diferentes rangos ya mencionados y si estos miden la variable a la que corresponden.

El índice se calcula a través de la siguiente fórmula: $CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$

Donde n_e es el número de expertos que han valorado el ítem como esencial y $N/2$ es el número total de expertos que han evaluado el ítem. Chiner, (2011).

El resultado obtenido fue en base al promedio del total de 25 ítems contenidos en el instrumento, entre el total de ítems fundamentales. Una vez tabulados los datos, indica que el resultado de la valoración de los cinco expertos arroja un CVR de .92 El CVR que oscila cercano a 1 indica una mejor validez de contenido.

Tabla 2.7 Validez global del instrumento

Total de ítems fundamentales	18
Total de ítems	25
Total de expertos	5
Validez global	0.72

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos con el método de Lawshe para validación de contenido.

Tabla 2.8 Resultados obtenidos con el método de Lawshe para validación de contenido.

Ítem	CVR
1	1.00
2	1.00
3	0.80
4	0.80
5	1.00
6	0.80
7	1.00
8	0.80
9	1.00
10	1.00
11	1.00
12	0.80
13	1.00
14	1.00
15	1.00
16	1.00
17	1.00
18	1.00
19	1.00
20	0.80
21	0.80
22	0.60
23	1.00
24	0.80
25	1.00

Total 23/25=.92

2.8 Población y muestra

Del total de 109 empleados que laboran en los hoteles de cuatro estrellas a los que se tuvo acceso, se encuestó a 51 trabajadores.

Como en un inicio al momento de contactar a los hoteles se hizo hincapié que los datos serían confidenciales, en esta tesis se les asignó un código para facilitar en análisis de resultados.

2.9 Recolección de datos

Para llevar a cabo la recolección de datos se contactó con la dependencia Pro-Turismo, para crear un enlace formal con los diferentes hoteles de la ciudad. En un inicio se contactó a los que ostentan la categoría de cuatro y tres estrellas; sin embargo sólo se obtuvo respuesta de una empresa donde se aplicó la prueba piloto. Posteriormente por cuenta propia se visitaron 14 hoteles, de los cuales 2 dieron apertura con categoría cuatro estrellas. La recolección de datos se llevó a cabo de marzo a junio de 2013.

Se contactó con los gerentes de recursos humanos, explicando en qué consistía el cuestionario, el tiempo que requeriría en ser contestado por parte de los empleados, indicando que de preferencia se permitiera tener acceso a todos los empleados de la organización sin discriminar ningún área, ya que para fines de este estudio todos los departamentos se consideran importantes. De igual forma se solicitó la autorización de aplicarlo a los gestores, para tener ambas perspectivas. Así como acotar que la información que proporcionen sería utilizada para fines académicos y tratada de manera confidencial.

En el primer hotel se dejaron 13 encuestas, mismas que el gestor aplicó al personal que consideró necesario, ya que esta empresa tiene un total de 32 empleados. En el segundo hotel se aplicaron un total de 38 encuestas, a empleados de todas las áreas de la empresa, en su mayoría operativos, de un total de 77 trabajadores, estas se aplicaron por cuenta propia a cada uno de ellos.

Al momento de aplicar el instrumento se explicaba el objetivo de ello, señalando que no era por parte de la empresa, pero que le sería de mucha utilidad, el obtener esta información.

2.10 Herramientas de análisis para presentar resultados

Para la presentación de resultados que se muestran en el siguiente capítulo, se utilizó el programa estadístico “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS) en su versión 20, donde se hicieron pruebas con estadísticos descriptivos, y análisis de confiabilidad con Alfa de Cronbach.

Para identificar los factores de retención se utilizó una escala construida a partir del número de ítems del instrumento, en donde cada pregunta consta 5 alternativas y que sólo se considera una opción de respuesta para cada ítem.

Tabla 2.9 Baremo de intensidad para factores de retención de capital humano	
Rango	Categoría
1 → 41.67	Bajo
41.68 → 83.34	Medio
83.35 → 125	Alto

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento se encuentra constituido por 25 reactivos, en donde cada uno de ellos tiene 5 opciones de respuesta establecidos en escala Likert, cada encuestado debe seleccionar una sola respuesta por pregunta, por ello el valor máximo de este instrumento es de 125, basado en lo anterior se establecieron los intervalos de puntuación indicados en baremo.

Capítulo III Resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados del proceso de recolección de datos, en base a un análisis descriptivo, esta información fue obtenida de la aplicación de 51 encuestas a 2 hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California.

En el trabajo de campo se encontraron datos oportunos, que permitieron conocer los factores de retención relevantes para los empleados y para los gestores. Las encuestas se recolectaron en un periodo de 5 meses, desde marzo a julio de 2013, pues se ajustó a los tiempos que los hoteles disponen para la aplicación de los cuestionarios.

El objetivo de este instrumento, fue caracterizar los factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro estrellas. Utilizando el programa "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS) en su versión 20, para analizar los datos y aplicarle las pruebas de estadísticos descriptivos.

3.1 Descripción de la muestra

La presente investigación se llevó a cabo en tres hoteles de categoría cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California y se analizaron los datos de dos de ellas. La actividad económica de estos hoteles es el ofrecer el servicio de hospedaje y alimentos. Su plantilla laboral está conformada por 109 empleados, de los cuales se encuestó a 51 pertenecientes a todas las áreas del hotel, pero en su mayoría son operativos y personal administrativo. A continuación se presenta cómo se encuentran distribuidas en cuanto a género, edad, turno en que laboraran y antigüedad en el puesto de trabajo.

Tabla 3.1 Género

Género	Frecuencia	Porcentaje %
Femenino	16	31.4
Masculino	34	66.7
No contestó	1	2.0
Total	51	100

En esta tabla se observa que de los 51 empleados encuestados, el 31.4% son del género femenino; el 66.7% son del género masculino. Lo que indica que se contrata a más personal masculino.

