



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

**“RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS HOTELES
CASA ANDINA EN LA CIUDAD DEL CUSCO 2019”**

Tesis presentada por:

Bach. Kristel Hilda Aguayo Miranda

Tesis para optar:

El título profesional de Licenciada en
Administración

Asesora: Lic. Miriam Huamán Condori

CUSCO – PERU

2019



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento al reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la Tesis titulada: “RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS HOTELES CASA ANDINA EN LA CIUDAD DEL CUSCO 2019”, con el objeto de optar al título profesional de Licenciada en Administración.

La presente investigación aborda la problemática dentro de los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco en cuanto se refiere a la retención de recursos humanos, aplicando los procedimientos científicos establecidos por diferentes autores.

Atentamente,

Kristel Hilda Aguayo Miranda



DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y estar a mi lado en todo momento, nunca me dejó caer, siempre fue la luz que me acompaña.

A mis padres por encaminarme en la vida, enseñarme valores, principios, apoyarme sin medidas y amarme infinitamente.

A mi hermano Marcelo quien es mi inspiración y sonrisa para todo lo que hago.

A Rodrigo, por la dicha de tenerte en mi vida.

Kristel



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres porque sin ellos no hubiera podido lograr esta meta

Agradezco a Rodrigo; quien me acompañó en la realización de este proyecto, fuiste mi fuerza y esperanza en los momentos difíciles, mis palabras son inefables para agradecerte.

A mis abuelitos, por creer siempre en mí y darme su amor incondicional.

Kristel



TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN..... 1

ABSTRACT 1

RESUMEN 1

CAPITULO I 1

INTRODUCCIÓN 1

1.1 Planteamiento del problema..... 1

1.2 Formulación del problema 5

1.2.1 Problema general..... 5

1.2.2 Problemas específicos..... 5

1.3 Objetivos de la investigación..... 5

1.3.1 Objetivo general 5

1.3.2 Objetivos específicos..... 5

1.4 Justificación de la investigación..... 6

1.4.1 Relevancia social..... 6

1.4.2 Implicancias prácticas..... 6

1.4.3 Valor teórico..... 6

1.4.4 Utilidad metodológica 6

1.4.5 Viabilidad o factibilidad 6

1.5 Delimitaciones de la investigación 7

1.5.1 Delimitación Temporal..... 7

1.5.2 Delimitación Espacial..... 7

1.5.3 Delimitación Conceptual 7

CAPITULO II..... 8

MARCO TEÓRICO..... 8

2.1 Antecedentes de la investigación 8

2.1.1 Antecedentes Internacionales..... 8

2.1.2 Antecedentes Nacionales 11

2.1.3 Antecedentes Locales 15

2.2 Bases legales 17

2.3 Bases teóricas..... 17

2.3.1 Gestión de recursos humanos..... 17

2.3.1.1 Procesos de la gestión de recursos humanos..... 18

2.3.2 Concepto de retención de recursos humanos 18



2.3.3 Importancia de la retención de recursos humanos 18

2.3.4 Objetivos de la retención de recursos humanos 19

2.3.5 Políticas de la retención de recursos humanos..... 19

2.3.6. Dimensiones de la retención de recursos humanos 20

2.4 Marco institucional..... 28

2.5 Marco conceptual 32

2.6 Operacionalización de la variable 34

CAPITULO III..... 36

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 36

3.1 Tipo de investigación 36

3.2 Enfoque de la investigación..... 36

3.3 Diseño de la investigación 36

3.4 Alcance de la investigación 36

3.5 Población y muestra 36

3.5.1 Población 36

3.5.2 Muestra 37

3.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos 37

3.6.1 Técnica..... 37

3.6.2 Instrumento 37

3.7 Procesamiento de datos 37

CAPÍTULO IV 38

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 38

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado..... 38

4.1.1. Presentación del instrumento 38

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado 39

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable retención de recursos humanos..... 40

4.2.1 Remuneración 40

4.2.2 Factores de planes de prestaciones sociales..... 45

4.2.3 Calidad de vida en el trabajo..... 49

4.2.4 Relaciones con los colaboradores 54

4.3. Resultado de la variable retención de recursos humanos 58

CAPÍTULO IV 61

DISCUSIÓN..... 61

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos 61

5.2 Limitaciones del estudio..... 61



5.3 Comparación crítica con la literatura existente.....	62
5.4 Implicancias del estudio	63
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS.....	69
ANEXO I MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
ANEXO II: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	71
ANEXO III: INSTRUMENTO.....	77
ANEXO VI: PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACIÓN.....	79
ANEXO VII: CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	80
ANEXO VIII: RESULTADOS DE LOS ÍTEMS DEL CUESTIONARIO.....	84



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de los ítems del cuestionario 38

Tabla 2 Descripción de la Baremación y escala de interpretación..... 39

Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad..... 39

Tabla 4 Sexo de los colaboradores 39

Tabla 5 Antigüedad en la empresa..... 39

Tabla 6 Área a la que pertenece el colaborador 39

Tabla 7 Indicadores de la dimensión remuneración..... 40

Tabla 8 Remuneración 43

Tabla 9 Comparación promedio de los indicadores de la remuneración 44

Tabla 10 Indicadores de la dimensión planes de prestaciones sociales 46

Tabla 11 Factores de planes de prestaciones sociales 47

Tabla 12 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planes de prestaciones sociales 48

Tabla 13 Indicadores de la dimensión calidad de vida en el trabajo 50

Tabla 14 Calidad de vida en el trabajo 52

Tabla 15 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión calidad de vida en el trabajo 53

Tabla 16 Indicadores de la dimensión relaciones con los colaboradores..... 54

Tabla 17 Relaciones con los colaboradores..... 56

Tabla 18 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones con los colaboradores 57

Tabla 19 Retención de recursos humanos 58

Tabla 20 Comparación promedio de las dimensiones de la variable retención de recursos humanos..... 59



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Edad de los colaboradores 40

Figura 2: Sexo de los colaboradores..... 40

Figura 3: Antigüedad en la empresa..... 41

Figura 4: Área a la que pertenece el colaborador..... 41

Figura 5: Indicadores de la dimensión remuneración..... 41

Figura 6: Remuneración 43

Figura 7: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión remuneración 45

Figura 8: Indicadores de la dimensión planes de prestaciones sociales 46

Figura 9: Planes de prestaciones sociales 48

Figura 10: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planes de prestaciones sociales 49

Figura 11: Indicadores de la dimensión calidad de vida en el trabajo 50

Figura 12: Calidad de vida en el trabajo..... 52

Figura 13: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión calidad de vida en el trabajo..... 53

Figura 14: Indicadores de la dimensión relaciones con los colaboradores..... 55

Figura 15: Relaciones con los colaboradores..... 56

Figura 16: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones con los colaboradores..... 57

Figura 17: Retención de Recursos Humanos..... 58

Figura 18: Comparación promedio de las dimensiones de la variable retención de recursos humanos..... 60



ABSTRACT

This research was developed with the objective of describing the retention of human resources in the Casa Andina hotels in the city of Cusco 2019. Methodologically, a basic research was carried out, with a quantitative approach, with a scope of descriptive research and a non-experimental design. The study population consists of 93 employees of the Casa Andina hotels in the city of Cusco, the technique for data collection used was the survey using the questionnaire as an instrument and the data were processed with the Microsoft Excel and SPSS program; which are presented by tables and figures in the statistical analyzes. In the theoretical framework antecedents were made at international, national and local levels; theoretical basis for the retention of human resources; concept, importance, objectives and policies. As well as the four dimensions of retention of human resources, which according to (Chiavenato, 2017) are: remuneration, social benefits plans, quality of life at work and relationships with employees. According to the results obtained in the investigation, they indicate that the retention of human resources in the Casa Andina hotels of Cusco is good with an average of 3.86, where the remuneration dimension shows an average of 3.10 and is rated as regular, the dimension plans social benefits show an average of 3.74 and the dimension is rated as good; Quality of life at work shows an average of 3.93 and is rated as good, and the dimension; Relations with employees shows an average of 3.83 and is rated as good.

Keywords: retention, human resources.



RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada con el objetivo de describir la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco 2019. Metodológicamente se realizó una investigación de tipo básica, con enfoque cuantitativo, con un alcance de la investigación descriptivo y un diseño no experimental. La población del estudio está constituida por 93 colaboradores de los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco, la técnica para la recolección de datos utilizada fue la encuesta tomando como instrumento el cuestionario y los datos fueron procesados con el programa Microsoft Excel y SPSS; los cuales son presentados mediante tablas y figuras en los análisis estadísticos. En el marco teórico se efectuaron antecedentes a nivel internacional, nacional y local; bases teóricas de la retención de recursos humanos; concepto, importancia, objetivos y políticas. Como también se realizaron las cuatro dimensiones de retención de recursos humanos, que según (Chiavenato, 2017) son: remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relaciones con los colaboradores. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación indican que la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina del Cusco es bueno con un promedio de 3.86, donde la dimensión remuneración muestra un promedio de 3.10 y se califica como regular, la dimensión planes de prestaciones sociales muestra un promedio de 3.74 y se califica como bueno, la dimensión; calidad de vida en el trabajo muestra un promedio de 3.93 y se califica como bueno, y la dimensión; relaciones con los colaboradores muestra un promedio de 3.83 y se califica como bueno.

Palabras claves: retención, recursos humanos.



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día el sector de recursos humanos se ha vuelto un área estratégica en la consecución de resultados positivos para cualquier organización; la globalización ha hecho su parte, pues cada vez más obliga a las empresas del mundo a tener un manejo efectivo y eficaz de recursos humanos para poder atraer y retener a su fuerza laboral, muchas empresas tienen dificultades en retener a los mejores talentos, porque no sólo es cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales. Según estudios realizados por (Guthridge, Komm, & Lawson, 2008) el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir con el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información de talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Hoy en día uno de los grandes retos de las empresas en el mundo es conseguir que sus recursos humanos pasen de ser solo empleados a estar implicados en los objetivos de la organización.

Actualmente en Perú se ha producido un gran cambio en la administración de recursos humanos, pues la gestión y desarrollo humano es validada por la empresa como una unidad que contribuye a que la estrategia del negocio se concrete. Los planes de administración y retención del talento humano pasan de ser una lista de emprendimientos de lo que se creía que estaba bien hacer, a generarse en función de las necesidades de la organización en particular, además, las herramientas técnicas y políticas de esta disciplina, como reclutamiento, selección, contratación, capacitación, bienestar, descripción de puestos, gestión de remuneraciones y de clima laboral, se ponen a disposición de las gerencias de línea para lograr que el personal de cada unidad tenga las condiciones de trabajo que le permitan alcanzar la mayor productividad; de esta manera, se alinean con los objetivos de rentabilidad. Según (Rivera Chú, 2013) el crecimiento del país nos ha tomado desprevenidos, y la gran limitante para seguir creciendo no es el capital ni la tecnología, sino la escasez de talento; por ello, la gestión de personas se vuelve cada vez más relevante en las empresas peruanas; al existir más opciones laborales en el mercado,



las empresas se ven obligadas a contar con una gestión de recursos humanos más competitiva, para captar y retener talento.

Por otro lado, la ciudad del Cusco posee una gran oferta turística: centros culturales, étnicos, restaurantes, hoteles, etc. Estos recursos le han permitido posicionarse como el principal destino turístico a nivel nacional, sin embargo, las empresas dedicadas al rubro turístico podrían aprovechar más estas ofertas turísticas favorables al gestionar de mejor manera los recursos humanos que poseen, elevando los estándares de servicio a través de su capital humano y posteriormente reteniendo a los mejores talentos, haciéndolos fuente primigenia de una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Casa Andina es una cadena hotelera fundada en el año 2003, perteneciente al grupo Nessus Hoteles Perú S.A; actualmente cuenta con 29 hoteles en todo el Perú; en la región Cusco Casa Andina cuenta con siete hoteles, los cuales se clasifican en hoteles Premium (cinco estrellas) y Estándar (tres estrellas), contando con un total de 1 trabajadores. Al ser Casa Andina una empresa totalmente constituida y que busca la excelencia, no descuida la importancia del talento humano para la consecución de sus objetivos estratégicos, es así que tiene un área de Gestión humana sólidamente estructurada que maneja los diferentes aspectos de gestión de personas que considera valiosos para cubrir todos los ángulos que los trabajadores requieren para su satisfacción; sin embargo se observa que existirían problemas para lograr una retención adecuada del verdadero talento en la empresa que según (Chiavenato, 2017, pág. 236) desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no solo capta y emplea sus talentos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización; en el caso específico de los hoteles Casa Andina del Cusco se evidencia en los altos índices de rotación en áreas operativas críticas como recepción, servicio de alimentos-bebidas y cocina, las cuales son vitales para el éxito del negocio.

En relación a la remuneración de recursos humanos; Casa Andina otorga una retribución básica la cual incluye un adicional de recargo al consumo que corresponden a los puntos hoteleros, además de todos los beneficios que otorga según la ley; sin embargo se ha observado que un gran porcentaje de colaboradores no están satisfechos ni conformes con sus remuneraciones y muchos de ellos renuncian por mejores opciones salariales, así mismo se ha observado que existe una diferenciación en los niveles de



recargo al consumo (puntos) por valuación de puestos, haciendo esta una diferenciación de remuneración que varía por puesto de trabajo.

En relación a los planes de prestaciones sociales; Casa Andina otorga todas las prestaciones legales por disposición de la ley laboral peruana, como también brinda prestaciones adicionales voluntarias como alimentación gratuita, préstamos, bonificaciones etc.; sin embargo, se ha observado que los colaboradores no están satisfechos con estos beneficios.

En relación a la calidad de vida en el trabajo; Casa Andina dirige sus esfuerzos a velar por la higiene, seguridad y las condiciones ambientales de trabajo adecuadas para garantizar la calidad de vida de sus colaboradores; sin embargo se ha observado que existirían factores que limitan la consecución de esta meta al 100%; en primer lugar existen deficiencias en el diseño de los ambientes de trabajo ya que tienen espacios limitados y temperaturas inadecuadas para el desarrollo de las actividades diarias en zonas administrativas, como también un inadecuado dimensionamiento de los servicios higiénicos de mujeres para la cantidad de colaboradoras existentes en la propiedad, ya que cuentan con solo un baño disponible para ellas. Por otro lado, se observa que existen zonas en el trabajo que están obstruidas por mercadería u otros activos que impiden un tránsito fluido y eficiente de los colaboradores lo que generaría un riesgo en caso de evacuaciones. Adicionalmente en algunos puestos de trabajo se requiere el uso constante y obligatorio de equipos de protección personal para mitigar riesgos de trabajo, en tal sentido se observa que Casa Andina provee de los mismos y capacita a los colaboradores en su correcto uso; sin embargo, muchos colaboradores incurrirían en negligencia al no usarlos de manera pertinente y correcta poniendo en riesgo su seguridad y la de otros colaboradores.

En lo que respecta a las relaciones con los colaboradores; se observa que Casa Andina ofrece foros de discusión con los representantes elegidos por los colaboradores para dinamizar el intercambio de ideas. Sin embargo, se observa que existen colaboradores que no respetan estos foros y realizan sus quejas o descargos de manera inadecuada y mal intencionada afectando de manera directa el clima laboral en sus respectivas áreas. Así mismo como es natural en toda organización muchas veces el modelo de liderazgo de los jefes no sería aceptado por todos los colaboradores, en este sentido Casa Andina no sería



ajena a esta situación ya que dichos conflictos afectarían de manera importante al índice de rotación en determinadas áreas.

De continuar la situación descrita, dificultará las tareas de reclutamiento, selección y capacitación además de los costos que éstas implican, así como los índices de rotación que se incrementarán notablemente, por otro lado, la alta rotación conlleva a fluctuaciones en la calidad de servicio, la cual afecta directamente a la satisfacción de los clientes y por consecuencia el éxito de las operaciones de la empresa. Por ello se hace necesario plantear estrategias que permitan retener al talento presente en la organización. Por lo que se plantea el siguiente problema de investigación



1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- ¿Cómo es la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- P.E.1. ¿Cómo son las remuneraciones de recursos humanos en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco?
- P.E.2. ¿Cómo son los planes de prestaciones sociales en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco?
- P.E.3. ¿Cómo es la calidad de vida en el trabajo en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco 2019?
- P.E.4. ¿Cómo es la relación con los colaboradores en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Describir la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco-2019

1.3.2 Objetivos específicos

- O.E.1. Describir las remuneraciones en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco 2019
- O.E.2. Describir los planes de prestaciones sociales en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco 2019
- O.E.1. Describir la calidad de vida en el trabajo en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco 2019
- O.E.2. Describir la relación con los colaboradores en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco 2019

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Relevancia social

La retención de recursos humanos que se estudiará tendrá relevancia social con la buena aplicación del subsistema de retención del talento humano en la empresa; todas aquellas personas que conserven su trabajo y sus familias tendrán satisfacción laboral, esto irá a favor de la calidad de vida no solo a nivel económico sino a nivel motivacional

1.4.2 Implicancias prácticas

La retención de recursos humanos que se estudiará ayudará a disminuir los altos índices de rotación que existen en la empresa como también los altos costos de los procesos que este conlleva; como reclutamiento, selección, inducción y capacitación para los nuevos colaboradores de la empresa. Además de metodologías para el análisis y diagnóstico de problemas de rotación de personal, y operaciones en otras empresas.

1.4.3 Valor teórico

Generar precedentes de investigación sobre retención del talento humano en la región del Cusco enfocado a la industria hotelera; ya que hasta la actualidad no se han observado estudios en este rubro, cuya preponderancia ha posicionado al Cusco como el principal destino turístico del país.

