

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Factores Determinantes de la Rotación laboral en los hoteles
turísticos de tres a cinco estrellas en la Región Arequipa**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Eduardo Omar Cortez Portugal

Rubén Centeno Huaracha

Roger Raúl Ravines Neira

Wilder Martín Díaz Puma

Asesor: Daniel Guevara Sánchez

Santiago de Surco, julio de 2016

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, nuestros padres, esposas e hijos por su paciencia, apoyo permanente, por la motivación constante que ayudó a no rendirnos y continuar en busca de los objetivos trazados.



Dedicatoria

A nuestras familias por brindarnos su apoyo en todo momento y por ser partícipes de este nuevo logro en nuestras vidas.



Resumen Ejecutivo

El desarrollo del sector hotelero peruano en los últimos años exige una mejora de la calidad del servicio y la retención de su personal, por lo que el presente estudio buscó identificar los factores determinantes de la rotación laboral en los hoteles turísticos de tres a cinco estrellas en la Región Arequipa. La investigación se desarrolló empleando un enfoque cualitativo no experimental con un diseño transversal descriptivo; la recolección de datos se realizó de enero a julio del 2015. La población estuvo conformada por los trabajadores de los hoteles de tres a cinco estrellas de la Región Arequipa y se aplicó una entrevista a 30 trabajadores que cambiaron de empresa hotelera en los últimos 10 años.

Como resultado del estudio se concluyó que los factores determinantes de la rotación laboral en el sector hotelero de la Región Arequipa están relacionados con la insatisfacción del trabajador al no cubrir sus expectativas. En primer lugar, las relacionadas a la organización como los factores de aspecto económico, es decir, la remuneración, las oportunidades laborales y los beneficios laborales. En segundo lugar, están los factores relacionados al entorno de trabajo inmediato, es decir, el ambiente de trabajo. Por último, están los factores relacionados con el trabajo, es decir, la gestión de la empresa.

Considerando el conocimiento obtenido, este trabajo ayudará a los hoteles a priorizar la atención de estos factores, aplicando medidas y políticas preventivas con la finalidad de controlar la salida de personal. Por lo cual, se recomienda realizar futuras investigaciones que incidan en la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores del sector hotelero a nivel nacional, para que exista mayor conocimiento sobre los problemas que afectan al personal y permita a las empresas realizar una mejor gestión empresarial.

Abstract

The development of the Peruvian hotel sector in recent years demands improved quality of service and employee retention, so the present study sought to identify the determinants of employee turnover in tourist hotels of three to five stars in Arequipa Region. The research was conducted using a non-experimental qualitative approach with a descriptive cross-sectional design; data collection was conducted from January to July 2015. The population consisted of hotels workers of three to five stars in Arequipa Region and an interview was applied to 30 workers who changed hotel company in the last 10 years.

As a result of the study it concluded that the determinants of employee turnover in the hotel sector in Arequipa Region are related to dissatisfaction of the worker to not meet their expectations. First, related to the organization as factors of economic aspect, that is, remuneration, job opportunities and social benefits. In second place are the factors related to the immediate work environment, that is, the work environment. Finally, there are work related factors, that is, the management of the company.

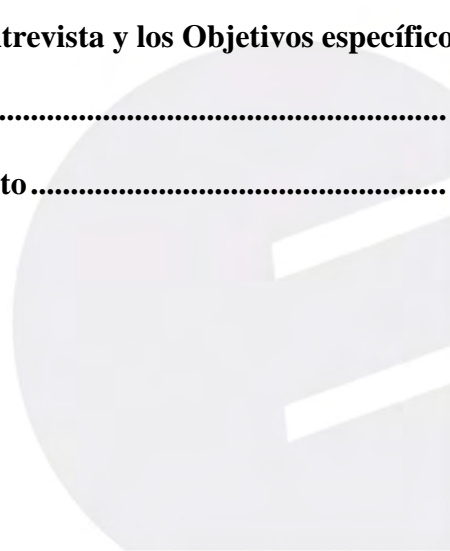
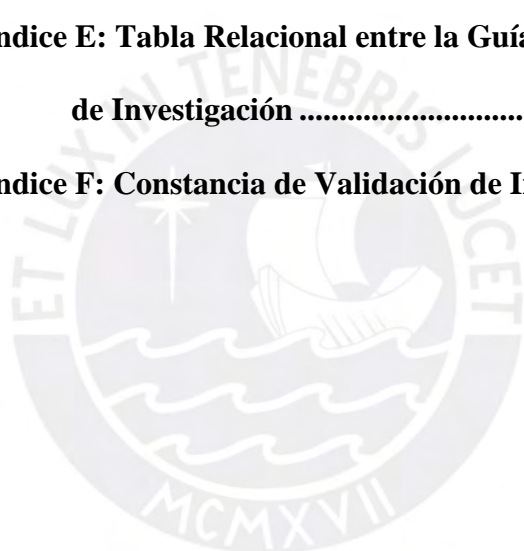
Considering the knowledge obtained, this work will help hotels to prioritize the care of these factors, applying preventive measures and policies in order to control the output of employees. Therefore, it is recommended further research that affects the motivation and job satisfaction of workers in the hotel sector at national level, so that there is greater understanding of the issues affecting staff and allows companies to make better business management.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	iv
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del Problema de Investigación.....	3
1.3. Propósito de la Investigación.....	4
1.4. Importancia de la Investigación.....	4
1.5. Naturaleza de la Investigación.....	5
1.6. Preguntas de Investigación	6
1.7. Marco Teórico	6
1.8. Definición operacional.....	8
1.9. Limitaciones	8
1.10. Delimitaciones	8
1.11. Resumen	9
Capítulo II: Revisión de la Literatura	10
2.1. Rotación Laboral	12
2.1.1. Definición de Rotación Laboral.....	12
2.1.2. Enfoques en el estudio de la Rotación Laboral.....	13
2.1.3. Factores que influyen en la Rotación de Personal	15
2.1.4. Factores determinantes en el estudio de la Rotación de Personal.....	17
2.2. Sector Hotelero	19
2.2.1. Definición de hospedaje.....	19
2.2.2. Clases de hospedaje	20

2.2.3. Turismo	20
2.2.4. Sector Hotelero y Turismo en la Región Arequipa.....	21
2.3. Resumen	23
2.4. Conclusiones.....	24
Capítulo III: Metodología	26
3.1. Diseño de la Investigación.....	26
3.2. Población	26
3.3. Informantes	26
3.4. Consentimiento Informado	27
3.5. Confidencialidad.....	28
3.6. Técnica de muestreo	28
3.7. Recolección de Datos	29
3.8. Validez y Confiabilidad	30
3.9. Análisis de Datos	31
3.10. Resumen	32
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	33
4.1. Perfil de los informantes.....	34
4.2. La Rotación Laboral	37
4.3. Análisis de los factores determinantes de la Rotación Laboral.	45
4.3.1. Remuneración	45
4.3.2. Oportunidades laborales.....	47
4.3.3. Beneficios laborales	48
4.3.4. Ambiente de trabajo	50
4.3.5. Gestión de la empresa	52
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	55

5.1. Conclusiones.....	55
5.2. Contribuciones teóricas y prácticas	58
5.3. Investigaciones futuras	60
5.4. Recomendaciones	61
5.5. Resumen	64
Referencias.....	66
Apéndice A: Consentimiento Informado	71
Apéndice B: Entrevista sobre Factores determinantes de la Rotación Laboral	72
Apéndice C: Preguntas de Clasificación de la Muestra	74
Apéndice D: Guía de la entrevista.....	75
Apéndice E: Tabla Relacional entre la Guía de la Entrevista y los Objetivos específicos de Investigación	80
Apéndice F: Constancia de Validación de Instrumento	81

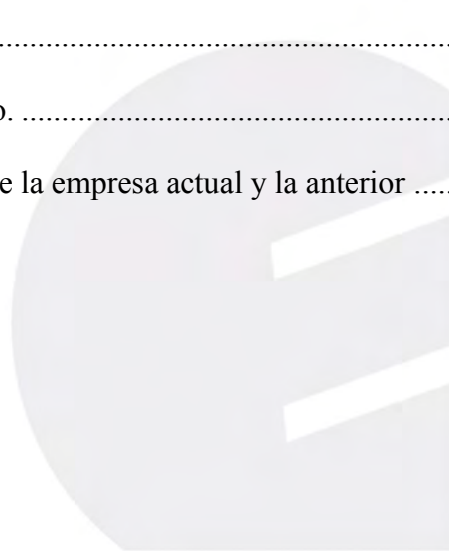
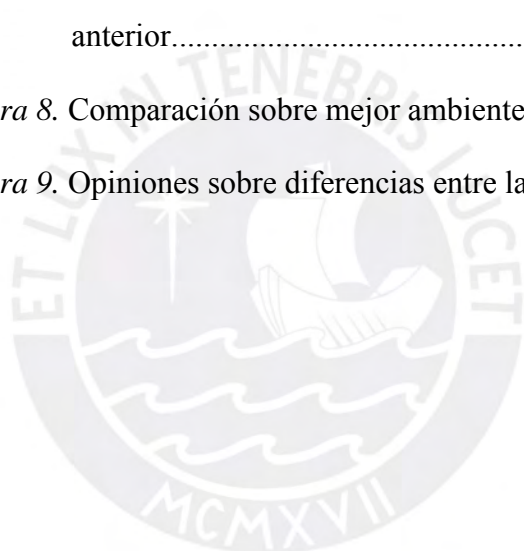


Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Enfoques de estudio de la Rotación Laboral</i>	15
Tabla 2 <i>Hoteles de 3,4 y 5 estrellas de la Región Arequipa</i>	28
Tabla 3 <i>Perfil de los entrevistados</i>	34
Tabla 4 <i>Situación del entrevistado en su trabajo anterior</i>	35
Tabla 5 <i>Lugar de procedencia</i>	35
Tabla 6 <i>Profesión</i>	36
Tabla 7 <i>Sexo</i>	36
Tabla 8 <i>Edad de los trabajadores</i>	36
Tabla 9 <i>Tiempo de permanencia en el trabajo anterior</i>	37
Tabla 10 <i>Matriz de opiniones sobre causas que motivaron la rotación laboral</i>	42
Tabla 11 <i>Matriz de opiniones de compañeros de la empresa donde laboró anteriormente sobre el factor más importante en las condiciones laborales</i>	43
Tabla 12 <i>Matriz de opiniones sobre razones por las cuáles estaría dispuesto a cambiar de empresa</i>	45
Tabla 13 <i>Matriz de comparación sobre mejor remuneración</i>	46
Tabla 14 <i>Matriz de opiniones sobre la diferencia entre oportunidades laborales de la empresa actual y la anterior</i>	49
Tabla 15 <i>Matriz de opiniones sobre diferencia entre beneficios laborales de la empresa actual y la anterior</i>	50
Tabla 16 <i>Matriz de comparación sobre mejor ambiente de trabajo</i>	51
Tabla 17 <i>Matriz de opiniones sobre diferencias entre la gestión de la empresa actual y la anterior</i>	53

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la Literatura.....	11
<i>Figura 2.</i> Causas que motivaron la rotación laboral.....	42
<i>Figura 3.</i> Opiniones de compañeros de la empresa donde laboró anteriormente sobre el factor más importante en las condiciones laborales.....	43
<i>Figura 4.</i> Razones por las que estaría dispuesto a dejar la empresa.....	45
<i>Figura 5.</i> Comparación sobre mejor remuneración.....	47
<i>Figura 6.</i> Opiniones sobre la diferencia entre oportunidades laborales de la empresa actual y la anterior.....	49
<i>Figura 7.</i> Opiniones sobre diferencia entre beneficios laborales de la empresa actual y la anterior.....	50
<i>Figura 8.</i> Comparación sobre mejor ambiente de trabajo.....	52
<i>Figura 9.</i> Opiniones sobre diferencias en la gestión de la empresa actual y la anterior.....	54



Capítulo I: Introducción

El sector turístico ha venido creciendo en los últimos años, como resultado de la consolidación de la economía, del ingreso de nuevas inversiones y de la ampliación y mejora de la oferta hotelera. De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el número de visitantes se ha incrementado de 2,047,610 en el 2006 a 3,487,346 en el 2012, lo que representa un aumento del 70%. Sin embargo, para que el sector hotelero continúe con este crecimiento, debe ser competitivo y ofrecer un servicio de calidad, el cual debe ser sostenido por sus trabajadores.

Como resultado del crecimiento del sector, existe la necesidad de que los trabajadores continúen en sus empresas, para mejorar la productividad de las mismas y evitar el incremento de costos derivados del reclutamiento y contratación de nuevo personal. Por ello la rotación laboral es un tema primordial para los hoteles turísticos, por lo que el conocimiento de los factores que determinan la salida de un trabajador es básico en el desarrollo de mejoras que ayuden a minimizar la salida de personal. Sin embargo, no existen muchos trabajos de investigación sobre este tema en el sector hotelero.

1.1. Antecedentes

Los primeros estudios relacionados a la rotación laboral fueron realizados por Brayfield y Crockett (1955) y Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957) quienes encontraron una relación significativa entre la insatisfacción del trabajador y la rotación laboral, es decir, sostenían que si el trabajador estaba insatisfecho era muy probable que cambie de trabajo. Un año después March y Simon (1958) hallaron que cuando en la relación incentivos-contribuciones los primeros aumentan, la propensión del individuo a abandonar la organización decrece, mientras que si disminuyen, el efecto es el contrario. También sostuvieron que el equilibrio entre incentivos y contribuciones podía verse influido por dos

factores: el deseo percibido de abandonar la organización y la facilidad percibida de cambiar de empresa.

Otras investigaciones posteriores sobre rotación laboral fueron realizadas por Schuh (1967), Farris (1971) Porter y Smith (1976) y Hom, Katerberg y Hulin (1979) quienes plantearon predecir la rotación laboral a través de datos biográficos, vocacionales y de personalidad, así como también a través de otros enfoques o estudios de diversas variables. Entre los enfoques destacaron el compromiso con la organización, la satisfacción en el trabajo, el componente social, el desempeño laboral, las recompensas, las oportunidades laborales, el ambiente de trabajo y la cohesión de grupo.

Porter y Steers (1973) analizaron diversos estudios relacionados a la rotación laboral en donde encontraron que la satisfacción en el trabajo quedaba reflejada como la suma de expectativas del individuo que se habían visto colmadas en el trabajo. Los factores que podían influir en las expectativas del empleado y, en consecuencia, en su decisión a marcharse eran los siguientes: el sueldo que percibe, la promoción y beneficios a los que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores y a las relaciones interpersonales que mantiene con su grupo de trabajo. El estudio concluía que las principales raíces de la rotación estaban en varios niveles de la estructura organizativa, al interaccionar con tipos de individuos concretos.

A partir de la década del 80 se presentaron replanteamientos, modelos y nuevos enfoques orientados a explicar las causas o factores de la rotación laboral, como los trabajos de Price y Mueller (1981), Martín (2003), Gonzáles (2006), Shamsuzzoha y Shumon (2007), Chen, Chu, Wang y Lin (2008), Pineda (2010), Arokiasamy (2013) y Pongoh (2013). Sin embargo, la mayoría de estas investigaciones se realizaron para el sector industrial, comercial y en menor proporción al sector de servicios. Estos trabajos abordaron diversas variables de estudio, pero las más estudiadas fueron la remuneración, la gestión de la empresa o aspectos

relacionados a la misma, los beneficios laborales, las oportunidades laborales, la capacitación, el compromiso y el ambiente de trabajo.

Teniendo en cuenta que no se han encontrado trabajos sobre el sector hotelero peruano, considerando que la dinámica y el avance del sector en los últimos años ha sido favorable y a partir de los estudios mencionados, se realiza el presente trabajo, en el que se busca conocer los factores que determinan la rotación laboral en los hoteles turísticos de tres a cinco estrellas en la Región Arequipa.

1.2. Definición del Problema de Investigación

Según proyecciones de la Sociedad Hotelera Peruana para los años 2015-2018 se estima una inversión a nivel nacional de US\$ 1,211 millones, que significan 7,676 habitaciones más, de las cuales el 75% se distribuyen en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas. Por ello es importante el impulso de una cultura empresarial en este sector, en donde se establezcan normas, principios y modelos que promuevan la retención de personal, orientando a los trabajadores hacia la consecución de resultados. Esto contribuirá a que el personal se pueda sentir más identificado con la empresa y a la vez con mayor motivación a la hora de realizar su trabajo, teniendo un mejor desempeño en las tareas realizadas.

Othmar Rabitshen (2014) Presidente del Directorio de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU) señaló que la tasa de rotación laboral en el Perú superó el 18% frente al promedio de América Latina que estaba entre 5% y 10%. El Presidente de la Asociación de Hoteles de la Región Arequipa, indicó que el problema de la rotación laboral también está afectando al sector hotelero de la Región Arequipa, pero no se conocen los factores que influyen en la rotación de personal. Por ello el presente trabajo ofrecerá información adecuada y oportuna que permita a las empresas del sector tomar decisiones para la permanencia de su personal.

1.3. Propósito de la Investigación

Para el presente trabajo se parte del siguiente objetivo principal:

1. Identificar los factores que influyen en la rotación laboral en los hoteles turísticos de 3, 4 y 5 estrellas de la Región Arequipa.