Tabla 3.2 Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje %
18 a 25 años	11	21.6
26 a 34 años	14	27.5
35 a 43 años	10	19.6
44 a 52 años	8	15.7
53 años o más	7	13.7
No contestó	1	2.0
Total	51	100

En esta tabla se observa que del total de encuestados el mayor porcentaje lo presentan las personas con un rango de edad entre 26 a 34 años, representado por un 27.5% y equivale a 14 personas, lo que indica que es una población joven. Seguido de un 21.6% en un rango de 18 a 25 años, siendo un total de 11 personas. En tercer lugar con un 19.6% están las personas que tienen una edad entre los 35 a 43 años, que son 10 personas. En la categoría de 44 a 52 años hay 8 personas que es un 15.7%. En la última categoría de 53 años o más con un 13.7% equivale a 7 personas y con un 2% se tiene a una persona que no contestó.

Tabla 3.3 Turno

Turno	Frecuencia	Porcentaje %
Matutino	34	66.7
Vespertino	14	27.5
Nocturno	3	5.9
Total	51	100

Se observa que la mayoría de las personas encuestadas laboran en el turno matutino, representado por un 66.7% equivalente a 34 personas. El 27.5% en el turno vespertino y sólo el 5.9% en el turno nocturno. Este resultado porque el trabajo de campo se realizó mayormente en el turno matutino, y en el turno vespertino disminuye el número de empleados, al no ser un horario con mucha carga de trabajo.

Tabla 3.4 Antigüedad en el puesto de trabajo

Antigüedad en el puesto de trabajo	Frecuencia	Porcentaje %
1 a 3 años	23	45.1
4 a 6 años	3	5.9
7 a 10 años	12	23.5
11 a 13 años	4	7.8
14 años o más	8	15.7
No contestó	1	2.0
Total	51	100

En esta tabla se muestra que un 45.5% los encuestados tiene una antigüedad de 1 a 3 años, equivalente a 23 personas. Lo que hace notar que se tiene un alto

índice de rotación, pero si se suma el total de porcentaje de las siguientes categorías da un total de 47% en las categorías de 7 a 10 años, 11 a 13 años que de 14 años o más, indicando que se tiene una estabilidad en rotación.

3.2 Resultados de las variables

3.2.1 Resultados de capacitación

Tabla 3.5 Resultados de Capacitación - Empleados

Capacitación		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	6	11.18
Medio	8	15.7
Alto	37	72.5
Total	51	100

Tabla 3.6 Resultados de Capacitación - Gestores

Capacitación		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Alto	2	100

Se observa que con un porcentaje del 72.5% del total de encuestados dicen que la capacitación es un factor que está dentro de los más relevantes para lograr seguir en la empresa. Hacer ver que las empresas están realizando óptimas actividades para conservar a sus trabajadores por medio de este importante elemento de retención al indicar los gestores que se encuentra en un nivel alto.

3.2.2 Resultados de Desarrollo

Tabla 3.7 Resultados de Desarrollo - Empleados

Desarrollo		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	4	7.8
Medio	20	39.2
Alto	27	52.9
Total	51	100

Tabla 3.8 Resultados de Desarrollo - Gestores

Desarrollo		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Alto	2	100

Si bien el porcentaje de empleados que indican como factor determinante el desarrollo para permanecer en la empresa es alto y supera el 52.9%, es el más bajo del total de 10, ya que con un 47% equivalente a 24 personas, consideran medio y bajo este factor, haciendo contraste con lo indicado por los gestores.

3.2.3 Resultados de Salarios

Tabla 3. 9 Resultados de Salarios - Empleados

Salarios		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	4	7.8
Medio	19	37.3
Alto	28	54.9
Total	51	100

Tabla 3.10 Resultados de Salarios - Gestores

Salarios		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Medio	2	100

Como se pensaría en lo general, que el salario es el principal motivo por el que los empleados se mantienen en una organización, este resultado indica que si bien el 54% del total de encuestados así lo refiere, existe un 41% representado por 23 empleados que no lo consideran primordial y definitivo para su permanencia en la empresa. Concordando con lo expresado por los gestores, quienes lo tienen en un nivel medio.

3.2.4 Resultados de Relación empleado supervisor

Tabla 3.11 Resultados de Relación empleado supervisor - Empleados

Relación empleado – supervisor		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	1	2.0
Medio	2	3.9
Alto	47	92.1
No contestó	1	2.0
Total	51	100

Tabla 3.12 Resultados de Relación empleado supervisor - Gestores

Relación empleado – supervisor		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Medio	2	100

Este es el factor de retención más relevante para los empleados, donde con una frecuencia de 47 empleados e igual a 92.1% de ellos, manifiestan que su relación con su jefe está en un alto nivel. Por el contrario, los gestores indican que esta se encuentra en un nivel medio. Lo cual es un hallazgo importante

3.2.5 Resultados de Evaluación del desempeño

Tabla 3.13 Resultados de Evaluación del desempeño- Empleados

Evaluación del desempeño		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	1	2.0
Medio	21	41.1
Alto	28	54.9
No contestó	1	2.0
Total	51	100

Tabla 3.14 Resultados de Evaluación del desempeño - Gestores

Evaluación del desempeño		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Alto	2	100

La Evaluación del desempeño con el 54.9% constituido por 28 personas, indican que los hoteles cuentan con un óptimo y eficiente sistema de evaluación del desempeño, aunque más del 50% indica que un correcto sistema de evaluación hace que se desee permanecer en la empresa, queda un 43% que no piensa así, por lo tanto es preciso atender las necesidades en este tema y así incrementar el sentir común en la empresa.

3.2.6 Resultados de Participación del empleado

Tabla 3.15 Resultados de Participación del empleado - Empleados

Participación del empleado		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	3	5.9
Medio	7	13.7
Alto	40	78.4
No contestó	1	2.0
Total	51	100

Tabla 3.16 Resultados de Participación del empleado - Gestores

Participación del empleado		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Alto	2	100

Este factor se encuentra tercer lugar por lo tanto participación del empleado, 40 personas traducido a un 78.4% afirman que la empresa sí pone una elevada atención en esta área. Concordando con la opinión expresada por los gestores. Tomando en cuenta que la mayoría del personal al que se encuestó es de mandos operativos, por lo que la empresa pone su especial atención e interés en todo el personal, no importando la jerarquía de ellos.

3.2.7 Resultados de Comunicación

Tabla 3.17 Resultados de Comunicación - Empleados

Comunicación		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	3	5.9
Medio	18	35.3
Alto	29	56.8
No contestó	1	2.0
Total	51	100

Tabla 3.18 Resultados de Comunicación - Gestores

Comunicación		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Alto	2	100

Esta tabla indica que la comunicación es un importante factor de retención en la empresa, aunque el 41.2% del total de encuestados no lo consideren del todo así. Esta variable es esencial, pues el hacerle saber a los empleados lo que ocurre en la organización y contar con los medios adecuados para ello, hace de éste un aspecto destacado para conservar a los trabajadores.