1.4.4 Utilidad metodológica

Con esta investigación se busca generar herramientas de investigación para medir la efectividad de la retención del talento humano en empresas del rubro hotelero.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad

Esta investigación será factible por las siguientes razones:

- El trabajo será factible ya que se cuenta con información teórica
- Se cuenta con accesos a la información en los hoteles Casa Andina del Cusco
- Se cuenta con el presupuesto para la investigación
- Se cuenta con el tiempo necesario para desarrollar el estudio



1.5 Delimitaciones de la investigación

1.5.1 Delimitación Temporal

La investigación abarcará el periodo del mes de octubre a diciembre del 2019

1.5.2 Delimitación Espacial

El ámbito físico geográfico que comprende el estudio son los 5 hoteles de Casa Andina, ubicados en la ciudad del Cusco.

1.5.3 Delimitación Conceptual

La presente investigación corresponde al área de recursos humanos y el subsistema de retención del talento humano dentro de las organizaciones.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo del estudio, se examinó las investigaciones en las bibliotecas de la Universidad Andina del Cusco y bibliotecas online de diversas Universidades nacionales e internacionales. Como antecedentes se tienen las siguientes tesis:

2.1.1 Antecedentes Internacionales

A: Título: “GESTIÓN DEL TALENTO Y TÉCNICAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL CLAVE, CASO ENAP REFINERÍAS BIOBÍO” (Rojo Figueroa, 2014)

Lugar y año: Chile 2014

Autor: Francisco Javier Rojo Figueroa

Universidad: Universidad de Concepción Chile

Conclusiones:

- El presente estudio, debido a la naturaleza de su información y la cantidad de datos proporcionados por la empresa, no logra reunir la cantidad requerida para la elaboración de un modelo predictivo como una regresión logística Multinomial, sí logra mostrar que existen características de los individuos que se relacionan con las preferencias sobre las posibilidades de continuar su carrera interna en la empresa consultadas por el departamento de Desarrollo Organizacional por lo anterior, resultaría interesante en el futuro generar una encuesta propia que recoja información en círculos más amplios, como podría ser un estudio a nivel regional o nacional, en diversas empresas, pudiendo incluso, incorporar como nuevas categorías la posibilidad de aumento de sueldo, beneficios específicos o flexibles además de incorporar una nueva variable que incluya, de alguna manera a definir, la personalidad del individuo, tema que no fue analizado hasta el momento, todo esto con el fin de mejorar el enfoque de los departamentos de Recursos Humanos, permitiendo con esto



mejorar, además de la retención del personal clave, temas como por ejemplo, el clima laboral y una mejor asignación de los recursos de la empresa.

- De todas maneras, para la retención de personal, existen variados mecanismos expuestos dentro de la literatura que se encuentran orientados a esta tarea, quedando como misión del equipo encargado de los recursos humanos identificar, implementar y hacer el correcto seguimiento de la o las herramientas que se acomoden a las necesidades de la organización, pudiendo ser estas las presentadas en este estudio u otras que la empresa considere adecuadas. Por lo mismo, se debe entender que la idea presentada en este estudio pretende ser un apoyo a la gestión del talento, aunque tenga una validez solamente al interior de ENAP Refinerías Biobío, la idea puede replicarse a otras organizaciones, o de manera de un nuevo estudio, cubrir la situación local o regional.

B. Título: “RETENCIÓN DE PERSONAL EN TRES HOTELES DE CANCÚN: FIESTA AMERICANA GRAND CORAL BEACH, JW MARRIOT Y RITZ CARLTON” (Santana Duarte, 2013)

Lugar y año: México 2013

Autor: Héctor Santana Duarte

Universidad: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Conclusiones:

- La retención de personal en los hoteles Fiesta Americana Grand Coral Beach, Ritz Carlton Cancún y JW Marriot Cancún Resort & Spa no es tarea fácil. La temporalidad de la gran demanda afecta los costos cuando la demanda es baja y se mantiene la misma nómina. Pero la idea de que el lado humano de las empresas debe permear en las decisiones para favorecer a los empleados se fue imponiendo en los hoteles en estudio. Tal vez pensar en una retención de personal de 92.6% como la presentada por el Ritz Carlton Cancún sea considerado muy ambicioso en el sector turístico, pero posible, y por otro lado el 66.2% del JW Marriot Cancún Resort & Spa pueda ser mejorado. La política



de retención de personal está en la agenda de los ejecutivos y la estrategia principal es el desarrollo de carreras en la organización. Esto infiere en la formación y motivación para el crecimiento acompañado de la fidelización hacia la empresa.

- Se necesita una atención especial en los jóvenes, los menores de veinte años que tienen mayor inestabilidad laboral en los hoteles en estudio. El estado emocional de los jóvenes en cuanto a sus inquietudes para explorar la diversidad que ofrece el sector turístico en Quintana Roo u otros destinos, es una hipótesis que debe ser planteada y analizada para disminuir el nivel de rotación de personal en ese rango de edad. La juventud es una característica que alimenta el servicio turístico, sobre todo por su fuerza, alegría natural y nuevas ideas, preparando con el tiempo cuadros de profesionales y de experiencia que hereden los puestos jerárquicos de mayor nivel. Esto se denomina formación de talento humano y la dirección de empresas tiene la obligación de retenerlos, pues forma parte de su ventaja competitiva en un mundo cada vez más competido.
- El cambio enriquecedor y positivo de los seguidores es logrado por líderes transformacionales. El líder transformacional sabe que el éxito no depende de una sola persona, y su tarea es persuadir a través del convencimiento, de que se puede estar en mejores escenarios y alcanzar metas superiores y ambiciosas a través de la motivación y la cooperación de equipo. Transformar los niveles de motivación en las personas implica crear mayor sinergia en los equipos. Transformar permite lograr la autoevaluación al desempeño durante el proceso y no al final del proceso, lo que genera un ahorro en costos incluyendo el del tiempo, porque son capaces de corregir o redirigir durante la marcha, para lo cual también se requiere del empoderamiento. Este tipo de liderazgo es el que las personas esperan porque quieren participar en empresas ganadoras, y el pertenecer a ellas, le disminuye al personal la curiosidad por pertenecer a otra.



2.1.2 Antecedentes Nacionales

A. Título: “LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DE RETENCIÓN, DESARROLLO Y CRECIMIENTO PROFESIONAL EN HOTELES DE 5 ESTRELLAS EN LIMA METROPOLITANA” (Díaz Chacolla, 2017)

Lugar y año: Lima 2017

Autores: Omar David Díaz Chacolla

Universidad: Universidad San Ignacio de Loyola

Conclusiones:

- En relación con los objetivos de la investigación se pudo demostrar cuanto influye la motivación sobre la retención, crecimiento y desarrollo del talento humano, mediante las entrevistas realizadas, además de la observación en campo. La importancia vital de la motivación como un valor agregado para el desarrollo de cada uno de los colaboradores, y a su vez impacta tanto en los objetivos de la organización como en los objetivos personales de los colaboradores.
- Sobre los objetivos específicos que se plantearon en conocer los programas y actividades para la motivación, se puede decir que, hoy en día, las organizaciones multinacionales, emplean herramientas internas para poder capacitar, motivar y entrenar a sus colaboradores con el fin de que puedan crecer y desarrollarse dentro de las mismas organizaciones, evitando la tasa de rotación alta, de esta manera programas como “Cross training”, que implica conocer nuevas áreas y descubrir nuevas afinidades e incluso auto motivarse, es una herramienta muy eficaz. Así como programas de “Fun & Growth”, muy similar al “Cross training” la diferencia es que se realiza en otra propiedad fuera del país, ambas son herramientas motivadoras para seguir creciendo y desarrollándose.
- Actividades internas como la semana del colaborador, o del asociado, influyen mucho como motivación intrínseca, donde la organización toma en cuenta y valora a cada uno de los colaboradores, haciéndolos sentir en familia, y



agradeciéndoles por todo su tiempo, dedicación, y desempeño exitoso. Sin embargo, debería realizarse 2 veces, o 1 vez por semestre, de esta manera impactará de una forma más efectiva y positiva sobre los colaboradores.

- No obstante, una de las limitaciones fue la cifra exacta sobre las rotaciones de personal en las organizaciones, es decir, no se logró medir la tasa de rotación. Sin embargo, se puede inferir por medio de las entrevistas a profundidad la correlación entre retención y motivación, que, a mayor motivación a los colaboradores, mayor será la retención de los mejores talentos.
- Los colaboradores entrevistados mencionan su afiliación con la organización por la cantidad de beneficios que esta otorga, ofreciéndoles una línea de carrera, capacitación y entrenamiento constante, además de involucrarlos en la toma de decisiones ante cualquier circunstancia. De esta forma, las organizaciones retienen a los colaboradores para que se sientan cómodos, a gusto de tus labores, sabiendo que pueden desarrollarse y crecer profesionalmente, logrando metas y objetivos para ambos.
- Se concluye con la investigación realizada en áreas operativas de alimentos y bebidas de las organizaciones estudiadas que, la motivación es un factor relevante que diferencia a una organización de otra, en relación a lo que pueda ofrecer; mediante las entrevistas a profundidad se pudo concluir que los colaboradores optaron por irse de un lugar a otro por los beneficios que además ofrece las organizaciones, como son la marca de la organización, pertenencia, sueldos, desarrollo y crecimiento, además de sentirse valorados y respetados.
- Con respecto a las técnicas, planes, o estrategias que implementan las organizaciones para la retención del personal, los hoteles que han sido parte del estudio ofrecen una similitud de estrategias, como son el reconocimiento, planes de desarrollo personal y profesional, crecimiento laboral, capacitación, recreación, “empowerment”, buen clima laboral, retroalimentación, canales de comunicación, y que es muy importante la correcta atracción y selección del



personal adecuado para lograr un excelente clima laboral, de tal forma se minimicen las tasas de rotación.

B. Título: “RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO ESTRATÉGICO EN EMPRESAS MINERAS” DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA 2017” (Ramos García & Sánchez Alfaro, 2017)

Lugar y año: Piura 2017

Autores: Ramos García, Ariadna Victoria; Sánchez Alfaro, Lady Carolina

Universidad: Universidad de Piura

Conclusiones:

- La estrategia que planteamos en nuestra investigación es la Creación de la Marca empleador para las empresas mineras. Dicha estrategia comprende cinco componentes: proceso de selección, de inducción, diseño de plan de carrera y sucesión, programa de mentoring y programa de reconocimiento, estos componentes permitirán cumplir con el objetivo general de retener el talento en empresas mineras.
- De acuerdo al objetivo de la investigación, se ha optado por un análisis empírico analítica, modalidad descriptiva correlacional de corte transversal, fundamentada en el paradigma cuantitativo. Las unidades de análisis de nuestra investigación son 170 colaboradores staff de empresas mineras. De estos 170, para la investigación participan 118 colaboradores.
- Así mismo, para el estudio de la principal variable de la investigación, Satisfacción Laboral, se ha propuesto seis dimensiones: Tu Empresa, Tu Trabajo, Carrera y Desarrollo, Tu Gestor, Mi Equipo de trabajo, y Beneficios para empleados.
- Según el análisis estadístico realizado, el cuestionario empleado es excelente, dado que el Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0.957, indicando fiabilidad en la investigación.



- La dimensión “Empresa” es la que otorga mayor satisfacción con el trabajo ya que tiene el promedio más alto (3.91). El ítem que mayor satisfacción tiene esta dimensión es el orgullo de trabajar en la empresa minera con un 27.12% de muy de acuerdo. Es decir, los colaboradores perciben gran satisfacción por el lugar donde laboran, esto puede deberse por tratarse de una empresa minera, la cual genera cierto “Status laboral”.
- En la dimensión “Trabajo”, el ítem referido al entendimiento que tiene el colaborador sobre lo que se espera de él por parte de la empresa, es el que mayor satisfacción le otorga, pues alcanza un 21.19% de muy de acuerdo, le sigue con un 16,95% el tener los materiales y equipos que necesita para realizar su trabajo. Es decir, lo que mayor satisfacción laboral le da al colaborador es saber lo que se espera de él y contar con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.
- Para la dimensión “Carrera y Desarrollo”, la mayor satisfacción laboral la consigue el colaborador a través de la preocupación que tiene la empresa de promover a los mismos colaboradores que el contratar a otros. Sin embargo, es importante mencionar, que la distribución de porcentajes es alta en la categoría neutral. Esto significa que hay cierto recelo por parte de los trabajadores respecto al desarrollo profesional que debe tener el trabajador en la empresa.
- El ítem de la dimensión “Gestor”, sobre las reuniones que mantiene el gestor con sus trabajadores es percibida positivamente, destacando el buen trabajo que realiza el jefe y la confianza en sus colaboradores. El programa de Mentoring se ha propuesto para fortalecer este ítem.
- La segunda dimensión más importante con un promedio de 3.74 es la dimensión “Equipo de trabajo”. Esto significa, los colaboradores que participan en la investigación sienten gran satisfacción porque perciben una



distribución justa en el trabajo, así como el sentirse libre de expresarse abiertamente con los demás miembros del equipo.

- La dimensión que menor satisfacción produce en el colaborador son “Beneficios para empleados” ya que tiene el menor promedio (3.02). Esto quiere decir, aunque estén contentos con el lugar donde trabajan; no les produce satisfacción los programas de incentivos que tiene la empresa para con sus trabajadores. Además, predominan una distribución de porcentajes altos para la calificación muy en desacuerdo con un 23.7% en las actividades recreacionales. Esto significa que las actividades organizadas por la empresa con fines recreacionales, no producen satisfacción en los colaboradores.
- El programa de reconocimiento propone una serie de actividades que ayudará a mejorar la satisfacción de los colaboradores en esta dimensión.

2.1.3 Antecedentes Locales

A. Título: “RETENCIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS SEDA CUSCO EN EL ÁREA DE GERENCIA COMERCIAL EN EL DISTRITO DEL CUSCO – 2018” (Alfaro Paniura, 2018)

Lugar y año: Cusco 2018

Autor: Jhon Ulises Alfaro Paniura

Universidad: Universidad Andina del Cusco

Conclusiones:

- Primera. Se concluye de los resultados que la retención de los colaboradores obtuvo en promedio de 3.05 así Jo manifiesta el 77 • 5% de los colaboradores que lo califican como no adecuado ni inadecuado igualmente las tres dimensiones obtuvieron calificaciones no adecuado ni inadecuado, los colaboradores manifiestan que los estilos de administración que predominan son más autoritarios, pocas veces cuentan que existe una buena comunicación consideran que los espacios nos son los más adecuados para que realicen sus actividades de manera eficiente.



- Segunda. Se concluye de los resultados que los estilos de administración obtuvieron en promedio, 2.51 así lo manifiesta el 65% de los colaboradores que lo califican como no adecuado ni inadecuado igualmente el estilo autoritario coercitivo, el cual obtuvo un promedio de 2.51 caracterizándolo como no adecuado ni inadecuado, el estilo autoritario benevolente obtuvo un promedio de 3.7 lo cual indica cómo adecuado, el estilo consultivo un obtuvo 3.35 indicando como no adecuado ni inadecuado, mientras el estilo participativo obtuvo 3.11 lo cual indica que es no adecuado ni inadecuado, los colaboradores manifiestan que los estilos de administración que se aplican son el coercitivo y benevolente ya que no se sienten en libertad de opinar, discutir con sus superiores y están motivados, negativamente, por el miedo, las amenazas, las sanciones y las raras recompensas.
- Tercera. Se concluye de los resultados que la relación con los colaboradores, obtuvo en promedio, 2.83 así lo manifiesta el 50% de los colaboradores que lo califican como no adecuado ni inadecuado, igualmente los indicadores como la comunicación, protección, ayuda obtuvieron calificaciones no adecuado ni inadecuado, mientras los indicadores como cooperación, disciplina y conflicto obtuvieron calificaciones inadecuados, los colaboradores manifiestan que la empresa no motiva y ni proporcionar ayuda a los colaboradores en las situaciones es difíciles, además sienten que no existe protección hacia los colaboradores, lo que no garantiza una adecuada relación.
- Cuarta. Se concluye de los resultados que la higiene, seguridad y salud ocupacional, obtuvo en promedio, 3.27 así lo manifiesta el 40% que lo califica como no adecuado ni inadecuado igualmente los indicadores como el entorno físico, estrés laboral y prevención de accidentes obtuvieron calificaciones no adecuado ni inadecuado, mientras los indicadores como entorno psicológico y aplicación de principios ergonómicos obtuvieron calificaciones adecuados, los colaboradores manifiestan que la empresa no brinda un entorno físico propias para que los colaboradores realicen sus



actividades, así mismo la empresa no programa con frecuencia actividades para minimizar el estrés laboral.

2.2 Bases legales

- ✓ Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral
- ✓ DECRETO SUPREMO N° 003-97-TR Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo LEY N° 29783
- ✓ Dictamen de la Comisión de Trabajo recaído en los Proyectos de Ley que proponen la Ley General del Trabajo.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos (GRH) es un campo de estudio relativamente nuevo, que pasó y está pasando por profundos cambios y transformaciones. Su papel está en expansión y cada vez es más estratégico y menos operático. Su objetivo se está centrando cada vez más en el negocio de la organización e introduciendo ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio. (Chiavenato, 2017, pág. 96)

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (Vallejo, 2015, pág. 17)

Consiste en una amplia variedad de actividades, que incluyen el análisis del entorno competitivo de la empresa y el diseño de puestos para que la estrategia organizacional pueda incrementarse con éxito para superar a los competidores. Para lograr este objetivo, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas



adecuadas para estos puestos, capacitarlas, motivarlas y evaluarlas, desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización en el futuro, entre otras cosas. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 4)

2.3.1.1 Procesos de la gestión de recursos humanos

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema (Chiavenato, 2017, pág. 102)

Para la presente investigación se considerará el proceso de retención de recursos humanos como variable de estudio por lo que pasamos a detallar.