Como objetivos específicos tenemos los siguientes:

1. Analizar las percepciones respecto a la remuneración percibida en el actual trabajo en relación al empleo anterior.
2. Analizar las oportunidades laborales ofrecidas en la empresa actual respecto a las ofrecidas en la empresa anterior.
3. Analizar los beneficios laborales ofrecidos por la actual empresa respecto a los ofrecidos por la empresa anterior.
4. Analizar las percepciones respecto al ambiente de trabajo actual en relación al empleo anterior.
5. Analizar las diferencias en el estilo de gestión de la actual empresa en comparación con la empresa anterior.

1.4. Importancia de la Investigación

Esta investigación es de mucha utilidad para las empresas del sector debido al considerable movimiento turístico que tiene la Región Arequipa. De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2012 Arequipa fue la tercera región más visitada por turistas nacionales y extranjeros con 1,700,000 visitantes, después de Lima y Cuzco con 24 millones y 2 millones de visitantes respectivamente; y la tendencia de este comportamiento sigue siendo creciente en los años siguientes.

De acuerdo a información proporcionada por el MINCETUR, la Región Arequipa presenta fortalezas como centro empresarial del sur del Perú, sede de los principales eventos corporativos del país, entre otras. Esto representa para los hoteles un aumento del turismo

corporativo, aumento de la estadia e integración de los hoteles en el entorno. Por ello, es que Arequipa se proyecta como un destino de inversión hotelera, que tiene la posibilidad de crecer en este sector ya que actualmente existe una brecha de 440 habitaciones, lo que equivale a US\$ 120 millones, los cuales se deben cubrir en los próximos dos años. A la vez, este crecimiento debe estar acompañado de un óptimo nivel de servicio.

Teniendo en cuenta que para este sector no existen investigaciones referidas a la rotación laboral, se hace necesaria una investigación de esta naturaleza que permita a los hoteles realizar una mejor gestión de sus recursos humanos y minimizar el problema al que se enfrentan. Con esta investigación las empresas del sector conocerán con mayor claridad los factores que influyen en la rotación de su personal y se podrán mejorar los puntos en los cuales han venido fallando. Esto les permitirá además de retener al personal, acercarse a los objetivos empresariales y lograr que estos puedan armonizar con los objetivos personales de sus colaboradores.

1.5. Naturaleza de la Investigación

La presente investigación se desarrolló utilizando un enfoque cualitativo no experimental con un diseño transversal descriptivo. Se ha trabajado con una muestra no probabilística de casos-tipo, ya que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

La recolección de datos se realizó a través de una entrevista, mediante una guía con preguntas sobre la insatisfacción del trabajador por una serie de expectativas referidas a factores de la organización como son la remuneración, las oportunidades laborales y los beneficios laborales. Otras expectativas están referidas al entorno de trabajo inmediato, como el ambiente de trabajo y por último, expectativas relacionadas al trabajo, como la gestión de la empresa, realizadas en sus ambientes naturales y cotidianos de trabajo. Se elaboró una bitácora según cada variable de interés para ordenar la información mediante la comparación

constante. Los resultados de las entrevistas se encuentran en custodia y han sido transcritos en su totalidad adecuadamente para su análisis respectivo, para lo cual se utilizó el software Atlas.ti que permite conservar una evidencia clara e información codificada.

1.6. Preguntas de Investigación

La pregunta de investigación es:

1. ¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación laboral en los hoteles turísticos de 3, 4 y 5 estrellas de la Región Arequipa?

De acuerdo a los objetivos específicos se plantean las siguientes preguntas secundarias:

1. ¿Cuáles son las percepciones respecto a la remuneración percibida en el actual trabajo en relación al empleo anterior?
2. ¿Cuáles son las oportunidades laborales ofrecidas en la empresa actual respecto a las ofrecidas en la empresa anterior?
3. ¿Cuáles son los beneficios laborales ofrecidos por la actual empresa respecto a los ofrecidos por la empresa anterior?
4. ¿Cuáles son las percepciones respecto al ambiente de trabajo actual en relación al empleo anterior?
5. ¿Cuáles son las diferencias en el estilo de gestión de la actual empresa en comparación con la empresa anterior?

1.7. Marco Teórico

Para la presente investigación, se utilizó el modelo teórico de Porter y Steers (1973) quienes investigaron los factores relacionados con la rotación laboral y manifestaron que la decisión de cada individuo respecto a dejar su trabajo se concentra en la insatisfacción por una serie de expectativas referidas a factores de la organización como son la remuneración que recibe, las promociones u oportunidades laborales y los beneficios laborales. Otras

expectativas están referidas al entorno de trabajo inmediato, como el ambiente de trabajo y por último, las expectativas relacionadas al trabajo, como la gestión de la empresa.

La relación que sugieren Porter y Steers (1973) sobre las expectativas, se refiere también a la discrepancia entre lo que las personas encuentran en el trabajo y lo que esperaban encontrar antes de ingresar a la empresa, lo que influye en la propensión a retirarse. El trabajador hace una comparación entre lo ofrecido inicialmente o la expectativa creada con lo que realmente encuentra, lo cual influye directamente en la satisfacción laboral lo que a la vez conlleva a la intención del trabajador de retirarse.

En otra investigación Boulian, Porter y Steers (1973) estudiaron las variaciones en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral que llevan a la rotación laboral. En la fase inicial del estudio encontraron que las medidas de satisfacción en el trabajo eran capaces de diferenciar a los trabajadores que continuarían trabajando en la empresa de los que se irían. Sin embargo, en la segunda fase del estudio demostraron que el compromiso organizacional predecía mejor la rotación laboral, a diferencia de la satisfacción laboral que no lo hacía.

De acuerdo a la investigación de Steers (1977) sobre la relación entre los antecedentes y el compromiso de los empleados con la organización, encontró que las características personales, las características del trabajo y la experiencia laboral influyen en el compromiso del trabajador con la empresa. Por otra parte, encontró que el compromiso está fuertemente relacionado con la intención y el deseo de seguir en la empresa, lo cual está directamente relacionado con el rendimiento del trabajador.

El modelo desarrollado por Price (1977) consideró diferentes variables como elementos que generan insatisfacción en el trabajo, lo cual conlleva a cambiar de trabajo, el estudio lo definió como el grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización. Las variables utilizadas de acuerdo al modelo son: el salario, la integración, la

comunicación informal, la comunicación formal y la centralización. El modelo asume que la satisfacción es evaluada por los trabajadores conforme a sus percepciones hacia la organización y que la decisión de cambiar de empresa puede verse afectada de manera positiva o negativa, dependiendo de las opciones que el trabajador encuentre en el mercado laboral.

1.8 Definición operacional

- Rotación laboral, se define como el retiro de un trabajador de la organización. Este retiro se debe al acto voluntario de la separación absoluta de la organización y el acto voluntario de permanecer lejos de la organización por períodos limitados de tiempo (Porter y Steers, 1973).

1.9. Limitaciones

Una de las limitaciones del presente trabajo se presentó al momento de aplicar las entrevistas, dado que se tuvieron que aplicar dentro de la jornada laboral e interrumpía el trabajo de los entrevistados, por lo que algunos de los responsables de autorizar dichas entrevistas en los hoteles se mostraron renuentes y demoraron en brindar su autorización. También se tuvo como limitación la participación de algunos trabajadores que no quisieron formar parte del estudio, pese a que se les explicó que la información era confidencial y que se iban a utilizar códigos en vez de sus nombres reales. Otra limitación fue que las personas entrevistadas pudieron haber respondido de forma subjetiva, a pesar de que accedieron de manera voluntaria a formar parte del estudio. Otra limitación es que se encontró personal dispuesto a participar en el estudio pero no cumplía el perfil, es decir, que haya cambiado de empresa hotelera en los últimos 10 años. Por último, también se tuvo como limitación la falta de fuentes de información, ya que no existen investigaciones sobre el tema de investigación.

1.10. Delimitaciones

Geográficamente la presente investigación está delimitada a la Región Arequipa. En cuanto a la delimitación de la población está referida a los trabajadores de los 95 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas (87 de tres estrellas, 5 de cuatro estrellas y 3 de cinco estrellas) que hayan trabajado en un hotel y que cambiaron de trabajo en los últimos 10 años. Respecto al periodo investigado, la presente investigación tiene como delimitación temporal el año 2015. En lo que se refiere al marco teórico se delimita teóricamente la investigación de la rotación laboral, específicamente los factores que determinan la rotación laboral, tomando en consideración la remuneración, oportunidades laborales, beneficios laborales, el ambiente de trabajo y la gestión empresarial.

1.11. Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar los factores que originan la rotación laboral de los trabajadores de los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la región Arequipa. Pese a la importancia de este tema no existen antecedentes del estudio de la rotación laboral en los hoteles y menos en la realidad peruana, por ello el propósito de la presente investigación es conocer más sobre este tema y cubrir el vacío académico que se presenta al respecto, especialmente en el sector hotelero de la Región Arequipa. Por lo expuesto, este tema es de suma importancia y utilidad pues permitirá conocer con mayor profundidad esta problemática y orientar mejor a la empresa para retener a su personal.

Esta investigación es cualitativa no experimental con un diseño transversal descriptivo. Finalmente cabe enfatizar que de acuerdo a la revisión de estudios anteriores cobraron mayor énfasis las variables remuneración, oportunidades laborales, beneficios laborales, ambiente de trabajo y gestión de la empresa.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

La rotación laboral es una de las líneas de investigación que mayor atención ha tenido por parte del mundo académico en el ámbito de los recursos humanos. Las causas y los efectos de este fenómeno laboral aún siguen despertando el interés por conocer los factores que hacen que una persona abandone su puesto de trabajo por irse a otra compañía. En la Figura 1 se presenta la revisión de la literatura de forma resumida desde la década del setenta hasta el año 2014 y corresponden a investigaciones internacionales realizadas en Estados Unidos, Reino Unido, México, Taiwán, Bangladesh, Kenia, Malasia, Indonesia y en el Perú donde no se ha estudiado de manera profunda este tema.

Los temas abordados son la definición de rotación laboral, los enfoques que se han considerado para su estudio y finalmente los factores o causas que generan la rotación laboral. En lo que corresponde a la definición de rotación laboral se encontraron pocas investigaciones que aborden este aspecto, sin embargo respecto a los enfoques bajo los cuales se ha estudiado este tema se encontró abundante literatura y se han resumido de la siguiente manera: Predictivo, psicológico, cognoscitivo, macro organizativo, motivacional y finalmente el enfoque de la insatisfacción. Finalmente en lo que corresponde a los factores determinantes de la rotación laboral son diversos y depende del enfoque bajo el cual se estudie la rotación laboral, sin embargo independientemente del enfoque las variables utilizadas para el estudio de este problema suelen ser bastante similares como por ejemplo la remuneración, las oportunidades laborales, los beneficios laborales, el ambiente de trabajo y la gestión empresarial.



Figura 1. Mapa de la Literatura

2.1. Rotación Laboral

2.1.1. Definición de Rotación Laboral

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada el concepto de rotación no está totalmente consolidado lo cual influye en las variables utilizadas para explicarla así como para estudiar sus efectos. Este concepto ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Porter y Steers (1973) definen a la rotación laboral como el retiro de un trabajador de la organización. Este retiro se debe al acto voluntario de la separación absoluta de la organización y el acto voluntario de permanecer lejos de la organización por períodos limitados de tiempo. Mobley, Horner y Hollingsworth (1978) manifestaron que la rotación laboral es la secuencia de estados cognoscitivos algunos de los cuales no son observables y empieza con la insatisfacción inicial del trabajo actual hasta llegar a un distanciamiento con la empresa. Dalton, Todor y Krackhardt (1982) manifestaron que la rotación laboral no debe concebirse como negativa, esto depende de los impactos en la eficiencia organizativa.

También se distingue la rotación funcional o voluntaria y disfuncional, aquella que no es deseada por la empresa. Por otra parte Jackosfy y Peters (1983) clarifican el concepto de rotación distinguiendo la rotación del puesto (dentro) y la rotación organizativa (fuera). De la misma manera Jackosfy (1984) manifestó que la rotación laboral es función del grado de interacción en el grupo de alta dirección y de los resultados financieros de la sociedad.

Según Robbins (2003) la fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un periodo de tiempo. Las salidas pueden ser por diferentes causas, pero se pueden agrupar de la siguiente forma: a) bajas biológicas, son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables, b) bajas socialmente necesarias, c) bajas por motivos personales, d) bajas por motivos laborales, y e) bajas por decisión de la propia empresa.

Finalmente, Chiavenato (2011) manifestó que la rotación laboral es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. En concordancia con Muchinsky y Morrow (1980) quienes se refieren a la rotación externa y voluntaria, porque el trabajador emigra a otra empresa voluntariamente ya que es él quien decide irse.

Como se puede verificar existen pocas investigaciones orientadas a conceptualizar lo que se va a entender por rotación laboral. Para la presente investigación el concepto de rotación que tomaremos en cuenta será el concepto de Porter y Steers (1973) porque para el caso de los trabajadores de las empresas hoteleras de la Región Arequipa, la rotación laboral está relacionada a la insatisfacción laboral debido a que las expectativas no se han visto colmadas en el trabajo, lo que permite su medición de manera más asequible, a diferencia de otros investigadores quienes relacionan el retiro voluntario de un trabajador de una organización con diferentes aspectos, situaciones y causas que pudieron originarlo, ya sea dentro o fuera de la empresa.

2.1.2. Enfoques en el estudio de la Rotación Laboral

1. Enfoque Predictivo, los primeros estudios se enfocaron en estudiar la rotación laboral desde el enfoque de la predicción, es decir, se enfocaron en saber si existían intenciones de parte de los trabajadores de abandonar la empresa donde laboraban para marcharse a otra.
2. Enfoque Psicológico, se buscó relacionar si los factores psicológicos de las personas influyen en la decisión de cambiar de trabajo. Las relaciones personales, el trato por parte de los jefes, el clima laboral, entre otros, pueden influir en la psicología del trabajador y hacerlo tomar decisiones respecto a la continuidad en una empresa.

3. Enfoque Cognoscitivo, se centra en relacionar la rotación laboral con los procesos conducentes a la decisión de pertenecer o distanciarse de la empresa. Este enfoque parte del hecho de que el trabajador se sienta identificado con la organización donde labora y ello es parte de un proceso que se genera dentro de una empresa. Al final el sentido de pertenencia o no en una empresa, influye en la decisión de querer abandonar o no un puesto de trabajo por otro donde se sienta identificado.
4. Enfoque Macro organizativo, lo que se busca es establecer los efectos que genera en una empresa la rotación laboral. Que un trabajador abandone la empresa para marcharse a otra, genera problemas de aprendizaje y costos de reclutamiento ya que la empresa tiene que buscar un reemplazo al trabajador que la abandona. Los costos de la rotación laboral son parte del enfoque en este aspecto.
5. Enfoque de la Motivación, ha sido parte de las investigaciones que se relacionan con la rotación laboral. El trabajador motivado en una empresa da señales de bajas posibilidades de querer abandonar su puesto de trabajo. Las empresas deben adoptar estrategias que hagan que los trabajadores realicen sus actividades laborales con niveles de motivación elevados, porque ello también redundará en la productividad del trabajo.
6. Enfoque de la Insatisfacción, se aborda en los estudios sobre rotación laboral. La insatisfacción proviene fundamentalmente de las expectativas que tiene el trabajador sobre su proyección laboral y sobre los estímulos económicos y de reconocimiento que espera una persona que labora en una empresa. Si las expectativas del trabajador están por encima de lo que le ofrece la empresa, entonces lo más probable es que abandone la organización.

Tabla 1

Enfoques de estudio de la Rotación Laboral

Enfoques	Argumentos	Autor
Predictivo	Información previa, realista del puesto de trabajo genera menor nivel de rotación.	Argyris (1964)
	Plantea predecir la rotación laboral a través de datos biográficos, vocacionales y de personalidad.	Schuh (1967)
	Compromiso con la organización mejor predictor de la organización.	Porter y Smith (1976)
	Los mejores enfoques para predicción de rotación son: satisfacción en el trabajo, el compromiso con la organización y el componente social (complacer a los demás y creencias).	Hom, Katerberg, Hulin (1979)
Psicológico	Determinar influencias en la rotación desde el punto de vista psicológico.	Lefkowitz (1971)
Cognoscitivo	La rotación se centra en procesos conducentes a la decisión de pertenecer o distanciarse de la empresa y esto parte del individuo, sus expectativas y valores. Teoría de las atribuciones.	Steers y Mowday (1981)
Macro organizativo de la rotación laboral	Los empleados examinan con frecuencia los pros y contras financieros y psíquicos que se derivan de cambiar de empresa. Para retener empleados proponen un mero ajuste de costos.	Abelson y Baysinger (1984)
	Se centran en el estudio de los efectos de la rotación en los que quedan en la empresa, los cuales pueden ser positivos o negativos.	Krackhardt y Porter (1985)
Motivacional	Crean un índice de motivación resultado de multiplicar la valencia, instrumentalidad y expectativas. A menor índice mayor rotación laboral.	Lee y Mowday (1987)
Insatisfacción en el trabajo	Las personas pensaban más en marcharse cuando la marcha supone bajos costos y cuando conseguir mejoras en la empresa es demasiado costoso.	Withey y Cooper (1989)

Referencia: Argyris, (1964), Schuh (1967), Porter y Smith (1976), Hom, Katerberg y Hulin (1979), Lefkowitz (1971), Steers y Mowday (1981), Abelson y Baysinger (1984), Krackhardt y Porter (1985), Lee y Mowday (1987), Withey y Cooper (1989).