3.2.8 Resultados de Trabajo en equipo

Tabla 3.19 Resultados de Trabajo en equipo - Empleados

Trabajo en equipo		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	3	5.9
Medio	6	11.8
Alto	41	80.3
No contestó	1	2.0
Total	51	100

Tabla 3.20 Resultados de Trabajo en equipo - Gestores

Trabajo en equipo		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Alto	2	100

El segundo factor de retención más relevante para los empleados es el trabajo en equipo, el 80.3% de la muestra correspondiente a 41 personas, aseguran que este aspecto se encuentra en un alto nivel, concordando con la opinión de los gestores.

3.2.9 Resultados de Relación con los compañeros de trabajo

Tabla 3.21 Resultados de Relación con los compañeros de trabajo - Empleados

Relación con los compañeros de trabajo		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	1	2.0
Medio	20	39.1
Alto	29	56.9

No contestó	1	2.0
Total	51	100

Tabla 3.22 Resultados de Relación con los compañeros de trabajo - Gestores

Relación con los compañeros de trabajo		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Medio	2	100

Este factor arroja un resultado concluyente al indicar que el 56.9% tiene a bien considerarlo como determinante para su permanencia en su puesto de trabajo, sin embargo no es el de mayor magnitud, de igual forma los gestores opinan que este factor se encuentra en un nivel medio. Por lo se debe considerar poner especial atención en ello.

3.2.10 Resultados de Balance entre vida laboral y personal

Tabla 3.23 Resultados de Balance entre vida laboral y personal - Empleados

Balance entre vida laboral y personal		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Medio	10	19.6
Alto	40	78.4
No contestó	1	2.0
Total	51	100

Tabla 3.24 Resultados de Balance entre vida laboral y personal - Gestores

Balance entre vida laboral y personal		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Medio	2	100

En cuarto lugar al igual que la participación del empleado está el balance entre vida laboral y personal, no obstante la organización indica que dicho aspecto está en un nivel medio. Por lo que resulta un hallazgo importante el que los empleados consideren este factor como determinante para su permanencia y la organización indique que se necesita reforzar tal aspecto.

Capítulo IV Discusión

La investigación realizada para determinar los factores de retención conlleva a afirmar que los hoteles tienen enormes posibilidades de aplicar estrategias para conservar a los empleados. Las principales prácticas para ello permiten ver un panorama diverso y con una tendencia cambiante hacia el valor que le otorga la gestión de recursos humanos. En base a los resultados obtenidos, se llegó a la siguiente discusión.

Dentro de los resultados obtenidos primeramente en la entrevista realizada a los gestores en donde se les preguntó sobre la planificación de recursos humanos, análisis y descripción de puestos, proceso de reclutamiento, selección e inducción a la empresa.

Los factores de retención más relevantes para los empleados de mayor a menor, son en primer lugar la relación empleado-supervisor, en segundo lugar el trabajo en equipo, con igualdad de resultados en tercer lugar se encuentran la participación del empleado y el balance entre vida laboral y personal, en cuarto lugar la capacitación, en quinto lugar se encuentran la comunicación y la relación con los compañeros de trabajo, en sexto lugar la evaluación del desempeño y el salario y en último y séptimo lugar el desarrollo.

Para los gestores los factores más relevantes son el trabajo en equipo, la participación del empleado, la capacitación, la comunicación, la evaluación del desempeño, el desarrollo y los menos relevantes son la relación empleado – supervisor, balance entre vida laboral y personal, la relación con los compañeros de trabajo y el salario.

4.1 Planificación de recursos humanos

Con respecto a la planificación de recursos humanos, Dolan et.al., (2007) refieren que en este paso se establecen cuáles son las necesidades, cualitativas y cuantitativas del personal, esto iniciando con los objetivos y la estrategia establecida por la empresa. Lo cual tiene relación a lo que refieren los gestores en la entrevista realizada, ya que en base a su criterio hacen una valoración y análisis de cuántos empleados necesitarán y con qué características, dependiendo de la temporada del año y de la situación económica de la empresa.

4.2 Análisis y descripción de puestos

En relación al análisis y descripción de puestos, retomando lo dicho por Dolan et.al., (2007) expresan que a través del análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer su contenido refiriéndose a qué se hace, cómo se hace y por qué se hace, y el resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y las especificaciones de los requisitos, y las especificaciones hacen referencia a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el puesto, así como las responsabilidades del trabajador respecto a su labor. Hubo similitud entre lo dicho por estos autores y lo referido por los gestores de recursos humanos, ya que sí cuentan con análisis previo de los puestos de trabajo, así como con manuales donde se estipulan todas las características y responsabilidades; sin embargo no son del todo utilizados, pues en base a la práctica no son requeridos, consultados ni actualizados con regularidad.

Dolan et.al., (2007) expresan que a través del análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer su contenido refiriéndose a qué se hace, cómo se hace y por qué se hace.

4.3 Reclutamiento y selección de personal

Tal como lo refiere Chiavenato (2000) el proceso de admisión de personas, son métodos diseñados para incluir a nuevos integrantes en la organización a base de prácticas como el reclutamiento y la selección de personal. Para ello ambas empresas realizan este paso según lo exija el día a día en la empresa. Al obtener

el resultado de los porcentajes de antigüedad de los empleados se crea un cuestionamiento de si existe un sólido proceso de admisión en las organizaciones, ya que la mayoría de los trabajadores tiene una antigüedad de media a alta, pero existe un concentrado de 23 personas con poca antigüedad. De acuerdo con Grados (2003) este resultado permite indicar que si se concibe un adecuado sistema de reclutamiento y selección se tendrá la oportunidad de elegir al personal más cualificado que se encuentre en el mercado de trabajo. Teniendo en cuenta que el reclutamiento implica un costo, y no es justificado por el tamaño de la empresa ni por la rotación de personal.

