

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

Perla Teresa Valenzuela Cosio, Universidad Autónoma de Baja California
Ma. Enselmina Marín Vargas, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

Los hoteles hoy en día se concentran en tener en su plantilla laboral al personal que brinde el mejor servicio al cliente, y así lograr una mayor presencia en el mercado y en el competitivo mundo del sector turismo. 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 para conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVE: Retención, Hoteles, Turismo, Gestión de Recursos Humanos

ABSTRACT

RETENTION FACTORS OF HUMAN CAPITAL APPLIED BY 4-STAR HOTELS IN THE CITY OF ENSENADA, BAJA CALIFORNIA

Hotels nowadays concentrate in having in their workforce personnel that brings the best customer service, that way a bigger presence in the market and in the competitive world of tourism is accomplished. 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 relevant for conclusions and recommendations.

JEL: M20, M54, J24

KEYWORDS: Retention, Hotels, Tourism, Human Resource Management

INTRODUCCIÓN

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 tales como, ideas, destrezas, actitudes, valores y el conocimiento mismo, para así lograr un óptimo desempeño. Los recursos materiales, son un medio para alcanzar metas y encaminarse a 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).

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 la gestión de recursos humanos aplica a sus empleados para incentivar su permanencia y lograr resultados organizativos a corto, mediano y largo plazo (Bateman, 2009).

La hotelería tiene como objetivo el dar un excelente servicio al cliente, por tal razón se torna primordial tener entre sus filas al personal que mejor realice estas acciones. Ya que de esto depende el crecimiento y supervivencia de la organización, lo cual genera una ocupación más elevada y permite obtener una mayor participación en el mercado (Libro blanco del turismo, 2008).

Los datos arrojados por ésta investigación, dejarán de manifiesto conocimiento para que los hoteles de cuatro estrellas objeto de estudio, puedan aprovechar la información generada para conocer a fondo cómo se encuentra la plantilla laboral creando estrategias de mejora, cambio y seguimiento para lograr una retención efectiva. Esto a través del instrumento aplicado que abordó el estudio de diez variables que son: 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.

El presente artículo está distribuido de la siguiente forma: en el apartado de la revisión de la literatura, se define el concepto de retención, capital humano, hotel de cuatro estrellas y las características para su clasificación, contexto del turismo, así como la mención de la gestión de recursos humanos, que es la teoría que le da sustento a la investigación. En la metodología se indican los criterios utilizados para definir la población, muestra, tipo de estudio, la confiabilidad y descripción general de la recolección de datos. Para concluir se indican los resultados y conclusiones de esta investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

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 (Werther, 2008).

En la actualidad se presenta una constante y es cómo tener en las organizaciones y a su vez retener a los mejores empleados. 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 (Dibble, 2001).

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).

Las habilidades, conocimientos y aptitudes son distintivos y particulares en cada individuo, lo cual permite, estimular 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).

Para Friedman, Hatch y 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 u otros signos de progreso. En microeconomía, las empresas intervienen en programas para el personal anticipado beneficios como un precio más alto de sus acciones en el largo plazo u otros indicadores de valor de la empresa.

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).

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).

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 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 primera 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 adiestramiento, los procesos de reestructuración de las empresas (Barómetro. Recursos humanos, 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.

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.

La Gestión de Recursos Humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con los recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, recompensas, evaluación del desempeño y retención de los empleados (Chiavenato, 2000).

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.

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. Con instalaciones impecables. A demás 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).

En México, la autoridad oficial en materia de 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. 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).

La Secretaría de Turismo indicó que en 2011 México recibió cerca de 20.811 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%.

Datos de la Secretaria 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 más de 17 mil hoteles y más de 650 mil cuartos de alojamiento. Existen 1,860 establecimientos de clasificación 4 estrellas con un total de 126,347 cuartos de hospedaje.

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).

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 (Sectur, 2011). En Baja California en el 2009 según datos de la Confederación Nacional Turística, 2170 personas en hoteles categoría 4 estrellas, lo cual ha favorecido de ventajas comparativas 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 Ensenada, Baja California se cuenta con un total de 15 hoteles de cuatro estrellas, la ocupación hotelera en el año 2012 según refiere la Secretaría de Turismo del Estado, 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.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este estudio se basó en el diseño, validación y aplicación de un cuestionario. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) la investigación posee un enfoque cuantitativo descriptivo, no experimental de corte trasversal 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.

