



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“SATISFACCIÓN LABORAL Y ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EMPRESAS DEL RUBRO HOTELERO”.

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autores:**

Jaime Rodríguez Oyarce

Susana Jesús Silva León

**Asesor:**

Mg. Yasmina Riega Viru

Lima - Perú

2018

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Yasmina Riega Viru docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del (los) estudiante(s):

- Jaime Rodríguez Oyarce
- Susana Jesús Silva León

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: Satisfacción Laboral y Rotación de Personal en empresas del rubro Hotelero para aspirar al grado de bachiller por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.

---

Mg. Yasmina Riga Viru

Asesor

## ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Sr(a) *Grado Académico y el nombres y apellidos del director o coordinador de carrera*, ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación del (los) estudiante(s): *Jaime Rodríguez Oyarce, Susana Jesús Silva León* para aspirar al grado de bachiller con el trabajo de investigación: Satisfacción Laboral y Rotación de Personal en empresas del rubro Hotelero.

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido expresa:

Aprobado

Calificativo:  Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos  
Evaluador

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias, por su apoyo, cariño y comprensión aun cuando el cansancio nos agobiaba, ellos son nuestra motivación para seguir en carrera y alcanzar nuestros más grandes anhelos, sin duda, los frutos de nuestro esfuerzo serán también para ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros amigos, quienes de alguna forma contribuyeron con su experiencia para llevar adelante este proyecto. A nuestra casa de estudios, por los conocimientos brindados a lo largo de la carrera universitaria, a nuestros maestros, por darnos lo mejor de su experiencia a través del desarrollo de cada clase.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pag.</b>
<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Realidad Problemática.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Satisfacción Laboral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Rotación Laboral. ....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Discusión.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 Conclusiones.....</b>	<b>28</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>30</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pag.</b>
Tabla n. ° 1 Motores de Búsqueda .....	17
Tabla n. ° 2 Procedencia de la información.....	18
Tabla n. ° 3 Variables asociadas al estudio .....	19

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pag.</b>
Figura n. ° 1 Inversión Hotelera entre el año 2011 y 2016.....	11
Figura n. ° 2 Inversión Hotelera proyectada del 2017 al 2021.....	11
Figura n. ° 3 Cadenas hoteleras internacionales en el Perú .....	12
Figura n. ° 4 Niveles de satisfacción laboral promedio por faceta .....	13
Figura n. ° 5 Niveles de satisfacción laboral promedio por faceta .....	14

## RESUMEN

Para realizar el análisis del sector hotelero, se recurrió a la búsqueda de información sistemática donde se recopilaron estudios de revistas científicas y tesis de las universidades más importantes del país y del mundo, en ellas se detallaban los puntos más importantes de la satisfacción laboral, la rotación de personal y todo lo que tiene relación directa con el tema. Según las fuentes consultadas, se determinó que la satisfacción laboral está vinculada a la calidad de servicio de igual manera, se hallaron evidencias que reafirman que los bajos niveles de motivación, la insatisfacción en el tema salarial, la ausencia de beneficios sociales y desarrollo personal y profesional son las principales causas para que los colaboradores decidan abandonar sus puestos de trabajo. También se menciona la relación que existe entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida.

Con esta investigación se pretende comunicar la importancia del capital humano en las empresas del sector hotelero, ya que finalmente son los colaboradores quienes tienen contacto directo con el cliente externo. Ofrecer un ambiente grato de trabajo, bienestar y equilibrio entre la vida laboral y profesional resulta ser la clave para lograr que el personal se sienta parte de la organización.

**PALABRAS CLAVES:** Satisfacción laboral, motivación, calidad, servicio al cliente, rotación de personal,

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad Problemática

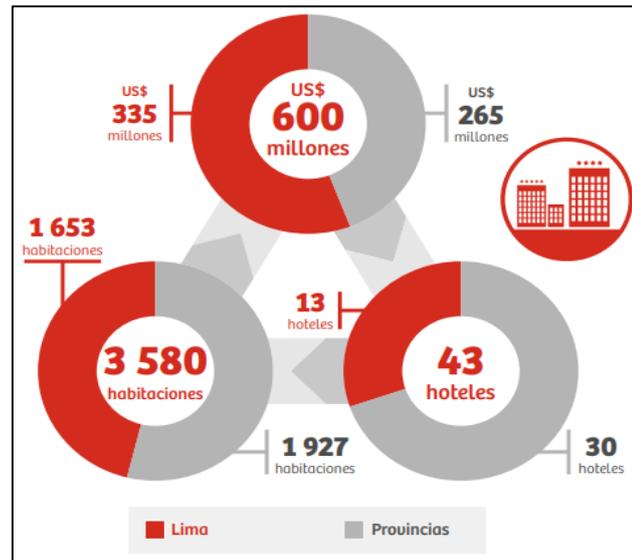
En los últimos años, el Perú ha evidenciado un importante crecimiento en el sector turístico y hotelero. Gracias a la riqueza arqueológica, cultural y gastronómica que posee es elegido como punto de destino por miles de turistas de todo el mundo. Según (MINCETUR, 2017) ha sido considerado “Mejor Destino Turístico de las Américas” durante la feria turística Shanghai World Travel Fair- SWTF 2017, una de las más importantes de China,

Asimismo, el Perú ha sido elegido como escenario de importantes reuniones internacionales como el Foro de Cooperación Asia Pacífico (Apec), en el 2016, la Cumbre de las Américas, en el 2018, y los Juegos Panamericanos, en el 2019, esta es una clara muestra de la imagen que se proyecta al mundo: la estabilidad económica que ha mantenido el país a pesar de la tensión política vivida en el primer trimestre del año.