4.4 Rotación

En cuanto al índice de rotación y relacionado a lo dicho por Dolan et.al., (2007) no existe un índice óptimo de rotación, pues cada organización considerará calculará cuál es lo adecuado para su funcionamiento y comparándolo con lo referido por los gestores, sí existe un movimiento tanto voluntario como involuntario, en un hotel se tiene una rotación cercana a cero, pero en cuestión de resultados y productividad ello no afecta. En el segundo hotel, sí genera pérdidas desde el reclutamiento hasta los costos por finiquito, reducción de productividad, en su mayoría es por rotación voluntaria, es decir, el empleado decide abandonar la empresa. Lo anterior lo refieren los gestores en la entrevista realizada, comentando que no tienen una base de datos con los índices de rotación, conforme a su criterio éstos son mínimos, pero de manera global los datos indican que la rotación es alta ya que el 45.1% de los encuestados cuenta con una antigüedad de 1 a 3 años.

4.5 Variables

Chiavenato (2000) indica que la gestión también está orientada a proveer capacitación, desarrollo, recompensas, evaluación del desempeño y estrategias retención de empleados. Aunado a ello y en referencia a estudios consultados como los de Martín (2011) donde se encuentran hallazgos en factores como la comunicación, la relación con los compañeros de trabajo, la relación empleado-supervisor, o en el de Pernalet et.al., (2008) con el trabajo en equipo, la capacitación, el reconocimiento. O el de Borgohain (2010) con el análisis de factores como la participación del empleado, evaluación del desempeño, comunicación y tomando en cuenta el modelo de gestión de recursos humanos y sus estrategias para retener al personal, se estudiaron diez variables, si bien no existe un registro sobre cuáles son los más efectivos, cada organización determinará los que mejores resultados les brinden.

4.5.1 Capacitación

Con respecto a la capacitación, primer factor analizado Bateman & Snell (2009) indican que las empresas siempre deben estar al tanto de cuáles son las áreas de la organización que requieren capacitación, lo cual se desprende de la diferencia entre el deber ser y lo que realmente logra el colaborador. En un estudio realizado por el Departamento de Educación de Estados Unidos y la Oficina del Censo, demostraron que la capacitación tiene una influencia real sobre la productividad aun por encima de otros elementos importantes (Capelli, 2003). Lo que se relaciona con los resultados de esta investigación, al indicar con un porcentaje del 72.5% del total de encuestados diciendo que este factor está dentro de los más relevantes para lograr seguir en la empresa y los gestores lo ponderan en un nivel alto. Hacer ver que los esfuerzos de los hoteles por establecer programas de capacitación que permiten que el empleado amplíe sus habilidades y destrezas. Además de tener las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

4.5.2 Desarrollo

El desarrollo se estudió a través de la de la oportunidad de desarrollo de carrera profesional, promoción y transferencia, formación y compromiso de la empresa con este aspecto. Wayne (2010) soporta los resultados obtenidos al afirmar que los beneficios de contar con programas de desarrollo dentro de las empresas, es que las vacantes que se presenten pueden ser conectadas dentro de la misma, sin necesidad de captar capital humano externo. De igual forma Werther (2008) observa que el desarrollo fomenta el conocimiento del personal y mantiene una baja tasa de rotación. En base a lo dicho por estos autores, se hace inferencia al indicar que lo obtenido en este estudio no es del todo significativo para potenciar la permanencia de los trabajadores, aun cuando el 52.9% de los encuestados equivalente a 27 personas así lo indiquen, y los gestores así lo afirman, queda un 47.1% que no lo están percibiendo como tal. Se deduce que es porque no se considera una necesidad real o porque la formación no está perfectamente orientada a las características de los empleados y sus requerimientos específicos, o porque los empleados consideran insuficiente lo hecho hasta el momento por la organización en materia de desarrollo.

4.5.3 Sueldos y salarios

Aunque la retribución es una de las primeras prácticas de recursos humanos incluidas en los modelos de retención, autores como Price (1977) (citado por Martín, 2011) pionero en considerar el salario como factor de retención Mueller (1981) (citado por Martín, 2011) siguió con la línea de darle valor al salario como determinante para retener al empleado; Luna y Campos en 2003 (citado por Martín, 2011) incluyendo prácticas como la equidad entre el salario y la responsabilidad en el puesto. Rhoades, Eisenberger y Armeli (2001) (citado por Martín, 2011) indican que los salarios ayudan en gran manera a conservar a los empleados.

Analizado esta variable en los hoteles desde tres vertientes, prestaciones de ley, equidad retributiva y diseño equitativo de salario según funciones desempeñadas.

Los resultados, revelan que si se tiene la firme intención de retener al capital humano en los hoteles es necesario considerar la percepción de los empleados a través de los datos obtenidos, puesto este aspecto no es del todo un agente determinante en la permanencia de los trabajadores, no es el factor más atractivo. Un total de 24 personas así lo confirman, equivalente a un 45.1%. Aunado a esto los gestores de recursos humanos refieren que los sueldos que ofrecen al personal no son los más altos del mercado, pero sí se les paga conforme a lo exigido por la ley, les brindan seguro social, prima vacacional y aguinaldo.

Stacey Adams en 1965 supone que las personas comparan sus aportaciones y resultados con los de un tercero. Si esto es equivalente, las personas sienten que la relación es justa o equitativa. En los hoteles el factor salarios muestra resultados importantes al indicar que un 52.9% de las personas consideran que no se les remunera de forma justa en proporción a la carga de trabajo que tienen, y un 54.9% indica que su sueldo sí es razonable pero comparación con lo que a otras personas ganan en puestos similares al suyo. Esto puede ser porque el estándar de sueldos en el mercado hotelero de la ciudad, no es de los más competitivos o porque hay poco personal para realizar las actividades y recae en unos cuantos el trabajo, también puede ser porque en su mayoría las personas son de un puesto operativo.

Se puede decir que los sueldos y salarios son un factor que si bien determina la permanencia de una parte de la fuerza laboral de los hoteles , no es el más indispensable para la gran mayoría. Puede ser porque como lo indica el estudio de Cantú (2006) el personal de las empresas de alguna manera ya tienen cubierto el factor relativo a los sueldos y salarios, aspirando a otros elementos para la retención que no son precisamente económicos o materiales, pero no quiere decir que la remuneración económica no sea importante.