Además, se realizó el cálculo del coeficiente r de Pearson. Cuya interpretación indica que valores próximos de 1 refieren una correlación fuerte y positiva, valores cercanos a -1 demuestran una correlación fuerte y negativa, mientras que los valores cercanos a cero dicen que no hay correlación lineal. Los signos positivos o negativos sólo revelan la dirección de la relación (Morales, 2007). Para la interpretación de los resultados obtenidos mediante el cálculo de una correlación, se adoptará la escala mostrada por Cabrera (2009).

Tabla 1: Escala Para la Interpretación de Resultados, de Un Análisis de Correlación

Rango	Relación
0-0.25	Escasa o nula
0.26-0.50	Débil
0.51-0.75	Entre moderada y fuerte
0.76-100	Entre fuerte y perfecta

Esta tabla muestra los rangos para interpretar los resultados al realizar el cálculo del coeficiente de r de Pearson, así como la intensidad de la relación entre las variables estudiadas. Fuente: Cabrera, 2009.

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.

Para la recolección de datos se elaboró un instrumento de 25 reactivos. Aplicado a una muestra de de 51 empleados y 2 gestores de los hoteles objeto de estudio. Midiendo 10 variables: capacitación, desarrollo, salarios, relación con el supervisión, evaluación del desempeño, participación del empleado, comunicación, trabajo en equipo, relación con compañeros de trabajo y balance entre vida laboral y personal. La categoría de respuestas fue en escalamiento numérico tipo Likert de cinco valores, donde (1) corresponde a totalmente en desacuerdo y (5) a totalmente de acuerdo. La aplicación del instrumento se llevó a cabo de marzo a junio de 2013. Los valores del coeficiente Alfa de Cronbach arrojan un resultado global de .930, lo que revela que las variables sí miden lo que indican medir y arrojan datos confiables (Blanco, 2000). Para la presentación de resultados, se utilizó el programa estadístico “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS) en su versión 20, donde se hicieron pruebas con estadísticos descriptivos.

RESULTADOS

En el trabajo de campo se encontraron datos oportunos, que permitieron conocer los factores de retención relevantes para los empleados y para los gestores. En primera instancia se hace mención los datos demográficos los cuales indican que de los 51 empleados encuestados, el 31.4% son del género femenino; el 66.7% son del género masculino. En cuanto a la edad el mayor porcentaje lo tienen las personas con un rango de edad entre 26 a 34 años, representado por un 27.5% y equivalente a 14 personas, seguido de un 21.6% en el rango de 18 a 24 años, lo que se traduce en 11 personas, indicando que es una población joven. La categoría de antigüedad de los empleados en los hoteles corresponde en su mayoría al rango de 1 a 3 años, con un 45.5% constituido por un total de 23 personas. Se observó que un 66.7% de la muestra labora en el turno matutino, representado por 34 personas.

Los factores más relevantes para los empleados son, en primer lugar, la relación empleado- supervisor, 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. El segundo puesto es para 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.

En tercer lugar se encuentra la participación del empleado, 40 personas traducido a un 78.4% afirman que la empresa sí pone una elevada atención en esta área. Con el mismo número de personas y de porcentaje está el balance entre vida laboral y personal, no obstante la organización indica que dicho aspecto está en un nivel medio.

En cuarto lugar, la capacitación 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. Hacer ver que las empresas están realizando óptimas actividades para conservar a sus trabajadores por medio de este importante elemento de retención. En quinto lugar la comunicación con un 56.8% ,indicando que es un importante factor de retención en la empresa, 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. 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 que debe poner especial atención en ello.

Los tres factores con porcentajes más bajos de un total de diez, son el desarrollo donde un 52.9% equivalente a 27 personas, consideran que la empresa sí brinda un alto desarrollo a sus empleados. De igual forma la Evaluación del desempeño con el 54.9% constituido por 28 personas, dicen que los hoteles cuentan con un óptimo y eficiente sistema de evaluación del desempeño. Con el mismo número de porcentaje está el salario. Los gestores indican que esta variable tiene un nivel medio.

Se tiene un amplio panorama de la percepción de la plantilla laboral junto con una gama de hallazgos y relación entre factores de retención. A través de la aplicación del coeficiente r de Pearson. Los resultados se expresan a un nivel de significancia de 0.01 con un nivel de confianza del 99%. Morales (2007) señala que la significancia es un término que indica que un coeficiente de correlación es mayor de lo que podríamos esperar por azar y poder afirmar por lo tanto que con toda probabilidad expresa una verdadera relación.

Si bien el factor con mayor frecuencia fue la relación empleado supervisor, al realizar la prueba, se obtiene que la correlación más fuerte se presenta entre la capacitación y el trabajo en equipo con 0.743**. Integrando lo que refieren Bateman y Snell (2009) al decir 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. Montes y 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.