2.1.3. Factores que influyen en la Rotación de Personal

Los factores que influyen en la rotación de personal son diversos como ya se ha abordado en la parte de los antecedentes de la presente investigación, se pueden resumir las diversas perspectivas o factores de la siguiente manera:

- Perspectiva económica y social de acuerdo a lo investigado por Bula (2012), un salario competitivo, que no debe estancarse durante mucho tiempo y debe revisarse periódicamente, así como también la ampliación de red de beneficios dentro de los que se incluyen bonificaciones, subsidio de vivienda y una mejor cobertura médica favorecerá a que los trabajadores se sientan más motivados y satisfechos con sus trabajos, evitando que se vayan a otras empresas.
- Perspectiva económica, social y psicológica como los estudios de Mueller y Price (1990), Flores, Abreu y Badii (2008), Chen, Chu, Wang y Lin (2008), Arokiasamy (2013), donde coinciden además de que la remuneración es el factor principal de la rotación de personal, otros factores relacionados a la falta de motivación por parte de la empresa así como la falta de motivación personal influyen en que un trabajador decida irse, esto influenciado básicamente por motivos personales de distinta índole que afectan directamente en su desempeño laboral.
- Factores internos y externos a la empresa estudiados por Andrade (2010), dentro de los internos considera los de carácter empresarial que están ligados a la política del personal, las condiciones de trabajo y la capacidad de los jefes; y los de carácter personal que están relacionados a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, hábitos, etc. Dentro de los externos están los de carácter general, independientes de la empresa y de cada persona, como la situación del mercado de trabajo.

- Factores de la rotación voluntaria del trabajador analizados por Muchinsky y Tuttle (1979), los cuales están basados en la actitud, relacionado a la satisfacción en el trabajo, la información personal, dentro de lo cual se considera su educación, experiencia laboral, logros, desempeño laboral, vida personal y pruebas de desarrollo o desempeño laboral.

Dependiendo de la perspectiva que se tome en cuenta para estudiar la rotación laboral se clasifican los factores que influyen en la rotación del personal, sin embargo independientemente del enfoque elegido los factores generalmente estudiados son los siguientes: Satisfacción laboral, insatisfacción laboral, tamaño de la empresa, gestión del personal, calidad de la fuerza de trabajo, oportunidades laborales, políticas públicas, rendimiento del trabajador, recompensas, orientación profesional, ambiente de trabajo, cohesión del grupo, comunicación empresarial, intención de permanencia en el trabajo, mala selección del personal, motivación del personal, promociones, capacitación, gestión empresarial, oportunidades laborales, perfil del puesto, personalidad del trabajador, concentración del sector, remuneración, sindicalización entre otros.

2.1.4. Factores determinantes en el estudio de la Rotación de Personal

En la presente investigación se ha considerado pertinente trabajar con los factores más representativos encontrados en todos los trabajos de investigación indicados anteriormente como son la remuneración, oportunidades laborales, beneficios laborales, el ambiente de trabajo y la gestión empresarial, con la finalidad de analizar la rotación laboral.

En base a los estudios de Lefkowitz (1971), Farris (1971), Porter y Steers (1973), Price (1977), Price y Mueller (1981), Martín (2003), Gonzáles (2006), Shamsuzzoha y Shumon (2007), Chen, Chu, Wang y Lin (2008), Flores, Abreu y Badii (2008), Pineda (2010), Bula (2012), Arokiasamy (2013), Pongoh (2013) definiremos lo que se ha

considerado como las variables o factores para explicar la rotación laboral en la presente investigación:

1. Remuneración, la definiremos como todo el íntegro que recibe el trabajador por sus servicios en dinero o en especie cualesquiera sean las formas o denominación que se les dé y siempre que sea de su libre disposición, tiene una connotación legal para cada país o sector empresarial. De acuerdo a Werther y Davis (2000) un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal y si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado.
2. Oportunidades Laborales, están referidas a la posibilidad de lograr una mejor posición laboral por ofertas que se presentan en el mercado tanto en empresas del mismo sector como de un sector diferente. La ausencia de posibilidades de ascender en un trabajo genera que los trabajadores vean otras opciones que representen una oportunidad de conseguir un mejor puesto laboral en otra empresa sin importar el sector al que pertenezca.
3. Beneficios laborales, se refiere a beneficios adicionales a la remuneración como los bonos, seguros, entre otros. En nuestro país son determinados en su mayoría por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y están referidos a vacaciones, asignación familiar, seguro médico, gratificaciones y compensación por tiempo de servicios.
4. Ambiente de trabajo, es el contexto en el que el trabajador desarrolla su trabajo y está dado principalmente por las buenas relaciones laborales con sus colegas y sus

superiores, así como por las condiciones físicas de su lugar de trabajo.

Hemingway y Smith (1999) consideran el clima laboral como el conjunto de percepciones que comparten los empleados sobre su lugar de trabajo y que constituyen la personalidad o el sentir sobre el lugar de trabajo. Hansen y Wernerfelt (1989) señalan la importancia de la investigación sobre clima organizativo, al tratar de capturar los efectos sobre la *performance* de las organizaciones de su modelo organizativo. Se trata de evaluar los efectos de una clase amplia de variables organizativas y de percepción como la estructura, la motivación, la dinámica de grupos, el enriquecimiento de trabajo, la toma de decisiones, el liderazgo, la planificación y la fijación de objetivos.

5. Gestión empresarial, dentro de las principales definiciones tenemos la de Chiavenato (2004) donde dice que es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Según Koontz y Weihrich (2004) la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Para efectos de la presente investigación se define como una actividad encaminada hacia la dirección de una organización, en lo concerniente al cuidado de su patrimonio mediante la planificación, organización, dirección y control de sus actividades con el objeto de cumplir con las estrategias y objetivos que se fije.

2.2. Sector Hotelero

2.2.1. Definición de hospedaje

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú un establecimiento de hospedaje es un lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad

de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento.

2.2.2. Clases de hospedaje

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú clasificó y/o categorizó los establecimientos de hospedaje en la siguiente forma:

1. Hotel, es un establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Puede ser categorizado como hotel de una a cinco estrellas. Su característica principal es la de tener como mínimo 20 habitaciones para los de una a tres a estrellas, 30 habitaciones para los de cuatro estrellas y 40 habitaciones para los de cinco estrellas.
2. Apart – Hotel, es un establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración. Su característica principal es la de tener como mínimo seis habitaciones o departamentos. Los Apart – Hoteles pueden ser categorizados de tres a cinco estrellas.
3. Hostal, es un establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Su característica principal es la de tener por lo menos seis habitaciones. Los Hostales pueden ser categorizados de una a tres estrellas.
4. Albergue, es un establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines. Su ubicación y/o los intereses y actividades de sus huéspedes, determinarán la modalidad del mismo.

2.2.3. Turismo

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, el concepto de turismo puede ser estudiado desde diversas perspectivas y disciplinas, dada la complejidad de las relaciones entre los elementos que lo forman. Una de las primeras definiciones de turismo fue la de los profesores Hunziker y Krapf (1942) quienes definieron el turismo como la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada.

Posteriormente Burkart y Medlik (1981) definieron el turismo como los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en estos destinos. En 1994 la OMT definió que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros. El turismo es, en la práctica, una forma particular de emplear el tiempo libre y de buscar recreación.

2.2.4. Sector Hotelero y Turismo en la Región Arequipa

Conforme al Plan estratégico para el desarrollo turístico de la Provincia de Arequipa 2021, Arequipa, está ubicada en la macrorregión sur del país; ostenta tanto características de la costa como de la sierra peruana. Presenta una variada lista de recursos naturales donde destacan la fauna y los fenómenos geográficos con características particulares. Por otro lado, se la reconoce en el país por su belleza arquitectónica; así como, por el temperamento, convicción y el fuerte sentimiento de identidad de su gente.

Desde el punto de vista económico, la Región Arequipa representa una de las principales zonas de desarrollo a nivel nacional. En tal sentido, y si bien el Perú presenta un mayor ritmo de incremento del PBI (6.38% de promedio en la última década) respecto al registrado en Arequipa (6.14%), la Región ocupa el segundo lugar de aporte al PBI nacional, después de Lima. Asimismo, Arequipa presenta un crecimiento económico (entre 2001 y

2011) del 82.50%, por encima del registrado a nivel nacional (73.22%) y, adicionalmente, también supera los indicadores país en términos de PBI per cápita (con un crecimiento de 5.5% en comparación al 5.1% a nivel nacional), en ingreso promedio mensual por trabajo (S/. 1, 259.10 contra los S/. 1,058.00) y decrecimiento de la situación de pobreza (mientras en Arequipa dicho indicador presenta una disminución promedio anual de 15.65%, a nivel nacional disminuye en 7.19%).

Las principales actividades económicas de Arequipa son la manufactura (18%), el comercio (14%) y la construcción (13%). Por otro lado, si bien los restaurantes y hoteles, mayores representantes del sector turismo, ocupan la octava posición en importancia económica en la Región, el turismo es la actividad que ha presentado uno de los crecimientos más significativos en los últimos años.

De acuerdo con información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, Arequipa, después de Lima y Cusco, representa la tercera región, tanto en arribos totales a establecimientos de hospedaje, con una captación del 4.23% del mercado nacional, como en arribos de extranjeros con el 4.43%. Asimismo, ocupa la segunda posición en arribos nacionales, superada únicamente por Lima, con el 4.3% del mercado peruano. Entre el 2003 y el 2012 los arribos a establecimientos de hospedaje de Arequipa han presentado una tasa de crecimiento promedio anual de 21%, con una participación durante el año pasado de 81% de nacionales y 19% de visitantes extranjeros.

Dentro de las fortalezas que presenta Arequipa como destino de inversión hotelera se puede mencionar que tiene una demanda creciente del turismo, es el *hub* empresarial del Sur del Perú, es sede de los principales eventos corporativos del país, es patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO, entre otras. De acuerdo a un estudio de brechas hoteleras del MINCETUR, dentro de un escenario base al 2017, en Arequipa existirá una brecha de 440 habitaciones que representa una inversión aproximada de US\$ 44 millones. Al 2022, la

brecha adicional ascenderá a 860 habitaciones que representa una inversión de US\$ 85 millones. Dentro de un escenario optimista al 2017, la brecha ascendería a 620 habitaciones que representa una inversión aproximada de US\$ 63 millones. Al 2022, la brecha adicional ascendería a 1200 habitaciones que representa una inversión de US\$ 120 millones.

2.3. Resumen

La rotación laboral tiene diferentes conceptos, pero la mayoría de autores coincide en que se debe principalmente a que los trabajadores no están satisfechos y buscan nuevas oportunidades en otra empresa. La mayor parte de las investigaciones sobre rotación laboral se han centrado fundamentalmente en el trabajador como el eje central que toma la decisión de dejar una empresa para marcharse a otra. Esa decisión puede deberse a múltiples factores que al final pueden interrelacionarse.

Se analizaron diversos enfoques en el estudio de la rotación laboral donde desde diferentes puntos de vista se trató de encontrar alguna relación entre el enfoque estudiado y la rotación de los trabajadores. Los enfoques se basaron en la predicción, lo psicológico, lo cognoscitivo, lo macro organizativo, la motivación y la insatisfacción. Quedando claro que la mayoría de los estudios tienen variables en común que de alguna manera se interrelacionan entre sí y que no existen resultados concluyentes respecto al tema.

Los factores de rotación estudiados se basan en diversas perspectivas de investigación en varios sectores analizados. La mayoría concuerda en que el tema económico es el que más determina que una persona cambie de empresa. Otro punto en que coinciden los autores consultados es en el tema emocional o psicológico, ya sea generado por el mismo ambiente de trabajo o por factores personales que originan la insatisfacción del trabajador.

De acuerdo a los estudios analizados se consideraron como los factores más representativos a tomar en cuenta para la presente investigación a la remuneración, las oportunidades laborales, los beneficios laborales, el ambiente laboral y la gestión

empresarial. Todo esto basado en los resultados que se obtuvieron en los estudios mencionados, en donde se pudo llegar a determinar que dichos factores son los que contribuyen a que el trabajador se sienta motivado y decidido a desempeñar una buena labor. Caso contrario se sentiría desmotivado, no realizaría un buen trabajo y buscaría alguna otra oferta en otra empresa.

Arequipa es una región que viene creciendo de manera sostenida en los últimos años, en donde existen múltiples oportunidades de inversión, además es uno de los principales destinos turísticos del Perú, tanto para turistas nacionales como para turistas extranjeros.

2.4. Conclusiones

Los primeros estudios realizados sobre la rotación laboral buscaron identificar las razones por las que el trabajador se sentía insatisfecho en su trabajo, ya que relacionaban la rotación laboral con la insatisfacción laboral. Sin embargo, por la cantidad de variables analizadas no era posible determinar específicamente a que se debía que un trabajador no se sienta a gusto y busque otro trabajo. Debido a ello, las conclusiones a las que llegaron los investigadores se enfocaron en que la insatisfacción era originada por aspectos generales de la organización, factores relacionados al entorno laboral, aspectos del trabajo desempeñado y por último factores personales.

Los estudios posteriores buscaron disgregar los puntos generales en factores específicos de estudio que ayuden a determinar a que se debía que un trabajador busque otro trabajo. Por tal motivo, se estudiaron factores relacionados a la organización y al entorno laboral como las políticas de remuneración, promociones, beneficios, seguridad laboral, tamaño de la organización, el estilo de supervisión, tamaño de la unidad de trabajo, interacción con el grupo de trabajo, entre otros. También se estudiaron factores relacionados al trabajo en sí y factores personales, como la naturaleza del trabajo, el stress, repetición de

tareas, autonomía, responsabilidad, edad del trabajador, tiempo de servicio, interés vocacional, consideraciones familiares, entre otros.

La revisión de la literatura demostró que una multiplicidad de factores pueden estar asociados con la rotación laboral. Sin embargo, no es suficiente simplemente determinar la relación de los factores con la rotación, también se debe tener en cuenta cómo el trabajador percibe la satisfacción, la cual debe ser cubierta por sus expectativas en el trabajo. Por lo tanto, cuanto más una persona cumple con sus expectativas, mayor es su satisfacción. Por ello, de acuerdo a los estudios analizados se determinaron a los factores de la organización como son la remuneración, las oportunidades laborales y los beneficios laborales. A los factores del entorno de trabajo inmediato, como el ambiente de trabajo y por último, los factores relacionadas al trabajo, como la gestión de la empresa.

La Región Arequipa tiene un gran potencial para el desarrollo del turismo y de la oferta hotelera, pero no existen estudios que sirvan como base que ayuden a un crecimiento sostenido en el tiempo, por lo que la presente investigación servirá como referencia para que se tomen decisiones adecuadas y eviten o reduzcan la rotación laboral.

Capítulo III: Metodología

3.1. Diseño de la Investigación

La presente investigación se desarrolló utilizando un enfoque cualitativo, ya que se evaluó el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hubo manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Corbetta, 2003). Es un estudio no experimental, ya que se ha realizado sin modificar la realidad. Es transversal descriptivo, porque se recopilaban los datos en un momento único y porque pretende mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández et al., 2014).

La información recogida para poder determinar los factores que influyen en la rotación laboral en los hoteles turísticos de la Región Arequipa, se tomó tal y como se presentó en la realidad y se recolectó entre enero y julio del 2015. El presente estudio se trabajó con una muestra de trabajadores de los hoteles turísticos de la Región Arequipa que trabajaron en otra empresa hotelera anteriormente. Para ello, se les aplicó una entrevista con la finalidad de poder conocer las opiniones sobre cuáles fueron las causas del cambio de su empresa anterior.

3.2. Población

La población estuvo conformada por los trabajadores que trabajan en los hoteles turísticos de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Región Arequipa, los cuales están conformados hasta diciembre del 2015 por 95 hoteles, de tres estrellas, cuatro estrellas y cinco estrellas, según datos proporcionados por el portal del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.

3.3. Informantes

Se ha trabajado con la muestra de casos-tipo (Hernández et al., 2014) porque no se busca la cantidad ni la estandarización de la información sino analizar en este caso específico experiencias como la rotación laboral y los factores que la generaron, que han vivido los

trabajadores de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas; los participantes seleccionados han vivido la experiencia de haber trabajado en otra empresa hotelera antes de trabajar en un hotel turístico en la Región Arequipa.

Los informantes estuvieron conformados por 30 trabajadores, el fin no es que esta sea representativa, sino que con un número de casos se entienda lo que se pretende estudiar, esto se conoce como saturación de categorías (Hernández et al., 2014) en los hoteles turísticos de la Región Arequipa. El criterio de inclusión en la muestra es que los participantes trabajen actualmente en hoteles turísticos de 3, 4 y 5 estrellas en la Región Arequipa y que hayan trabajado anteriormente en otra empresa hotelera. El muestreo fue no probabilístico, pues la elección de los participantes depende de razones relacionadas con las características de la investigación.