Sin duda, este incremento se ha producido también gracias al trabajo de promoción que realizan instituciones como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la Sociedad de Hoteles del Perú, PromPeru entre otros. El desarrollo del rubro hotelero tiene un futuro prometedor, con el arribo de inversionistas extranjeros y la culminación de los proyectos que en la actualidad vienen desarrollándose en distintas partes del país.

En relación a la inversión hotelera, entre los años. 2011 y 2016, el flujo registrado fue de US\$ 600 millones, para el 2021 se espera una inversión de US\$ 1 141 millones. (MINCETUR, 2016, pág. 6).

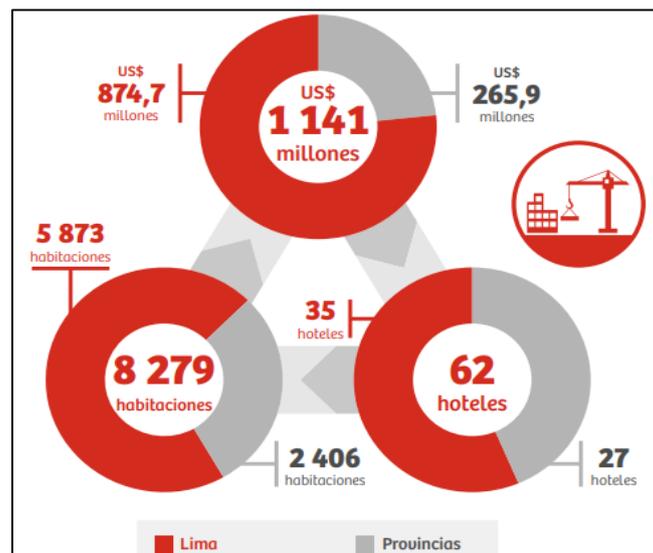
Figura n. ° 1 Inversión Hotelera entre el año 2011 y 2016



Fuente: (Sociedad Hoteles del Peru, 2015)

Como se muestra en la figura n. ° 1 en los últimos cinco años se han implementado en el Perú 43 nuevos hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, aumentando la oferta en 3 580 habitaciones (MINCETUR, 2016, pág. 26)

Figura n. ° 2 Inversión Hotelera proyectada del 2017 al 2021



Fuente: (Sociedad Hoteles del Peru, 2015)

Como se puede apreciar en la figura n. ° 2 la ejecución de 62 nuevos proyectos de importantes

cadena hotelera, ha incrementando la oferta en 8 279 más habitaciones. (MINCETUR, 2016, pág. 28)

Existen en el país una variedad de establecimientos hoteleros con categorías que van de 1 a 5 estrellas, por lo general, la categoría de 1 y 2 estrellas ofrecen servicios básicos, especialmente para viajeros que están de paso y desean continuar su recorrido fuera del hotel. Los hoteles de 3 estrellas, cuentan con ambientes más amplios, mobiliario más completo, personal capacitado, ofrecen servicio de comidas y servicio de cuarto 24 horas.

Los hoteles de 4 y 5 estrellas, se caracterizan por brindar un servicio personalizado, ofrecen una experiencia cálida y acogedora a sus clientes. Además del servicio de alojamiento, presentan servicio de bar, comidas y restaurante gourmet abierto al público, canchas de tenis y acceso a campo de golf, suites de lujo, espacio para piscinas, gimnasio, etc. Suelen tener salas para eventos empresariales, conferencias, y eventos privados.

Lo que tienen en común los hoteles de categoría 4 y 5 estrellas es su preocupación por brindar un servicio de gran calidad, bajo esta premisa, consideran que sus equipos de trabajo deben integrar a personas altamente capacitadas, involucradas y comprometidas con la atención a sus clientes, buscando sin lugar a dudas que disfruten en todo momento su estancia, personas proactivas que se adelanten a sus requerimientos.

Figura n. ° 3 Cadenas hoteleras internacionales en el Perú



Fuente: (Sociedad Hoteles del Perú, 2015)

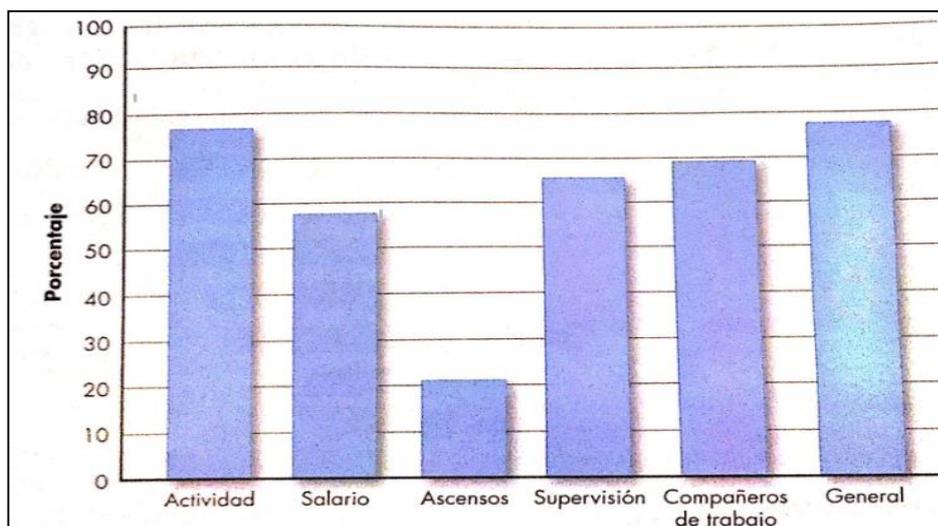
La figura n. 3 muestran las cadenas de hoteles más importantes presentes en el Perú, siendo Sheraton el más resaltante entre todos.