Tabla 2: Resultados de las frecuencias y Porcentajes de las 10 Variables

Factor de retención	Frecuencia	Porcentaje	Nivel según Gestores
Relación empleado supervisor	47	92.1	Medio
Trabajo en equipo	41	80.3	Alto
Participación del empleado	40	78.4	Alto
Balance entre vida personal y laboral	40	78.4	Medio
Capacitación	37	72.5	Alto
Comunicación	29	56.8	Alto
Relación con los compañeros de trabajo	29	56.8	Medio
Evaluación del desempeño	28	54.9	Alto
Salario	28	54.9	Medio
Desarrollo	27	52.9	Alto

Esta tabla muestra los resultados para las 10 variables analizadas. Lo cual fue aplicado a una muestra de 51 empleados y 2 gestores de los hoteles objeto de estudio. Se encuentran ordenados del factor de retención que obtuvo mayor a menor frecuencia y porcentaje. Así como el nivel en que se encuentra cada uno según lo expresado por los Gestores de Recursos Humanos. Siendo el más relevante la Relación empleado supervisor y el menor el Desarrollo. Fuente: Elaboración propia.

A su vez la participación del empleado y el trabajo en equipo tienen una correlación de 0.683**. La comunicación y el trabajo en equipo con un resultado de 0.563**. Relación empleado supervisor y la participación del empleado con 0.533** y la relación empleado supervisor y el trabajo en equipo con una correlación de 0.523**. Lo anterior denota que un factor depende de otro. Siendo la interacción, colaboración, comunicación y participación en decisiones, como un agente determinante para el adecuado funcionamiento de los hoteles. Tal como lo demuestra Byham (1992) quien indica que la participación del empleado, surge de la idea de involucrar a los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones. De igual modo, refiere que también precisa 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.

Estos resultados se respaldan con lo dicho por Harris (1993) citado por (Rodríguez, 2001) quien 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. Robbins y DeCenzo (2008) por su parte 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.

La evaluación del desempeño presenta correlación con diversos factores, el primero de ellos es el salario con un resultado 0.699**. En segunda instancia, la participación del empleado con 0.683**. Tercer lugar la comunicación arrojando un total de 0.660**, y finalmente con el Desarrollo con una correlación de 0.602**. De acuerdo con Dolan, Cabrera, Jackson y Shuler (2007) el contar con un sistema de evaluación del desempeño 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 y Robert (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. El desarrollo tiene una correlación con la capacitación arrojando un resultado de 0.690**. A su vez con la evaluación del desempeño de 0.602**. Balance entre vida laboral y personal con una correlación de 0.609** y desarrollo y relación con los compañeros de trabajo con 0.589**.

Mondy (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. Por lo que sí existe una correlación entre del desarrollo con la capacitación, evaluación del desempeño, la relación con los compañeros de trabajo y el balance entre la vida laboral personal es porque tal y como lo expresan Mondy y Noe (2005) 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. Mejorando las competencias del personal (Muchinsky, 2002). Además, según Bateman (2009) el vínculo que existe entre los empleados permite favorecer la dimensión afectiva y proporciona un apoyo emocional. Relacionando lo anterior con lo dicho por Capelli (2003) donde comenta que el tener un balance entre lo laboral y personal 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.

Tabla 3: Correlación r de Pearson Aplicado a las 10 Variables

VARIABLES	R de Pearson	Tipo de Asociación
Capacitación y Trabajo en equipo	0.743**	Moderada a fuerte
Salario y Evaluación del desempeño	0.699**	Moderada a fuerte
Desarrollo y Capacitación	0.690**	Moderada a fuerte
Participación del empleado y Evaluación del desempeño	0.683**	Moderada a fuerte
Participación del empleado y Trabajo en equipo	0.683**	Moderada a fuerte
Comunicación y Evaluación del desempeño	0.660**	Moderada a fuerte
Desarrollo y Balance entre vida laboral y personal	0.609**	Moderada a fuerte
Evaluación del desempeño y Desarrollo	0.602**	Moderada a fuerte
Desarrollo y Relación con los compañeros de trabajo	0.589**	Moderada a fuerte
Comunicación y Trabajo en equipo	0.563**	Moderada a fuerte
Relación empleado supervisor y Participación del empleado	0.533**	Moderada a fuerte
Relación empleado supervisor y Trabajo en equipo	0.523**	Moderada a fuerte

*Esta tabla muestra los resultados del cálculo del coeficiente de correlación r de Pearson, aplicado a las 10 variables de estudio. Esta prueba hace referencia a que valores cercanos a 1 indican una correlación fuerte y positiva (Morales, 2007). Se presentan los factores que tuvieron una correlación de fuerte a moderada, con un intervalo de 0,51 a 0,75(Cabrera, 2009). Siendo estos de suma importancia, al conocer cuáles están estrechamente relacionados. **Significancia al 0.01.al nivel de confianza del 99/ % en correlación de Pearson. Fuente: Elaboración*

CONCLUSIONES

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. 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. 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.