Los resultados obtenidos se encuentran en custodia y para su cómputo han sido transcritos en su totalidad adecuadamente para su análisis respectivo. Se elaboró una bitácora para ordenar la información mediante la comparación constante (Hernández et al., 2014). En el apéndice C se pueden verificar las preguntas de clasificación de la muestra, en donde se determinó la categoría del hotel, si el trabajador laboró anteriormente en otro hotel, la cantidad de veces que rotó de trabajo, información del hotel donde trabajó anteriormente y la jornada laboral.

3.4. Consentimiento Informado

El consentimiento informado es el documento donde cada participante de la entrevista deja constancia de su participación voluntaria y autoriza el uso de la información proporcionada únicamente al estudio. Este documento expresa claramente el objetivo de la investigación, pero sobretodo el compromiso de la confidencialidad sobre la información y sobre la publicación de los resultados, dicho consentimiento se firma antes del desarrollo de la entrevista. Copia del consentimiento se encuentra archivada en custodia de los

investigadores. El formato definido para el estudio se encuentra en el Apéndice A.

Tabla 2

Hoteles de 3,4 y 5 estrellas de la Región Arequipa

Tipo de hotel	<i>N</i>
3 Estrellas	87
4 Estrellas	5
5 Estrellas	3
Total	95

Nota. Tomado de MINCETUR (2015). Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OferthaHotelera/Rep_Cap_Inst_Nac_Cat.asp?ano=2015

3.5. Confidencialidad

Para preservar la privacidad de las participantes, todos los nombres han sido reemplazados por códigos; y las respuestas han sido transcritas con un número del 1 al 30 con el objetivo de proteger la identidad de cada uno de los participantes. Ninguna información ha sido publicada de forma que sea individualmente identificable.

3.6. Técnica de muestreo

Se ha trabajado con una muestra dirigida o no probabilística, específicamente de casos-tipo (Hernández et al., 2014) porque el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. Se visitaron diversos hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la Región Arequipa, con la finalidad de explicar la investigación y que los trabajadores participen del mismo.

El tamaño de la muestra no se conoció al inicio, sino durante el proceso del trabajo en campo. Ya que de acuerdo a los expertos en esta modalidad, lo decisivo no es el tamaño, sino la riqueza de los datos provistos por los participantes. Por ello, durante el proceso de la investigación se tomó como muestra a 30 trabajadores, los cuales fueron seleccionados porque vivieron la experiencia de la rotación laboral ya que habían trabajado en otra empresa

hotelera antes de trabajar en un hotel turístico en la Región Arequipa.

3.7. Recolección de Datos

Para la presente investigación se utilizó como herramienta para la recolección de datos, la entrevista. Para la realización de las entrevistas se contó con la aprobación de la Asociación de Hoteles de la Región Arequipa. Las entrevistas fueron realizadas a través de trabajo de campo en el mismo centro laboral en un lapso de siete meses, previa aprobación y autorización de los administradores de los hoteles, durante los meses de enero a julio del año 2015, para ello se realizó el siguiente procedimiento:

Diseño de la Entrevista. La entrevista se diseñó de acuerdo a los objetivos trazados para la presente investigación, fue validada por expertos en el tema y el asesor de tesis, quienes consideraron la coherencia del instrumento, la evidencia del problema, relación con los objetivos, comprobación del problema, ágil aplicación del instrumento y el manejo fluido de respuestas. Se estructuró con 27 preguntas específicas en base a la literatura revisada, detalladas en el Apéndice B; las primeras 10 preguntas fueron sobre información general del trabajador y las restantes 17 preguntas fueron abiertas referidas a la remuneración, gestión empresarial, ambiente de trabajo, oportunidades laborales y beneficios laborales con el objeto de confirmar si estos factores o variables también explican la rotación laboral en los hoteles turísticos de la Región Arequipa. Todos los detalles de la entrevista se presentan en el apéndice D y E.

Contacto con informantes. En coordinación con el Presidente de la Asociación de Hoteles de la Región Arequipa se cursaron cartas a los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Arequipa, solicitando oficialmente consentimiento para entrevistar a los trabajadores que hayan cambiado de empresa. Seguidamente se solicitó permiso a los gerentes o jefes de la oficina de recursos humanos para poder acceder a los trabajadores que cumplan con la característica principal requerida, que haya rotado.

Aplicación de entrevistas. De acuerdo a un cronograma establecido se realizaron las entrevistas en los ambientes de los hoteles de acuerdo a citas pactadas previamente con cada uno de los trabajadores que formaron parte de los informantes. Se analizó previamente la guía de la entrevista mostrada en el Apéndice D (Hernández et al., 2014) ante dudas que pudieran surgir en el proceso; algo que es importante indicar es que la guía tiene al final un detalle conceptual de cada variable de interés para la presente investigación y así poder aclarar las dudas del entrevistado, lo cual fue vital en la consolidación de la información. De la misma manera en el Apéndice E se muestra una tabla que relaciona los objetivos específicos de esta investigación y las preguntas respectivas para lograr tal fin.

Computo de las respuestas. Todas las respuestas de los 30 informantes fueron procesadas en el software para investigaciones cualitativas Atlas.ti versión 7. Previamente se preparó la información en una base de datos de Excel, para lo cual se trabajaron los encabezados (referidos a cada pregunta) con sus comandos respectivos, solo así se pudo exportar la información a dicho software.

3.8. Validez y Confiabilidad

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Por otra parte, respecto a la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación de un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Por ello, es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido.

De acuerdo al instrumento utilizado para el estudio que fue la entrevista, se puede establecer que se ha mantenido una cadena de evidencia en el análisis de los datos, ya que el instrumento fue validado por expertos en el tema además del asesor de tesis asignado para que haga las críticas y observaciones correspondientes, lo que fue considerado para mejorar el contenido y redacción de las preguntas, además calificaron la entrevista a realizar de

manera general evaluando la coherencia del instrumento, evidencia del problema, relación con los objetivos, comprobación del problema, ágil aplicación del instrumento y el manejo fluido de las respuestas esperadas. Otra fuente de evidencia utilizada fue la triangulación de investigadores, con el objetivo de obtener un mayor análisis e interpretación de la información y así lograr una mayor credibilidad de los datos obtenidos. Finalmente, se encontró relación entre lo que se tomó como referencia para el estudio, lo investigado, las respuestas de las preguntas de investigación y las conclusiones. Ver Apéndice F constancia de validación del instrumento.

La confiabilidad del instrumento se ratificó por la credibilidad y transparencia en el proceso de entrevistas a los trabajadores seleccionados dado que al ser preguntas abiertas, requieren mucho cuidado por parte del investigador quien debe actuar en todo momento con objetividad, razón por la cual los cuatro investigadores debatieron constantemente las opiniones sobre las entrevistas realizadas. Se cuidó que la recolección de datos se genere en un ámbito de calma y predisposición a colaborar con la información y que fuera procesada con un soporte adecuado como el Atlas.ti que fue utilizado para la presente investigación.

3.9. Análisis de Datos

Para el análisis de los datos se trabajó con el software especializado para investigaciones cualitativas Atlas.ti versión 7. Para ello, fue necesario ordenar la información de los 30 informantes entrevistados por cada pregunta (encabezados) y estas a su vez fueron codificadas bajo las cinco categorías señaladas para poder establecer los factores que influyen en la rotación laboral, como son la remuneración, la gestión de la empresa, las oportunidades laborales, el ambiente de trabajo y los beneficios laborales. Se utilizaron códigos en vez de los nombres de los participantes, lo que se les informó previamente a las entrevistas.

3.10. Resumen

Para el desarrollo de esta investigación el diseño utilizado fue el no experimental dado que se estudió la rotación laboral tal y como se presentó en la realidad. La población estuvo conformada por los trabajadores que rotaron de empresa hotelera y que estén trabajando en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Región Arequipa. Los informantes estuvieron conformados por 30 trabajadores de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en la Región Arequipa.

La herramienta utilizada para la recolección de información fue la entrevista. Para ello se realizaron entrevistas estructuradas con una guía de 27 preguntas específicas. La herramienta fue validada por expertos y se evaluó la coherencia del instrumento, la evidencia del problema, la relación con los objetivos, la comprobación del problema, la ágil aplicación del instrumento y el manejo fluido de las respuestas. La recolección de los datos se realizó en los ambientes de trabajo de los trabajadores entrevistados entre enero y julio del año 2015. La confiabilidad se ratificó por la credibilidad y transparencia en el proceso de entrevistas. Para el análisis de los datos se trabajó con el software Atlas.ti.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Después de haber recogido la información a través de las entrevistas a los treinta trabajadores del sector hotelero en la región Arequipa, se ha organizado y resumido la información según las preguntas que se formularon y respondiendo con ello al problema de investigación formulado. La información ha sido preparada teniendo en cuenta las respuestas de cada entrevistado y han sido organizadas de acuerdo con las preguntas formuladas en la entrevista construida para tal fin. Ninguna pregunta ha sido presentada individualmente. Por razones de confidencialidad los nombres fueron reemplazados por códigos.

El resumen del perfil obtenido de los entrevistados, así como la información relacionada con la anterior actividad laboral desempeñada en el hotel donde trabajaron los entrevistados se muestra en la Tabla 3 y en la Tabla 4. Se realizaron 30 entrevistas a trabajadores del sector hotelero que hayan trabajado anteriormente en otra empresa con el propósito de conocer los factores que influyeron en dejar su anterior empleo y estar laborando en la actual empresa. Estas entrevistas permitieron obtener información suficiente para responder a las preguntas de investigación que se sustentan en el marco conceptual de Porter y Steers.

Lugar de procedencia (Provincia), en la Tabla 5 se puede observar de donde son originarios los entrevistados. Proviene de la provincia de Arequipa 21 trabajadores, es decir, el 70%. De la provincia de Islay provienen cinco trabajadores, que representan el 17%. De la provincia de Camaná provienen dos trabajadores, que son el 7%. De la provincia de Castilla proviene un trabajador y de la provincia de Caylloma proviene otro trabajador, es decir, en cada caso el 3%.

Profesión, en la Tabla 6 se puede observar las carreras estudiadas por los trabajadores. Siete estudiaron turismo y hotelería. Seis estudiaron administración hotelera. Cuatro no tienen estudios y trabajan en limpieza. Tres son chefs. Tres han estudiado carreras

técnicas. Dos son barman. Una estudió psicología. Una estudió secretariado. Uno estudió economía. Uno estudio contabilidad y uno estudio informática.

4.1. Perfil de los informantes

Tabla 3

Perfil de los entrevistados

Código de entrevistado	Procedencia	Profesión	Sexo
1	Arequipa	Cocinero	Hombre
2	Arequipa	Administración Hotelera	Hombre
3	Camaná	Turismo y Hotelería	Mujer
4	Caylloma	Turismo y Hotelería	Mujer
5	Arequipa	Limpieza	Mujer
6	Arequipa	Barman	Hombre
7	Islay	Administración Hotelera	Mujer
8	Arequipa	Turismo y Hotelería	Hombre
9	Islay	Mucama- Limpieza	Mujer
10	Islay	Turismo y Hotelería	Hombre
11	Camaná	Turismo y Hotelería	Mujer
12	Arequipa	Barman	Hombre
13	Arequipa	Carrera Técnica	Hombre
14	Arequipa	Turismo y Hotelería	Mujer
15	Castilla	Carrera Técnica	Mujer
16	Arequipa	Limpieza	Hombre
17	Arequipa	Administración Hotelera	Hombre
18	Islay	Técnica en Administración	Mujer
19	Arequipa	Psicología	Mujer
20	Arequipa	Turismo y Hotelería	Hombre
21	Islay	Cocinero	Hombre
22	Arequipa	Administración Hotelera	Mujer
23	Arequipa	Administración Hotelera	Hombre
24	Arequipa	Secretaria	Mujer
25	Arequipa	Economía	Mujer
26	Arequipa	Cocinero	Hombre
27	Arequipa	Contabilidad	Hombre
28	Arequipa	Administración Hotelera	Hombre
29	Arequipa	Limpieza	Mujer
30	Arequipa	Informática	Hombre

Tabla 4

Situación del entrevistado en su trabajo anterior

Código de entrevistado	Nombre del Hotel	Edad al momento del cambio	Tiempo de permanencia (meses)
1	Crismar	30	36
2	Casagrande	32	36
3	San Diego	28	24
4	Estancia Pozo del Cielo	26	12
5	Viza	45	24
6	Crismar	30	24
7	Andenes	32	24
8	Queens Villa	35	24
9	Meliana	25	12
10	Benavides	30	24
11	Tierra Sur	24	12
12	Crismar	24	12
13	Los Tambos	23	12
14	El Lago	21	12
15	El Cóndor	24	7
16	Sarirys	22	6
17	Samana	29	24
18	El Triunfo	24	7
19	El Cóndor	21	6
20	Valenzuela	25	12
21	Andino	21	8
22	Posada del Monasterio	29	24
23	El Ensueño	32	12
24	Crismar	34	30
25	Casa Andina	39	24
26	Yanahuara	52	120
27	El Lago	41	24
28	El Ensueño	29	12
29	Crismar	27	12
30	El Ensueño	32	48

Tabla 5

Lugar de procedencia

Procedencia	N
Arequipa	21
Islay	5
Camaná	2
Caylloma	1
Castilla	1

Tabla 6

Profesión

Profesión	N
Turismo y Hotelería	7
Administración Hotelera	6
Limpieza	4
Chef	3
Carrera Técnica	3
Bar Tender	2
Contabilidad	1
Economía	1
Informática	1
Secretariado	1
Psicología	1

Sexo, en la Tabla 7 se puede observar que de los 30 trabajadores entrevistados, 16 eran hombres y 14 eran mujeres.

Tabla 7

Sexo

Sexo	N
Hombres	16
Mujeres	14

Edad al momento de la rotación, en la Tabla 8 se muestran los rangos de edades que tenían los trabajadores cuando dejaron de trabajar en el hotel anterior. Once trabajadores tenían entre 20 y 25 años, representan el 37%. Nueve trabajadores tenían entre 26 y 30 años, es decir, el 30%. Seis trabajadores tenían entre 31 y 35 años, o sea el 20% y cuatro trabajadores tenían más de 35 años, que viene a ser el 13%.

Tabla 8

Edad de los trabajadores

Rango de edad	N
De 20 a 25 años	11
De 26 a 30 años	9
De 31 a 35 años	6
Más de 35 años	4

Tiempo de permanencia en el trabajo anterior, en la Tabla 9 se muestra el tiempo que permanecieron los trabajadores en el hotel donde trabajaron anteriormente. Dos trabajadores permanecieron entre 0 y 6 meses. Entre 7 y 12 meses permanecieron 13 trabajadores. Entre 13 y 24 meses permanecieron diez trabajadores y más de 24 meses permanecieron cinco trabajadores.

Tabla 9

Tiempo de permanencia en el trabajo anterior

Rango de tiempo	N
Entre 7 y 12 meses	13
Entre 13 y 24 meses	10
Más de 24 meses	5
Entre 0 y 6 meses	2

En resumen, una vez analizados los resultados obtenidos, se determinó que el 100% de los informantes son naturales de la Región Arequipa. Asimismo, se encontró que el 60% tiene estudios relacionados a hotelería y turismo (incluyendo los chefs y barman). Respecto al cargo que ocupaban se determinó que entre recepcionistas, trabajadores de la cocina y limpieza representan el 70% de los entrevistados. Se encontró también que la mayor parte son jóvenes, ya que el 67% fluctúan entre los 20 y 30 años de edad. Se observó que el mayor tiempo de permanencia en el trabajo anterior fue entre 7 y 12 meses ya que representó el 33% de los entrevistados. Se estableció que el 40% de los trabajadores cambiaron de trabajo entre 4 y 6 veces en los últimos 10 años. En lo que se refiere al sexo de los entrevistados el 53% eran hombres y el 47% eran mujeres.

4.2. La Rotación Laboral

Para abordar el análisis de los factores que determinan la rotación laboral en el sector hotelero de la Región Arequipa fue necesario abordar en un primer momento este tema de manera general para seguidamente analizar de manera específica los factores o causas señalados por los informantes. Dentro de la entrevista se buscó conocer percepciones, puntos

de vista y decisiones que tomaría el trabajador en un determinado momento en la empresa. Entre los puntos a conocer están las políticas de personal que se aplican en los hoteles de Arequipa, sobre cómo se sintieron los trabajadores en el hotel donde trabajaron anteriormente, lo que sienten actualmente respecto a las condiciones de trabajo, las causas por las que cambiaron de trabajo, los aspectos más importantes para haber dejado el empleo anterior, las principales preocupaciones de sus antiguos compañeros de trabajo respecto a las condiciones laborales, los aspectos clave que se deben considerar en la política de personal de los hoteles de Arequipa, los factores por los que los trabajadores rotan de trabajo, las ofertas de trabajo actuales, las razones por las que dejarían la empresa, los aspectos de trabajo actuales respecto al hotel donde trabajaron anteriormente, de acuerdo al grado de satisfacción del trabajador y las acciones que se deberían tomar para evitar la rotación de personal. A continuación se muestran las interrogantes y sus respuestas más resaltantes de las entrevistas.