El grado de compromiso se logra cuando el colaborador se siente satisfecho con todo lo que percibe de su lugar de trabajo. Si por el contrario, el clima laboral es negativo, evidencia la existencia de diversos problemas que ponen en riesgo la permanencia del personal en su puesto de trabajo. La insatisfacción del personal constituye un factor importante que ocasiona la ruptura de la relación trabajador-empresa, lo que dará como resultado un nivel elevado de rotación de personal.

### 1.2 Satisfacción Laboral

Según (Stephen P. & Timothy A., 2013, pág. 79), la definición de satisfacción laboral que se planteó antes, como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de este, es demasiado amplia, aunque dicha amplitud es adecuada.

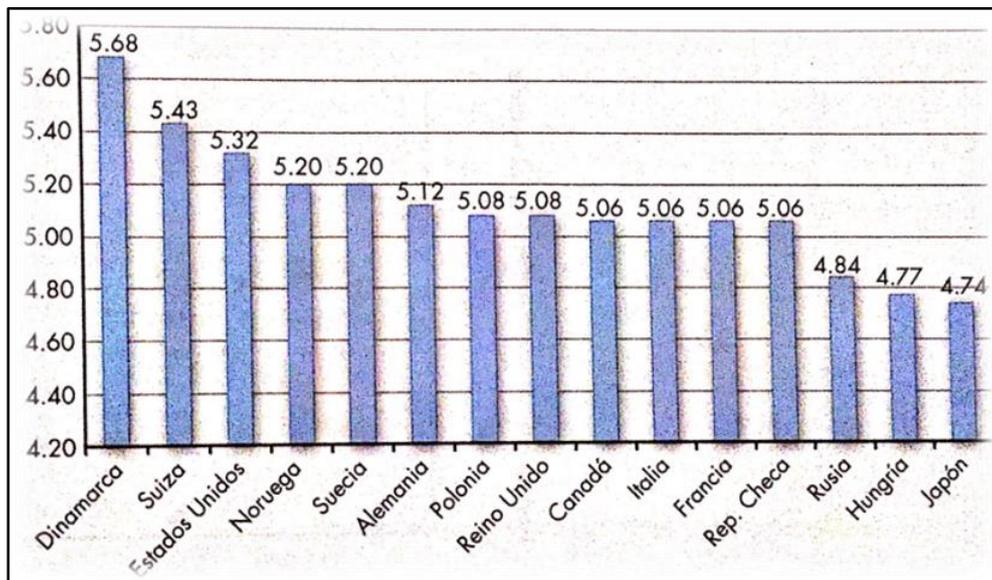
Figura n. ° 4 Niveles de satisfacción laboral promedio por faceta



Fuente: Libro Comportamiento organizacional

La figura n. ° 4 muestra el nivel de satisfacción que presentan los trabajadores de acuerdo a sus roles, salario, ascensos, etc. El porcentaje más elevado lo obtiene la actividad mientras que el más pequeño es el de ascensos, se considera que todas las facetas deberían ubicarse en un nivel promedio, de esta manera los trabajadores se sentirían más comprometidos con su empresa.

Figura n. ° 5 Niveles de satisfacción laboral promedio por faceta



Fuente: Libro de comportamiento organizacional

La figura n.º. 5 muestra que los trabajadores de Dinamarca, perciben que en las empresas donde laboran obtendrán desarrollo profesional y oportunidades de aprendizaje, existe un equilibrio entre el trabajo y la vida.

Asimismo, (Dailey, 2012, pág. 28) menciona que la satisfacción se consideran como un conjunto de facetas o elementos relativamente discretos que se relaciona con su visión respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, etc. Cada faceta es, en realidad, una actitud o una predisposición (tendencia), adquirida a partir de la rutina y las experiencias excepcionales, a responder a los demás, a los objetos o a las instituciones, de manera positiva o negativa.

Otros autores como (Amorós, 2007, pág. 18) sostienen que la satisfacción es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que

se posee es que los empleados satisfechos son más productivos que los que no lo han sido, creencia básica de los gerentes por largo tiempo. Es mucha la evidencia que debate esta relación pues no solamente las sociedades deberían interesarse por la calidad de vida, es decir por la alta productividad y adquisiciones de materiales; sino también por la calidad de vida

### **1.3 Rotación Laboral.**

Se refiere al retiro constante, ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costo de reclutamiento, selección y entrenamiento. (Amorós, 2007, pág. 17).

Para (Castillo Aponte, 2006, pág. 68) La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución, se expresa en índices mensuales o anuales. Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de la fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aún en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación como mecanismo de reducción de costos laborales.

Según (Chiavenato, 1999, pág. 41) la rotación es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. El flujo de salidas

(desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas.

De todo lo mencionado anteriormente, surgió la siguiente interrogante ¿La satisfacción laboral contribuye en la reducción de la rotación de personal?

La justificación de este estudio consiste determinar cómo se desarrolla el clima en las empresas hoteleras, de esta manera se conocerá el grado de motivación, incentivo, desarrollo y capacitación de los colaboradores en las distintas áreas. Asimismo, se podrá conocer si ello influencia de alguna forma en la rotación del personal. Se analizarán las políticas diseñadas por las diferentes empresas en cuanto a cómo manejan las relaciones con sus empleados, la percepción del personal acerca de los beneficios que recibe y lo más importante, es que aporta información real para que los empresarios conozcan cómo implementar mejoras en las áreas de capital humano.