2.3.2 Concepto de retención de recursos humanos

“Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus talentos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización” (Chiavenato, 2017, pág. 236)

“Una vez que se ha invertido tiempo y recursos para contratar y capacitar a un empleado, el gerente desea asegurarse de que permanezca en la organización. Para lograrlo es necesario entender las fuerzas que impulsan a los trabajadores a abandonar a una compañía” (Dessler, 2015, pág. 260)

“La administración de los recursos humanos, además de captar personas idóneas, trata de mantenerlas satisfechas, motivadas a largo plazo dentro de la organización, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales” (Vallejo, 2015, pág. 102)

2.3.3 Importancia de la retención de recursos humanos

Los procesos para retener a las personas sirven para proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas. Son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2017, pág. 239)



La gente tiende a elegir situaciones que le hacen sentir bien, y alejarse de las situaciones que la hacen sentir mal, rechazan las situaciones que producen emociones incómodas y desagradables, y se sienten atraídas hacia aquellas que les producen emociones agradables y cómodas; por lo tanto el gerente debe considerar estrategias para reducir el repliegue de personal en términos de la reducción de los efectos laborales negativos y el incremento de sus efectos positivos (Dessler, 2015, pág. 264)

2.3.4 Objetivos de la retención de recursos humanos

Según (Chiavenato, 2017, pág. 246) señala los siguientes objetivos:

- Lograr que los trabajadores estén satisfechos y motivados.
- Inducir a los trabajadores a permanecer en la empresa y a “ponerse la camiseta”.
- Aumentar la conciencia y responsabilidad del individuo (o del grupo)
- Ampliar la interdependencia con terceros y con el conjunto.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para promover al personal, estableciendo las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

2.3.5 Políticas de la retención de recursos humanos

Según (Chiavenato, 2017, pág. 103) son

- Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.



- Como mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

2.3.6. Dimensiones de la retención de recursos humanos

El autor; en su libro, “Administración de recursos humanos” propone 4 dimensiones; las cuales exigen una serie de cuidados especiales para la retención de recursos humanos (Chiavenato, 2017)

2.3.6.1 Remuneración de recursos humanos

“Se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales, se trata básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato, 2017, pág. 242).

“Son todas las formas de retribuciones o pagos destinadas al personal, que derivan de su empleo” (Chiavenato, 2017, pág. 242).

“Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entrega a los trabajadores y que se derivan de su empleo por desempeñar tareas en la organización” (Chiavenato, 2017, pág. 242).

Consta de tres componentes principales. La compensación directa incluye los sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta engloba los beneficios que proporcionan los empleadores, mientras que la compensación no monetaria incluye los programas de reconocimiento a los empleados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, buen ambiente laboral y horarios de trabajo flexibles que contemplen las necesidades personales de los empleados. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 344)

Constituye remuneración el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o



denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. Tal concepto es aplicable para todo efecto legal, tanto para el cálculo y pago de los beneficios previstos en la presente Ley, cuanto para impuestos, aportes y contribuciones a la seguridad social y similar que gravan las remuneraciones, con la única excepción del Impuesto a la Renta que se rige por sus propias normas. (Ley general del trabajo, 2018)

A. Valuación de puestos

“Es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías las cuales servirán de base para el sistema de remuneración” (Chiavenato, 2017, pág. 246).

“Es la comparación sistemática llevada a cabo con el propósito de determinar cuánto vale un puesto en relación con otro” (Dessler, 2015, pág. 303).

Sistema de valuación de puestos relativamente nuevo diseñado para satisfacer las demandas de un entorno de negocios dinámico. Valuar el trabajo de manera correcta permite a las organizaciones no sólo asignar un precio a cada uno de los puestos, sino tener una idea sobre cómo se relacionan los puestos con las metas y los objetivos globales de la organización, y cómo los roles contribuyen, en última instancia, al éxito de esta. Además, la valuación del trabajo sirve para dirigir el dinero de la compensación hacia el tipo de trabajo que se considera crucial para alcanzar las metas de la organización. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 362)

B. Encuesta Salarial

Procura encontrar no sólo el equilibrio interno de los salarios en la organización sino también el equilibrio externo de éstos en relación con el mercado de trabajo, así antes de definir las estructuras salariales de la empresa, conviene investigar y analizar los salarios de la comunidad. (Chiavenato, 2017, pág. 258)

Encuesta que busca determinar los rangos salariales generales. Una buena encuesta salarial presenta rangos salariales específicos para



puestos determinados. Las encuestas formales, por medio de cuestionarios escritos, son las más completas, pero las telefónicas los anuncios en periódicos también son fuentes de información confiables. (Dessler, 2015, pág. 310)

Es una encuesta sobre salarios que pagan las empresas en el mercado laboral local, regional o nacional de una organización, lo que depende del puesto. Permite que una organización mantenga la equidad externa, es decir, que pueda pagar a sus empleados salarios equivalentes a los que perciben empleados similares en otras empresas. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 363)

C. Política Salarial

“Es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores” (Chiavenato, 2017, pág. 260).

“La estrategia de remuneración del empleador se manifestará en políticas salariales. Los gerentes deben establecer políticas salariales que cubran varios aspectos relacionados con la remuneración” (Dessler, 2015, pág. 301).

“Es un conjunto de decisiones organizativas que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores. Es crear un sistema de remuneración justo, equitativo y motivador” (Vallejo, 2015, pág. 87).

D. Remuneración variable

Es la parte de la remuneración que se acredita periódicamente en favor del trabajador. Es de carácter selectivo y depende de los resultados que alcance la empresa en determinado periodo por medio del trabajo en equipo o del trabajo aislado de cada trabajador. (Chiavenato, 2017, pág. 263)



“Cualquier plan que vincula la remuneración con la productividad o rentabilidad, por lo general en forma de pagos únicos” (Dessler, 2015, pág. 334).

“Es un pago vinculado con alguna medida de desempeño individual, grupal u organizacional” (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 384).

E. Planes de incentivos

“Son planes para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores y promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes” (Chiavenato, 2017, pág. 266)

Según “son planes de pagos por desempeño, pues remuneran a todos los trabajadores con base en su desempeño” (Dessler, 2015, pág. 405).

Los planes de incentivos hacen hincapié en un enfoque compartido con los objetivos organizacionales, pues amplían las oportunidades de lograrlos para los empleados de toda la organización. Crean un entorno operativo que apoya una filosofía de compromiso compartido, ya que se basa en la certidumbre de que todas las personas contribuyen al desempeño y al éxito de la organización. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 386)

2.3.6.2 Planes de prestaciones sociales de recursos humanos

Según “son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones” (Chiavenato, 2017, pág. 277).

“Son los pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por continuar trabajando en la empresa (Dessler, 2015, pág. 364).

“Son gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan a sus trabajadores” (Vallejo, 2015, pág. 88).



A. Prestaciones legales

Según “son las que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos” (Chiavenato, 2017, pág. 273).

“Son las prestaciones requeridas por leyes federales o por la mayoría de las leyes estatales” (Dessler, 2015, pág. 365).

Son los beneficios para los empleados que exige la ley, constituyen 19% del paquete de beneficios que proporcionan los empleadores, estos beneficios incluyen las aportaciones de la empresa al Seguro Social, el seguro de desempleo y el seguro de compensación de trabajadores. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 429)

B. Prestaciones superiores a la ley o adicionales

“Son las ofrecidas por voluntad de las empresas, no las exige la ley ni alguna negociación colectiva, también se conocen como prestaciones adicionales a la ley” (Chiavenato, 2017, pág. 273).

“Los empleadores brindan beneficios que ayuden a atraer y retener al mejor talento” (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 438).

Según (Ley general del trabajo, 2018) no constituyen remuneración para ningún efecto legal los siguientes conceptos:

- Las gratificaciones extraordinarias u otros pagos eventuales, otorgados a título de liberalidad por el empleador o por convenio colectivo, incluida la bonificación pactada por término de la negociación colectiva o cierre de pliego.
- Cualquier forma de participación en las utilidades de la empresa
- El refrigerio que no constituya alimentación principal, salvo que por convenio individual o colectivo se le otorgue carácter remunerativo
- El valor de la movilidad al centro de trabajo, supeditada a la asistencia efectiva y a que razonablemente cubra el respectivo traslado. Se incluye en este concepto el monto fijo que el



empleador otorgue por pacto individual o convenio colectivo, si cumple con los requisitos antes mencionados

- La asignación o bonificación o beca por educación, que se encuentre debidamente sustentada. Del mismo modo, el pago total o parcial de cursos de capacitación o perfeccionamiento del trabajador, que se relacionen con la actividad de éste en la empresa o con futuros ascensos o promociones;
- Las asignaciones o bonificaciones por cumpleaños, matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimiento y aquellas de semejante naturaleza; igualmente, las asignaciones que se abonen con motivo de determinadas festividades y provengan de convenio colectivo.
- La canasta navideña y similares, así como los bienes de su propia producción que la empresa otorgue a sus trabajadores, en cantidad razonable para su consumo directo y de su familia.
- Las primas por seguros contra accidentes o para cobertura de salud del trabajador y sus familiares directos; asimismo, las de seguro de vida; salvo que por convenio colectivo se les otorgue carácter remunerativo.
- La indemnización por frustración del descanso vacacional, la indemnización por despido injustificado y otras establecidas por Ley.
- Las condiciones de trabajo, entendidas como aquellos pagos o entregas al trabajador para el desempeño de su labor o con ocasión de sus funciones, tales como transporte, viáticos, gastos de representación, vestuario y en general todo lo que, en forma y monto razonables, cumpla tal objeto.

2.3.6.3 Calidad de vida en el trabajo

“Crear, mantener y mejorar un excelente ambiente laboral”
(Chiavenato, 2017, pág. 284).

Es el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus labores, es la satisfacción del colaborador en el trabajo.



Las organizaciones, para satisfacer a los clientes externos, primero deben satisfacer a sus colaboradores internos. La calidad de vida en el trabajo representa cómo la organización es capaz de satisfacer las necesidades personales de los colaboradores. Esto incrementará la productividad y la calidad en las organizaciones. (Vallejo, 2015, pág. 115)

A. Higiene laboral

Se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y el ambiente físico donde las realiza” (Chiavenato, 2017, pág. 284).

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde se desempeña. Es el diagnóstico, la previsión de enfermedades ocupacionales basadas en el estudio y el control de dos variables: el hombre y el entorno laboral. (Vallejo, 2015, pág. 110)

B. Condiciones ambientales de trabajo

“Son circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Esto es, al ambiente físico del empleado mientras desempeña su función” (Chiavenato, 2017, pág. 285).

Desde el punto de vista de la salud física, el lugar de trabajo es el campo de acción de la higiene laboral, permite evitar la exposición de personas a agentes externos como: ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación en los equipos de trabajo etc.; el entorno laboral saludable debe poseer condiciones físicas, que actúen en forma positiva. Desde el punto de vista de salud mental, el entorno laboral debe reunir las condiciones psicológicas y sociológicas saludables que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y eviten repercusiones emocionales, como el estrés. El entorno laboral agradable mejora la productividad, disminuye los accidentes, las



enfermedades, el ausentismo y la rotación de personal. (Vallejo, 2015, pág. 110)

Es el proceso de estudiar y diseñar equipos y sistemas que los empleados puedan utilizar con facilidad y eficiencia, de modo que no comprometan su bienestar físico, y el trabajo sea más eficiente en toda la organización. Alguno de los factores que considera esta disciplina son: el clima en el que trabajan los empleados, las temperaturas de las instalaciones, el ruido, la iluminación, la duración de los horarios y la fatiga. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 144)

C. Seguridad laboral

Son el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. (Chiavenato, 2017, pág. 288)

“La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas; la prevención de accidentes laborales, la prevención de incendios y la prevención de robos” (Vallejo, 2015, pág. 112).

2.3.6.4 Relaciones con los colaboradores

“Relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas” (Chiavenato, 2017, pág. 304).

Diversos problemas afectan al desempeño laboral; estos pueden ser personales, familiares, económicos, de salud o preocupaciones diversas como dificultades para transportarse, atender compromisos, problemas con drogas, tabaco, alcohol. Muchas personas tienen la capacidad para resolverlos y otros se convierten en personas problemáticas. Las organizaciones invierten parte de su tiempo en lidiar con trabajadores problemáticos, ya que los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral, siendo necesario motivar y proporcionar ayuda a trabajadores en estas situaciones. (Vallejo, 2015, pág. 103)



La manera como una empresa trata a sus empleados en gran medida distingue a una organización ética de una no ética. En las primeras, los gerentes son honestos en sus tratos con los empleados y cada grupo respeta al otro. Las percepciones de los empleados acerca del comportamiento ético de los líderes de sus organizaciones puede ser el impulsor más importante de su confianza y lealtad por ellos y la organización como un todo. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 527)

A. Relaciones con los empleados

“Actividades de recursos humanos asociados al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización” (Chiavenato, 2017, pág. 304)

B. Administración de conflictos

“Las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos siempre generan alguna especie de conflicto” (Chiavenato, 2017, pág. 306).

El conflicto es inherente a la vida de cada individuo y forma parte inevitable de la naturaleza humana; es el lado opuesto a la colaboración y cooperación. La palabra conflicto es desacuerdo, discordia, divergencia, controversia, antagonismo. Los conflictos hay que desactivarlos antes de que estallen. (Vallejo, 2015, pág. 109)

“Es la herramienta que sirve para corregir y moldear las prácticas de los empleados para ayudarles a desempeñarse mejor mediante el cumplimiento de estándares o normas aceptables” (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 517).

2.4 Marco institucional

A. Misión

Creamos experiencias auténticas que van más allá de lo que el viajero espera.



B. Visión

Ser la cadena hotelera peruana referente en el mundo gracias a nuestros colaboradores, excelencia en el servicio y resultados extraordinarios

C. Valores

- Integridad
- Atención al detalle
- Vocación de servicio
- Trabajo en equipo
- Espíritu de superación

D. Historia

Nuestro primer hotel fue Casa Andina Classic Miraflores San Antonio que abrió sus puertas en abril de 2003. Luego siguieron hoteles en Cusco y otros destinos del sur de Perú bajo la marca Classic.

En el 2004 lanzamos la marca Private Collection con el hotel de Valle Sagrado, Cusco.

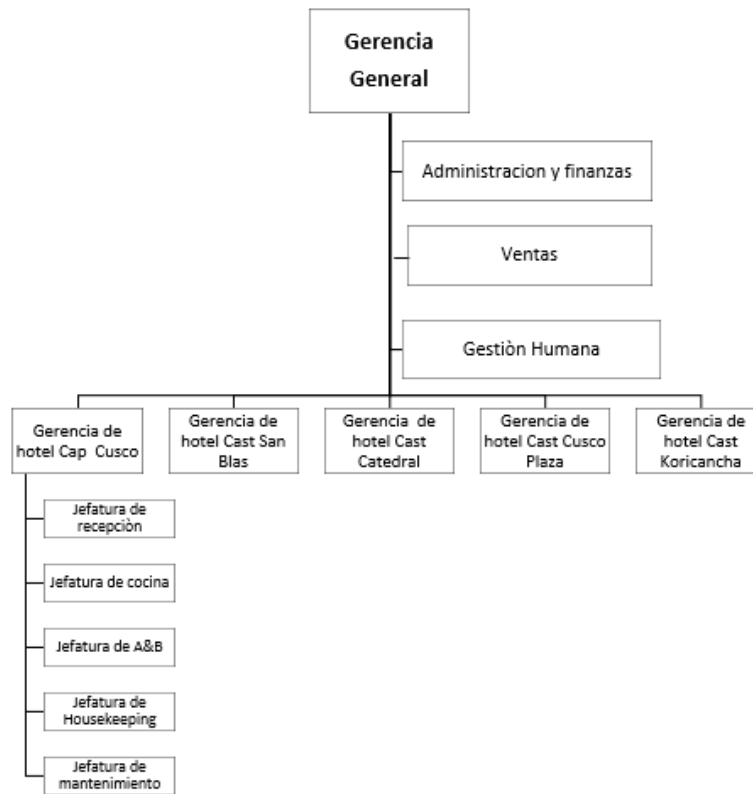
En el 2012 lanzamos la marca Select orientada al segmento corporativo, con un hotel en Miraflores.

Desde entonces hemos desarrollado un ritmo de crecimiento explosivo, inaugurando un promedio de 3.5 hoteles o 200 habitaciones por año.

En julio del 2016, nos dimos cuenta que era tiempo de renovarnos como la cadena líder en Perú, es por eso que, en abril del 2017, lanzamos nuestro primer cambio de marca. Ahora nuestras 3 marcas se llaman: Standard, Select y Premium diseñadas específicamente para satisfacer a nuestros huéspedes.

Actualmente contamos con un portafolio de 29 hoteles bajo las 3 marcas: Premium, Select y Standard; distribuidos en las ciudades de Tumbes, Piura, Talara, Chiclayo, Trujillo, Lima, Chincha, Nasca, Arequipa, Colca, Tacna, Cusco, Valle Sagrado, Machu Picchu, Puno, Moquegua y Pucallpa.