4.5.4 Relación empleado - supervisor

En base a los resultados se pudo observar que una relación adecuada con el supervisor genera y dinamiza un efecto positivo en la retención del trabajador, estudiado en este caso desde la perspectiva de una relación mutua basada en la ayuda, responsabilidad y respeto así como en la claridad con la que se presentan los objetivos de trabajo, puesto que el 92.1% de los empleados igual a 47 personas encuestadas manifiestan que su relación con su supervisor está en un alto nivel. Por el contrario, los gestores indican que esta se encuentra en un nivel medio. Siendo éste un hallazgo importante.

De acuerdo con lo expresado por Navarro et.al., (2010) el líder ejerce su papel como interlocutor directo entre organización y empleado en tanto es él quien gestiona las recompensas vinculadas al rendimiento en el puesto y quien ofrece oportunidades de formación y carrera, así como apoyo emocional a su equipo. Siendo este factor el que logra una mayor retención de los empleados en los hoteles, en su totalidad la información obtenida de la fuerza laboral concuerda con las afirmaciones de los autores en este tema.

Robbins et. al., (2008) comentan que la capacidad del supervisor para comprender a sus empleados y trabajar eficazmente con ellos y con las personas con quienes está en contacto determinará, en gran medida, su éxito fracaso. La influencia del jefe es determinante para que el personal haga las cosas de manera ética. Por ello los hoteles deben poner especial atención en los buenos resultados generados en este factor, para seguir con esa misma línea de respecto, confianza e implementación de esfuerzos y entrega de resultados, porque lo dicho por los gestores hace ver que este aspecto está en un término medio, contrastando con la opinión de los empleados.

4.5.5 Evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño, visto en los hoteles desde tres ángulos, como el brindar estímulos e incentivos, así como la mejora en el desempeño y la retroalimentación, los resultados obtenidos dan pie a concluir que no es uno de

los factores que retienen en su totalidad a los empleados, aunque los gestores indiquen que sí. Ya que un 45.1% así lo refieren. Lo anterior da pie a crear un cuestionamiento sobre qué tan eficaces son los programas de evaluación de desempeño, pues sí se cuenta con ello, pero no están asegurando la retención de los empleados.

De acuerdo con Dolan et.al., (2007) el contar con un sistema de evaluación permite identificar cuáles son aquellos elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos juicio y utilizar la información obtenida a beneficio de la persona y de la organización. Cuando se percibe un interés por parte de la empresa por aplicar programas de evaluación de desempeño, esto influirá positivamente en el logro de resultados, pues en base al reconocimiento y la retroalimentación los empleados están más contentos, y realizan su labor con excelencia. Concordando con lo expuesto Mondy & Noe (2005) donde en un programa de reconocimiento al empleado, se pueden incluir varias combinaciones, entre elogios, comentarios positivos sobre algún logro en su trabajo, el empleado del mes o del año. También el contar con una evaluación del desempeño permite al empleado el saber cómo se está percibiendo su labor, ya sea para mejorar o mantener el nivel de sus tareas.

4.5.6 Participación del empleado

La participación del empleado arroja resultados concluyentes en base a su repercusión en la retención de los empleados, con un 78% de los empleados equivalente a 40 personas que así lo demuestran, lo que tiene un gran impacto y permite incentivar los aspectos estudiados en este constructo, incluye el requerimiento y valoración de la opinión del colaborador para tomar ciertas decisiones y la posibilidad de sugerir mejoras relacionadas con el trabajo.

Esto tal como lo demuestra Byham (1992) quien indica que la administración participativa surge de la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones. De igual modo refiere que también requiere de conocimiento, esto es, contar con las competencias necesarias para el buen desempeño de su trabajo, para lo cual se deben desarrollar las habilidades, brindar el entrenamiento,

la información y aclarar las metas que se espera cumpla. Pero sobre todo: ayuda, apoyo, retroalimentación y estímulo. Por ello los empleados de los hoteles, logran permanecer en su trabajo, porque se encaminan esfuerzos para involucrar a todo el personal sin importar la jerarquía que estos tengan.

4.5.7 Comunicación

La comunicación interna constituye un acto de transparencia para los empleados generando afectos positivos y comportamientos favorables hacia la propia organización y fomentando la intención de permanencia en la misma (Eisenberger et al., 1990; Wayne et al., 1997) (citado por Martín, 2011). Al igual que Harris (1993) (citado por Rodríguez, 2001) comenta que la comunicación organizacional tiene como principal objetivo el dar a conocer a los empleados de los diferentes departamentos de la organización todo lo concerniente a actividades a desarrollar, metas a lograr, así como el acceso que tienen los empleados a los niveles directivos más altos en donde pueden brindar sus aportaciones, comentarios, quejas y/o sugerencias.

Las vertientes estudiadas en esta variable son, acceso a la información clave de la empresa, facilidad para comunicarse con los niveles superiores y los medios de comunicación interna. Los resultados indican que los hoteles sí tienen informado al empleado sobre lo que ocurre en la empresa, así como fácil y accesible comunicación con los jefes y directivos, esto a través de los diversos medios establecidos por la organización, con un 56.8% de los empleados que así lo refieren. Los datos obtenidos concuerdan con lo dicho por Andrade (2005) donde asegura que la comunicación organizacional es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

4.5.8 Trabajo en equipo

Trabajar en equipo genera una influencia efectiva en la retención, con componentes en esta variable, que permiten ser de utilidad, tales como la colaboración y aportación de ideas. De acuerdo con Buller (1986) (citado por Spector, 2002) los equipos se crean con el propósito de enriquecer las labores en la empresa, asignando diversas tareas, proyectos, actividades para hacerlas de manera conjunta y lograr objetivos organizacionales. De igual forma Montes & Moreno (2007) comentan que en todas las empresas se requiere de la colaboración mutua entre los miembros de estas, y el trabajar en conjunto hace que se logren las metas y objetivos. Lo que tiene relación con los resultados obtenidos, ya que los empleados y los gestores consideran una de las formas de retención más importantes y efectivas dentro de los hoteles. Con un 80.3% de los encuestados que refieren este factor como relevante para su permanencia en su puesto de trabajo. Indicando que se les brinda la oportunidad de trabajar en un ambiente de colaboración y que a través de esto se logren objetivos en común, además de compartir ideas y proponer soluciones.