A cada informante se le planteó la siguiente interrogante: ¿cuál fue la causa por la que usted dejó de laborar en la empresa anterior?; al respecto 14 de los entrevistados (ver Figura 2) indicaron que fue por la remuneración, de los cuales 8 indicaron que fue exclusivamente por la remuneración, tal como lo indica el entrevistado 2, quien dijo: “el sueldo que recibía era muy bajo considerando el trabajo que realizaba, lo cual no compensaba el esfuerzo ni las horas que le dedicaba al mismo”. La entrevistada 7 dijo: “cambié de trabajo porque el sueldo que recibía era demasiado bajo y no me alcanzaba para los gastos que tenía”. El entrevistado 8 señaló: “el sueldo que recibía antes era bajo y no satisfacía mis expectativas ni necesidades”. Otros 6 entrevistados indicaron que fue por la remuneración pero asociada a otro aspecto, tal como lo indica la entrevistada 19, quien mencionó: “cambié de trabajo por el sueldo, el cual era muy bajo y no me sentía cómoda con ello, asimismo me sentía muy estresada porque mi ex jefe me presionaba mucho y no me sentía motivada para seguir

trabajando”. El entrevistado 6 indicó: “dejé de trabajar en la empresa anterior porque mi sueldo era bajo y los horarios no se ajustaban a mis necesidades, ya que no me permitía realizar ninguna actividad adicional fuera del trabajo”. El entrevistado 16 indicó: “dejé mi trabajo anterior porque el sueldo que recibía era bajo y porque me sentía maltratado psicológicamente por mi jefe, ya que me exigía mucho pero lo hacía de mala manera”.

Un aspecto que también sobresalió en las entrevistas fue el ambiente de trabajo; 5 de los encuestados indicaron que dejaron su trabajo anterior por esta razón, de los cuales 3 la señalaron como la causa exclusiva de su renuncia, tal como lo indica el entrevistado 1 quien dijo: “no tenía una buena relación con mi jefe, ya que era una persona que no decía las cosas de frente sino hablaba a las espaldas de uno y sus comentarios me hacían quedar mal ante los demás”. La entrevistada 5 señaló: “cambié de trabajo porque mi jefe me trataba mal, me gritaba y jamás reconocía mi trabajo y esfuerzo”. Otros 2 entrevistados asociaron el ambiente de trabajo con otro factor, tal como lo indica la entrevistada 11, quien dijo: “cambié de trabajo porque tenía un sueldo bajo y porque no tenía una buena relación con mis compañeros de trabajo, con los que apenas me saludaba”. Considerando que el trabajador pasa buena parte de su tiempo en el centro laboral, se puede inferir que necesita sentirse a gusto por tanto prioriza el ambiente laboral como un factor determinante para permanecer o abandonar su centro laboral. Otro factor encontrado en el trabajo de campo que corrobora lo indicado es la presión laboral que siente el trabajador, 3 de los entrevistados indicaron que fue la causa de su renuncia a su trabajo anterior, tal como lo señala la entrevistada 9 quien dijo: “sentía mucha presión de parte de mi jefe lo que generaba que no trabajara a gusto, además mi remuneración era muy baja para el trabajo que realizaba”. El entrevistado 21 mencionó: “tenía mucha carga laboral, por lo que generalmente trabajaba más horas del horario normal, las cuales no eran reconocidas por mi jefe”.

Otro aspecto que fue mencionado en las entrevistas fue las oportunidades laborales pues de esto depende su futuro; 3 de los entrevistados indicaron que renunciaron a su trabajo anterior sólo por las oportunidades laborales, tal como lo indica la entrevistada 3, quien dijo: “no veía oportunidades dentro de la empresa por lo que un crecimiento laboral era difícil de esperar”. El entrevistado 22 mencionó: “no había futuro prometedor en la empresa, ya que los dueños generalmente traían gente de afuera para ocupar los mejores puestos”.

Un tema asociado al futuro y relacionado a las oportunidades laborales es la línea de carrera; al respecto 2 de los encuestados la señalaron como la causa para haber dejado su trabajo anterior, tal como lo indica el entrevistado 12, quien dijo: “en mi trabajo anterior no existía línea de carrera, por lo que no tenía posibilidades de mejorar mi sueldo en el futuro, ya que no podría ascender”. La entrevistada 14 indicó: “a pesar de que la empresa crecía, no veía una línea de carrera y por ello no tendría la oportunidad de mejorar mi puesto en ese momento”.

Al analizar con mayor detenimiento todo lo recogido en el trabajo de campo se puede inferir que influye en la rotación laboral tanto la remuneración así como otros factores que tarde o temprano generan una variación en la misma, como las oportunidades laborales dentro de la empresa y la línea de carrera que se puede seguir en la misma. Por otro lado valora el sentirse a gusto en el trabajo razón por la cual valora el ambiente de trabajo y la presión laboral que siente en el desarrollo de sus actividades. Adicionalmente el resto de los entrevistados señalaron aspectos vinculados a la gestión empresarial como la capacitación, la motivación, horarios de trabajo y en menor proporción aspectos externos como la distancia al centro de labores y problemas personales. El resumen de estas opiniones se muestra en la Tabla 10.

Producto de las entrevistas y de la revisión de la literatura se perfilaron con mayor claridad los factores determinantes de la rotación laboral, asimismo se les solicitó a los

entrevistados que ordenen en grado de importancia cinco razones por las que habían dejado el hotel donde trabajaron anteriormente y nuevamente se pudo determinar que el factor más importante fue la remuneración, como segundo factor en importancia se indicó a las oportunidades laborales, en tercer lugar se determinó a los beneficios laborales, como cuarto factor en importancia señalaron al ambiente de trabajo y en último lugar estuvo la gestión de la empresa.

Otra interrogante planteada respecto a su trabajo anterior fue: ¿Qué es lo que más les preocupaba a sus compañeros de trabajo en lo que se refiere a las condiciones laborales de la empresa donde laboró anteriormente? Las respuestas de los entrevistados giraban en torno a los temas indicados anteriormente (ver Figura 3); como la del entrevistado 1 quien indicó: “les preocupaba mucho el ambiente de trabajo porque era insoportable, había demasiados malentendidos lo que generaba mala relación entre los empleados”. La entrevistada 9 mencionó: “lo que más les preocupaba eran las remuneraciones, porque consideraban que ganaban menos que en otros lados y tampoco recibían beneficios como seguros, ya que había mucha informalidad”. La entrevistada 11 dijo: “lo que más les preocupaba era el sueldo, porque consideraban que no estaba acorde con el mercado, sino por debajo”. La entrevistada 14 indicó: “les preocupaba mejorar sus puestos de trabajo, otra preocupación era que no tenían contrato a largo plazo, sino que era como máximo por 6 meses lo que generaba inestabilidad entre los trabajadores”. El entrevistado 17 mencionó: “se preocupaban por el ambiente de trabajo, el cual no era idóneo para realizar adecuadamente sus labores y por los sueldos ya que consideraban que eran muy bajos”. El entrevistado 20 dijo: “les preocupaba la no posibilidad de crecimiento profesional debido a la inestabilidad laboral en a que estaban, debido a que la mayoría tenía contratos de corto plazo y no sabían si se los renovarían”. El entrevistado 23 indicó: “la principal preocupación de sus ex compañeros era que no existía una línea de ascenso, no sabían si podrían mejorar sus posiciones laborales en el futuro”. El

entrevistado 28 señaló: “la preocupación era el poco crecimiento profesional, ya que no se veían en un futuro cercano en posiciones mejores ni con mejores condiciones laborales”.

El resto de los entrevistados ofrecieron respuestas similares y 6 entrevistados abordaron temas diferentes como los horarios de trabajo, la estabilidad laboral y la distancia al trabajo. El resumen de estas opiniones se muestra en la Tabla 11.

Tabla 10

Matriz de opiniones sobre causas que motivaron la rotación laboral

Opiniones sobre causas que motivaron la rotación laboral	N
Bajas remuneraciones	14
Falta de oportunidades laborales	5
Maltrato	3
Mucha presión	3
Otros	3
Horarios poco flexibles	2
Mal ambiente de trabajo	2
Mala gestión empresarial	2
Distancia	1
Falta de capacitación	1
Falta de motivación	1

Nota. En otros: Por problemas de salud, por buscar un hotel de prestigio, estar en un hotel de prestigio.

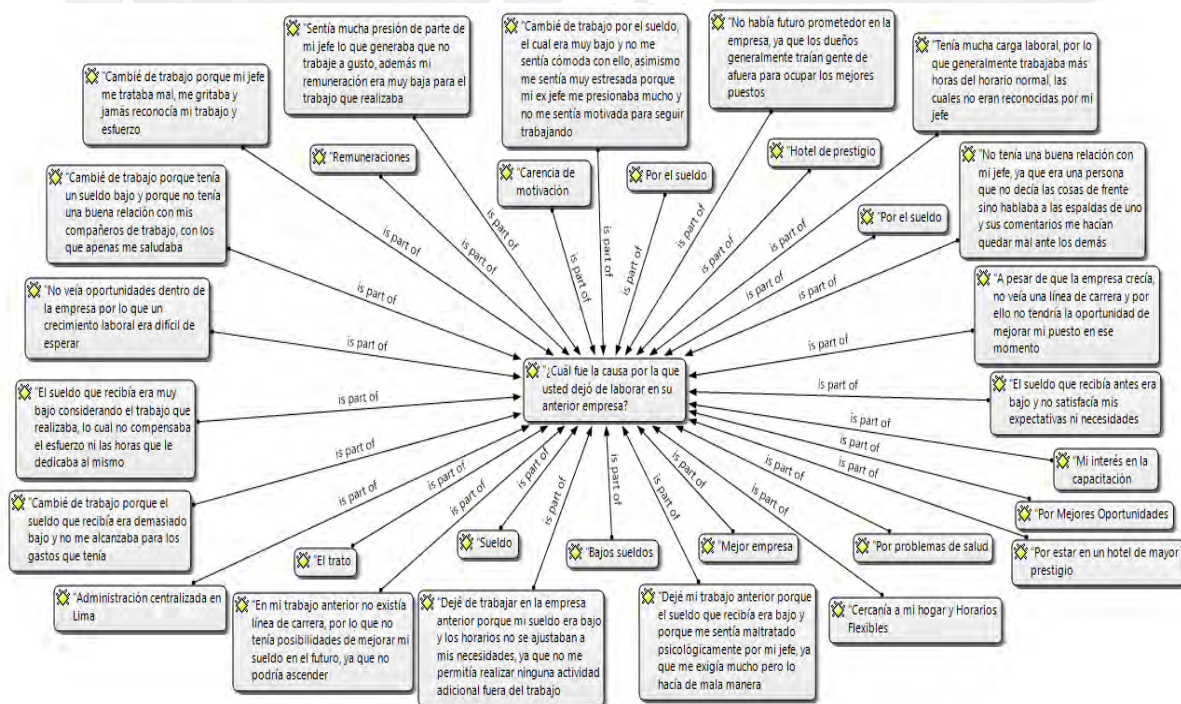


Figura 2. Causas que motivaron la rotación laboral.

Tabla 11

Matriz de opiniones de compañeros de la empresa donde laboró anteriormente sobre el factor más importante en las condiciones laborales

Opiniones de compañeros de la empresa donde laboró anteriormente sobre el factor más importante en las condiciones laborales	N
Remuneraciones	15
Beneficios laborales	9
Ambiente de trabajo	4
Oportunidades Laborales	4
Horarios	2
Gestión empresarial	1
Maltrato	1
Otros	1

Nota. En otros: Porque no veía mucho a sus familias.

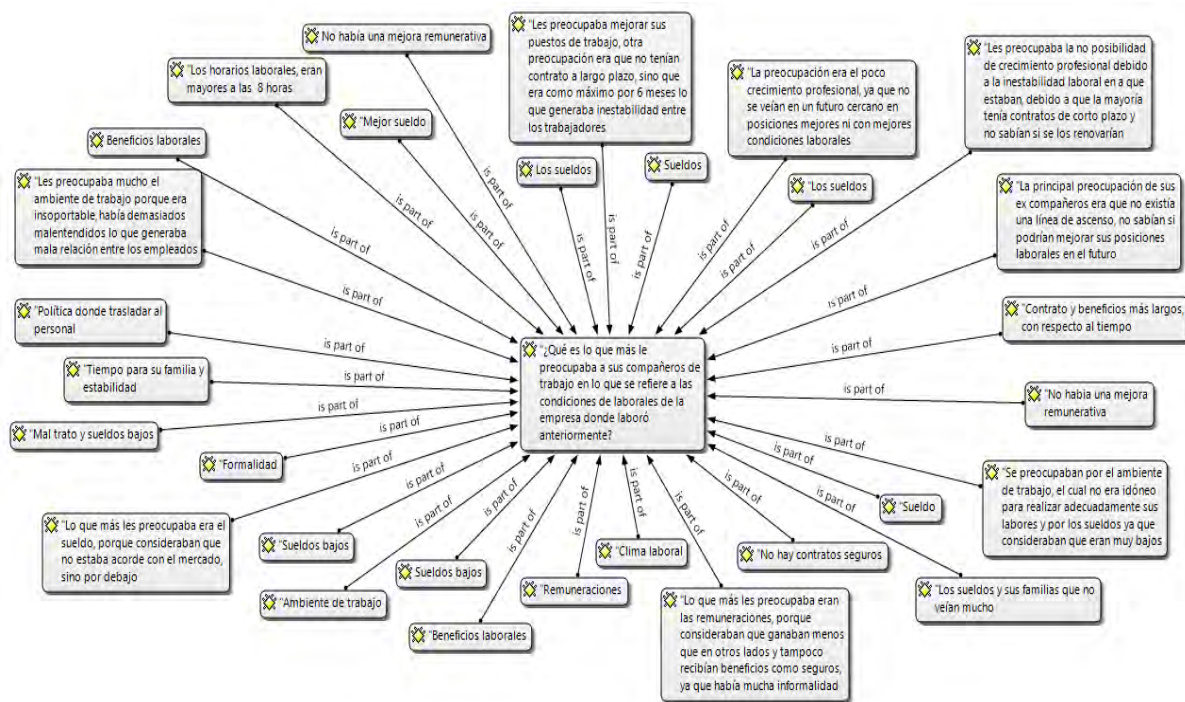


Figura 3. Opiniones de compañeros de la empresa donde laboró anteriormente sobre el factor más importante en las condiciones laborales.

Todo lo abordado anteriormente fue respecto a su trabajo anterior; por ello, para darle un mayor soporte y verificar las tendencias se planteó una pregunta muy específica con una orientación hacia el futuro ¿Cuáles son las razones por las que usted estaría dispuesto a dejar la empresa?; al respecto las respuestas de 20 informantes (ver Figura 4) nuevamente priorizaron a la remuneración pero asociada mayormente al ambiente de trabajo, tal como lo

indica el entrevistado 12, quien señaló: “dejaría la empresa si me ofrecen un mayor sueldo y si me ofrecen un mayor reconocimiento por mi trabajo, además de recibir un buen trato”. El entrevistado 17 mencionó: “me iría si me ofrecen un mayor sueldo, el cual cubra mis expectativas, además de un buen trato de parte de mis futuros jefes, algo que no ocurre en mi actual trabajo”. La entrevistada 24 dijo: “dejaría mi trabajo por el factor remunerativo, ya que espero un mayor sueldo, también lo haría si recibiera un mejor trato de mis futuros jefes”. El entrevistado 28 señaló: “estaría dispuesto a irme si me ofrecen un mejor ambiente laboral, en donde pueda llevarme bien con mis jefes y compañeros, donde no haya preferidos y sea tratado de la misma manera”. Otros entrevistados asociaron la remuneración y las oportunidades laborales, tal como lo indica el entrevistado 13, quien dijo: “dejaría mi trabajo actual por una mejor remuneración y por la oportunidad de ocupar un cargo superior al que tengo actualmente”. La entrevistada 14 señaló: “me iría por una oportunidad de línea de carrera, lo que a la vez se reflejaría en un mejor salario, ya que no estoy conforme con el que recibo actualmente”. La entrevistada 19 mencionó: “lo haría si recibiera más sueldo y si el lugar tuviera mejores oportunidades de ascender”. Algunos entrevistados asociaron la remuneración a los beneficios laborales y motivación, tal como indica el entrevistado 1 quien señaló: “dejaría la empresa si me ofrecen un mejor sueldo y otro tipo de mejoras laborales, como seguro de salud privado y movilidad”. La entrevistada 5 indicó: “cambiaría de trabajo si recibo mejores beneficios laborales, como un seguro de salud para mí y mi familia”. La entrevistada 22 señaló: “el factor motivación es una razón por la que dejaría mi trabajo actual, ya que siento que no soy reconocida por mi jefe cuando realizo algo bueno en el trabajo”. El entrevistado 10 mencionó: “los beneficios laborales y flexibilidad en el trabajo”. El resumen de estas opiniones se muestra en la Tabla 12.

actualmente con la remuneración que recibió en su anterior trabajo ¿Con cuál se sintió mejor? De esta pregunta se obtuvo la respuesta de 28 trabajadores (ver Figura 5), quienes al respecto manifestaron que la remuneración percibida actualmente era la mejor, tal como lo indica la entrevistada 4, quien dijo: “actualmente me siento mejor ya que recibo más que en mi anterior trabajo”. El entrevistado 8 señaló: “me siento mucho mejor ya que la diferencia de sueldo con el anterior trabajo es bastante”. La entrevista 9 mencionó: “con el actual me siento mejor, ya que mi sueldo es un poco mejor ahora”. El entrevistado 10 indicó: “actualmente en un poco mejor”. La entrevistada 11 dijo: “gano más actualmente, por lo que me siento mejor en mi actual trabajo”. El entrevistado 16 indicó: “mi actual trabajo es mejor pero no varía mucho con el anterior”. El entrevistado 17 señaló: “no varía mucho, pero la actual es mejor”. El entrevistado 26 dijo: “con la actual y tengo mejores oportunidades”. El entrevistado 27 mencionó: “mi trabajo actual es mejor, pero se debe a que tengo una mayor responsabilidad en mis labores”. El entrevistado 28 indicó: “con la actual empresa”. Los entrevistados precisaron que esa mejora salarial los animó a cambiar de empresa. Sólo dos personas respondieron que era igual a la anterior, tal como lo indica el entrevistado 1, quien dijo: “me siento igual ya que el sueldo es el mismo al anterior trabajo”. La entrevistada 5 precisó: “es casi lo mismo, prácticamente recibo el mismo sueldo que antes”. El resumen de estas opiniones se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

Matriz de comparación sobre mejor remuneración

Comparación sobre mejor remuneración	N
Actual	28
Son iguales	2

empresa actual puedo conseguir mejores puestos, los cuales están en función a mis logros”. El entrevistado 28 señaló: “en el trabajo actual me siento mejor debido a que existe una política de promociones, con lo cual también mejoraría mi sueldo”. El entrevistado 30 comentó: “actualmente me siento mejor, ya que tengo la posibilidad de ascender, existe capacitación frecuente y recibimos mejores sueldos”. Otras tres personas dijeron que su actual trabajo les brinda mejores oportunidades ya que la empresa tiene implementada una línea de carrera. Dos personas mencionaron que actualmente tienen la posibilidad de acceder a capacitaciones promovidas por su empresa, algo que en su anterior trabajo no sucedía. El resumen de estas opiniones se muestra en la Tabla 14.