E. Organigrama institucional



Casa Andina Hoteles

F. Área de Gestión humana

Función Macro	Función Específica
Reclutamiento	Estatus de Selección
	Documentación proceso
	Contactos con bolsas de trabajo
Contratación	File de personal Completo
	Foto de bienvenida y de perfil
	Comunicado de ingreso
Inducción	Seguimiento de cuadernos de inducción
	Seguimiento de cuadernos de inducción recepcionistas
Comunicación	Elaboración de corchos en unidades y actualización
	Envío de calendario de cumpleaños
	Envío de cumpleaños y aniversarios
	Envío de comunicados beneficios / actividades
	Envío de comunicados de nuevos retos



Propuestas económicas	Elaboración y entrega de propuestas por nuevos retos / actualización de datos en sistema de marcaciones Prezensa
Carnets de Sanidad	Revisión y seguimiento de los carnets de sanidad
File HACCP	Revisión y actualización file HACCP
Nametags	Pedido de nametags nuevos ingresos y reposiciones
Archivo	Archivo de documentos en File personal
Asistencia	Tareo de horas nocturnas / inasistencias / feriados
	Estatus carga de horarios
	Estatus inconsistencias
	Estatus eventualidades
Devolución de Nametags y Tarjetas	Estatus devolución
Ceses	Envío de Cese con información validada / TSD sistemas baja usuario
	Archivo de hoja de ruta y declaración jurada de examen médico post ocupacional
	Elaboración de certificado y Carta de CTS
Liquidaciones	Entrega de Liquidaciones, boletas cesados, docs ceses, encuesta de salida
Boletas	Entrega de Boletas
Renovación de contratos	Elaboración de renovación de contratos a plazo fijo - contratos a plazo indeterminado para jefaturas en caso de nuevos retos
Nuevos nacimientos	Envío de altas de derecho habientes, visita y entrega de pack bebe, envío de comunicado, entrega de acta para incidencias, apoyo con lactancia
Seguro Vida Ley	Entrega y archivo del formato legalizado
Subsidios	Recuperación de Subsidios oportuna y apoyo en trámite de lactancias
Fotochecks	Pedido de Fotochecks / mensual
Capitaciones	Coordinación y elaboración de cronograma mensual / envío de indicadores capacitación (05 de cada mes)
Envío de regalos por cumpleaños	Enviar regalos de forma trimestral, tarjetas de cumpleaños y aniversarios
Actualización de Corchos Revinat y TA	Actualizar los corchos de los hoteles con las menciones de colaboradores

Elaboración propia



2.5 Marco conceptual

A. Auditoría de recursos humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones sirven a sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características existan y tengan continuidad es preciso que haya control. (Chiavenato, 2017, pág. 378)

B. Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Dentro de una concepción más limitada, la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y pericia de la persona para la ejecución de determinado trabajo o tarea. En verdad, la capacitación es una educación especializada que incluye desde la adquisición de habilidad motora hasta conocimientos técnicos, desarrollo de aptitudes administrativas y de actitudes referentes a situaciones. (Chiavenato, 2017, pág. 331)

C. Desarrollo de recursos humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal en el sentido de incrementar el aprendizaje organizacional y el conocimiento corporativo. En el fondo, los procesos de desarrollo consisten en aumentar el capital humano e incrementar las competencias organizacionales. (Chiavenato, 2017, pág. 324)

D. Organización de recursos humanos

“Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración de los nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo” (Chiavenato, 2017, pág. 166).



E. Provisión de recursos humanos

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su correcto funcionamiento y desarrollo (Chiavenato, 2017, pág. 112).

F. Selección

“Actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla. Pero representa una puerta de entrada para la organización. Y necesita ser atractiva para los candidatos” (Chiavenato, 2017, pág. 144).



2.6 Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Retención de recursos humanos</p> <p>"Se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales, se trata básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización." (Chiavenato, 2017, pág. 242)</p>	<p>Remuneración</p> <p>"Se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales, se trata básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización." (Chiavenato, 2017, pág. 242)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Valuación de puestos• Encuesta salarial• Política salarial• Remuneración variable• Planes de incentivos
	<p>Planes de prestaciones sociales</p> <p>"Son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y</p>	<ul style="list-style-type: none">• Prestaciones legales• Prestaciones superiores a la ley o adicionales.



preocupaciones” (Chiavenato, 2017, pág. 272)	
Calidad de vida en el trabajo “Crear, mantener y mejorar un excelente ambiente laboral” (Chiavenato, 2017, pág. 284)	<ul style="list-style-type: none">• Higiene laboral• Condiciones ambientales de trabajo• Seguridad laboral
Relaciones con los colaboradores “Relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas” (Chiavenato, 2017, pág. 304)	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones con los empleados• Administración de conflictos

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

“Este tipo de investigación es básica ya que busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (Carrasco Diaz, 2006, pág. 43).

3.2 Enfoque de la investigación

Tiene un enfoque de investigación cuantitativa ya que refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación. La investigación plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Las preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 4)

3.3 Diseño de la investigación

“El presente estudio lleva un diseño de investigación no experimental – transversal, porque el investigador no propicia cambios intencionales en las variables estudiadas y los datos se recogieron en un determinado tiempo” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 129).

3.4 Alcance de la investigación

“El nivel de la investigación será descriptivo ya que se “busca especificar las propiedades características y los perfiles de personas, fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 98).

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Como población de estudio de la Tesis “Retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco-2019” se tomará en consideración los colaboradores pertenecientes a los cinco hoteles Casa Andina del Cusco.



La población está constituida por 122 colaboradores pertenecientes a la empresa hasta la fecha

3.5.2 Muestra

La muestra es hallada con la fórmula de población conocida.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$
$$n = \frac{122 (1.96)^2 (0.5)^2}{(122-1)(0.05^2) + (1.96)^2 (0.5)^2}$$
$$n = \frac{122 (3.8416) (0.25)}{121 (0.05^2) + (1.96)^2 (0.5)^2}$$
$$n = \frac{122 (0.9604)}{0,3025 + 0.9604}$$
$$n = \frac{117.17}{1.2629} = 93$$

La muestra para el siguiente estudio será de 93 colaboradores

3.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos

3.6.1 Técnica

Encuesta.

3.6.2 Instrumento

Cuestionario

3.7 Procesamiento de datos

Para el procesamiento de la información se utilizó los programas de Microsoft Excel y SPSS

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina Cusco - 2019, se encuestó a 93 trabajadores, en el que se considera 33 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1
Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	
Retención de recursos humanos	Remuneración	Valuación de puestos	1, 2,	
		Encuesta salarial	3	
		Política salarial	4, 5	
		Remuneración variable	6, 7	
		Planes de incentivos	8, 9	
	Planes de prestaciones sociales	Prestaciones legales	10, 11	
		Prestaciones superiores a la ley o adicionales	12, 13, 14, 15	
	Calidad de vida en el trabajo	Higiene laboral	16, 17, 18	
		Condiciones ambientales de trabajo	Seguridad laboral	19, 20
				21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28
Relaciones con los colaboradores	Relaciones con los empleados	29, 30, 31		
	Administración de conflictos	32, 33		

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 2**Descripción de la Baremación y escala de interpretación**

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina Cusco - 2019. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 3**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.942	33

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.942 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable retención de recursos humanos

Para describir la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina Cusco - 2019, se describe las dimensiones de: remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relaciones con los colaboradores. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Remuneración

El objetivo es describir la remuneración en la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina Cusco - 2019

A) Resultados de los indicadores de la dimensión remuneración

Tabla 4

Indicadores de la dimensión remuneración

	Valuación de puestos		Encuesta salarial		Política salarial		Remuneración variable		Planes de incentivos	
	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Muy malo	3	3.2%	8	8.6%	2	2.2%	6	6.5%	18	19.4%
Malo	29	31.2%	19	20.4%	14	15.1%	25	26.9%	28	30.1%
Regular	19	20.4%	30	32.3%	23	24.7%	21	22.6%	18	19.4%
Bueno	34	36.6%	31	33.3%	40	43.0%	29	31.2%	24	25.8%
Muy bueno	8	8.6%	5	5.4%	14	15.1%	12	12.9%	5	5.4%
Total	93	100.0%	93	100.0%	93	100.0%	93	100.0%	93	100.0%

Fuente: Elaboración propia

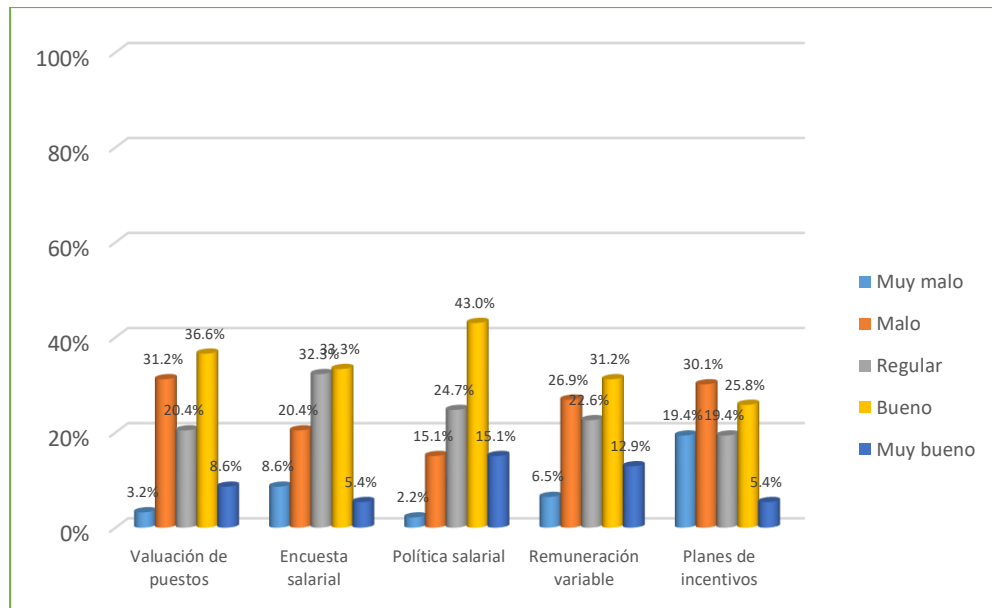


Figura 1: Indicadores de la dimensión remuneración

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador valuación de puestos; de los colaboradores de los hoteles casa andina cusco 2019 se observa que un 36.6% lo califica como bueno, el 31.2% lo califica como malo, 20.4% como regular el 8.6% como muy bueno y el 3.2% como muy malo; por lo que de los resultados podemos indicar que los puestos de trabajo que desempeñan los colaboradores de la empresa se encuentran adecuadamente valuados de acuerdo a su especialidad y aprueban la clasificación de puestos establecida, sin embargo existe un grupo de colaboradores que indica que la clasificación de puestos por orden de categoría no es adecuada en comparación al contenido de los puestos como base para las remuneraciones que se les otorga.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador encuesta salarial; de los colaboradores de los hoteles casa andina Cusco 2019 se observa que un 33.3% lo califica como bueno, el 32.3% lo califica como regular, el 20.4% lo califica como malo, el 8.6% indica que es muy malo y el 5.4% indica que es muy bueno; por lo que de los resultados podemos indicar que la equidad externa de los salarios en la empresa en relación



con los salarios del mercado no conllevan a un adecuado equilibrio de mercado, sin embargo existe un pequeño grupo de colaboradores que indican que los salarios que perciben son debidamente equivalentes a los que perciben empleados similares en otras empresas.

- Según a los resultados obtenidos en el indicador política salarial; de los colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019 se observa que un 43% lo califica como bueno, el 24.7% lo califica como regular, el 15.1% lo califica como malo, el 15.1% lo califica como muy bueno, mientras que el 2.2% lo califica como muy malo; por lo que de los resultados podemos indicar que los principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la empresa respecto de los asuntos de remuneración son debidamente comunicados y aceptados por los colaboradores, sin embargo existe un número menor de colaboradores que indican que el sistema de remuneración de la empresa no es justo ni equitativo.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador remuneración variable; de los colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019 se observa que un 31.2% lo califica como bueno, un 26.9% lo califica como malo, un 22.6% lo califica como regular, un 12.9% lo califica como muy bueno, mientras que un 6.5% lo califica como muy malo; por lo que de los resultados podemos indicar que la remuneración vinculada con alguna medida de desempeño individual, grupal u organizacional en la empresa no es totalmente de carácter selectivo dependiente de los resultados que alcance la empresa en determinado periodo, como también existe otro grupo que indica que si existe una acreditación remunerativa de acuerdo a la productividad y rentabilidad grupal o individual.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador planes de incentivos; de los colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019 se observa que un 30.1% lo califica como malo, un 25.8% lo califica como bueno, mientras que un 19.4% lo califica como muy bueno, un

19.4% lo califica como regular y un 5.4% lo califica como muy bueno; por lo que de los resultados podemos indicar que los planes de la empresa para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores y promover un comportamiento proactivo y emprendedor crea un entorno operativo que apoya una filosofía de compromiso compartido para que todos los colaboradores contribuyan al desempeño y éxito de la organización, como también existe otro grupo de colaboradores que indica que los planes de incentivos podrían mejorar para el cumplimiento de metas y resultados excelentes.

B) Resultados de la dimensión remuneración

Tabla 5

Remuneración

	f	%
Muy malo	1	1.1%
Malo	24	25.8%
Regular	33	35.5%
Bueno	32	34.4%
Muy bueno	3	3.2%
Total	93	100.0%

Fuente: Elaboración propia

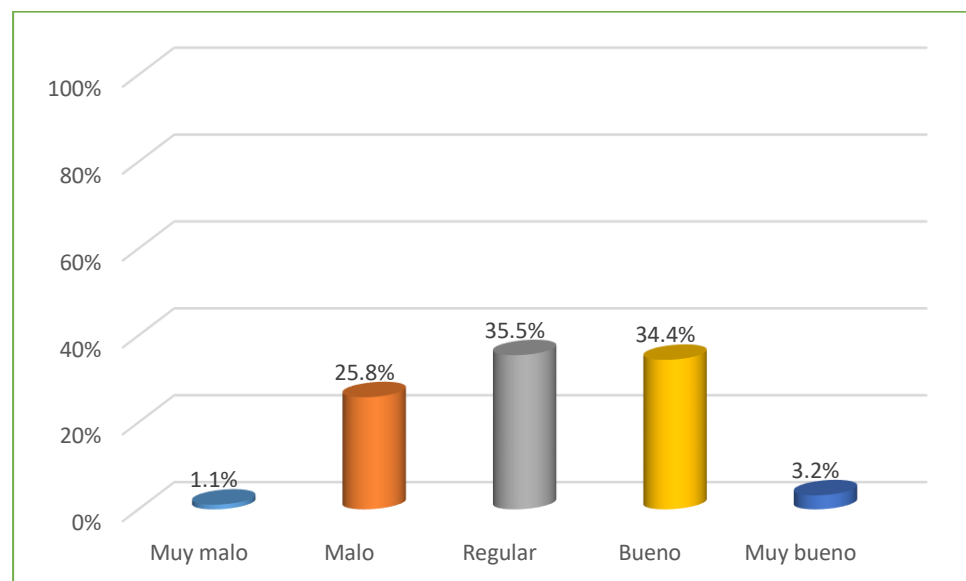


Figura 2: Remuneración
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Según la figura 6 se puede apreciar que para 35.5% de los colaboradores, la remuneración percibida es regular, el 34.4.6.5% indica que es buena, seguido por un 25.8% que considera que la remuneración percibida es mala, un 3.2% que indica que es muy buena, y por último un 1.1% que percibe que es mala; por lo que se puede observar que las retribuciones o pagos destinados que derivan del empleo de los colaboradores por desempeñar tareas en la empresa no son positivamente aceptados por todos los colaboradores. Dando una posición remunerativa regular en relación al intercambio entre los colaboradores y la empresa.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión factores individuales**Tabla 6***Comparación promedio de los indicadores de la remuneración*

	Promedio	Interpretación
Valuación de puestos	3.11	Regular
Encuesta salarial	3.06	Regular
Política salarial	3.47	Bueno
Remuneración variable	3.11	Regular
Planes de incentivos	2.74	Regular
Remuneración	3.10	Regular

Fuente: Elaboración propia

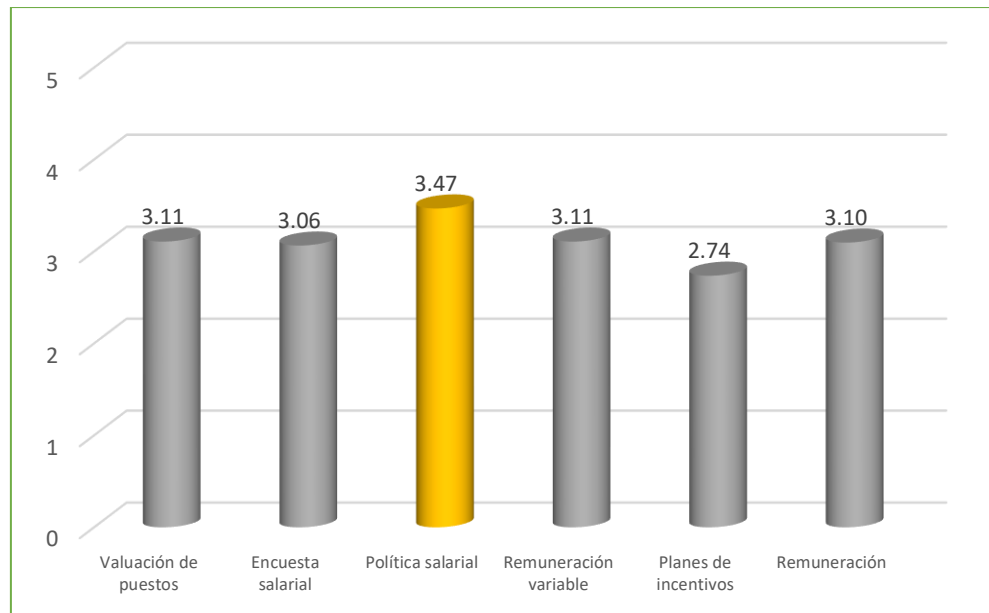


Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión remuneración

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura 7 se puede apreciar la comparación promedio de los indicadores de la dimensión remuneración; la cual muestra que la valuación de puestos tiene un promedio de 3.11% e indica una calificación regular; el indicador encuesta salarial muestra un promedio de 3.6% con una calificación regular; el indicador política salarial muestra un promedio de 3.47% con una calificación buena; el indicador remuneración variable muestra un promedio de 3.22% con una calificación regular; el indicador planes de incentivos muestra un promedio de 2.74% con una calificación regular. Tomando en cuenta el promedio general de la dimensión remuneración que muestra un promedio de 3.10% con una calificación general regular. Por lo que podemos apreciar que las retribuciones o pagos destinados a los colaboradores de la empresa no son debidamente adecuados de acuerdo al trabajo que realizan los colaboradores.