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 afirma. Con los datos recabados en el trabajo de campo, se concluye que los empleados encuestados son en su mayoría del género masculino con el 66.7%, además el rango de edad que

predominó oscila entre los 26 y 34 años, siendo personal joven. En lo que respecta a al periodo de antigüedad en el puesto de trabajo predominó el de 1 a 3 años con 45.5% de los trabajadores.

El cálculo del coeficiente r de Pearson, permite concluir que los 10 factores de retención analizados tienen entre sí una correlación lineal, de fuerte a moderada basado en los rangos expresados en la Tabla 1. Es decir, sí dependen unos de otros, respaldando cada correlación con la literatura descrita en los resultados. Cabe mencionar que 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). De tal manera los hoteles están encaminados firmemente en establecer estrategias impulsoras para el beneficio de la organización y de los empleados, creando una sinergia y empatía donde ganar-ganar es una constante.

Se observó 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; no obstante 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 e intensificar por parte de los supervisores una continua comprensión, igualdad y ayuda mutua. Ya que 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 (Mondy, 2010).

Trabajar en equipo crea una influencia efectiva en la retención, con componentes en esta variable, que permiten ser de utilidad, tales como la colaboración, aportación de ideas. De acuerdo con Buller, (1986) (citado por Spector, 2002), los equipos nacen con el propósito de enriquecer las labores en la empresa, asignando diversas tareas, proyectos, actividades para hacerlas de manera conjunta y lograr objetivos organizacionales. 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 para lograr su permanencia en el puesto, lo que tiene un gran impacto y permite incentivar los aspectos estudiados en este constructo, incluyendo el requerimiento y valoración de la opinión del colaborador para tomar ciertas decisiones y la posibilidad de sugerir mejoras relacionadas con el trabajo. 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.

Las estrategias 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. 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 y empleados de los hoteles consideran a la capacitación como uno de los aspectos más relevantes y de suma para continuar en el puesto de trabajo, debido a que se relaciona con la ampliación de las habilidades y destrezas, 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.

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.

Las prácticas de desarrollo del empleado, 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 ha sido suficiente lo hecho hasta el momento.

El sistema de evaluación del desempeño, visto desde tres ángulos, como el brindar estímulos e incentivos, así como la mejora en el desempeño y la retroalimentación, en base a los resultados da pie a concluir que este no es uno de los factores que retienen en su totalidad a los empleados. Los gestores identifican este factor como relevante para retener a los empleados, pero estos últimos le dan menos valor. Creando 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. 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. Es recomendable instaurar 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 datos obtenidos.

El salario, analizado desde tres vertientes, prestaciones de ley, equidad retributiva y diseño equitativo de salario según funciones desempeñadas. En base a los resultados obtenidos, el salario no es el factor que logra mayor retención, tanto lo expresado por los gestores como para los empleados. 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 a través del reforzamiento de otros

elementos para la conservación que no son monetarios, aún 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.

En Venezuela la Universidad Católica Andrés Bello a través de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en 2008, realizó una investigación de las condiciones de trabajo y formas de retención en las empresas de servicios de atención al cliente: sector telefonía celular. Sus resultados se relacionan claramente con los nuestros, al decir que la capacitación, el trabajo en equipo, el desarrollo, las prácticas de reconocimiento, y sobre todo la relación empleado supervisor, son las formas más significativas para retener al personal. Ocurre lo mismo con lo estudiado por la Universidad Autónoma de Nuevo León, México en 2006, sobre los factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura. Concordando con nuestro estudio, al decir que la Relación empleado supervisor es de los principales factores de retención, seguido de la comunicación, equidad entre sueldos y salarios, capacitación, promoción y desarrollo. Por lo anterior se reafirma que los factores de retención en los hoteles de cuatro estrellas, son también aplicados y con resultados positivos en diversos ámbitos. Es relevante la comparación para contextualizar y tener una visión de cómo se establecen los criterios y formas de retención en otros sectores, y regiones.