Según lo expuesto, la investigación tiene como objetivo demostrar si existe relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en las empresas del rubro hotelero

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El estudio consiste en una investigación teórica, basada en una revisión sistemática de la literatura científica.

En la primera etapa, se realizó la descripción de la realidad del sector hotelero en el Perú, luego se desarrolló la teoría de las dos variables que se presentan en la investigación (satisfacción laboral y rotación de personal), según las definiciones de distintos autores. Asimismo, se formuló la pregunta de la investigación, posteriormente, se elaboró la justificación que permite conocer por qué y para que se realiza el estudio y finalmente, se determinó el objetivo de la investigación.

Al concluir la parte de introducción, se pasó a la segunda etapa, que consiste en la búsqueda de los artículos científicos que darán sustento al estudio.

Tabla n. ° 1 Motores de Búsqueda

Motor de Búsqueda	Cantidad
Scielo	1
Redalyc	2
Google Academic	1
Repositorio de importantes Universidades	9
Acta Academica	1
Alicia Consytec	1
Tourins & Management Studies	1
Dialent	1
Ule revista Universidad de León	1
Cuadernos de CCEE	1
Cuadernos de Turismo	1

*Fuente:* Elaboración propia

Se encontraron más de 300 artículos del tema, sin embargo, luego que se expusieron las 2 variables, los artículos se redujeron a 20, después de haber sido analizados, se excluyeron 6, las cuales se detallan a continuación:

- Recursos Humanos y Management Empresarial – El caso de la Satisfacción Laboral.
- El Capital Humano como Factor Estratégico para la Competitividad del Sector Turístico
- Marketing Interno en La Motivación de los Colaboradores que Laboran en El Hotel Casa Andina Classic Puno Tikarani periodo 2017
- Gestión del Conocimiento y Orientación al Marketing Interno en el Desarrollo de Ventajas Competitivas en el Sector Hotelero
- El Clima Laboral y su Relación con el Desempeño Laboral en las Empresas Hoteleras de Cuatro Estrellas en la Provincia de Cajamarca Período 2014

Las mencionadas anteriormente se excluyeron porque no se ajustan al tema citado, como resultado final la investigación se realizó con 16 artículos.

La información obtenida se registró en una base de datos elaborada en Excel, donde se especifican, las variables analizadas, el tipo de investigación, el año de la publicación, el título, los instrumentos, el autor, las palabras clave, el resumen, país de origen del artículo, etc.

Tabla n. ° 2 Procedencia de la información

<b>País</b>	<b>Idioma</b>
España	Español
Argentina	Español
Portugal	Portugués
Cuba	Español
Perú	Español
México	Español

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla n°. 2 se puede apreciar la procedencia de los artículos que se utilizaron para el análisis de información.

Tabla n. ° 3 Variables asociadas al estudio

<b>Variables</b>	
Rotación de personal	Liderazgo
Calidad de servicio	Clima laboral
Motivación	Productividad laboral
Capital humano	Recursos humanos
Salario emocional	Desarrollo personal
Satisfacción laboral	Desempeño laboral
Absentismo	Cultura organizacional

*Fuente:* Elaboración propia

Para desarrollar la búsqueda de información, se utilizaron las variables que tienen relación directa con el tema analizado.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

A continuación, se describen los artículos y tesis que se seleccionaron en la búsqueda sistemática.

1. En la investigación realizada por (Gonzales Santa Cruz, López-Guzmán Guzmán, & Sánchez Cañizares, 2011) que se titula Satisfacción Laboral como Factor Crítico para la Calidad, El Caso del Sector Hotelero de la provincia de Córdoba España, buscó hallar una relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción de los clientes al momento de solicitar los servicios dentro de los hoteles que frecuentaban, donde lograron comprobar que mientras más feliz es el personal tiene más predisposición al momento de realizar su labor. Para conseguir dicha investigación utilizaron encuestas y recopilación de datos como fuente principal de información, logrando hallar que los trabajadores están satisfechos esto mejora la relación con sus compañeros y sus superiores así mismo con el ambiente de trabajo.
2. (Sánchez Cañizares, López-Guzmán Guzmán, & Millán Vásques de la Torre, 2007) En el artículo denominado Análisis de la Satisfacción Laboral en los Establecimientos Hoteleros. Un Estudio de Caso, se buscó la afinidad del sector turístico de España y los cambios del sector hotelero con la satisfacción y clima laboral en los hoteles, para esto solicitaron autorización del sector turísticos y de algunos hoteles para realizar las encuestas y entrevistas personales a los trabajadores de recepción y lavandería, determinando como resultado que el área de lavandería en gran porcentaje está integrado por mujeres y por parte de recepción son hombres, en ambos casos el nivel de satisfacción con el clima laboral es óptimo y favorece al clima dentro de los establecimientos donde trabajan.
3. (Becerra Romero & Flores Carrasco, 2017) En su investigación titulada Influencia de los Factores Motivacionales en la Satisfacción Laboral del Servicio Hotelero de 4 Estrellas en Cajamarca 2016, buscan justificar las condiciones de insatisfacción que acumulan los trabajadores dentro de las organizaciones, para esto hacen una comparación con la motivación como factor principal de la satisfacción laboral que reciben algunos y como la canalizan. Para esta investigación se involucró a 91

trabajadores de las distintas áreas de los hoteles Laguna Azul y Gran Hotel con la ayuda de unos cuestionarios y entrevistas personales para la recolección de información se llegó a la conclusión que en mayor porcentaje los trabajadores tienden a buscar la satisfacción a través de la motivación, la más resalte es que los trabajadores buscan el reconocimiento y la libertad para realizar sus funciones, en un menor porcentaje hacen referencia al tema de los ascenso.