4.5.9 Relación con compañeros de trabajo

El lazo entre las relaciones internas de los empleados y su retención es claro, ya que con un 56.8% de los empleados tienen a bien considerarlo como agente determinante para su permanencia en su puesto de trabajo. Bateman & Snell (2009) (citado por Martín, 2011) indican que a interacción entre empleados favorece su dimensión afectiva y proporciona un apoyo emocional que ayuda a llevar a cabo las tareas, mejorando la satisfacción laboral, reduciendo el estrés y favoreciendo, por ende, la retención (Esto se debe a que cuanto más conectado socialmente esté un empleado a nivel profesional y personal en su trabajo, se genera un mayor vínculos de éste con la organización y sus miembros, potenciando su permanencia en la organización (Friedman & Holtom, 2002) citado por (Martín, 2011). La relación con los compañeros de trabajo se analizó desde dos vertientes diagnóstico de necesidad de convivir con compañeros y oportunidad de ayudar a los compañeros de trabajo. Lo obtenido permite concluir

que este es un factor que ayuda a la retención de personal, pero no es el más efectivo, concordando con lo expresado por los gestores. Por lo que la organización debe considerar cómo se están llevando las relaciones interpersonales y si los hoteles impulsan la convivencia o la inhiben.

4.5.10 Balance entre vida laboral y personal

Las estrategias de conciliación entre vida laboral y personal brindadas por la empresa, hacen que los empleados de la organización consideren como uno de los aspectos más relevantes el tener ese equilibrio, visto desde aspectos como flexibilidad en los horarios, facilidades para atender necesidades familiares y la propia percepción de si existe este balance. Mediante esta vía los empleados sienten bienestar y perciben a la organización de manera positiva. Los resultados permiten inferir que los hoteles sí permiten que exista este balance, aunque los gestores hayan indicado que está en término medio, la percepción y experiencia de los empleados hace evidente el óptimo equilibrio entra su vida personal y trabajo, respaldado con un 78.4% de los empleados que así lo mencionan. Según Capelli (2003) este balance logrará que los empleados desarrollen su creatividad en el trabajo lo que representa una oportunidad a las empresas para tener un lugar de trabajo más equitativo, productivo e innovador. Llegando a ser uno de los factores claves en esta investigación, pues se logra conservar a los empleados, se aumenta la productividad y satisfacción. Perry-Smith & Blum (2000) (citado por Martin, 2011) señalan que las organizaciones que adoptan prácticas de conciliación logran que sus empleados alcancen mejores niveles de desempeño y desarrollen comportamientos más allá de los esperados por su relación contractual.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

Después de analizados los resultados con los que se ha trabajado en esta investigación, se señalan varios aspectos a considerar respecto a los factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, ligado al uso de las variables: capacitación, desarrollo, salarios, relación empleado supervisor, evaluación del desempeño, participación del empleado, comunicación, trabajo en equipo, relación con compañeros de trabajo y balance entre vida laboral y personal. Esto ha permitido el contraste entre las diferentes opciones de los hoteles para retener a los empleados, y cuáles son las que mejor resultado les generan.

Los resultados en general, permiten concluir y confirmar que el establecimiento de prácticas de retención hace que los empleados deseen conservar su empleo. Los gestores de recursos humanos de los hoteles, deberán seguir encaminando sus esfuerzos en conservar a sus empleados. Esto en base a los resultados obtenidos. Existiendo una similitud estrecha entre cuáles son los factores que los empleados consideran relevantes para permanecer en la empresa y los que la organización supone.

El que se establezca un proceso de gestión de recursos humanos, desde la planificación de recursos humanos, el análisis y descripción de puestos, el reclutamiento, la selección, la inducción y la aplicación de factores de retención, logrará una empresa exitosa con empleados comprometidos al logro de objetivos. Pues se afirma que la gestión de recursos genera influencia positiva sobre los resultados de la organización.

Al mantener un índice de rotación no definido, aun cuando existe el abandono de personas en los hoteles, se concluye que se debe poner especial atención en quiénes están abandonando la organización y el por qué, para tener un panorama más amplio sobre las razones por las que las personas se van o se les despide.

Cabe destacar el hecho que el factor más relevante para la retención sea la relación empleado supervisor, esto hace que se logre una mayor comprensión, igualdad y ayuda mutua; sin embargo se debe tomar en cuenta por qué los gestores opinan que este no es uno de los puntos clave para conservar a los empleados. Se percibe la necesidad de involucrarse y realizar un análisis más a fondo en este aspecto.

Es importante mantener el ambiente de colaboración y cordialidad en las empresas y más si se trabaja en equipo, ya que es un área fundamental tanto para los empleados como para los gestores, lo anterior porque en los hoteles se requiere de los demás compañeros como apoyo para lograr hacer bien las labores, pues es imposible trabajar aislado, todos los miembros se encuentran vinculados de alguna y otra forma, por ello el interés de generar esa influencia positiva y útil que permite alcanzar metas y objetivos en común.

La participación del empleado, es otro importante factor de retención, en donde los gestores y los empleados coinciden en su papel fundamental al lograr mantener a los empleados en sus puestos. Para ello el reconocer el trabajo, permitir la sugerencia de mejoras relacionadas a la labor desempeñada, es otorgar un voto de confianza a los empleados, pues se le permite tomar decisiones, opinar, para ello se precisa de una postura de la empresa fija en el entrenamiento, la información, el estímulo, la retroalimentación para ello es recomendable el involucramiento de todo el personal de la organización.

El balance entre vida personal y laboral, permite concluir sobre el efecto positivo de este factor en la retención de los empleados, ya que estas medidas persiguen el bienestar de los trabajadores y el ser percibidas de esta forma, provocan sentimientos positivos hacia la organización. Se recomienda el mantener estas condiciones de conciliación, además de estar en constante monitoreo de las necesidades del trabajador, puesto que los gestores no consideran este como el factor más significativo de retención, lo que da pie a pensar que existe una confusión entre lo que están haciendo y lo dicho por los empleados. Están haciendo las cosas bien, pero no lo han notado o analizado claramente.

Los gestores de los hoteles consideran la importancia y necesidad de la capacitación, debido a que esto se relaciona con la ampliación de las habilidades y destrezas de los empleados y tal como lo expresan los resultados al arrojar que existe interés en la mejora continua. Se recomienda establecer claramente quiénes necesitan capacitación, cada cuánto tiempo se implementarán y qué indicadores se mejorarán con dicha capacitación.