4.2.2 Factores de planes de prestaciones sociales

El objetivo es describir los planes de prestaciones sociales en la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina Cusco - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión planes de prestaciones sociales

Tabla 7

Indicadores de la dimensión planes de prestaciones sociales

	Prestaciones Sociales		Prestaciones superiores a la ley	
	f	%	f	%
Muy malo	1	1.1%	2	2.2%
Malo	7	7.5%	0	0.0%
Regular	11	11.8%	12	12.9%
Bueno	38	40.9%	49	52.7%
Muy bueno	36	38.7%	30	32.3%
Total	93	100%	93	100%

Fuente: Elaboración propia

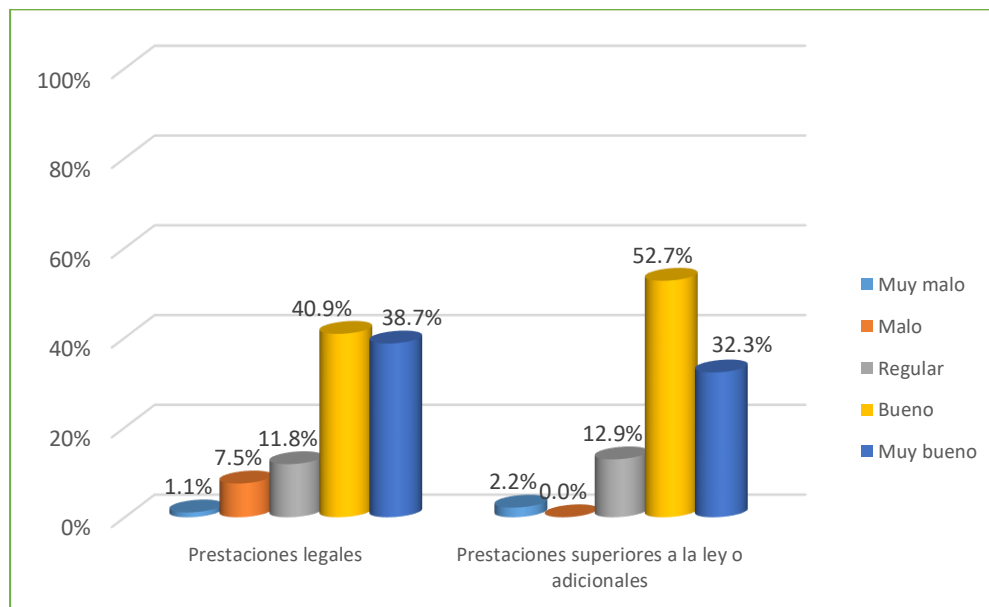


Figura 4: Indicadores de la dimensión planes de prestaciones sociales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador prestaciones legales; de los colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019 se observa que un 40.9% lo califica como bueno, un 38.7% lo califica

como muy bueno, un 11.8% lo califica como regular, un 7.5% lo califica como malo, mientras que un 1.1% lo califica como muy malo, por lo que de los resultados podemos indicar que la empresa otorga debidamente los beneficios para sus colaboradores que exige la ley peruana. Mientras que existe un pequeño número de colaboradores que exige mejores beneficios según a la ley peruana.

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador prestaciones superiores a la ley o adicionales; se observa que un 52.7% lo califica como bueno, un 32.3% lo califica como muy bueno, un 12.9% lo califica como regular y un 2.2% lo califica como muy malo; por lo que de los resultados podemos apreciar que los beneficios ofrecidos por voluntad de la empresa sin ninguna exigencia de la ley son reconocidos por los colaboradores, lo cual ayuda a atraer y retener al mejor talento.

B) Resultados de la dimensión planes de prestaciones sociales

Tabla 8

Factores de planes de prestaciones sociales

	f	%
Muy malo	2	2.2%
Malo	1	1.1%
Regular	14	15.1%
Bueno	52	55.9%
Muy bueno	24	25.8%
Total	93	100%

Fuente: Elaboración propia

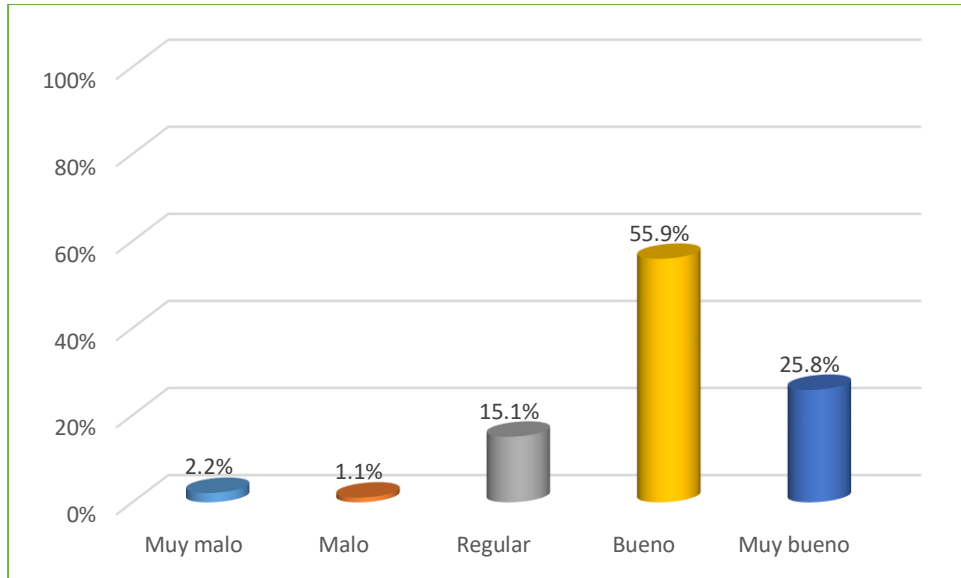


Figura 5: Planes de prestaciones sociales
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De acuerdo a la figura 9; podemos apreciar que un 55.9% considera a los planes de prestaciones sociales como buenos, un 25.8% como muy bueno, un 15.1% como regular, mientras que un 2.2% como muy malo y un 1.1% como malo; por lo que se puede observar que las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa ofrece a sus colaboradores ahorran esfuerzos y preocupaciones para estos y así se logra obtener mejores resultados para la empresa.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planes de prestaciones sociales

Tabla 9

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planes de prestaciones sociales

	Promedio	Interpretación
Prestaciones sociales	3.74	Bueno
Prestaciones superiores a la ley	3.93	Bueno
Planes de prestaciones sociales	3.83	Bueno

Fuente: Elaboración propia

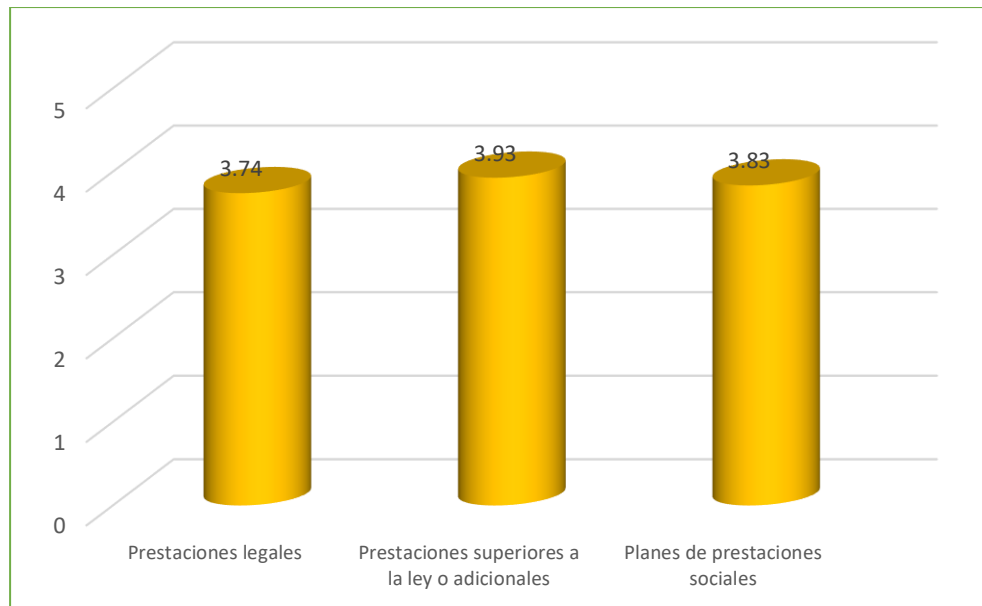


Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planes de prestaciones sociales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura 10 se puede apreciar la comparación promedio de los indicadores de la dimensión planes de prestaciones sociales; la cual muestra que el indicador prestaciones legales tiene un promedio de 3.74 y muestra una calificación buena, mientras que el indicador prestaciones superiores a la ley o adicionales muestra un promedio de 3.93 y muestra una calificación buena, tomando en cuenta el promedio general de la dimensión planes de prestaciones sociales la cual tiene un promedio de 3.83 mostrando una calificación buena. Por lo que se puede apreciar que los pagos económicos y no económicos que los empleados reciben por continuar trabajando en la empresa son buenos.

4.2.3 Calidad de vida en el trabajo

El objetivo es describir la calidad de vida en el trabajo en la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina Cusco - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión calidad de vida en el trabajo

Tabla 10

Indicadores de la dimensión calidad de vida en el trabajo

	Higiene laboral		Condiciones ambientales de trabajo		Seguridad laboral	
	f	%	F	%	F	F
Muy malo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Malo	3	3.2%	7	7.5%	0	0.0%
Regular	17	18.3%	9	9.7%	21	22.6%
Bueno	26	28.0%	51	54.8%	43	46.2%
Muy bueno	47	50.5%	26	28.0%	29	31.2%
Total	93	100.0%	93	100.0%	93	100.0%

Fuente: Elaboración propia

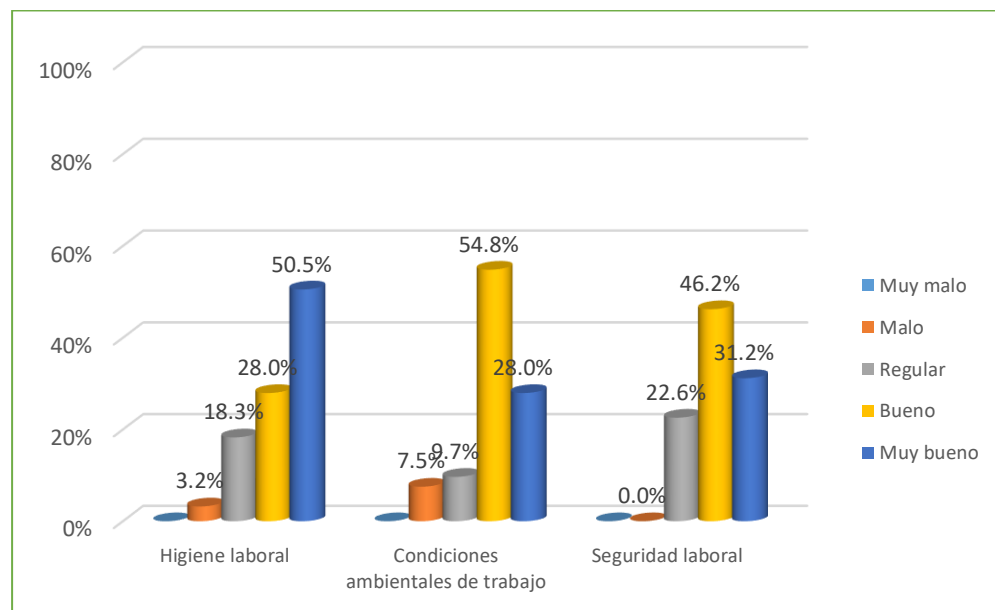


Figura 7: Indicadores de la dimensión calidad de vida en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador higiene laboral; de los colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019 se observa que



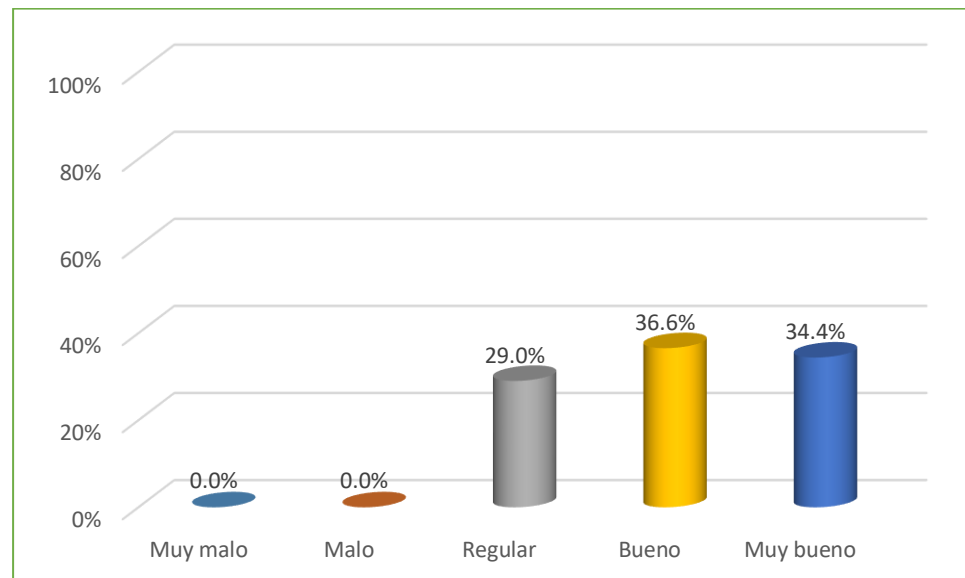
un 50.5% lo califica como muy bueno, un 28.09% lo califica como bueno, un 18.3% lo califica como regular, mientras que un 3.2% lo califica como malo por lo que de los resultados podemos apreciar que los procedimientos que protegen la integridad física y mental de los colaboradores en la empresa, resguardan los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto.

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador condiciones ambientales de trabajo; de los colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019 se observa que un 54.8% lo califica como bueno, un 28% lo califica como muy bueno, un 9.7% lo califica como regular, mientras que un 7.5% lo califica como malo, por lo que de los resultados podemos apreciar que las circunstancias físicas que rodean a los colaboradores son buenas, lo cual permite evitar la exposición de personas a agentes externos como: ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación en los equipos de trabajo, los cuales crean un entorno laboral saludable con condiciones físicas que actúan en forma positiva para los colaboradores de la empresa.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador seguridad laboral; de los colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019, se observa que un 46.2% lo califica como bueno, un 31.2% lo califica como muy bueno, mientras que un 22.6% lo califica como regular, por lo que de los resultados podemos apreciar que en una las medidas técnicas, educativas y médicas para prevenir accidentes para eliminar condiciones inseguras del ambiente de trabajo son adecuadas, al mismo tiempo las prácticas de instrucción de colaboradores para aplicar prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

A) Resultados de la dimensión calidad de vida en el trabajo**Tabla 11****Calidad de vida en el trabajo**

	F	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	0	0.0%
Regular	27	29.0%
Bueno	34	36.6%
Muy bueno	32	34.4%
Total	93	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8:** Calidad de vida en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De acuerdo a la figura 12 podemos apreciar que un 36.6% de los colaboradores considera a la calidad de vida en el trabajo como bueno, un 34.4% la considera como muy buena, mientras que un 29% califica como regular, por lo que de los resultados podemos apreciar que el bienestar general y la salud de los colaboradores son importantes para la empresa. Al mismo tiempo que toman como prioridad que para satisfacer a los clientes externos, primero deben satisfacer a sus colaboradores internos, incrementando así la productividad y calidad en la empresa.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión calidad de vida en el trabajo

Tabla 12

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión calidad de vida en el trabajo

	Promedio	Interpretación
Higiene laboral	3.86	Bueno
Condiciones ambientales de trabajo	3.91	Bueno
Seguridad laboral	3.91	Bueno
Calidad de vida en el trabajo	3.89	Bueno

Fuente: Elaboración propia

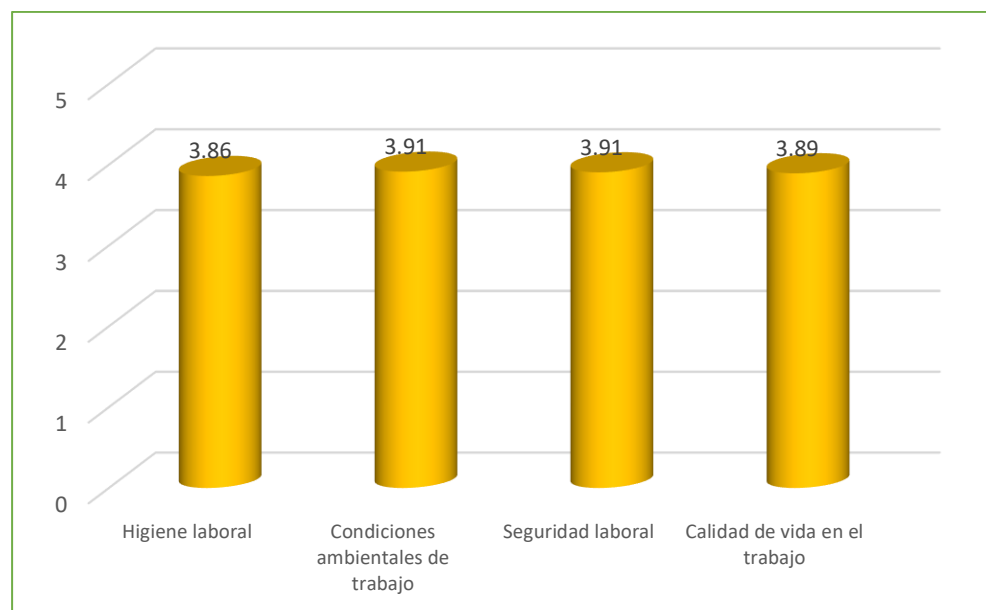


Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión calidad de vida en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura 13 se puede apreciar la comparación promedio de los indicadores de la dimensión calidad de vida en el trabajo; la cual muestra que el indicador higiene laboral, presenta un promedio de 3.84 y muestra una calificación buena; el indicador condiciones ambientales de trabajo presenta un promedio de 3.91 y

muestra una calificación buena, el indicador seguridad laboral presenta un promedio de 3.91 y muestra una calificación buena; tomando en cuenta el promedio general de la dimensión calidad de vida en el trabajo que presenta un promedio de 3.89 mostrando una calificación buena; por lo que de los resultados podemos apreciar que la empresa mantiene un buen ambiente laboral para una mejor calidad de vida en el trabajo.