4.3.3. Beneficios laborales

Sobre los beneficios laborales a los trabajadores se les pidió que manifiesten las diferencias de estos beneficios en su actual empresa con respecto a la empresa donde laboraron anteriormente. La interrogante planteada para conocer la opinión de los informantes fue la siguiente ¿Qué diferencias encuentra entre los beneficios laborales de la actual empresa y los beneficios laborales de la empresa donde trabajaba anteriormente? ¿Dónde se sintió mejor? La respuesta de 15 trabajadores (ver Figura 7) fue que eran iguales, no había diferencias a las de su empleo anterior, tal como lo indica el entrevistado 1, quien dijo: “ambas empresas eran iguales y me siento igual”. La entrevistada 4 indicó: “en la empresa actual, pero no es ni mejor ni peor, no veo diferencias”. El entrevistado 6 mencionó: “me siento igual ya que los beneficios son iguales”. El entrevistado 10 comentó: “son exactamente los mismos beneficios y me siento igual que en el trabajo anterior”. Seis entrevistados indicaron que tenían mejores beneficios, tal como lo indica el entrevistado 16, quien dijo: “en mi actual trabajo tengo Essalud, ya que me encuentro en planilla, algo que en mi trabajo anterior no ocurría”. El entrevistado 20 mencionó: “actualmente tengo todos los seguros de ley que antes no tenía, ya que estoy en planilla”. La entrevistada 22 comentó: “en

mi actual empresa existe una mejor política de beneficios ya que otorgan derechos laborales”. El entrevistado 23 dijo: “me siento mejor ahora ya que tengo mejores beneficios laborales como Essalud y asignación familiar debido a que ya estoy formalizado en mi actual empresa”. El resumen de estas opiniones se muestra en la Tabla 15.

Tabla 14

Matriz de opiniones sobre la diferencia entre oportunidades laborales de la empresa actual y la anterior

Opiniones sobre la diferencia entre oportunidades laborales de la empresa actual y la anterior	N
Son iguales	14
Es mejor	7
Mejores remuneraciones	5
Línea de carrera	3
Capacitaciones	2
Rápido ascenso	1
Rotación de personal de acuerdo a funciones	1

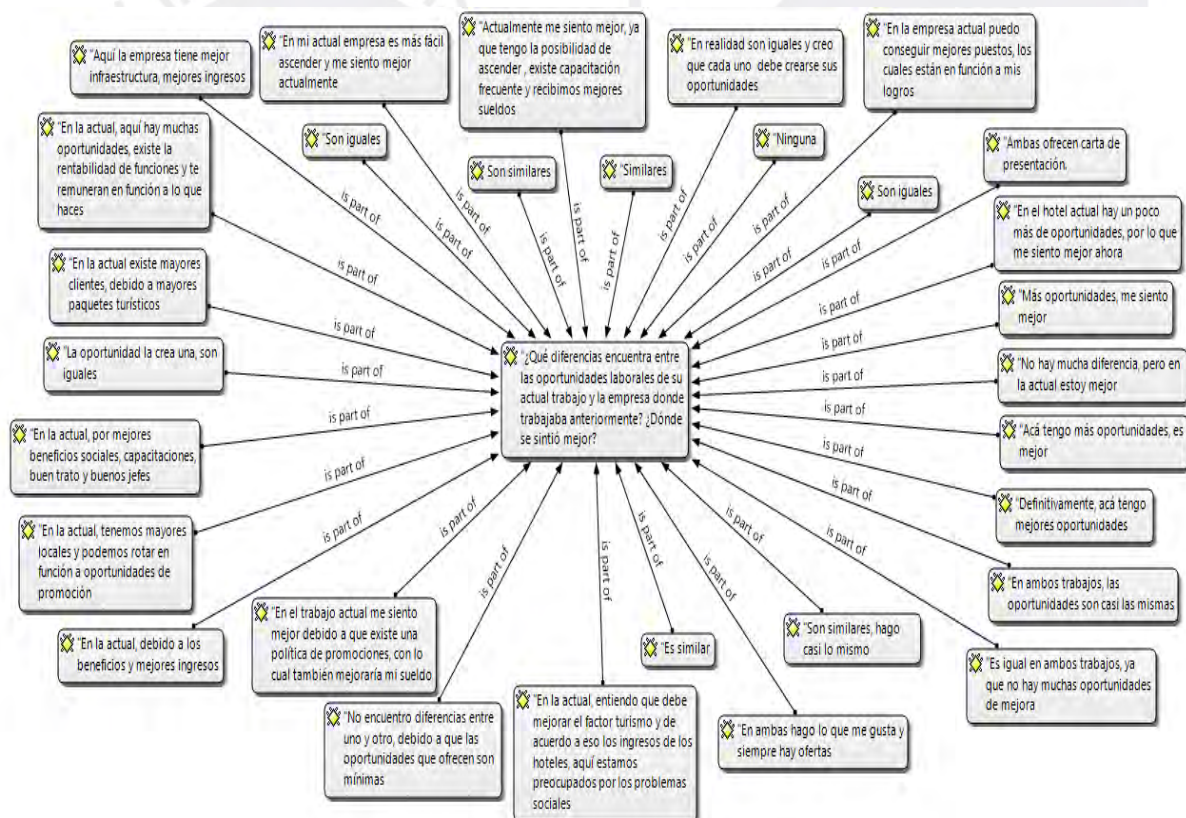


Figura 6. Opiniones sobre la diferencia entre oportunidades laborales de la empresa actual y la anterior.

Tabla 15

Matriz de opiniones sobre diferencia entre beneficios laborales de la empresa actual y la anterior

Opiniones sobre diferencia entre beneficios laborales de la empresa actual y la anterior	N
Son iguales	15
Es mejor	6
Seguro	3
Derechos laborales	2
Mejor remuneración	2
Encontrarse en planilla	1
Formalidad	1
Reconocimiento al equipo de trabajo	1

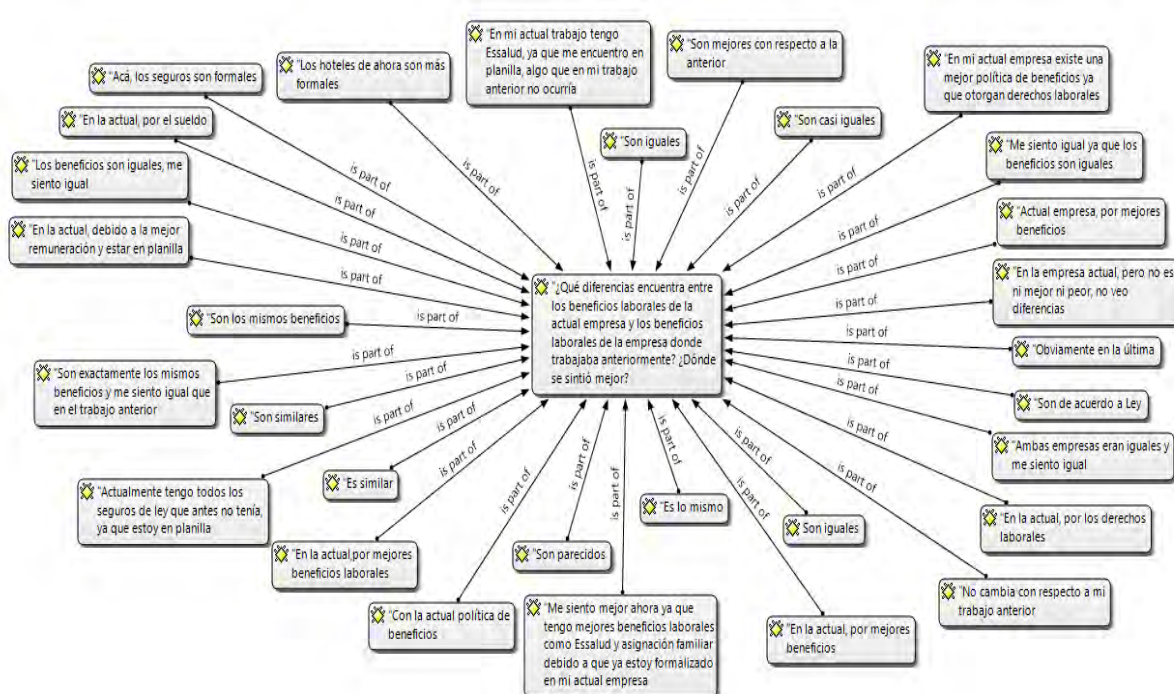


Figura 7. Opiniones sobre diferencia entre beneficios laborales de la empresa actual y la anterior.

4.3.4. Ambiente de trabajo

Para conocer la opinión de los informantes sobre este factor determinante de la rotación laboral, se propuso la siguiente interrogante. Si compara el ambiente de trabajo actual, con el de su trabajo anterior ¿Con cuál se sintió mejor? Acerca de la opinión de los trabajadores entrevistados respecto a si el ambiente de trabajo actual es mejor que el que

había en la empresa donde laboraba anteriormente, la respuesta indicando que el actual ambiente es mejor la dieron 25 entrevistados (ver Figura 8), tal como lo indica la entrevistada 3, quien dijo: “con el actual me siento mejor, porque tengo mejor relación con mis compañeros de trabajo”. La entrevistada 7 mencionó: “me siento mejor en el actual porque la gente con la que trabajo es más agradable”. La entrevistada 9 indicó: “en mi actual trabajo me siento mucho mejor ya que tengo una buena relación con mi jefe y no me trata mal”. La entrevistada 18 comentó: “actualmente me siento mejor porque tengo más empatía con mi jefe y compañeros de trabajo”. La entrevistada 22 señaló: “con el actual, te piden tu opinión en las decisiones formales”. El entrevistado 26 dijo: “en el actual por mejor capacitación y sueldos”. El entrevistado 27 indicó: “en el actual trabajo me siento mejor ya que el clima laboral es más adecuado que el anterior trabajo”. El entrevistado 28 mencionó: “con el actual, existe mayor comunicación con mi jefe”. El entrevistado 30 dijo: “debido al buen trato que recibo y al reconocimiento que nos da el jefe, me siento mejor en mi actual trabajo”. Por otro lado sólo tres personas se sintieron mejor con su anterior centro de labores, tal como lo indica la entrevistada 15, quien dijo: “en mi trabajo anterior me sentía mejor porque era más ameno a diferencia del actual en donde me aburro”. Dos personas dijeron que el ambiente era igual a su anterior trabajo, tal como lo indica el entrevistado 12, quien señaló: “en ambos es casi igual, no había mucha diferencia”. El resumen de estas opiniones se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Matriz de comparación sobre mejor ambiente de trabajo

Comparación sobre mejor ambiente de trabajo	N
Actual	28
Son iguales	2

entrevistado 10 mencionó: “me siento mejor en mi trabajo actual ya que mis compañeros y jefes son más amigables y de vez en cuando organizan reuniones para acercar más a la gente para que podamos interrelacionarnos mejor”. La entrevistada 17 señaló: “me siento más a gusto en la empresa actual ya que está formalizada”. Otros temas señalados también fueron la involucración del personal, mejor trato, ejercen menos presión laboral, brindan mayores oportunidades laborales, reconocen al trabajador, promueven ascensos entre otros, tal como lo indica la entrevistada 19, quien dijo: “en el actual, ya que cumplen con lo que dicen”. El entrevistado 20 mencionó: “definitivamente es mejor aquí”. El entrevistado 23 señaló: “en la empresa actual me siento mejor, ya que tengo una mejor visión de crecimiento hacia el futuro, lo cual me favorece en el mediano y largo plazo”. La entrevistada 24 indicó: “en la actual, pero hay muchas cosas por mejorar”. La entrevistada 25 mencionó: “una de las razones por las que me siento mejor en mi actual trabajo es el reconocimiento que recibo de parte de mis jefes, algo que antes no me ocurría”. El entrevistado 26 señaló: “en la actual, por el buen trato”. El entrevistado 30 dijo: “en la actual, tiene mejor clima laboral”. El resumen de opiniones se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Matriz de opiniones sobre diferencias entre la gestión de la empresa actual y la anterior

Opiniones sobre diferencias entre la gestión de la empresa actual y la anterior	N
Son parecidos	6
Mejor ambiente de trabajo	4
Mejor trato	4
Es mejor	4
Mayor formalidad	3
Son iguales	3
Mayores oportunidades laborales	2
Mejor gestión de la empresa	2
Inversión a largo plazo	1
Menor presión	1

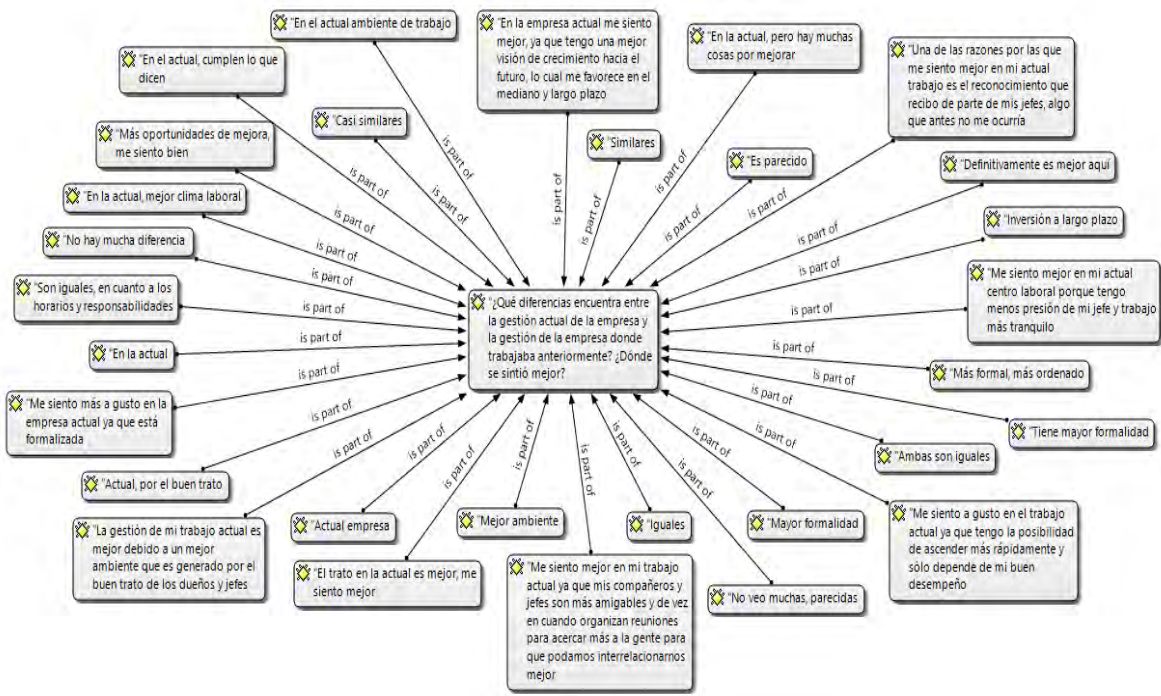


Figura 9. Opiniones sobre diferencias entre la gestión de la empresa actual y la anterior.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue conocer los factores que influyen en la rotación laboral en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la Región Arequipa por lo que se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La presente investigación ha determinado que los factores que influyen en la rotación laboral en los hoteles turísticos de 3, 4 y 5 estrellas de la Región Arequipa son en primer lugar, los relacionados a la organización, como la remuneración, las oportunidades laborales y los beneficios laborales, ya que estos factores están vinculados a las necesidades personales de los trabajadores y si esas necesidades no se cubren, los trabajadores se sienten laboralmente insatisfechos y buscan otros trabajos en donde puedan cubrir esas necesidades. En segundo lugar, está lo relacionado al entorno de trabajo inmediato, como el ambiente de trabajo, el cual de acuerdo a los entrevistados depende de la relación del trabajador con sus compañeros de trabajo y con sus jefes, la cual puede llegar a influir en la decisión de cambiar de trabajo si esa relación no es buena. Por último, está lo relacionado al trabajo, como la gestión de la empresa, lo cual de acuerdo a los entrevistados es lo menos importante al momento de decidir cambiar de empresa, ya que no se sienten afectados directamente por las estrategias y objetivos que se establezcan en las empresas. Los factores encontrados tienen relación con la teoría revisada, como la de Porter y Steers (1973) en donde determinaron que la satisfacción en el trabajo quedaba reflejada como la suma de expectativas del individuo que no se habían visto colmadas en el trabajo.
2. De acuerdo a lo que manifestaron los entrevistados, se ha determinado que el factor por el que la mayoría de trabajadores decidió voluntariamente cambiar de

empresa, fue la remuneración. Ello como consecuencia de los bajos sueldos recibidos, lo que generó un contraste entre lo ofrecido de manera inicial y lo que encontraron en la organización, lo que generó insatisfacción en los trabajadores y a la vez motivó la búsqueda de otras opciones con mejor posibilidad remunerativa. De acuerdo a la literatura revisada, el factor remuneración está relacionado con varios autores, entre ellos, el trabajo de investigación de Bula (2012) en donde mencionó que un salario competitivo no debe estancarse durante mucho tiempo y debe revisarse periódicamente, ya que favorecerá a que los trabajadores se sientan más motivados y satisfechos con sus trabajos, evitando que se vayan a otras empresas.