La aportación única y específica de este estudio es que brinda al sector hotelero de Ensenada, Baja California un panorama de cómo se establecen los factores de retención en las empresas analizadas, dejando un instrumento de referencia, consulta para empresas locales, regionales o para quien esté interesado en lo aquí planteado. Ya que actualmente no se cuenta con un estudio similar en la localidad.

Dentro de las limitaciones de este estudio se resaltan, en primer lugar el número reducido de empresas a las que se pudo tener acceso para la aplicación del instrumento. Se espera que en futuras investigaciones se integren un mayor índice de hoteles de cuatro estrellas.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman T., y Snell S. (2009), "Administración de los recursos humanos. Administración Capítulo 10". (8va. Ed). México: McGraw Hill.
- Barajas M. (2009), "La polarización del trabajo en el sector de los servicios". México: Universidad Autónoma de Baja California. pp. 131.
- Barómetro de Recursos humanos. Expansión y empleo. "El diagnóstico y la evolución de la función de Recursos Humanos". Estudio anual 2008. 6ª edición. Recuperado de 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.
- Byham W. (1992), "Zaap: la energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito". (1ra. Ed). México: Diana.
- Cabrera E. (2009), "El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización" Revista Habanera de Ciencia Médica. Vol. 8, No.2, pp. 9.
- 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.

Capelli P. (2003), “Contratar y Retener a los mejores empleados. Capítulo 3 Retener a los mejores”. Harvard Business Essentials. España: Deusto.

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

Chianevato I. (2000), “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

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

Dolan S.; Cabrera R.; Jackson S y Schuler R, (2007), “La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Capítulo 9 La evaluación del rendimiento: métodos, procedimientos y aplicaciones”. (3ra. Ed). España: McGraw-Hill.

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

García T.; Torres B. y Varela N (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. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39118564010>.

Guía de inversión turística (2010), Secretaria de Turismo del Estado Recuperado de <http://www.descubrebajacalifornia.com/guias/pdf/inversion-turistica/guia.pdf>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ta Ed). México: Mc. Graw Hill

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

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

McMillan, J.H y Schumacher, S. (2001), “Research in education: A conceptual introduction”.(5a. Ed). New Yor: AddisonWesley Longman.

Mondy W. y Noe R. (2005), “Administración de recursos humanos. Capítulo 12 Remuneración por desempeño e incentivos económicos”. (9na. Ed) México: Pearson.

Mondy W. (2010), “Administración de recursos humanos”. (11ma.Ed) México: Pearson.

Montes J. y 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>

Morales, P. (2007), “Correlación y covarianza. Estadística aplicada a las Ciencias Sociales”. Universidad Pontificia Comillas, Madrid Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Recuperado de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/estadisticabasica/correlacion.pdf>

Muchinsky P. (2006), "Psicología aplicada al trabajo. (6ta.Ed) México: Thomson learning.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, (2007) "Capital humano. Cómo influye en su vida lo que usted sabe".

Pernalet O.; Marielys N.; Medina M y 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.

Robbins S. y DeCenzo A. (2008) "Supervisión. Introducción". (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 (2012), "Boletín de actividad económica No.1 Noviembre 2012. Población ocupada en el sector terciario." Recuperado de
http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/2008/documentos/boletines/sector_terciario.pdf

Secretaria de Turismo en línea www.sectur.gob.mx

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/analisismejorespractic/2012_FSI_DITT_ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf

Spector P. (2002), "Psicología industrial y organizacional. Capítulo 12 Grupos y trabajo de equipo". (2da.Ed). México: El manual moderno.

Valencia M. (2005), "El capital humano, otro activo de su empresa". Recuperado de
<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=265420471004>> ISSN 1900-3803

Werther W.B y Davis S. (2008), "Administración de Recursos Humanos. Capítulo 13 Sistemas de Compensaciones". (4ta Ed). España: McGrawHill.

BIOGRAFÍA

Perla Teresa Valenzuela Cosío es Maestra en Administración con énfasis en Recursos Humanos en la Universidad Autónoma de Baja California, Licenciada en Turismo por la misma institución. Se puede contactar en Unidad Valle Dorado de la Universidad Autónoma de Baja California, Boulevard Zertuche y Boulevard de los Lagos S/N, Fracc. Valle Dorado C.P. 22890, Ensenada, Baja California, México. Correo electrónico perla_valcos@hotmail.com

Ma. Enselmina Marín Vargas es Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1 y coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja. Se puede contactar en Unidad Valle Dorado de la Universidad Autónoma de Baja California, Boulevard Zertuche y Boulevard de los Lagos S/N, Fracc. Valle Dorado C.P. 22890, Ensenada, Baja California, México. Correo electrónico enselmina@gmail.com