4. Por otro lado en Argentina los autores (Redondo & Arraigada, 2013) En el artículo denominado Exploración del Salario Emocional en el Personal de Establecimientos Hoteleros de la Ciudad de Mar del Plata detallaron la necesidades del capital humano esto en relación a que no solo el factor económico se asocian a la satisfacción laboral, también compararon estos aspectos a nivel internacional, para este estudio se utilizaron entrevistas y cuestionarios. Llegando a la conclusión que los establecimientos hoteleros sudamericanos están por debajo a comparación con USA donde se notó que en ese nivel ellos están por encima, pues trabajan más estos puntos y logran una equidad no solo económica, emocional y motivacional.
5. La investigación de (López-Guzmán Guzmán, Sánchez Cañizares, & Nacimiento Jesús, 2010) en publicación denominada La Satisfacción Laboral Como Valor Intangible de los Recursos Humanos, un estudio de Caso en Establecimientos Hoteleros, se analizó la influencia del área de Recursos Humanos dentro de las empresas y como esta busca el cambio en las personas y los orienta hacia la satisfacción laboral, para cambiar el absentismo y la rotación de personal que se presenta y como esta área pueda lograr el cambio, para la recolección de información se trabajó con un muestreo estratificado y ficha técnica donde se reunió la información necesaria, en relación al artículo presentando, se llegó a la conclusión que el éxito de las organizaciones modernas radica cada vez más en la capacidad de integrar a los trabajadores en sus proyectos empresariales y como lo desarrolló el área de Recursos Humanos.
6. En la investigación de (Gallardo , Sanchez, & Lopez-Guzman Guzman, 2007) titulada Una Radiografía del sector Hotelero Andaluz: Análisis del Compromiso y la

Satisfacción Laboral de sus Trabajadores. El estudio tuvo como finalidad buscar las actitudes del personal operativo en función al compromiso con sus responsabilidades dentro de las organizaciones que presentan como fuente principal el servicio, de esta manera determinar el grado de compromiso que presentan al momento de trabajar y como va asociado a la satisfacción laboral, ya que de esta manera se comprobaría que ambos puntos van ligados el uno al otro, como herramienta se utilizó una ficha técnica de investigación con una relación de preguntas que dejó como conclusión que, a pesar que en su mayoría, el personal que labora es muy joven, cuyos contratos son eventuales y perciben salario bajos, el nivel de compromiso que se evidencia con la empresa es significativamente alto.

7. Asimismo en Perú (Surichaqui Inocente, 2017) En su tesis titulada Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Hotel Mossone en Ica, en el Año 2017 realiza el estudio donde participan los colaboradores del hotel Mossone con la finalidad de conocer cuál es el nivel de satisfacción que presentan trabajando y como esto se refleja. El estudio se trabajó con encuestas como factor clave de recopilación de datos a 25 trabajadores que dio como resultado según los trabajadores, el nivel de satisfacción está en un 56% y sus dimensiones mantiene el mismo nivel, con esto se comprueba la importancia de la elaboración de un buen plan de trabajo y un adecuado sistema de recompensas para el personal.
8. Los investigadores (Cortez Portugal, Centeno Huaracha, Ravines Neyra, & Diaz Puma, 2017) realizaron una tesis titulada: Factores Determinantes de la Rotación Laboral de los Hoteles Turísticos de 3 a 5 estrellas en la Región Arequipa durante el 2015 que tuvo como objetivo conocer los factores que determinan la rotación laboral en este rubro. Se realizaron entrevistas a trabajadores que cambiaron de trabajo en los últimos 10 años. La investigación concluye mencionando que la rotación del personal está asociada a la insatisfacción laboral de los trabajadores al percibir que las empresas no cubren sus expectativas como por ejemplo, salarios, beneficios u oportunidades laborales, ambiente de trabajo y la gestión de la empresa a la que pertenecen.

9. Los tesisistas (Gutierrez Castillo & Vilca Suni, 2016) realizaron una investigación titulada Causas de Rotación de Capital Humano en el Área de Comedor y Cocina del Restaurante de 4 Tenedores de la Ciudad De Arequipa, con la que buscaban dar a conocer las causas de la rotación en las áreas más importantes de un restaurante como son cocina y comedor, para ello utilizaron metodología cuantitativa (encuestas estructuradas) al personal que labora en las áreas antes mencionadas, de ello se obtuvo como resultado que no existe alta rotación de recursos humanos en los restaurantes de cuatro tenedores, no obstante, una parte importante de la población manifiesta que no recibe todos los beneficios sociales que por ley les corresponde, lo que contribuye a la posibilidad de abandonar sus puestos de trabajo ante una mejor oferta. Como conclusión, se menciona que la rotación de recursos humanos en el área de cocina y comedor de los hoteles de cuatro tenedores es el resultado de fenómenos internos (malas políticas salariales, y de prestaciones sociales) y externos (oportunidades de empleo).
10. La tesis denominada Factores de Intensión de Rotación Laboral en Colaboradores de una Empresa Peruana del Rubro Hotelero realizada por (Torres Portilla, 2016), busca identificar la estructura factorial de la intención de rotación en una empresa del rubro hotelero, el estudio se realizó en dos fases: cualitativa, en la que participaron 61 personas y cuantitativa, donde participaron 121. Como resultado se hallaron 4 valores: falta de apoyo organizacional, condiciones laborales que afectan la calidad de vida laboral y búsqueda de crecimiento profesional, jefe injusto y organización demandante, mejor remuneración y crecimiento personal.
11. (Cayro Ponce & Paniura Farfán, 2014) En la investigación Denominada Análisis de la Motivación del Recurso Humano y su Repercusión en el Nivel de Satisfacción de los Huéspedes de la Casona Plaza Hotel AQP, estudiaron las variables motivación del personal (intrínseca, extrínseca y trascendente) y la satisfacción de los huéspedes (por los servicios que ofrece el hotel), la población está formada por 231 huéspedes del hotel y 15 colaboradores del mismo, a todos ellos se les practicaron encuestas. Al procesar la información, se obtuvo como resultado que el personal se encuentra

motivado para realizar sus labores, lo cual influye en el servicio de calidad hacia a los huéspedes.