3. Las oportunidades laborales en los diferentes niveles organizativos, fue otro de los factores más mencionados por los trabajadores entrevistados como motivo de rotación laboral. Esto debido a que en los hoteles donde laboraron anteriormente no tenían posibilidad de promoción, como resultado de la ausencia de líneas de carrera y de programas de capacitación, por lo que no veían la posibilidad de colmar sus expectativas creadas. Este factor tiene relación con la teoría revisada de Lee y Mowday (1987) en donde relacionaron la rotación laboral con las oportunidades laborales a las que pueden acceder los trabajadores, basadas en el desempeño laboral, historial dentro de la organización, valores y actitud en el trabajo.
4. Los beneficios laborales fue el tercer factor en importancia de acuerdo a lo considerado por los entrevistados, ya que el tema de la estabilidad laboral es un ponderado importante en la decisión de buscar otro trabajo. Los trabajadores consideran que la formalidad, los seguros de salud, los beneficios de ley, entre otros, son esenciales para el buen desempeño de su trabajo, además promueve un

mayor compromiso con la organización, lo que permite aumentar el deseo de permanecer en la organización. De acuerdo a la teoría revisada, el factor beneficios laborales está relacionado al estudio de Mobley (1982) en donde determinó que dentro de los factores que determinan la salida de personal, están los relacionados a la ausencia de políticas de beneficios para los trabajadores.

5. El ambiente de trabajo, de acuerdo a lo informado por los entrevistados, es un factor de menor importancia en el tema de la rotación laboral, ya que consideran que las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo así como con los superiores puede tener altibajos, pero mientras no afecte emocionalmente al trabajo y este fomente el reconocimiento de la labor realizada, va a lograr un equilibrio positivo respecto al comportamiento organizacional. Este factor es mencionado en diferentes estudios revisados, como el de Pongoh (2013) en donde identificó que el compromiso de trabajo y el estrés laboral son la base de la relación empleado – organización y lo que determina la rotación de los empleados.
6. En lo que respecta a la gestión empresarial, los entrevistados manifestaron que era el factor de menor importancia al momento de decidir cambiar de trabajo, ya que dan prioridad a la satisfacción de sus necesidades personales antes que al manejo que tenga la empresa. Sin embargo, consideran que en sus trabajos actuales se realiza una mejor gestión empresarial, esto ayuda a mejorar el compromiso organizacional prediciendo mejor la rotación laboral. Esta conclusión está relacionada con el estudio de Arokiasamy (2013) en donde concluyó que una organización para ser competitiva debe considerar a su personal como activos de la empresa y evitar su salida, por lo que sus gerentes deben priorizar la gestión de personas sin importar el costo que ello implique.

5.2. Contribuciones teóricas y prácticas

La presente investigación desde el punto de vista de la definición de la rotación laboral ha tenido como base el marco conceptual de Porter y Steers (1973) quienes sostienen que la rotación es el retiro de un trabajador de la organización. Debido al acto voluntario de la separación absoluta y de permanecer lejos de la organización. Esto se comprobó con el trabajo de campo realizado ya que los 30 entrevistados señalaron haber renunciado por su propia cuenta. La contribución de este trabajo en este punto es señalar que esa decisión la toman fundamentalmente los trabajadores jóvenes o los jóvenes adultos, no es una decisión relevante para el personal adulto ni para el personal mayor. Para nuestro caso el 80% de los informantes rotó antes de los 33 años y sus edades oscilaban entre 21 y 32 años. De igual forma está de acuerdo con la definición de rotación laboral de Chiavenato (2011) que sostiene que es la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. En cuanto al enfoque para su estudio comparte el enfoque de la Insatisfacción de Withey y Cooper (1989) referido a que las personas se marchan de una empresa cuando esto supone bajos costos y más bien conseguir mejoras en la empresa es demasiado costoso, el aporte es precisar que el trabajador rota cuando percibe que no tiene nada que perder en su actual trabajo y cuando no avizora un futuro mejor en función a sus intereses.

En cuanto a los factores determinantes de la rotación laboral es importante indicar que de acuerdo a la literatura revisada no existen investigaciones sobre el estudio de estos factores en el sector hotelero, los estudios han estado orientados hacia las empresas industriales, comerciales y solo para empresas de servicios hospitalarios. Por otro lado las investigaciones se han realizado en Estados Unidos, Reino Unido, Taiwán, Kenia, Bangladesh y a nivel latinoamericano destaca México. Las investigaciones realizadas de acuerdo a lo revisado están orientadas a descubrir las causas o factores de la rotación y terminan en listados cada vez mayores de hasta 25 factores o variables pero adolecen de un

análisis de la intensidad o prioridad de estos factores al momento de tomar la decisión de rotar de un trabajo a otro, ya que consideran todos los factores que pueden influir en que un trabajador decida irse y no se centran en los que afectan tanto la motivación así como la insatisfacción de los trabajadores, que vienen a ser las razones principales por las que una persona decide dejar su trabajo.

La principal contribución sobre los factores determinantes de la rotación laboral en el sector hotelero de la Región Arequipa es que tienen dos factores bases que son el económico y el ambiente de trabajo, como un factor de soporte está la gestión empresarial. De lo económico se deriva el interés por la remuneración y todo lo que puede implicar una mejora en la misma, es por ello, que aparecen como factores determinantes adicionales las oportunidades laborales y los beneficios laborales. Las oportunidades laborales en la presente investigación están estrechamente vinculadas a la línea de carrera a seguir en la empresa y los beneficios laborales están referidos a la estabilidad y lo que ella sin duda genera como es la seguridad social y formalidad de su trabajo.

El ambiente laboral es otro factor base porque el estar a gusto en un lugar donde se pasan muchas veces más de ocho horas trabajando es vital para el trabajador, de aquí se desprenden factores o matices específicos como el buen trato, las buenas relaciones con sus jefes y compañeros de trabajo, el sentirse reconocido e involucrado en las decisiones o proyectos de la empresa.

Finalmente esta investigación sostiene que para garantizar el factor económico y el factor ambiente de trabajo tiene que actuar como soporte el factor de la gestión empresarial, caso contrario no se pueden monitorear ni sostener en el largo plazo. Es la gestión empresarial un soporte elemental para minimizar la rotación laboral y debe garantizar una adecuada política de personal ampliamente difundida y monitoreada en la empresa; si no hay una clara política de personal dentro de todo lo que considera la gestión de una empresa la

rotación de personal será permanente y generará una serie de aspectos colaterales como desmotivación, baja productividad, servicio de baja calidad y altos costos.

Una contribución práctica de la presente investigación es que las empresas hoteleras para el diseño de sus políticas de personal deberán tomar en cuenta las expectativas que tienen sus trabajadores respecto al tema económico, al entorno laboral y al trabajo en sí, con lo cual podrán elaborar nuevas estrategias sobre una base real, la cual será determinada por sus propios empleados y que se podrá ir actualizando cada cierto tiempo, mediante encuestas o puntos de vista anónimos, en donde puedan expresar sus expectativas e inquietudes.

Otra contribución práctica es que las empresas del sector hotelero deben trabajar formalmente y de acuerdo a ley, al margen de que represente un mayor costo para los empleadores, deben verlo como oportunidad de mejora, ya que sus trabajadores se desempeñarían mejor y ofrecerían un mejor servicio y atención a sus clientes, lo que en el largo plazo redituará con más clientes y mejores ingresos.

5.3. Investigaciones futuras

De la presente investigación se pueden desprender otras investigaciones como proponer el diseño de políticas de personal para empresas del sector hotelero. Otra investigación que se podría derivar es la determinación de los costos de la rotación laboral en este sector, ya que muchas veces se ve la rotación como un tema trivial y el empresario no considera la magnitud económica de los problemas que conlleva la entrada y salida de personal. Se tendría que investigar hasta qué punto pagar bajas remuneraciones resulta menos costoso que la rotación de los trabajadores a otras empresas.

Se recomienda que para futuras investigaciones sobre rotación laboral se centren en otros sectores empresariales en donde puedan determinar si las bajas remuneraciones y la falta de oportunidades laborales son los factores determinantes en la rotación laboral de esos sectores. Otra recomendación para futuros estudios es que incidan en la motivación y

satisfacción laboral de los trabajadores de hoteles a nivel nacional, para que los dueños y gerentes de estas empresas tengan mayor información sobre el tema y les permita realizar una mejor gestión de su personal.

Finalmente al estudiar la rotación laboral, la preocupación ya no debe ser sólo descubrir las causas, variables o factores, sino también estudiar la intensidad de las mismas a lo largo del tiempo porque eso le permitirá al empresario adaptar la política del personal de acuerdo a los intereses del personal y de la empresa, su grado de consenso e incluso incorporar o desestimar otros aspectos o valores según su comportamiento en el tiempo. Esta investigación abre una puerta al estudio de uno de los fenómenos laborales de mayor trascendencia en el ámbito de los recursos humanos en organizaciones que buscan mejorar sus niveles de competitividad basados en la eficiencia, calidad de servicio y productividad de la fuerza laboral que tienen.

5.4. Recomendaciones

1. Se recomienda a los empresarios del sector hotelero de la Región Arequipa revisar de manera periódica la estructura remunerativa y de incentivos, que permitan que el trabajador eficiente, responsable e identificado con la empresa no esté pensando en abandonar el trabajo por ofertas que recibe del entorno empresarial donde se desenvuelve. Las bajas remuneraciones son el factor de mayor influencia en la rotación laboral por lo que se debería instaurar una escala remunerativa acorde con el puesto de trabajo, la responsabilidad del mismo y la competencia laboral del trabajador y también se puede compensar al trabajador con bonos o beneficios adicionales que lo sigan motivando a tener un buen desempeño laboral.
2. Los empresarios del sector hotelero deberían establecer políticas de promoción para que su personal tenga claramente definido el futuro laboral al que pueden llegar a tener si deciden permanecer en la empresa. Las oportunidades laborales

forman parte de las políticas laborales y estas deben estar orientadas a mantener comprometidos a los trabajadores en sus expectativas sin generar desequilibrios financieros que pongan en riesgo la continuidad de los negocios.

3. Para mejorar las relaciones interpersonales y generar un ambiente de trabajo agradable, se debe crear un clima de confianza, el que parta con las reuniones de retroalimentación laboral con sus superiores, la cual servirá para que ambos frentes puedan darse cuenta de lo que están haciendo bien y lo que no, con la finalidad de que realicen las correcciones necesarias a su trabajo para que sea el óptimo y se pueda ver reflejado en mejores resultados para la empresa.
4. Los beneficios laborales influyen en el nivel de satisfacción del trabajador y en el compromiso con la organización, el cambio a un nuevo rostro social del negocio, involucra el cumplimiento de las normas vigentes laborales, de esta manera se propende a la formalización progresiva de los trabajadores. Ello permitiría que la empresa adquiriera una imagen de contribución a la sociedad y por consecuencia la percepción positiva que los trabajadores están desarrollándose laboral y personalmente.
5. Se recomienda que la gestión empresarial, permita también la participación del personal debido a la experiencia laboral que cada uno de ellos tiene, sugerir cambios o mejoras que desde su punto de vista sean más fáciles de identificar, con la finalidad de involucrarlos en las decisiones que se puedan tomar en el futuro, que se sientan identificados con la empresa y que sean un soporte importante para el desarrollo de la organización.
6. Se deben implementar programas de capacitación al personal, hojas de ruta y planes que promuevan el crecimiento del personal dentro de la organización, que permita una mejora en el desarrollo profesional del trabajador y que se pueda ver

reflejado en su labor diaria y en un mejor rendimiento laboral.

7. Se debe establecer un sistema de bonificación basado en el cumplimiento de objetivos que permita al trabajador sentirse motivado a realizar su mejor esfuerzo para lograr ser beneficiado con ese incentivo y ayudar así al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
8. Cada cierto tiempo se debería realizar una encuesta de opinión anónima donde participen todos los trabajadores y manifiesten sus opiniones sobre lo que crean que se está haciendo bien o que debe mejorar, incluyendo las opiniones o comentarios que tengan sobre sus jefes, sin el temor de que puedan sufrir represalias por opinar sobre ellos.
9. El sector hotelero debe orientar sus políticas de personal a mantener el talento, con la finalidad de buscar un mayor compromiso con la organización, se deben buscar periodos de trabajo parcial para atender necesidades familiares y la posibilidad de realizar un *home office*, de tal manera que se le otorgue al colaborador la posibilidad de mantener un equilibrio en el entorno laboral competitivo y las responsabilidades que enfrente en su vida personal.
10. El sector hotelero al tener fluctuaciones en la demanda de turistas, no tiene ingresos permanentes durante todo el año, por lo que su personal trabaja informalmente o con contratos de trabajo de corto plazo, por lo que las empresas deben impulsar el uso y ocupación de otras áreas que dispongan los hoteles como salones de eventos, salas de reuniones y convenciones, restaurantes, entre otros, con la finalidad de que tengan visitantes durante todo el año y puedan tener personal permanente. Esta estrategia será de utilidad para mejorar las políticas de personal, pensando en el entorno del colaborador desde que inicia su vida laboral; esta política será perceptible por el cliente y colaboradores externos, lo que

permitirá una mayor motivación y recompensa hacia el colaborador. De esta manera se contará con empleados especializados en su rubro, lo que también reforzará el trabajo en equipo e identificación con la organización.

11. La buena relación del personal con sus superiores y entre los colaboradores de todas las estructuras organizativas, debe predecir la rotación laboral, lo cual será posible al desarrollar una cultura horizontal, delegando funciones al personal y tomando en cuenta cualquier opinión del trabajador, lo que ayudará a desarrollar la innovación y creatividad de los colaboradores.
12. La organización y sus directivos deben comprender que el entorno laboral de trabajo, lo hace el día a día, mediante la relación con el superior directo y este se debe dar con respeto, transparencia, orientado al trabajo en equipo. Estas acciones fidelizan al colaborador y lo motivan a comprometerse con la organización y su función. Como política de personal a fin de cubrir expectativas de una labor adecuada, al momento de reclutar personal, se debe buscar personal joven y personal con experiencia, dando como resultado que la generación más joven empuje a la de mayor experiencia por su energía y vehemencia, y los de mayor edad transmitan su experiencia a los jóvenes contando sus vivencias positivas. Estas políticas crean una filosofía en los colaboradores que ayuda al compromiso con la organización.

5.5. Resumen

Los factores determinantes de la rotación laboral en el sector hotelero de la región Arequipa son el factor económico: La remuneración, las oportunidades laborales, los beneficios laborales y el factor ambiente de trabajo vinculado fundamentalmente al buen trato, buenas relaciones laborales con el jefe y los compañeros de trabajo y sentirse sin presión laboral. Como soporte debe descansar en una buena gestión empresarial que tenga

bien definida y difundida la política de personal de la empresa, esto es vital porque actualmente el sector hotelero de Arequipa no cuenta con una adecuada política de personal, todo esto explica la alta rotación en este sector empresarial.



Referencias

- Abelson , M., & Baysinger, B. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward and organizational level model. *Academy of Management Review*, 9(2), 331-341.
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Como hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología* (Primera ed.). Mexico: Paidós Mexicana S.A.
- Andrade, M. (2010). *Análisis de la Rotación del Personal y Elaboración de una Propuesta para su Optimización en la Pasamaneria S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009*. Tesis de titulación no publicada, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. Madison: Wiley.
- Arokiasamy, A. (2013). A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in the Private Sector in Malaysia. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(11), 1532-1541.
- Brayfield, A. & Crockett, W. (1955). Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Bula, H. (2012). Labor Turnover in the Sugar Industry in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 4(9), 111-119.
- Chen, H., Chu, C., Wang, Y. & Lin, L. (2008). Turnover factors revisited: A longitudinal study of Taiwan-based staff nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 45(1), 277-285.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano en las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chinchilla, N. (1991). *Compromiso Organizativo y Rotación: Status Questions*. Documento de investigación, Universidad de Navarra, Barcelona, España.
- Dalton, D., Todor, D. & Krackhardt, D. (1982). Turnover Overstated: The functional Taxonomy. *Academy of management review*(7), 117-123.