Tanto empleados como gestores señalan como aspecto relevante para la retención a la comunicación, demostrando su influencia positiva y significativa en este punto. Se concluye la necesidad de valorar a la comunicación, ya que constituye un acto de transparencia de la organización, permitiendo a los empleados el acceso a información importante mediante los medios elegidos por la organización, facilidad para dirigirse con los directivos. Se recomienda continuar con esta estrategia y hacer llegar la información que se haya de transmitir de la manera más clara, sencilla, para que se tenga una vía transparente con los empleados.

Se debe reconocer que el lazo entre las personas y la retención es claro. El interactuar con los compañeros de trabajo incrementa las relaciones afectivas. Los empleados y los gestores difieren un poco en cuanto a la importancia de este factor, si bien no es el más determinante para la conservación de los empleados, es recomendable se incentive la convivencia entre los compañeros, permitiendo la ayuda mutua, los tiempos y espacios para relacionarse, de este modo se mejorará la conexión social entre ellos, y se generarán más vínculos con la organización, lo que potenciará su permanencia en la organización, a través de la implementación de actividades como convivencias semanales, quincenales o mensuales, donde se reúnan los empleados a comer y convivir, oportunidad de hacer pequeños festejos cuando sean cumpleaños o algún empleado celebre un acontecimiento importante o llevar a cabo pequeños torneos de algún deporte.

Es recomendable establecer claramente el sistema de evaluación de desempeño, pues los empleados están ávidos de reconocimiento lo que da como resultado un impulso para realizar mejor su labor, esto según los resultados obtenidos. Los

gestores identifican este factor como relevante para retener a los empleados, pero estos últimos le dan menos valor, concluyendo que probablemente los programas no sean tan eficaces, no se establecen periódicamente o no se realizan en todos los puestos de la organización, por lo que se recomienda establecer tiempos, espacios y un sistema óptimo de evaluación de desempeño.

En base a los resultados obtenidos, el salario no es el factor que logra mayor retención, tanto para gestores como para empleados, uno de los factores de hecho es de manera general el más bajo, pero se afirma que los hoteles al mantener un estándar de sueldos y salarios, en donde no hay mucha diferencia entre lo que se paga en un hotel y otro, logran compensarlo con un esfuerzo por parte de la organización a través del reforzamiento de otros elementos para la conservación que no son monetarios, aun así no deja de ser importante este aspecto de la retribución económica. Se recomienda continuar con el manejo de salarios bajo lo establecido por la ley y mantener esa justicia entre lo que se le paga a un empleado y a otro, sin embargo se hace hincapié en no dar demasiada carga de trabajo y no pagar por ello.

Las prácticas de desarrollo humano, en base a los resultados, permiten concluir que la formación ofrecida por los hoteles no se encuentra del todo orientada al desarrollo de conocimientos, promoción o requerimientos específicos, diferenciadores que permitan considerar este factor como verdaderamente atractivo, si bien los gestores lo consideran dentro de los primeros seis, los empleados lo tienen en último lugar. Se recomienda analizar lo que se está haciendo en este aspecto, si la inversión en materia de desarrollo está perfectamente enfocada a las características y necesidades de los empleados, si por medio de ello se puede mejorar personal y profesionalmente o si realmente se ha sido suficiente lo hecho hasta el momento.

Por último se recomiendan líneas de investigación futuras en los hoteles y llevarlo a cabo con un número mayor de hoteles, incorporando temas como la motivación y la satisfacción laboral.

Referencias

Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. (1a. ed). Argentina: Granica.

Alnaqbi, W. (2011). *The relationship between human resource practices and employee retention in public organisations: An exploratory study conducted in the united arab emirates*. Tesis doctoral. Edith Cowan University.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organización interna: proceso, disciplina y técnica*. (1ra. ed). España: Netbiblo

Bateman T., & Snell S. (2009). *Administración de los recursos humanos*. (8va. ed). México: McGraw Hill.

Barajas, M. (2009). *La polarización del trabajo en el sector de los servicios*. México: Universidad Autónoma de Baja California. p. 131.

Barómetro de Recursos humanos. (2008). *Csc/ expansión y empleo. El diagnóstico y la evolución de la función de Recursos Humanos*. Estudio anual. 6ª edición. Consultado el 25 de julio en 2012:www.expansionyempleo.com/estaticos/pdf/Spain%20Baro%202008.pdf

Blanco, N. (2000). *Instrumentos de Recolección de Datos Primarios*. Dirección de Cultura. Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela.

Borgohain, S. (2010). *Key Factors and challenges for retention of employees in a public sector enterprise, a case study in power Grid Corporation of India Limited*. Tesis de maestría. University of Ljumljana. Slovenia.

Byham, W. (1992). *Zaap: la energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito*. (1ra. ed). México: Diana.

Cantú, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura*. Tesis de maestría digitalizada, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Calidad Mexicana Certificada. (2006). *Star's & Diamond's: Presentación*. Consultado el 25 de julio de 2012 en: http://www.calmecac.com.mx/programas/stardiamonds/index_stars.htm

Capelli, P. (2003). *Contratar y Retener a los mejores empleados*. Harvard Business Essentials. España: Deusto.

Chianevato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Ed). España: McGraw-Hill.

Chianevato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (1ra. ed). Colombia: McGraw-Hill.

Confederación Nacional Turística, consultado en línea en www.confederacion.org.mx

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título Sexto Del Trabajo y la Previsión Social, Art. 123, p. 95.

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Capítulo 9 Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización, p.9. (10ma. ed.). México: Cengage Learning.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11va. ed). México: Pearson.

Dessler, G & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. (2da. ed). México: Pearson.

Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados valiosos*. (1ra. Ed). México: Oxford.

Dolan, S.,Cabrera, R., Jackson, S & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ra. ed). España: McGraw-Hill.

Fitz-Enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*. España: Deusto.

Friedman, B., Hatch, J. & Walker D.M. (2000). *Atraer, Gestionar y Retener al Capital Humano*. España: Paidós.

García T., Torres, B. & Varela. (2011). Calidad, orientación al servicio de los empleados y ratio H/E: Efecto de las características de los hoteles. *Revista Galega de Economía*, 20(1), 1-16. Consultado el 26 de julio de 2012 en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39118564010>.