12. El Absentismo Laboral en Empleados del Sector Hotelero, es la publicación realizada por (Tous Pallares, y otros, 2014), en ella se reflejan los problemas de adaptación entre los individuos, el puesto de trabajo y los requisitos de calidad que exigen las empresas de este rubro. Se analizaron diversos estudios que evalúan el comportamiento absentista del sector, se menciona que habitualmente se utilizan los registros de incapacidades temporales como indicador del nivel de absentismo en las organizaciones. Se concluye que el impacto puede minimizarse, aplicando estrategias para mejorar el reclutamiento y la selección del personal.
13. Los investigadores (Valenzuela Cosio & Marin Vargas, 2014) publicaron un artículo titulado Factores de Retención de Capital Humano en los Hoteles de Cuatro Estrellas de la Ciudad de Ensenada, Baja California, en el que exponen la importancia de contar con personal que brinde buen servicio al cliente, sobre todo en empresas del rubro hotelero. La finalidad de esta investigación es conocer los factores de retención de capital humano y la perspectiva de la gestión de recursos humanos sobre el tema. Para obtener la información, se elaboraron encuestas que fueron repartidas a 51 trabajadores y 2 gestores de los hoteles en estudio. El estudio concluye mencionando que si existen factores que determinan la permanencia de los trabajadores en sus puestos, entre los más relevantes están la relación con su jefe directo, balance entre la vida personal y laboral.
14. (De León, Arteta Peña, & Noda Hernandez, 2017) Menciona en el artículo La Satisfacción del Cliente Interno en Pequeñas y Medianas Empresas Hoteleras los atributos que influyen en la satisfacción del cliente, asimismo, reconocen que esta constituye una variable importante en la gestión de servicios. Como herramientas de recolección se aplicaron encuestas a expertos y clientes internos. Las dimensiones halladas fueron trabajo en equipo, estímulo laboral y condición de bienestar. La investigación concluye afirmando que la satisfacción del cliente interno se proyecta en el nivel de calidad que percibe el cliente extern

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Tras analizar los resultados mencionados en el capítulo anterior, se hallaron semejanzas entre lo que sostienen (Cortez Portugal, Centeno Huaracha, Ravines Neyra, & Diaz Puma, 2017) y (Gutierrez Castillo & Vilca Suni, 2016); quienes manifiestan que la rotación de personal tiene relación con la insatisfacción de los colaboradores cuando perciben que las organizaciones no cubren con sus expectativas asimismo, dichos autores sostienen que la rotación de personal se origina por factores internos y externos a las organizaciones es decir, por deficiencia en las políticas salariales, y de prestaciones sociales, ambiente de trabajo negativo, oportunidades de empleo. La rotación de personal es una actividad que toda empresa practica por distintos motivos, hasta cierto punto, puede ser saludable para las organizaciones ya que los empleados que se incorporan traen una visión distinta, ideas y proyectos nuevos, pero debe tenerse en cuenta como menciona (Chiavenato, 1999, pág. 41) que el flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas.

En la investigación realizada por (Torres Portilla, 2016), se evidencian valores que contribuye con la intensión de las personas de cambia su puesto de trabajo, estos pueden suceder cuando las labores realizadas en las organizaciones empiezan a afectar la calidad de vida de las personas o cuando no existen posibilidad de desarrollar línea de carrera, teniendo en cuenta estos resultado, se realizó la comparación con lo hallado por (Valenzuela Cosio & Marin Vargas, 2014) quienes afirma que existen factores que determinan la permanencia de los colaboradores en las organizaciones a las que pertenecen, esto se logrará por ejemplo, cuando exista una buena relación con el jefe directo, la semejanza entre lo expuesto por los autores, es que los trabajadores valoran que sus empleadores tengan como prioridad el equilibrio entre una vida laboral productiva y su bienestar personal.

La investigación de (Cayro Ponce & Paniura Farfán, 2014) y (De León, Arteta Peña, & Noda Hernandez, 2017), muestra semejanzas ya que los autores sostienen que la motivación intrínseca o extrínseca que recibe el colaborador por parte de su jefe inmediato

juega un papel fundamental, de igual modo, la condición de bienestar que perciben de la organización a la que pertenecen, con este hallazgo mencionan que la satisfacción en sus labores y hacia su centro de trabajo está relacionada directamente con la calidad del servicio que brindan, siendo esta la que genera agrado al cliente externo.