- Farris, G. (1971). A Predictive Study of Turnover. *Personnel Psychology*, 24(2), 311-328.
- Flores, R., Abreu, J. & Badii, M. (2008). Factores que Originan la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- González, M. (2006). *La rotación de personal como elemento laboral*. Tesis de maestría publicada. Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, Y., Hernández, G. & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. & Capwell, D. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hom, P., Katerberg, R. & Hulin, C. (1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 280.
- Jackofsky, E. & Peters, L. (1983). Job turnover versus company turnover: Reassessment of the march and simon participation hypothesis. *Journal of applied psychology*, 68(3), 490-495.
- Jackofsky, E. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *The academy of management*, 9(1), 74-83.
- Krackhardt, D. & Porter, L. (1985). When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayers attitudes. *Administrative Science Quarterly*(30), 240-261.

- Lee, T. & Mowday, R. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's Model of turnover. *Academy of management journal*, 30(4), 721-743.
- Lefkowitz, J. (1971). *Personnel Turnover*. En Abt y Reiss (eds). *Progress in Clinical Psychology*. Nueva York: Grune y Stratton.
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Martin, C. (2003). Explaining Labour Turnover: Empirical Evidence from UK Establishments. *Labour*, 17, 391-412.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013). *Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3263>
- Ministerio de Trabajo (2007). *Preguntas frecuentes en temas laborales*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/dnrt/guia_del_trabajo_dnrt.pdf
- Mobley, W., Horner, S. & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors hospital employee turnover. *Journal of applied psychology*(63), 408-414.
- Mobley, W. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Muchinsky, P. & Tuttle, M. (1979). Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 43-77.
- Muchinsky, P. & Morrow, P. (1980). A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17(3), 263-290.
- Mueller, C. & Price, J. (1990). Economic, Psychological, and Sociological Determinants of Voluntary Turnover. *The Journal of Behavioral Economics*, 9(3), 321-335.

- Pineda, M. (2010). *Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada*. Tesis de titulación no publicada, Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo, Michoacán, México.
- Pongoh, R. (2013). Determinant the Causes of Employee Turnover. *Jurnal EMBA*, 1(4), 2307-2317.
- Porter, L. & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Porter, L. & Smith, F. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational behavior and human performance*(15), 87-98.
- Price, J. (1977). *The study of turnover*. Michigan: Iowa State University Press.
- Price, J. & Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: Prentice Hall. P. 118-123.
- Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 247-258.
- Schuh, A. (1967). The Predictability of Employee Tenure: A Review of the Literature. *Personnel Psychology*, 20(2), 133-152.
- Shamsuzzoha, A. & Shumon, R. (2007). Employee Turnover-a Study of its Causes and Effects to Different Industries in Bangladesh. *International Journal of Manufacturing Engineering*, Año VI(3), 64-68.
- Steel, R. & Ovalle, N. (1984). A review and meta analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*(69), 673-686.

Steers, R. & Mowday, R. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. *Cummings & Organizational behavior*, 3.

Withey, M. & Cooper, W. (1989). Predicting exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative Science*(34), 521-539.



Apéndice A: Consentimiento Informado

Por la presente acepto participar voluntariamente en la investigación “Factores determinantes de la Rotación Laboral en los Hoteles Turísticos de la Región Arequipa”, conducida por un grupo de alumnos del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a fin de preparar su tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas.

He sido informado(a) de que el objetivo de este estudio es analizar los factores determinantes de la Rotación Laboral en los hoteles turísticos de la Región Arequipa que servirá como base para orientar las políticas de personal en este tipo de empresas. Asimismo, me han indicado también que tendré que responder una entrevista, que tomará aproximadamente 20 minutos.

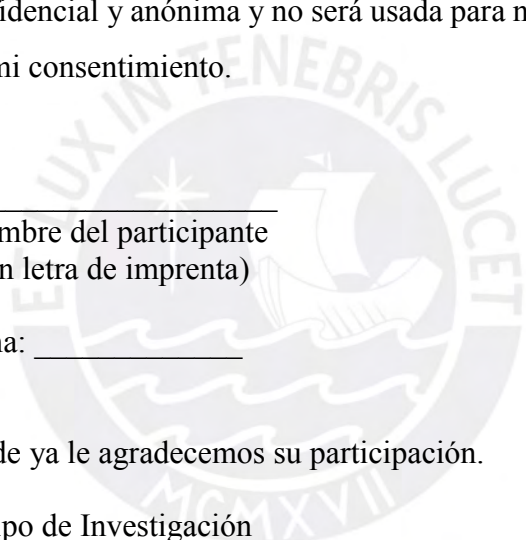
Entiendo que la información que yo proporcione en esta entrevista es estrictamente confidencial y anónima y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

Nombre del participante
(en letra de imprenta)

Fecha: _____

Desde ya le agradecemos su participación.

Equipo de Investigación



Apéndice B: Entrevista sobre Factores determinantes de la Rotación Laboral

En **CENTRUM** estamos interesados en conocer los factores que influyen en la rotación laboral de los hoteles turísticos de 3,4 y 5 estrellas de la Región Arequipa, con el objetivo de identificar cuáles son los factores más relevantes que permitan orientar las políticas de personal en estas empresas, específicamente en lo que corresponde a Rotación Laboral.

En este sentido le agradeceremos responder al presente entrevista, que es de carácter anónimo.

Las preguntas siguientes son mayormente sobre su empleo anterior y algunas sobre su trabajo actual.

I. Información General

1. Procedencia (Provincia) _____ 2. Residencia Actual (Provincia) _____
3. Profesión: _____
4. Empresa donde laboró _____
5. Cargo que ocupó _____
6. Edad (Al momento del cambio) _____
7. Tiempo en la empresa anterior _____
8. Cantidad de personal total _____
9. N° de veces que ha rotado en los últimos 10 años _____
10. Sexo: Hombre Mujer

Preguntas

11. ¿Qué opina de las políticas de personal que se administran o aplican en los hoteles turísticos de la Región Arequipa?
12. ¿Cómo se sintió trabajando en su anterior empleo?
13. ¿Cómo se siente en cuanto a sus condiciones laborales en su actual trabajo?
14. ¿Cuál fue la causa por la cual usted dejó de laborar en la anterior empresa?
15. Ordene en grado de importancia los siguientes aspectos para haber dejado de laborar en la empresa anterior: Gestión de la empresa, remuneración, oportunidades laborales, ambiente de trabajo, beneficios laborales
16. ¿Qué es lo que más les preocupaba a sus compañeros de trabajo en lo que se refiere a las condiciones labores de la empresa donde laboró anteriormente?

17. ¿Cuáles son los aspectos o puntos clave que se debe considerar en la política de personal de los hoteles turísticos de la Región Arequipa?
18. ¿Cuáles considera que son los factores que generan que el personal de un hotel decida irse a otro hotel u otra empresa?
19. ¿Actualmente usted tiene propuestas de trabajo en otras empresas?
20. ¿Cuáles son las razones por las que usted estaría dispuesto a dejar la empresa?
21. Ordene según su grado de satisfacción los siguientes aspectos donde labora actualmente respecto a la empresa donde laboró anteriormente: Gestión de la empresa, Oportunidades laborales, remuneración, ambiente de trabajo y beneficios laborales
22. Supongamos que usted es el responsable de personal en la empresa ¿Qué haría para evitar que el personal se vaya a otra empresa?
23. ¿Qué diferencias encuentra entre la gestión actual de la empresa y la gestión de la empresa donde trabajaste anteriormente? ¿Dónde te sentiste mejor?
24. Si compara la remuneración que recibe actualmente con la remuneración que recibió en su anterior trabajo ¿Con cuál se sintió mejor?
25. ¿Qué diferencias encuentra entre los beneficios laborales de la actual empresa y los beneficios laborales de la empresa donde trabajaste anteriormente? ¿Dónde te sentiste mejor?
26. Si compara el ambiente de trabajo actual con el de su trabajo anterior ¿Con cuál se sintió mejor?
27. ¿Qué diferencias encuentra entre las oportunidades laborales de su actual trabajo y la empresa donde trabajaste anteriormente? ¿Dónde te sentiste mejor?

¡Muchas gracias por su valioso apoyo!

Apéndice C: Preguntas de Clasificación de la Muestra

Información	Pregunta	Fuentes de evidencia	Alternativas
P1 Categoría del hotel	¿Podría indicarnos la categoría del hotel?	Verificada en el MINCETUR	Si, a P2 No, discontinuar
P2 Barrera sobre rotación laboral	¿Antes de trabajar en este hotel estuvo laborando en otra empresa?	Verificado con administrador de hotel.	Si, a P3 No, discontinuar
P3 Intensidad de la Rotación	¿Cuántas veces ha rotado en los últimos 10 años?	Verificado con entrevistado	Si, a P4 No, discontinuar
P4 Formalidad de la empresa anterior	¿Podría facilitarnos la razón social de la empresa donde trabajó anteriormente y su número de RUC?	Verificada en la página web de SUNAT	Si, a P5 No, discontinuar
P5 Jornada laboral	¿Trabaja a tiempo completo?	Verificado en la entrevista con la informante	Si, continuar con la entrevista. No, discontinuar

Apéndice D: Guía de la entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información relacionada a determinar los factores que actualmente influyen en la rotación laboral en los hoteles turísticos de la Región Arequipa. Se ha considerado algunas preguntas de acuerdo a la metodología sugerida por a Martens (2005) (Citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2010) para investigaciones cualitativas, los tipos de preguntas utilizadas son: De opinión, de expresión de sentimientos, de conocimientos, sensitivas, de antecedentes y de simulación que puedan proveer información importante para la presente investigación.

Para la presente guía, el término rotación laboral está referido la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, y se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Las personas que serán sujetos de investigación son trabajadores de hoteles de 3,4 y 5 estrellas que provengan de un anterior centro de trabajo es decir que hayan rotado y que actualmente se desempeñan en un nuevo centro de trabajo.

Parte I: Información demográfica

Ahora se plantearán algunas preguntas generales

Información Requerida	Pregunta
Procedencia del entrevistado	P1 ¿Dónde nació? (provincia, departamento)
Residencia actual	P2 ¿En dónde vive actualmente?

Parte II: Trabajo anterior

Continuamos con unas preguntas sobre su educación y sus antecedentes laborales.

Información Requerida	Pregunta
Educación	P3 ¿Cuál es su especialidad o profesión?

Antecedentes laborales	P4	Empresa donde laboró anteriormente
	P5	¿Qué cargo ocupó anteriormente?
	P6	¿Qué edad tenía al momento de rotar
	P7	¿Qué tiempo trabajó en la empresa anterior?
	P8	Cantidad de personal en la empresa anterior
	P9	Nº de veces que ha rotado en los últimos 10 años

Parte III: Factores determinantes de la Rotación Laboral

Ahora queremos preguntarle sobre los factores que generan la Rotación Laboral en los hoteles de 3,4 y 5 estrellas de Arequipa.

Información Requerida	Pregunta	
Factores determinantes de la Rotación Laboral	P11	¿Qué opina de las políticas de personal que se administran o aplican en los hoteles turísticos de la Región Arequipa?
	P12	¿Cómo se sintió trabajando en su anterior empleo?
	P13	¿Cómo se siente en cuanto a sus condiciones laborales en su actual trabajo?
	P14	¿Cuál fue la causa por la cual usted dejó de laborar en la anterior empresa?
	P15	Ordene en grado de importancia los siguientes aspectos para haber dejado de laborar en la empresa anterior: Gestión de la empresa, remuneración, oportunidades laborales, ambiente de trabajo, beneficios laborales
	P16	¿Qué es lo que más les preocupaba a sus compañeros de trabajo en lo que se refiere a las condiciones labores de la empresa donde laboró anteriormente?

- P17 ¿Cuáles son los aspectos o puntos clave que se debe considerar en la política de personal de los hoteles turísticos de la Región Arequipa?
- P18 ¿Cuáles considera que son los factores que generan que el personal de un hotel decida irse a otro hotel u otra empresa?
- P19 ¿Actualmente usted tiene propuestas de trabajo en otras empresas?
- P20 ¿Cuáles son las razones por las que usted estaría dispuesto a dejar la empresa?
- P21 Ordene según su grado de satisfacción los siguientes aspectos donde labora actualmente respecto a la empresa donde laboró anteriormente: Gestión de la empresa, Oportunidades laborales, remuneración, ambiente de trabajo y beneficios laborales
- P22 Supongamos que usted es el responsable de personal en la empresa ¿Qué haría para evitar que el personal se vaya a otra empresa?
- Gestión de la empresa P23 ¿Qué diferencias encuentra entre la gestión actual de la empresa y la gestión de la empresa donde trabajaste anteriormente? ¿Dónde te sentiste mejor?
- Remuneración P24 Si compara la remuneración que recibe actualmente con la remuneración que recibió en su anterior trabajo ¿Con cuál se sintió mejor?
- Beneficios laborales P25 ¿Qué diferencias encuentra entre los beneficios laborales de la actual empresa y los beneficios laborales de la empresa donde trabajaste anteriormente? ¿Dónde te sentiste mejor?
- Ambiente de trabajo P26 Si compara el ambiente de trabajo actual con el de su trabajo anterior ¿Con cuál se sintió mejor?

Oportunidades laborales P27 ¿Qué diferencias encuentra entre las oportunidades laborales de su actual trabajo y la empresa donde trabajaste anteriormente? ¿Dónde te sentiste mejor?

Nota. Todas las preguntas fueron diseñadas considerando los trabajos de Lefkowitz (1971), Farris (1971) Price y Mueller (1981), Martín (2003), Gonzáles (2006), Shamsuzzoha y Shumon (2007), Chen, Chu, Wang y Lin (2008), Flores, Abreu y Badii (2008), Pineda (2010), Bula (2012), Arokiasamy (2013), Pongoh (2013).

Variables o factores de Interés. Definición Conceptual.

Remuneración. La definiremos como todo el integro que recibe el trabajador por sus servicios en dinero o en especie cualesquiera sean las formas o denominación que se les dé y siempre que sea de su libre disposición, tiene una connotación legal para cada país o sector empresarial.

Gestión empresarial. Al respecto existen muchas definiciones, para efectos de la presente investigación se define como una actividad encaminada hacia la dirección de una organización, en lo concerniente al cuidado de su patrimonio mediante la planificación, organización, dirección y control de sus actividades con el objeto de cumplir con las estrategias y objetivos que se fije.

Oportunidades Laborales. Están referidas a la posibilidad de lograr una mejor posición laboral por ofertas que se presentan en el mercado en empresas del mismo sector o de un sector diferente.

Ambiente Laboral. Es el contexto en el que el trabajador desarrolla su trabajo y está dado principalmente por las buenas relaciones laborales con sus colegas y sus superiores, así como por las condiciones físicas de su lugar de trabajo.

Beneficios laborales. Están referidos a beneficios adicionales a la remuneración como lograr una línea de carrera (ascensos), bonos, seguros entre otros. En nuestro país son determinados en su mayoría por el Ministerio de trabajo y Promoción del empleo y están

referidos a vacaciones, asignación familiar, seguro médico, gratificaciones y compensación por tiempo de servicios.



Apéndice E: Tabla Relacional entre la Guía de la Entrevista y los Objetivos específicos de Investigación

Guía de la Entrevista	Objetivos
P1 a la P22	Determinar los factores que actualmente influyen en la rotación laboral en los hoteles turísticos de la Región Arequipa.
P23	Establecer la diferencia entre la gestión empresarial actual y la gestión empresarial de la anterior empresa.
P24	Comparar la remuneración que recibe actualmente con la remuneración que recibió en su anterior trabajo
P25	Encontrar las diferencias entre los beneficios laborales ofrecidos por la actual empresa y los ofrecidos por la empresa anterior.
P26	Comparar el ambiente de trabajo actual con el ambiente de trabajo del empleo anterior.
P27	Establecer las diferencias entre las oportunidades laborales ofrecidas en su actual empresa con respecto a las oportunidades laborales ofrecidas por la empresa anterior

Nota. Las preguntas y los objetivos se elaboraron considerando toda la literatura revisada especialmente Lefkowitz (1971), Farris (1971) Price y Mueller (1981), Martín (2003), Gonzáles (2006), Shamsuzzoha y Shumon (2007), Chen, Chu, Wang y Lin (2008), Flores, Abreu y Badii (2008), Pineda (2010), Bula (2012), Arokiasamy (2013), Pongoh (2013).

Apéndice F: Constancia de Validación de Instrumento

Datos del evaluador:

Apellidos y nombres:

Profesión: DNI:

Centro de trabajo:

Cargo de desempeña:

Área:

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INSTRUMENTO:

1= Deficiente

2 = Regular

3= Bueno

4 = Excelente

Ítem	Preguntas	Valores			
		1	2	3	4