4.2.4 Relaciones con los colaboradores

El objetivo es describir las relaciones con los colaboradores en la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina Cusco - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión relaciones con los colaboradores

Tabla 13

Indicadores de la dimensión relaciones con los colaboradores

	Relaciones con los empleados		Administración de Conflictos	
	f	%	f	%
Muy malo	0	0.0%	2	2.2%
Malo	2	2.2%	6	6.5%
Regular	16	17.2%	9	9.7%
Bueno	38	40.9%	48	51.6%
Muy bueno	37	39.8%	28	30.1%
Total	93	100.0%	93	100.0%

Fuente: Elaboración propia

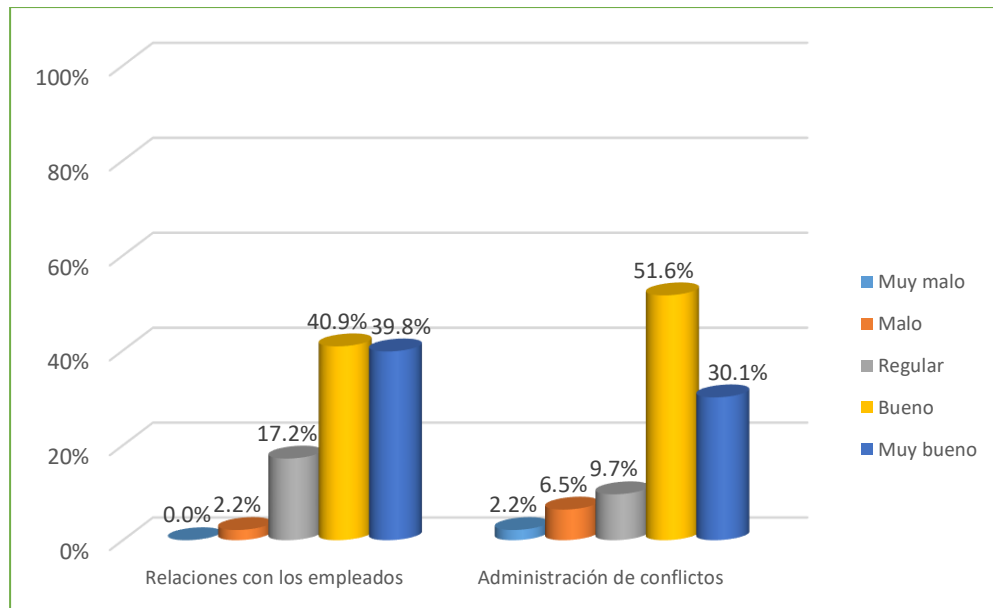


Figura 10: Indicadores de la dimensión relaciones con los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

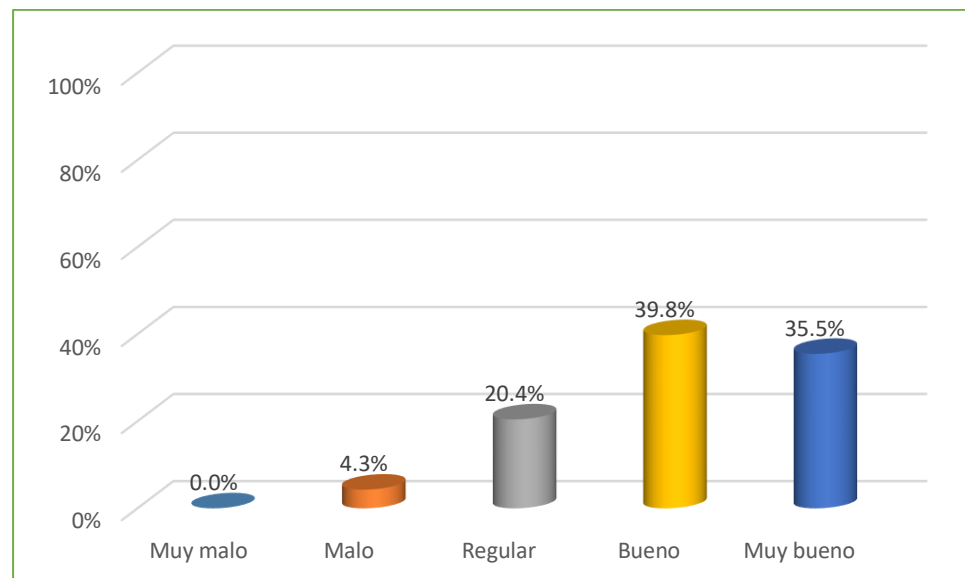
Interpretación y análisis:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador relaciones con los empleados; de los colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019 se observa que un 40.9% lo califica como bueno, un 39.8% lo califica como muy bueno, mientras que un 17.2% lo califica como regular, y un 2.2% lo califica como malo; por lo que de los resultados podemos apreciar que las percepciones de los colaboradores acerca del comportamiento ético de los líderes de la empresa es buena, impulsando así la confianza y lealtad por ellos y la organización como un todo.
- De acuerdo a los resultados obtenido en el indicador administración de conflictos, de los colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019 se observa que un 51.6% lo califica como bueno, un 30.1% lo califica como muy bueno, un 9.7% lo califica como regular, un 6.5% lo califica como malo, mientras que un 2.2% lo califica como muy malo.

B) Resultados de la dimensión relaciones con los colaboradores**Tabla 14*****Relaciones con los colaboradores***

	f	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	4	4.3%
Regular	19	20.4%
Bueno	37	39.8%
Muy bueno	33	35.5%
Total	93	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 11: Relaciones con los colaboradores**

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De acuerdo a la figura 15 podemos apreciar que un 38.8% de los colaboradores considera a las relaciones con los colaboradores como bueno, un 35.5% la considera como muy buena, un 20.4% la considera como regular, mientras que un 4.3% la considera como mala; por lo que de los resultados podemos apreciar que la empresa invierte parte de su tiempo en lidiar con situaciones

problemáticas relacionadas a los colaboradores, motivando y proporcionando ayuda a colaboradores cuando se requiere.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones con los colaboradores

Tabla 15

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones con los colaboradores

	Promedio	Interpretación
Relaciones con los empleados	4.09	Bueno
Administración de conflictos	3.92	Bueno
Relaciones con los colaboradores	4.01	Bueno

Fuente: Elaboración propia



Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones con los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura 16 se puede apreciar la comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones con los colaboradores; la cual muestra que el

indicador relaciones con los empleados, presenta un promedio de 4.09 y muestra una calificación buena; el indicador administración de conflictos presenta un promedio de 3.92 y muestra una calificación buena; tomando en cuenta el promedio general de la dimensión relaciones con los colaboradores que presenta un promedio de 4.01 mostrando una calificación buena por lo que de los resultados podemos apreciar que la manera en que la empresa trata a sus colaboradores es en gran medida ética según la percepción de los colaboradores.

4.3. Resultado de la variable retención de recursos humanos

Tabla 16

Retención de recursos humanos

	F	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	1	1.1%
Regular	32	34.4%
Bueno	43	46.2%
Muy bueno	17	18.3%
Total	93	100.0%

Fuente: Elaboración propia

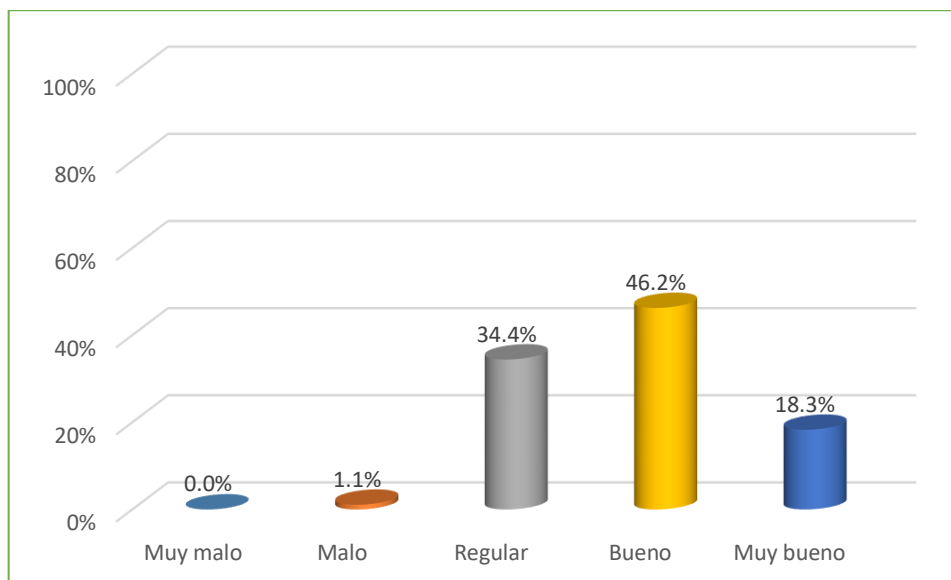


Figura 13: Retención de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la variable; retención de recursos humanos, podemos apreciar que de los colaboradores de la empresa Casa Andina Cusco 2019, un 46.2% indica que es buena, un 34.4% indica que es regular, mientras que un 18.3% indica que es muy buena y un 1.1% indica que es mala, por lo que de los resultados podemos apreciar que desde el punto de vista de los recursos humanos que la empresa es viable ya que no sólo capta y emplea sus talentos adecuadamente, sino que los mantiene motivados en la organización.

A. Comparación promedio de las dimensiones de la variable retención de recursos humanos**Tabla 17**

Comparación promedio de las dimensiones de la variable retención de recursos humanos

	Promedio	Interpretación
Remuneración	3.10	Regular
Planes de prestaciones sociales	3.74	Bueno
Calidad de vida en el trabajo	3.93	Bueno
Relaciones con los colaboradores	3.83	Bueno
Retención de recursos humanos	3.86	Bueno

Fuente: Elaboración propia

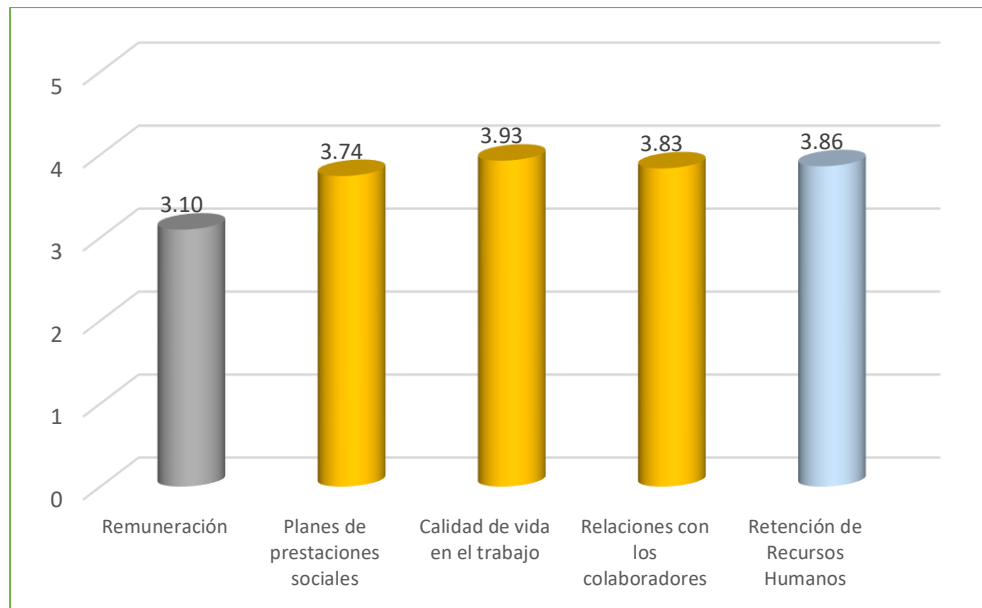


Figura 14: Comparación promedio de las dimensiones de la variable retención de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura 18, se puede apreciar la comparación promedio de las dimensiones de retención de recursos humanos; la cual muestra que en relación a la dimensión remuneración muestra un promedio de 3.10 y se califica como regular, en relación a la dimensión planes de prestaciones sociales muestra un promedio de 3.74 y se califica como bueno, en relación a la dimensión; calidad de vida en el trabajo muestra un promedio de 3.93 y se califica como bueno, en relación a la dimensión; relaciones con los colaboradores muestra un promedio de 3.83 y se califica como bueno; por lo que de los resultados podemos apreciar que la retención de recursos humanos en la empresa Casa Andina trata de mantener satisfechos, motivados a sus colaboradores, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales requeridas, pero con una brecha en cuanto a la dimensión remuneración, la cual afecta notablemente el objetivo de retener a los recursos humanos en la empresa.



CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Después de obtener los resultados; como primer hallazgo relevante se observa que la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco en general es buena, viendo que la empresa trabaja constantemente por retener a sus mejores talentos aplicando los buenos procesos de retención de personal para quedarse con los mejores talentos.

Como segundo hallazgo relevante se observa que en relación a la remuneración de recursos humanos el mayor número de colaboradores no están satisfechos ni conformes, viendo que esta es la dimensión más importante que evidencian los altos índices de rotación; los colaboradores no están totalmente de acuerdo con la valuación de puestos que se les da en relación a su remuneración, como también muchos de ellos renuncian por mejores opciones salariales.

Como tercer hallazgo se observa que la dimensión planes de prestaciones sociales se considera como buena, ya que la empresa brinda facilidades, comodidades, ventajas y servicios a sus colaboradores para que ahorren esfuerzos y preocupaciones.

Como cuarto hallazgo se observa que la dimensión calidad de vida en el trabajo considera como buena ya que la empresa toma como prioridad de satisfacción de sus colaboradores para así lograr calidad y productividad en la empresa.

Como quinto hallazgo en cuanto a la dimensión relaciones con los colaboradores se observa que es buena, ya que la empresa invierte parte de su tiempo en lidiar con situaciones problemáticas relacionadas a sus colaboradores.

5.2 Limitaciones del estudio

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones:

Primero, la jefatura no permitió encuestar a algunas personas “críticas” es decir un tanto problemáticas para la organización, ya que no querían dañar la imagen de la misma. Esto hasta cierto punto pudo tener implicancias en los resultados obtenidos.



Segundo, se observó poco interés de las jefaturas de área en la participación de sus equipos ya que la encuesta fue desarrollada en una temporada de alta ocupación y éstos referían que era prioritaria la normal ejecución de las operaciones en los hoteles. Por tanto, se tuvo que acompañar a cada colaborador en el despliegue de la encuesta para evitar datos no concluyentes o no llegar al mínimo de la muestra requerida.

5.3 Comparación crítica con la literatura existente

En la tesis titulada “Gestión del talento y técnicas de retención de personal clave, caso Enap Refinerías Biobío” se concluyó que:

- En la dimensión remuneración; resultaría interesante en el futuro generar una encuesta propia que recoja información en círculos más amplios, como podría ser un estudio a nivel regional o nacional, en diversas empresas, pudiendo incorporar como nuevas categorías la posibilidad de aumento de sueldo, beneficios específicos o flexibles con el fin de mejorar el enfoque de los departamentos de recursos humanos, permitiendo mejorar la retención del personal.
 - De igual manera en la investigación retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco; en la dimensión remuneración se determinó las retribuciones o pagos destinados a los colaboradores de la empresa no son debidamente adecuados de acuerdo al trabajo que realizan los colaboradores.
- En la tesis titulada Retención de personal en tres hoteles de Cancún: Fiesta americana Grand coral beach, JW marriot y Ritz carlton se determina que se necesita una atención especial en los jóvenes, los menores de veinte años que tienen mayor inestabilidad laboral en los hoteles en estudio. El estado emocional de los jóvenes en cuanto a sus inquietudes para explorar la diversidad que ofrece el sector turístico en Quintana Roo u otros destinos, es una hipótesis que debe ser planteada y analizada para disminuir el nivel de rotación de personal en ese rango de edad. La juventud es una característica que alimenta el servicio turístico, sobre todo por su fuerza, alegría natural y nuevas ideas, preparando con el tiempo cuadros de profesionales y de experiencia que hereden los puestos jerárquicos de mayor nivel.



- De igual forma en la investigación Retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco; según a los resultados estadísticos obtenidos la mayoría de los colaboradores son menores de 30 años; jóvenes que por su naturaleza tienen características que tienen una mayor inestabilidad laboral y a quienes se necesita una atención especial para preparar cuadros profesionales de experiencia y al mismo tiempo generar un compromiso y estabilidad en el trabajo para retener a los mejores talentos.

5.4 Implicancias del estudio

Esta investigación servirá principalmente a los hoteles Casa Andina del Cusco para poder mejorar las falencias que se observaron en los resultados, plantear estrategias y así retener a los mejores talentos dentro de la organización.

Esta investigación servirá para poder hacer hincapié en técnicas remunerativas enfocadas en retener al personal de manera sostenible y reducir así costos relativos a la rotación de personal y a su vez generar un mayor compromiso y motivación entre todos los colaboradores.