Asimismo, en lo investigado por los autores (Gonzales Santa Cruz, Lopez-Guzman Guzman, & Sanchez Cañizares, 2011), se encontró discordancia en el tema de la satisfacción laboral pues uno lo enfoca bajo la calidad de servicio que reciben los clientes, para esto abordaron puntos como la dirección de los jefes o cabezas de área dentro del rubro hotelero, pues señalan que si desde el alto mando tienen las cosas claras en relación a la satisfacción de su personal esto influenciara no solo en las retribuciones que ambas partes obtendrán, sino también en el compromiso que pondrán al momento de realizar su labores y servicio para con los clientes, mientras que para (Becerra Romero & Flores Carrasco, 2017) es mejor partir por detectar la insatisfacción laboral para que desde esa perspectiva puedan diseñarse estrategias que llevadas a la práctica cambien el panorama del personal hacia la satisfacción laboral, de esta manera se elevara el nivel de motivación de los trabajadores dentro de la organización. Todos estos puntos mencionados son clave, de ponerse en práctica se podrá hablar de una satisfacción laboral óptima que beneficiará a todos sus integrantes.

Respecto a lo mencionado por (Lopez-Guzman Guzman, Sanchez Cañizares, & Nacimiento Jesús, 2010) y (Gallardo, Sanchez, & Lopez-Guzman Guzman, 2007), se encontró semejanza pues abarcan la satisfacción laboral como la parte primordial tanto para las empresas y los trabajadores ya que por un lado, las empresas deben fortalecer dicho tema y hacer que esto se cumpla asimismo buscar que el personal se sienta motivado para lograr comprometerlos con la institución donde laboran. Es claro que para conseguir esto las organizaciones deben optar por mantener un clima laboral positivo y colmar las expectativas de los colaboradores, es necesario recordar que un colaborador satisfecho incrementa de forma considerable su productividad, lo cual se refleja en la mejor atención que recibe el cliente.

En la investigación realizada por (Surichaqui Inocente, 2017) y (Sánchez Cañizares, López-Guzmán Guzmán, & Millán Vásques de la Torre, 2007), los autores tiene puntos de

vista distintos, el primero busca satisfacer profesionalmente a sus colaboradores brindándoles mejores puestos de trabajo, buenas remuneraciones, de esta manera sostiene que logrará un buen clima laboral, mientras que el segundo sostiene que las organizaciones de hoy se preocupan en integrar más a sus colaboradores y relacionarlos con sus proyectos y metas, el trabajo en equipo resulta fundamental para alcanzar los objetivos empresariales, los autores resaltan que a los colaboradores de hoy en día, no se les puede retener únicamente con un incentivo económico, sino trabajando estrategias que refuercen el tema de satisfacción laboral. Ambos puntos de vista son válidos pero se debe tener en cuenta la opción que pueda mantenerse en el tiempo y genere as beneficios.

## 4.2 Conclusiones

### *Primera conclusión.*

La rotación de personal es una constante en las organizaciones, hasta cierto punto otorga beneficios, ya que las personas que se integran a los grupos de trabajo aportan ideas e innovación a sus equipos. Son muchos los motivos que llevan al personal a cambiar de empleo entre los más importantes se han visto inconformidad con la escala salarial y las escasas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Resulta indispensable que las empresas sean conscientes de la importancia de elevar los niveles de satisfacción de los colaboradores, los resultados serán percibidos por los clientes, quienes recibirán calidad en el servicio que solicitan.

### *Segunda conclusión.*

En la actualidad, los trabajadores valoran la gestión de las empresas que se preocupan por encontrar equilibrio entre la calidad de vida de y el trabajo que realizan, sin duda este es un factor determinante para ellos, especialmente para quienes tienen carga familiar. Asimismo, las organizaciones deben ser capaces de ofrecer un ambiente de trabajo saludable, donde se fomente el respeto entre pares y jefaturas, la tendencia actual es desarrollar un estilo de comunicación horizontal, donde se acepte la participación y aporte del grupo de trabajo, de esta manera se fortalece la integración y se refuerza el vínculo trabajador empresa.

### *Tercera conclusión.*

En los últimos años, el tema de la gestión humana ha cobrado mayor relevancia, conscientes de ello las empresas han empezado a ejecutar acciones que generan un impacto positivo en sus clientes internos, estas acciones forman parte de una gestión adecuada de su cultura organizacional. Para la mayoría de los colaboradores, desempeñar sus funciones en ambientes acogedores, tener una buena relación con el jefe inmediato, recibir algún tipo de incentivo o reconocimiento, contribuye de manera significativa a sentirse motivado. Este tipo de estímulo genera una mayor eficacia y eficiencia en las actividades asignadas a persona, lo que dará como resultado que se consigan alcanzar las metas u objetivos en un menor tiempo.

***Cuarta conclusión.***

Las organizaciones deben comprometerse en generar un ambiente de motivación para sus colaboradores, de esta manera lograrán mayor productividad, ya que con ello aumenta la capacidad y el nivel de atención necesario que requiere el consumidor final que está en busca de nuevas expectativas de servicio. De lograr la motivación y generar un ambiente agradable dentro de las organizaciones se lograra el clima laboral deseado.

***Quinta conclusión.***

La calidad de servicio que brinda el rubro hotelero es parte esencial y su razón de ser como empresa, por ello, los líderes deben enfocarse en buscar técnicas o formas de comprometer a los colaboradores con las metas que estas tienen. La satisfacción laboral es un trabajo en conjunto y de lograr los objetivos las retribuciones perduraran en el tiempo para beneficio de todos, así mismo enfocarse bajo la insatisfacción laboral y trabajar desde ese punto ofrece opciones para plantear estrategias y métodos de revertir todo negativo que puede estar aconteciendo, de este modo buscar nuevas direcciones en favor de toda la organización, es un camino con más expectativas de triunfo y de conseguirlas generará una satisfacción aún mayor por todo el esfuerzo realizado.