Geroge, J. & Jones, R. (2010). *Administración contemporánea. Capítulo 12 Administración de recursos humanos* (p. 430). (6ta. ed.) México: McGraw Hill.

Gil, M. (2005). *La Formación Continua del Capital Humano: Un Reto Empresarial y Motivacional*. Consultado el 25 de julio en:<http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a03.html>.

Gomez, L.,Balkin.,D. & Cardy , R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Capítulo 1 Cómo responder a las exigencias presentes y futuras de los recursos humanos. (3ra. ed). España: Pretince Hall.

Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. (3ra. ed). México: El manual moderno.

Guía de inversión turística. (2010). Secretaria de Turismo del Estado. Consultado el 26 de julio de 2012 en:<http://www.descubrebajacalifornia.com/guias/pdf/inversion-turistica/guia.pdf>

Hellriegel, D., Jackson, S & Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (9na.ed). México: Thompson Editores.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta Ed). México: McGraw Hill

International Hotel & Restaurant Association. (2012). Why is IH&RA's Voice Important?. Consultado el 25 de Julio de 2012 en: <http://ih-ra.com/why-is-ihras-voice-important/>

Lambertine, C. (1988). *Técnica Hotelera*. Clasificación internacional de establecimientos hoteleros. España: Continental

Ley Federal del Trabajo Reglamentos, y otras disposiciones conexas en materia laboral. (2014).Capítulo V, pp. 26-28. Ed ISEF.

Libro Blanco del Turismo de Madrid. (2008). Diagnóstico e identificación de factores clave. Cámara de Comercio e Industria y Confederación Empresarial de Madrid.

López., M.E, Arias, L. & Arias, R. (2006). *Las organizaciones y la evolución administrativa*. Scientia Et Technica, XII (31) 147-152. Consultado el 8 de mayo de 2014 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639026>

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11ma.ed). México: McGraw-Hill.

Martín, C (2011). *Gestión de recursos humanos y retención de capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid. España.

McMillan, J.H & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction*. (5a. ed). New York: AddisonWesley Longman.

Mondy W. & Noe R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9na. ed) México: Pearson.

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ma. ed) México: Pearson.

Montes, J. & Moreno, F. (2007). Modelo de Técnicas de Trabajo en Equipo. *Conciencia Tecnológica* (33) 26-30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94403306>

Muchinsky, P. (2006). *Psicología aplicada al trabajo*. (6ta.ed) México: Thomson, Learning.

Navarro, R., De la Rosa, D & Carmona, A. (2012). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business*

Review, Sin mes, 112-132. Consultado el 25 de julio de 2012 en: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=43315587006>

Organización Mundial del Turismo. (2012). *¿Por qué el Turismo? El turismo: un fenómeno económico y social*. Consultado el 25 de julio de 2012 en: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Keeley, B. (2007). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. *Capital humano. Cómo influye en su vida lo que usted sabe*. Francia: Castillo. Consultado el 25 de julio de 2012 en: http://www.crdp.cl/biblioteca/humano/Capital_Humano_y_Calidad_de_Vida-OECD.pdf

Panorama OMT del turismo internacional. (2013). Consultado el 30 de abril de 2014 en: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_sp_hr_0.pdf

Panorama OMT del turismo internacional. (2012). Consultado el 30 de abril de 2014 en: www.abeoc.org.br/wpcontent/uploads/2013/05/panorama_OMT_turismo_internacional_2012.pdf

Pernalete, O., Marielys, N., Medina, M & Verónica, P. (2008). *Condiciones de trabajo y formas de retención en las empresas de servicios de atención al cliente: sector telefonía celular*. Tesis de licenciatura digitalizada. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Pelakais, C., Finol, M & Neuman, N. (2007). *El ABC de la investigación. Una aproximación teórico práctica*. (2da. ed). Colombia: Astrodata.

Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (6ta. ed). España: Díaz de Santos.

Robbins, S. & DeCenzo, A. (2008). *Supervisión*. (5ta. ed) México: Pearson.

Rodríguez, A. (2001). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. La comunicación y su importancia en las organizaciones*. (1ra. ed). España: Pirámide.

Secretaría de Desarrollo Económico. (2010). *Población ocupada en el sector terciario*. Boletín de actividad económica No.1 Noviembre 2012. Consultado el 15 de diciembre de 2012 en: http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/2008/documentos/boletines/sector_terciario.pdf

Secretaría de Turismo del Estado de Baja California. (2012). *Indicadores turísticos enero-diciembre 2012*. Consultado el 9 de enero de 2013

en:<http://www.descubrebajacalifornia.com/files/estudios-y-estadisticas/demanda/Indicadores/Indicadores-al-mes-de-Septiembre-2012.pdf>

Secretaría de Turismo del Estado de Baja California. (2011). *Oferta de establecimientos de hospedaje en Baja California de 2000 a 2011*. Consultado el 25 de julio de 2012 en:<http://www.descubrebajacalifornia.com/files/estudios-y-estadisticas/oferta/Establecimientos-de-Hospedaje%202000-2011.pdf>

Secretaría de Turismo del Estado de Baja California. (2010). *Perfil del visitante a Baja California 2010 invierno*. Consultado el 25 de julio de 2012 en:
<http://www.descubrebajacalifornia.com/files/estudios-y-estadisticas/demanda/Perfil/Perfil-de-Visitante-a-Baja-California-invierno2010.pdf>

Secretaría de Turismo. (2012). *Sexto informe de Labores*. Consultado el 25 de julio de 2012 en:
http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/5784/1/images/SECTUR_6TO_INFORME_LABORES.pdf

Secretaría de Turismo. (2012). *Registra acuerdo nacional por el turismo avance del 93 por ciento*. Boletín informativo No.254. Noviembre 2012. Consultado el 15 de diciembre de 2012 en: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_254

Senderowitsch, R. (1998). *Participación y Retención de Recursos Humanos en ONGs: ¿Por la Plata Baila el Mono?*. Consultado el 11 de noviembre de 2013 en:
<http://ebookbrowse.net/retencion-de-rrhh-en-ongs-pdf-d526732737>

Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano. (2012). Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México. Recuperado de
estur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticasy2012_FSIDITT_ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. (2da.ed). México: El manual moderno.

Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 2005, pp. 20-33. Consultado el 27 de julio de 2012 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

Werther, W.B & Davis S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (4ta ed). España: McGraw Hill.