Esta investigación servirá como antecedente para la gestión de recursos humanos de empresas hoteleras, a través de la cual podrán identificar los aspectos más relevantes que influyen en la retención de recursos humanos, y así plantear estrategias para las falencias más críticas, logrando retener al mejor talento en sus empresas.



CONCLUSIONES

Después de haber aplicado las encuestas, haber realizado el procesamiento de datos y de acuerdo a los objetivos planteados para la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La retención de recursos humanos en la empresa Casa Andina Cusco 2019 muestra un promedio de 3.86 y se califica como buena por lo que se puede concluir que es viable ya que no sólo capta y emplea sus talentos adecuadamente, sino que los mantiene motivados en la organización. Al mismo tiempo se aprecia que la empresa trata de mantener satisfechos, motivados a sus colaboradores, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales requeridas, pero con una brecha en cuanto a la dimensión remuneración, la cual afecta notablemente el objetivo de retener a los recursos humanos en la empresa; esto hace que exista una alta rotación de personal, ya que los colaboradores optan por buscar mejores opciones salariales, lo cual no permite que exista una retención de recursos humanos íntegra y efectiva.
2. La remuneración en la empresa Casa Andina muestra un promedio de 3.10 y se califica como regular. A pesar de que los puestos de trabajo de los colaboradores se encuentran adecuadamente valuados; la clasificación de puestos por orden de categoría no es adecuada en comparación al contenido de los puestos como base para las remuneraciones que se les otorga. La equidad externa de los salarios en la empresa en relación con los salarios del mercado no conlleva a un adecuado equilibrio de mercado. Las políticas salariales de remuneración son debidamente comunicadas, sin embargo, no todos los colaboradores están de acuerdo con el sistema de remuneración de la empresa. Al mismo tiempo, la remuneración vinculada con alguna medida de desempeño individual, grupal u organizacional en la empresa no es totalmente de carácter selectivo, esto genera el descontento de muchos de los colaboradores. Los planes de la empresa para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores y promover un comportamiento proactivo y emprendedor crea un entorno operativo que apoya una filosofía de compromiso compartido para que todos los colaboradores contribuyan al desempeño y éxito de la organización, sin embargo los colaboradores están a la espera de cambios en cuanto a su remuneración, que como



pudimos observar es la principal limitante para la retención de recursos humanos en la empresa.

3. La dimensión, planes de prestaciones sociales muestra un promedio de 3.74 y se califica como bueno; los beneficios ofrecidos por voluntad de la empresa sin ninguna exigencia de la ley son reconocidos por los colaboradores, lo cual ayuda a atraer y retener al mejor talento; por lo que se puede observar que las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa ofrece a sus colaboradores ahorran esfuerzos y preocupaciones para estos y así se logra obtener mejores resultados para la empresa. Al mismo tiempo se puede apreciar que los pagos económicos y no económicos que los empleados reciben por continuar trabajando en la empresa son buenos.
4. En relación a la calidad de vida en el trabajo se observa un promedio de 3.93 y se califica como bueno; las circunstancias físicas que rodean a los colaboradores en la empresa son buenas, lo cual permite evitar la exposición de personas a agentes externos como: ruido, aire temperatura, humedad, iluminación en los equipos de trabajado, los cuales crean un entorno laboral saludable con condiciones físicas que actúan en forma positiva para los colaboradores de la empresa. Por otro lado, la empresa cuenta con las medidas técnicas, educativas y médicas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras en el ambiente de trabajo, sin embargo, se observa que las condiciones en el contexto de la empresa podrían mejorar y asegurar un desempeño satisfactorio en el trabajo libre de incidentes y accidentes.
5. En cuanto a la relaciones con los colaboradores se observa un promedio de 3.83 y se califica como bueno; las percepciones de estos acerca del comportamiento ético de los líderes de la empresa son buenas, impulsando así la confianza y lealtad hacia ellos y la organización como un todo; sin embargo, no todos están conformes con la manera de cómo la empresa trata a sus colaboradores, siendo este un problema para asegurar la retención del mejor talento y garantizar un buen clima laboral.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa fidelizar a sus colaboradores; a través de buenas remuneraciones justas y equitativas, realizar capacitaciones continuas, brindar buenas condiciones de salud y seguridad en el trabajo, mantener buenas relaciones con los colaboradores y al mismo tiempo darles posibilidades a seguir desarrollándose profesionalmente para que se evite que estos puedan migrar a la competencia por mejores opciones laborales. Como también se recomienda mejorar el plan de reconocimiento de logros para sus colaboradores para que todos se sientan contentos y motivados, y dar un seguimiento continuo en las áreas de trabajo para asegurar un buen clima laboral; sobre todo para que cada colaborador individualmente se sienta importante en la empresa
2. Se recomienda a la empresa establecer un programa competente de remuneraciones para conseguir no sólo mayor equidad, sino también un crecimiento de la competitividad de la empresa. Al mismo tiempo en este mercado podemos apreciar que la mayor motivación para las personas que laboran; parten del tema económico, lo cual influye en distintos factores como la productividad del colaborador que afecta notablemente a nivel emocional, por lo cual se recomienda brindar un salario justo a sus colaboradores, y lograr así que el colaborador sienta que se reconoce su labor y valora su esfuerzo. Según a los resultados también podemos apreciar que los salarios del mercado en comparación a otras empresas del rubro no alcanzan el debido equilibrio de mercado, por lo que se recomienda a la empresa, poder realizar un estudio de mercado en cuanto a salarios que para lograr un equilibrio económico.
3. Si bien es cierto los planes de prestaciones sociales que otorga la empresa a sus colaboradores son buenos; sin embargo, se recomienda a la empresa, establecer un mejor plan de compensación: facilidades, comodidades, ventajas y servicios, por el esfuerzo de sus colaboradores, ahorrándoles preocupaciones y reteniendo a sus mejores talentos.
4. La empresa maneja una adecuada calidad de vida en el trabajo para sus trabajadores, sin embargo, el entorno laboral en la empresa debe tener una concepción positiva por



parte de todos los miembros de la empresa: dueños, directivos y empleados. Por esto se recomienda a la empresa, analizar los puntos críticos por los cuales no todos los colaboradores están contentos ni conformes con el clima laboral que se lleva en la empresa; para que mejorando estas falencias cada miembro de la empresa se sienta a gusto y conforme con la calidad de vida que lleva en su puesto de trabajo.

5. Se recomienda a la empresa establecer un plan de confianza en sus colaboradores con el trabajo que realizan, al mismo tiempo sería positivo que la empresa pueda establecer reuniones donde los colaboradores puedan incluirse en los procesos de toma de decisiones, lo cual sería un gran paso para retener al mejor talento.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Paniura, J. (2018). retención de los colaboradores en la empresa prestadora de servicios seda Cusco en el área de gerencia comercial en el distrito del Cusco – 2018. Cusco, Perú: Universidad Andina del Cusco.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17 ed.). México: Cengage learning.
- Carrasco Diaz, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). Mexico, D.F., Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Decimocuarta ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Díaz Chacolla, O. D. (2017). La motivación como factor de retención, desarrollo y crecimiento profesional en hoteles de 5 estrellas en Lima Metropolitana. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Guthridge, M., Komm, A., & Lawson, E. (Enero de 2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.*, 1. Obtenido de http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=18&L3=31&ar=2092
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: Mc Graw-Hill.
- Hilario Dominguez, M. (2018). Motivación laboral y retención de personal en una empresa de crédito prendario, Lima 2018. Lima Metropolitana, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Ley general del trabajo. (2018). Perú: Dictamen de la Comisión de Trabajo.
- Rivera Chú, M. (06 de Noviembre de 2013). De relaciones industriales a gestión y desarrollo humano, la evolución de la gestión de recursos humanos en el Perú. *Tiempo de opinión*, 12.
- Rojo Figueroa, F. (Agosto de 2014). Gestión del talento y técnicas de retención de personal clave, caso ENAP Refinerías Biobío. Concepción, Chile: Universidad de Concepción.
- Santana Duarte, H. (2013). Retención de personal en tres hoteles de Cancún: Fiesta Americana Grand Coral Beach, JW Marriot y Ritz Carlton. Caribe, México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano* (Primera ed.). Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.



ANEXOS



ANEXO I MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo es la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco-2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>P.E.1. ¿Cómo es la remuneración de recursos humanos en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco?</p> <p>P.E.2. ¿Cómo son los planes de prestaciones sociales en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco?</p> <p>P.E.3. ¿Cómo es la calidad de vida en el trabajo en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco-2019?</p> <p>P.E.4. ¿Cómo es la relación con los colaboradores en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco-2019?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Describir la retención de recursos humanos en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco-2019</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS O.E.1.</p> <p>O.E.1. Describir las remuneraciones en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco 2019</p> <p>O.E.2. Describir los planes de prestaciones sociales en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco 2019.</p> <p>O.E.3. Describir la calidad de vida en el trabajo en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco-2019.</p> <p>O.E.2. Describir la relación con los colaboradores en los hoteles Casa Andina en la ciudad del Cusco2019.</p>	<p>Retención de recursos humanos</p> <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Planes de prestaciones sociales • Calidad de vida en el trabajo • Relaciones con los colaboradores 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Investigación básica.</p> <p>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Cuantitativa DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>No experimental – transversal.</p> <p>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptivo</p> <p>POBLACIÓN</p> <p>175 colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019</p> <p>MUESTRA</p> <p>93 colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019</p> <p>TÉCNICA</p> <p>Instrumento</p>

Fuente: Elaboración propia



ANEXO II: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Variable de Estudio	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de ítems	ITEMS	Escala de valorización
Retención de recursos humanos Según (Chiavenato, 2017, pág. 236) "Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus talentos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización"	Remuneración Según (Chiavenato, 2017, pág. 242) "Se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales, se trata básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización."	Valuación de puestos Según (Chiavenato, 2017, pág. 246) "Es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías las cuales servirán de base para el sistema de remuneración."	27.3%	2	El puesto de trabajo que usted desempeña está valuado en función a su especialidad. Aprueba usted la clasificación de puestos por orden de categoría que sirve como base para las remuneraciones que se le otorga.	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)
		Encuesta Salarial Procura encontrar no sólo el equilibrio interno de los salarios en la organización sino también el equilibrio externo de éstos en relación con el mercado de trabajo, así antes de definir las estructuras salariales de la empresa, conviene investigar y analizar los salarios de la comunidad. (Chiavenato, 2017, pág. 258)		1	Recibe usted su remuneración en comparación a los salarios que otorgan otras empresas del mercado.	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)



<p>Política Salarial Es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores (Chiavenato, 2017, pág. 260)</p>
<p>Remuneración variable Es la parte de la remuneración que se acredita periódicamente en favor del trabajador. Es de carácter selectivo y depende de los resultados que alcance la empresa en determinado periodo por medio del trabajo en equipo o del trabajo aislado de cada trabajador (Chiavenato, 2017, pág. 263)</p>
<p>Planes de incentivos Planes para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores y promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la</p>

2	<p>Recibe usted información sobre las políticas salariales de la empresa.</p>	<p>Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)</p>
	<p>Las políticas salariales de la empresa son adecuadas y equitativas.</p>	
2	<p>La remuneración que usted percibe varía en función al tiempo de trabajo y al desempeño que usted demuestra.</p>	<p>Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)</p>
	<p>Recibe usted la remuneración justa y equitativa de los puntos hoteleros en función a las ventas por mes que realiza la empresa.</p>	
2	<p>La empresa le brinda bonificaciones periódicas en función al logro de objetivos.</p>	<p>Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4)</p>
	<p>Recibe usted el reparto de utilidades.</p>	



		búsqueda de metas y resultados excelentes (Chiavenato, 2017, pág. 266)				Totalmente de acuerdo (5)
	Planes de prestaciones sociales Son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones (Chiavenato, 2017, pág. 272)	Prestaciones legales Son las que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos (Chiavenato, 2017, pág. 273)	18.2%	2	Recibe usted las prestaciones legales que por norma se exigen (seguro médico, gratificaciones, vacaciones, licencia por maternidad, permisos por descansos médicos, licencia por fallecimiento de un familiar, etc.) Las horas extras que usted genera son debidamente compensadas.	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)
				4	Recibe alimentación gratuita diaria (desayuno, almuerzo o cena) de acuerdo a su horario de trabajo La empresa le otorga posibilidades de préstamos con facilidades de pago.	
			Prestaciones superiores a la ley o adicionales Son las ofrecidas por voluntad de las empresas, no las exige la ley ni alguna negociación colectiva, también se conocen como prestaciones adicionales a			



		la ley (Chiavenato, 2017, pág. 273)			<p>Recibe usted bonificaciones por trabajo nocturno.</p> <p>La empresa le brinda a usted tarifas especiales de sus servicios. (hospedaje, alimentación, etc.)</p>	
<p>Calidad de vida en el trabajo Crear, mantener y mejorar un excelente ambiente laboral (Chiavenato, 2017, pág. 284)</p>	<p>Higiene laboral Se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y el ambiente físico donde las realiza (Chiavenato, 2017, pág. 284)</p>	39.4 %	3	<p>Recibe usted exámenes médicos pre ocupacionales, ocupacionales y post ocupacionales</p>	<p>Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)</p>	
				<p>La empresa tiene control y eliminación de áreas insalubres.</p>		
				<p>La empresa le exige la presentación y actualización del carnet de sanidad otorgado por el municipio respectivo.</p>		
	<p>Condiciones ambientales de trabajo Circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en</p>		2	<p>La empresa le brinda las condiciones de trabajo adecuado (temperatura, luz, ruido) en su respectivo puesto de trabajo.</p>	<p>Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</p>	



		<p>la organización. Esto es, al ambiente físico del empleado mientras desempeña su función (Chiavenato, 2017, pág. 285)</p>	<p>La empresa protege su salud física y psicológica en su lugar de trabajo</p>	<p>De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)</p>
		<p>Seguridad laboral Conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo (Chiavenato, 2017, pág. 288)</p>	<p>8 La empresa le da a conocer su reglamento de salud y seguridad en el trabajo.</p> <p>Recibe usted el análisis de riesgo del puesto de trabajo que ocupa.</p> <p>Recibe usted capacitaciones en salud y seguridad en el trabajo.</p> <p>La empresa le otorga y fiscaliza el uso de manera pertinente, de sus equipos de protección personal..</p> <p>La empresa controla, investiga y toma acciones frente a incidentes y accidentes laborales.</p> <p>Recibe usted inspecciones periódicas en salud y seguridad en el trabajo.</p>	<p>Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)</p>



				<p>Recibe usted planes de emergencia para situaciones de riesgo potencial (incendios, terremotos, etc)</p> <p>La empresa cuenta con mecanismos de control de seguridad frente a robos o pérdidas.</p>		
	<p>Relaciones con los colaboradores Relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas (Chiavenato, 2017, pág. 304)</p>	<p>Relaciones con los empleados Actividades de recursos humanos asociados al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización (Chiavenato, 2017, pág. 304)</p>	15.1 %	3	<p>La empresa realiza ascensos a sus colaboradores.</p> <p>La empresa se interesa por su desarrollo como colaborador.</p> <p>La empresa sostiene un clima laboral positivo.</p>	<p>Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)</p>
				<p>Administración de conflictos Las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos siempre generan alguna especie de conflicto (Chiavenato, 2017, pág. 306)</p>	2	<p>La empresa maneja los conflictos de manera eficiente y organizada.</p> <p>La empresa corrige las malas prácticas de los colaboradores mediante el cumplimiento de estándares y normas aceptables.</p>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO III: INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

CUESTIONARIO APLICADO EN LOS HOTELES CASA ANDINA – CUSCO 2019

A continuación, se presenta un conjunto de afirmaciones acerca de algunos factores en los hoteles Casa Andina Cusco - 2019, le rogamos marcar con una "X" en el casillero que corresponda a la valoración que considere más apropiada a la realidad.

Edad:	Sexo:
Hotel:	Área:
Tiempo laborando en la empresa:	

N°	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El puesto de trabajo que usted desempeña está valuado en función a su especialidad.					
2	Aprueba usted la clasificación de puestos por orden de categoría que sirve como base para las remuneraciones que se le otorga.					
3	Recibe usted su remuneración en comparación a los salarios que otorgan otras empresas del mercado.					
4	Recibe usted información sobre las políticas salariales de la empresa.					
5	Las políticas salariales de la empresa son adecuadas y equitativas.					
6	La remuneración que usted percibe varía en función al tiempo de trabajo y al desempeño que usted demuestra.					
7	Recibe usted la remuneración justa y equitativa de los puntos hoteleros en función a las ventas por mes que realiza la empresa.					
8	La empresa le brinda bonificaciones periódicas en función al logro de objetivos.					
9	Recibe usted el reparto de utilidades.					
10	Recibe usted las prestaciones legales que por norma se exigen (seguro médico, gratificaciones, vacaciones, licencia por maternidad, permisos por descansos médicos, licencia por fallecimiento de un familiar, etc.)					
11	Las horas extras que usted genera son debidamente compensadas.					
12	Recibe alimentación gratuita diaria (desayuno, almuerzo o cena) de acuerdo a su horario de trabajo.					
13	La empresa le otorga posibilidades de préstamos con facilidades de pago.					