***Sexta conclusión.***

La satisfacción laboral no se debe abordar como un tema solo económico sino verlo como una prioridad a corto plazo, de esta manera las organizaciones serán reconocidas y contarán con colaboradores leales y comprometidos a seguir trabajando con ellos. El proceso para alcanzar resultados significativos puede tomar tiempo, pero los beneficios obtenidos serán invalorable para las empresas

## Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Becerra Romero, S., & Flores Carrasco, D. (31 de Octubre de 2017). *Influencia De Los Factores Motivacionales En La Satisfacción Laboral Del Servicio Hotelero De 4 Estrellas En Cajamarca 2016*. Cajamarca, Perú. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/292>
- Calderon, G., Murillo, S., & Torres, K. (2013). *Cuadernos de Administración en línea*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>> ISSN 0120-3592
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal en Enfoque a la Calidad*. (E. Ediciones, Ed.) Bogotá, Colombia.
- Cayro Ponce, U., & Paniura Farfán, X. (4 de Octubre de 2014). *Análisis de la motivación del recurso humano y su repercusión en el nivel de satisfacción de los huéspedes de la casona Plaza Hotel AQP*,. Arequipa. Obtenido de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/3571>
- Chiavenato, I. (1999). *Gestión del Talento Humano*. MC GRAW HILL.
- Cortez Portugal, E., Centeno Huaracha, R., Ravines Neyra, R., & Diaz Puma, W. (7 de Noviembre de 2017). Factores determinantes de la rotación laboral de los hoteles turísticos de 3 a 5 estrellas en la región Arequipa. Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9666>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo.
- De León, I., Arteta Peña, Y., & Noda Hernandez, M. (Julio - Setiembre de 2017). *La Satisfacción del Cliente Interno en Pequeñas y Medianas Empresas Hoteleras*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/1815/181552082003/>
- Flores, R., Abreu, J., & Baddi, M. (2008). *Spenta Mexico University*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Gallardo, E., Sanchez, S., & Lopez-Guzman Guzman, T. (2007). Una radiografía del sector hotelero Andaluz: Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores. *Pecunia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y*

- Empresariales*. Obtenido de  
<http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecvnia/article/view/712>
- Gonzales Santa Cruz, F., Lopez-Guzman Guzman, T., & Sanchez Cañizares, S. (2011). Satisfacción Laboral como factor crítico para la calidad, el caso del sector hotelero de la provincia de Cordova España. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v20n5/v20n5a05.pdf>
- Gutierrez Castillo, C., & Vilca Suni, N. (8 de Noviembre de 2016). *Causas de rotación de capital humano en el área de comedor y cocina del restaurante de 4 tenedores de la ciudad de Arequipa*. Arequipa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3663>
- López-Guzmán Guzmán, T., Sánchez Cañizares, S. M., & Nacimiento Jesús, M. M. (2010). La Satisfacción Laboral Como Valor Intangible De Los Recursos Humanos, Un Estudio De Caso En Establecimientos Hoteleros . *Teoria y Praxis*. Obtenido de <https://www.academica.org/000-054/387.pdf>
- Martinez, N. (2007). *Cuadernos de Ciencias Economicas y Empresariales*. Obtenido de <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf632.pdf>
- MINCETUR. (Julio de 2016). *Evolucion de la Oferta Aerea y Hotelera*, 6. Lima, Peru: Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía – DGIETA. Obtenido de [http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio\\_estadistico.pdf](http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio_estadistico.pdf)
- MINCETUR. (2017). Peru es galardonado como mejor destino turistico de las Américas Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/peru-es-galardonado-como-el-mejor-destino-turistico-de-las-americas-en-feria-shanghai-world-travel-fair-2017/>
- Redondo, A., & Arraigada, M. (2013). Exploración Del Salario Emocional En El Personal De Establecimientos Hoteleros De La Ciudad De Mar Del Plata . *Acta Academia*. Obtenido de <https://www.academica.org/000-054/387.pdf>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *ACIMED*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es).
- Sánchez Cañizares, S. M., López-Guzmán Guzmán, T., & Millán Vásques de la Torre, G. (2007). Análisis De La Satisfacción Laboral En Los Establecimientos Hoteleros. Un

- Estudio De Caso . *Encontronos Cientificos*. Obtenido de  
<file:///C:/Users/User/Downloads/40-276-1-PB.pdf>
- Sociedad Hoteles del Peru. (10 de Diciembre de 2015). *Desarrollo del Sector Turismo*, 11.  
Lima, Peru.
- Stephen P., R., & Timothy A., J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Surichahui Inocente, L. M. (28 de Noviembre de 2017). Satisfacción Laboral de los  
colaboradores del hotel Mossone en Ica, en el año 2017. Ica, Perú. Obtenido de  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6992>
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigacion Cientifica*. Mexico: Limusa  
Noriega Editores.
- Torres Portilla, R. (8 de Abril de 2016). *Factores de Intensión de Rotación Laboral en  
Colaboradores de una Empresa Peruana del Rubro Hotelero*. Perú. Obtenido de  
Factores De Retención De Capital Humano En Los Hoteles De Cuatro Estrellas De  
La Ciudad De Ensenada, Baja California
- Tous Pallares, J., Flores Carrillo, R., Soler Ponsell, T., Espinoza Diaz, M. I., Mayor Sanchez,  
C., & Tendero Rius, P. (2014). El absentismo laboral en empleados del sector  
hotelero. *Papeles del Psicologo*. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4600726>
- Valenzuela Cosio, P., & Marin Vargas, E. (12 de Diciembre de 2014). *Factores De  
Retención De Capital Humano En Los Hoteles De Cuatro Estrellas De La Ciudad  
De Ensenada, Baja California*, 1-13. Obtenido de  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2498616](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2498616)