N°	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14	Recibe usted bonificaciones por trabajo nocturno.					
15	La empresa le brinda a usted tarifas especiales de sus servicios. (hospedaje, alimentación, etc.)					
16	Recibe usted exámenes médicos pre ocupacionales, ocupacionales y post ocupacionales					
17	La empresa tiene control y eliminación de áreas insalubres.					
18	La empresa le exige la presentación y actualización del carnet de sanidad otorgado por el municipio respectivo.					
19	La empresa le brinda las condiciones de trabajo adecuado (temperatura, luz, ruido) en su respectivo puesto de trabajo.					
20	La empresa protege su salud física y psicológica en su lugar de trabajo					
21	La empresa le da a conocer su reglamento de salud y seguridad en el trabajo.					
22	Recibe usted el análisis de riesgo del puesto de trabajo que ocupa.					
23	Recibe usted capacitaciones en salud y seguridad en el trabajo.					
24	La empresa le otorga y fiscaliza el uso de manera pertinente, de sus equipos de protección personal.					
25	La empresa controla, investiga y toma acciones frente a incidentes y accidentes laborales.					
26	Recibe usted inspecciones periódicas en salud y seguridad en el trabajo.					
27	Recibe usted planes de emergencia para situaciones de riesgo potencial (incendios, terremotos, etc)					
28	La empresa cuenta con mecanismos de control de seguridad frente a robos o pérdidas.					
29	La empresa realiza ascensos a sus colaboradores					
30	La empresa se interesa por su desarrollo como colaborador.					
31	La empresa sostiene un clima laboral positivo.					
32	La empresa maneja los conflictos de manera eficiente y organizada.					
33	La empresa corrige las malas prácticas de los colaboradores mediante el cumplimiento de estándares y normas aceptables.					

Fuente: Elaboración propia

Gracias por su colaboración

ANEXO VI: PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACIÓN

La presente investigación utilizó la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

ANEXO VII: CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Para describir las características de la muestra se han tomado en cuenta los siguientes datos a clasificar: Edad de los colaboradores, sexo de los colaboradores, antigüedad en la empresa y área a la que pertenece el colaborador.

Tabla 3***Edad de los colaboradores***

	f	%
<=30	57	61.3%
31 – 40	26	28.0%
>40	10	10.8%
Total	93	100.0%

Fuente: Elaboración propia

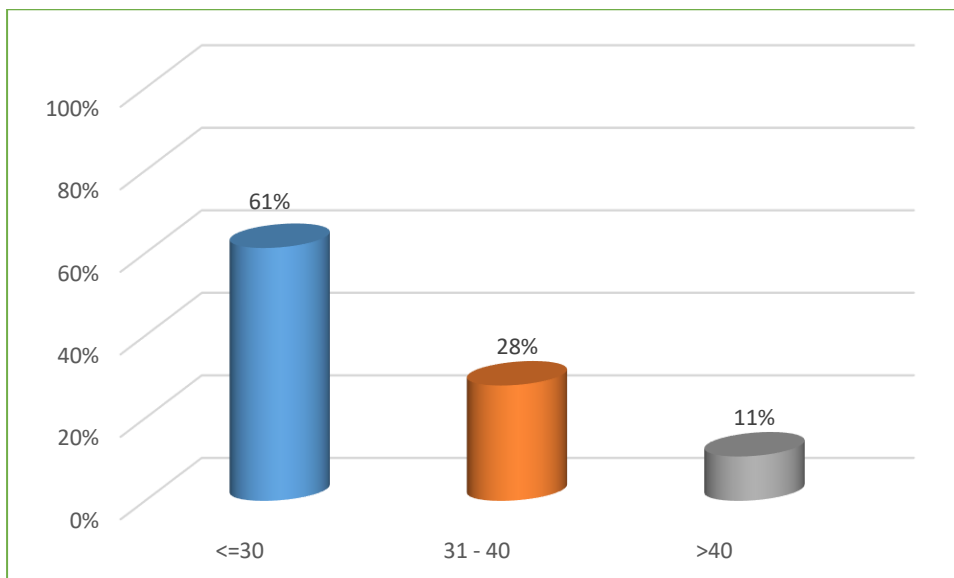


Figura 15: Edad de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la edad de los colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019 se observa que un 61% son menores de 30 años, un 28% de ellos son mayores de 30 años hasta 40 años y el 11% de colaboradores con mayores a 40 años, por lo que de los resultados se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores son menores de 30 años; jóvenes que por su naturaleza tienen características que tienen una mayor inestabilidad laboral

y a quienes se necesita una atención especial para preparar cuadros profesionales de experiencia y al mismo tiempo generar un compromiso y estabilidad en el trabajo para retener a los mejores talentos.

Tabla 18

Sexo de los colaboradores

	F	%
Femenino	28	30.1%
Masculino	65	69.9%
Total	93	100.0%

Fuente: Elaboración propia

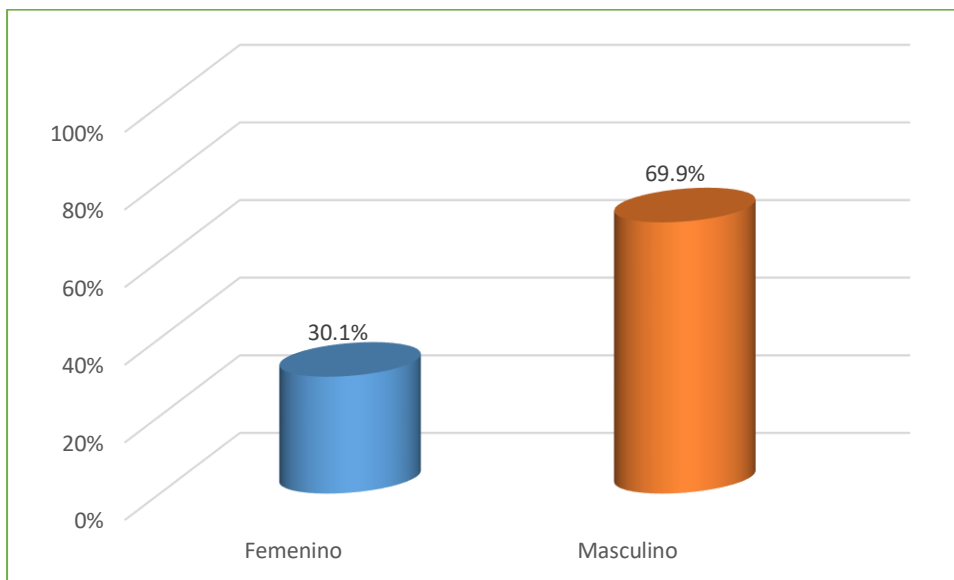


Figura 16: Sexo de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

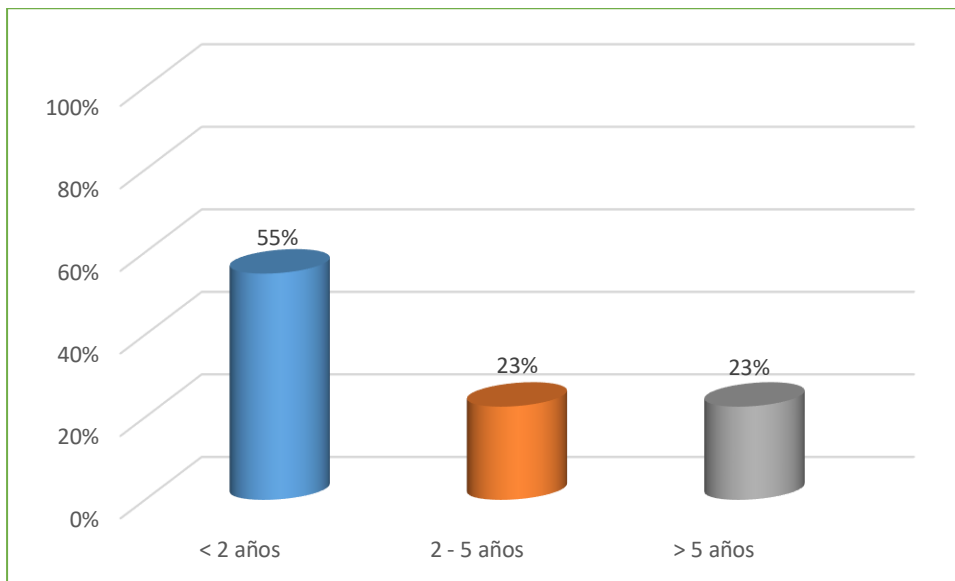
Interpretación y análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos de acuerdo al sexo de los colaboradores de los hoteles Casa Andina Cusco 2019 se observa que un 69.9% varones, mientras que un 31.1% son mujeres; por lo que de los resultados podemos observar que el mayor número de colaboradores en la empresa son varones; por su naturaleza en ellos se demuestra mayor inestabilidad laboral y menor compromiso con la empresa por lo que se evidencia en la gran dificultad para retener talentos.

Tabla 19***Antigüedad en la empresa***

	f	%
< 2 años	51	55%
2 - 5 años	21	23%
> 5 años	21	23%
Total	93	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 17:** Antigüedad en la empresa

Fuente: Elaboración propia

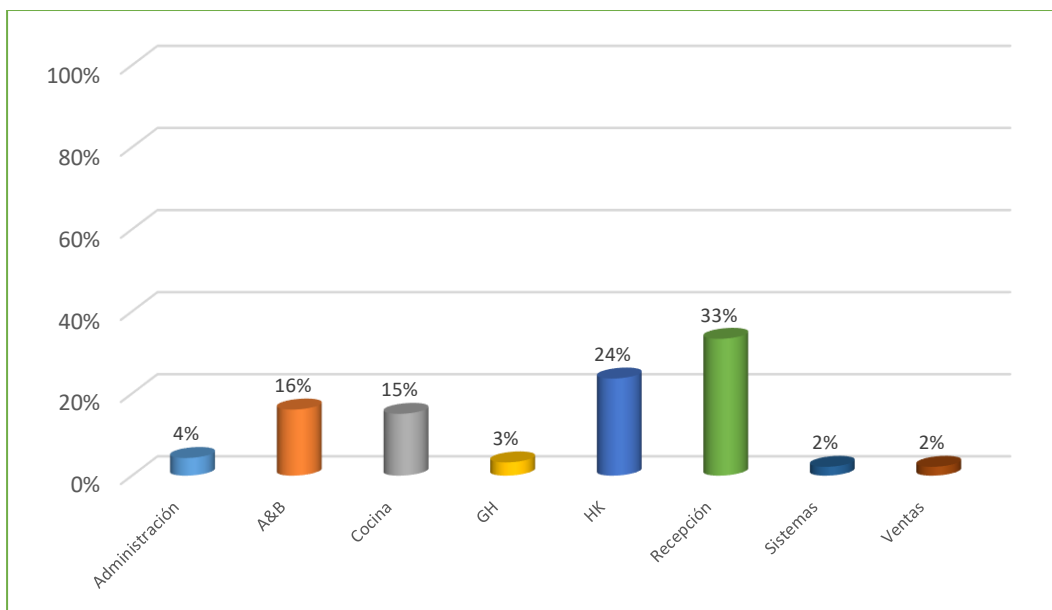
Interpretación y análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la antigüedad de los colaboradores en los hoteles Casa Andina Cusco 2019 se observa que un 55% tienen menos de dos años laborando en la empresa, un 23% entre dos a 5 años, y un 23% tiene más de 5 años trabajando en la empresa. Por lo que de los resultados podemos observar que la mayoría de los colaboradores no se quedan más de dos años trabajando en la empresa, y por ende existe una alta rotación dentro de la organización.

Tabla 20**Área a la que pertenece el colaborador**

	F	%
Administración	4	4.3%
A&B	15	16.1%
Cocina	14	15.1%
GH	3	3.2%
HK	22	23.7%
Recepción	31	33.3%
Sistemas	2	2.2%
Ventas	2	2.2%
Total	93	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 18: Área a la que pertenece el colaborador**

Fuente: Elaboración propia

ANEXO VIII: RESULTADOS DE LOS ÍTEMS DEL CUESTIONARIO

Preguntas para la dimensión remuneración

			Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
			f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
Valuación de Puestos	P1	El puesto de trabajo que usted desempeña está valuado en función a su especialidad.	5	5.4%	13	14.0%	22	23.7%	37	39.8%	16	17.2%
	P2	Aprueba usted la clasificación de puestos por orden de categoría que sirve como base para las remuneraciones que se le otorga.	17	18.3%	23	24.7%	24	25.8%	27	29.0%	2	2.2%
Encuesta Salarial	P3	Recibe usted su remuneración en comparación a los salarios que otorgan otras empresas del mercado.	8	8.6%	19	20.4%	30	32.3%	31	33.3%	5	5.4%
Política salarial	P4	Recibe usted información sobre las políticas salariales de la empresa.	4	4.3%	10	10.8%	18	19.4%	44	47.3%	17	18.3%
	P5	Las políticas salariales de la empresa son adecuadas y equitativas.	4	4.3%	20	21.5%	28	30.1%	27	29.0%	14	15.1%
Remuneración variable	P6	La remuneración que usted percibe varía en función al tiempo de trabajo y al desempeño que usted demuestra.	8	8.6%	27	29.0%	29	31.2%	28	30.1%	1	1.1%
	P7	Recibe usted la remuneración justa y equitativa de los puntos hoteleros en función a las ventas por mes que realiza la empresa.	9	9.7%	14	15.1%	25	26.9%	25	26.9%	20	21.5%
Planes de incentivos	P8	La empresa le brinda bonificaciones periódicas en función al logro de objetivos.	17	18.3%	23	24.7%	19	20.4%	25	26.9%	9	9.7%
	P9	Recibe usted el reparto de utilidades.	22	23.7%	20	21.5%	28	30.1%	17	18.3%	6	6.5%

Fuente: Elaboración propia

**Preguntas para la dimensión planes de prestaciones sociales**

			Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
			f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Prestaciones legales	P10	Recibe usted las prestaciones legales que por norma se exigen (seguro médico, gratificaciones, vacaciones, licencia por maternidad, permisos por descansos médicos, licencia por fallecimiento de un familiar, etc.)	2	2.2%	2	2.2%	7	7.5%	41	44.1%	41	44.1%
	P11	Las horas extras que usted genera son debidamente compensadas.	10	10.8%	14	15.1%	25	26.9%	33	35.5%	11	11.8%
Prestaciones superiores a la ley o adicionales	P12	Recibe alimentación gratuita diaria (desayuno, almuerzo o cena) de acuerdo a su horario de trabajo.	4	4.3%	1	1.1%	8	8.6%	39	41.9%	41	44.1%
	P13	La empresa le otorga posibilidades de préstamos con facilidades de pago.	6	6.5%	1	1.1%	32	34.4%	29	31.2%	25	26.9%
	P14	Recibe usted bonificaciones por trabajo nocturno.	5	5.4%	6	6.5%	20	21.5%	45	48.4%	17	18.3%
	P15	La empresa le brinda a usted tarifas especiales de sus servicios. (Hospedaje, alimentación, etc.)	2	2.2%	2	2.2%	14	15.1%	40	43.0%	35	37.6%

Fuente: Elaboración propia

Preguntas para la dimensión calidad de vida en el trabajo

			Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Higiene laboral	P16	Recibe usted exámenes médicos pre ocupacionales, ocupacionales y post ocupacionales	8	8.6%	14	15.1%	16	17.2%	30	32.3%	25	26.9%
	P17	La empresa tiene control y eliminación de áreas insalubres.	2	2.2%	6	6.5%	25	26.9%	38	40.9%	22	23.7%
	P18	La empresa le exige la presentación y actualización del carnet de sanidad otorgado por el municipio respectivo.	1	1.1%	2	2.2%	10	10.8%	38	40.9%	42	45.2%
Condiciones ambientales de trabajo	P19	La empresa le brinda las condiciones de trabajo adecuado (temperatura, luz, ruido) en su respectivo puesto de trabajo.	0	0.0%	4	4.3%	19	20.4%	41	44.1%	29	31.2%
	P20	La empresa protege su salud física y psicológica en su lugar de trabajo	2	2.2%	6	6.5%	24	25.8%	37	39.8%	24	25.8%
Seguridad laboral	P21	La empresa le da a conocer su reglamento de salud y seguridad en el trabajo.	0	0.0%	5	5.4%	15	16.1%	39	41.9%	34	36.6%
	P22	Recibe usted el análisis de riesgo del puesto de trabajo que ocupa.	0	0.0%	7	7.5%	27	29.0%	39	41.9%	20	21.5%
	P23	Recibe usted capacitaciones en salud y seguridad en el trabajo.	1	1.1%	9	9.7%	13	14.0%	41	44.1%	29	31.2%
	P24	La empresa le otorga y fiscaliza el uso de manera pertinente, de sus equipos de protección personal.	7	7.5%	9	9.7%	23	24.7%	34	36.6%	20	21.5%
	P25	La empresa controla, investiga y toma acciones frente a incidentes y accidentes laborales.	2	2.2%	6	6.5%	18	19.4%	35	37.6%	32	34.4%
	P26	Recibe usted inspecciones periódicas en salud y seguridad en el trabajo.	3	3.2%	6	6.5%	23	24.7%	40	43.0%	21	22.6%
	P27	Recibe usted planes de emergencia para situaciones de riesgo potencial (incendios, terremotos, etc)	3	3.2%	2	2.2%	10	10.8%	40	43.0%	38	40.9%
	P28	La empresa cuenta con mecanismos de control de seguridad frente a robos o pérdidas.	1	1.1%	5	5.4%	17	18.3%	39	41.9%	31	33.3%

Fuente: Elaboración propia

**Preguntas para la dimensión relaciones con los colaboradores**

			Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Relaciones con los empleados	P29	La empresa realiza ascensos a sus colaboradores	0	0.0%	5	5.4%	19	20.4%	34	36.6%	35	37.6%
	P30	La empresa se interesa por su desarrollo como colaborador.	0	0.0%	3	3.2%	20	21.5%	35	37.6%	35	37.6%
	P31	La empresa sostiene un clima laboral positivo.	1	1.1%	4	4.3%	15	16.1%	36	38.7%	37	39.8%
Administración de conflictos	P32	La empresa maneja los conflictos de manera eficiente y organizada.	1	1.1%	9	9.7%	18	19.4%	41	44.1%	24	25.8%
	P33	La empresa corrige las malas prácticas de los colaboradores mediante el cumplimiento de estándares y normas aceptables.	3	3.2%	5	5.4%	12	12.9%	41	44.1%	32	34.4%

Fuente: Elaboración propia