

# R OTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO, MÉXICO

<sup>1</sup>Diana del Consuelo Caldera González

<sup>2</sup>María Guadalupe Arredondo Hidalgo

<sup>3</sup>Laura Elena Zárata Negrete



## Resumen

**Objetivo:** Identificar las principales causas de rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México.

**Método:** La investigación es cualitativa con alcance descriptivo y diseño no experimental. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 67 encargados de personal de hoteles en Guanajuato capital.

**Relevancia:** En México la actividad turística es considerada un motor para el desarrollo económico por su gran aportación al Producto Interno Bruto. Esta actividad se caracteriza por el alto empleo de recursos humanos que intervienen en el proceso de prestación de servicios, sin embargo, en los últimos años se ha observado un alto nivel de rotación de personal en esta industria, por lo cual estudiar las causas de este fenómeno resulta relevante.

**Resultados:** Las principales causas de rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato México son: a) el sistema de compensaciones; b) el reclutamiento y selección de personal; y c) la desmotivación de los empleados.

**Contribuciones:** Además del diagnóstico, se diseñaron algunas estrategias de bajo costo para atacar cada uno de los factores detonadores de la rotación de personal en esta industria.

**Palabras clave:** Rotación. Personal. Hotelería. Guanajuato.

---

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato – UGTO, (México). E-mail: [calderadi@gmail.com](mailto:calderadi@gmail.com)  
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-2116-2538>

<sup>2</sup>Universidad de Guanajuato – UGTO, (México). E-mail: [lupita@grupocrea.com](mailto:lupita@grupocrea.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4971-4069>

<sup>3</sup>Universidad de Guanajuato – UGTO, (México). E-mail: [lezarate@ugto.mx](mailto:lezarate@ugto.mx)  
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-7520-8314>

## ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA INDÚSTRIA HOTELEIRA NO ESTADO DE GUANAJUATO, MÉXICO

### RESUMO

**Objetivo:** Identificar as principais causas de rotatividade de pessoal na indústria hoteleira no estado de Guanajuato, México.

**Método:** A pesquisa é qualitativa com escopo descritivo. Entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas a 67 gestores de empregados dos hotéis na capital Guanajuato.

**Originalidade:** Turismo no México é considerado um motor para o desenvolvimento econômico, devido à sua grande contribuição para o Produto Interno Bruto. Esta atividade é caracterizada pelo alto emprego de recursos humanos envolvidos no processo de prestação de serviços; no entanto, nos últimos anos tem havido um alto nível de rotatividade de pessoal nesta indústria portanto, estude as causas dessa fenômeno é relevante.

**Resultados:** Os resultados mostram que as principais causas de rotatividade de pessoal são a) o sistema de remuneração; b) o recrutamento e seleção de pessoal; e c) a desmotivação dos empregados.

**Contribuições:** Além do diagnóstico, algumas estratégias de baixo custo foram projetadas para atacar cada um dos gatilhos da rotatividade de pessoal nesse setor.

**Palavras-chave:** Rotatividade de pessoal. Causas. Indústria hoteleira. Guanajuato.

## STAFF TURNOVER IN HOTEL INDUSTRY IN THE STATE OF GUANAJUATO, MEXICO

### Abstract

**Objective:** To identify the main causes of staff turnover in the hotel industry in the state of Guanajuato, Mexico.

**Method:** The research is qualitative with descriptive scope and non-experimental design. Semi-structured interviews were applied to 67 hotel staff managers in Guanajuato capital.

**Relevance:** In Mexico, tourism activity is considered an engine for economic development because of its great contribution to the Gross Domestic Product. This activity is characterized by the high employment of human resources involved in the process of providing services, however, in recent years there has been a high level of staff turnover in this industry, so study the causes of this phenomenon is relevant.

**Results:** The main causes of staff turnover in the hotel industry in the state of Guanajuato Mexico are: a) the compensation system; b) recruitment and selection of personnel; and c) the demotivation of employees.

**Contributions:** In addition to diagnosis, some low-cost strategies were designed to attack each of the triggers of staff turnover in this industry.

**Key words:** Staff turnover. Causes. Hotel industry. Guanajuato.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la rotación de personal es un tema de gran relevancia, ya que se considera un indicador de efectividad organizacional (Staw, 1980). La rotación de personal es un término para referirse a la cantidad de personas que entran y salen de una organización de forma voluntaria o involuntaria, en un periodo de tiempo determinado (Chiavenato, 2000; Robbins, 2009; Herrera, Mendoza & Torrejón, 2016).

Datos de la Delegación Federal del Trabajo del estado de Guanajuato (STPSEG, en Huitrón, 2017) afirman que “México es el octavo país con el índice de movilidad-rotación laboral más alto con el 17%”. A nivel nacional, Guanajuato (donde se ubica la investigación) es el tercer estado en el país con mayor índice de rotación de personal y el segundo en el Bajío. La rotación mensual es de 4.06% y de 48.72% al año (Horta, 2017).

Así, el hecho de que un empleado abandone su puesto de trabajo ya sea de forma voluntaria o involuntaria, conlleva una serie de implicaciones. Implicaciones que van desde los costos implícitos que tiene el retiro y la contratación del personal, hasta los factores que permiten el desarrollo, la motivación y la satisfacción de los trabajadores que laboran en la empresa. De acuerdo con la consultoría PWC (2015), al momento de reclutar al personal:

Las empresas en México son las que más dinero y tiempo invierten para encontrar al candidato indicado. Las organizaciones instaladas en el país invierten en promedio 2,014 dólares y 29 días por cada nueva contratación, más que otras empresas en América Latina, Asia y Estados Unidos. (p. 4)

Por lo anterior, es posible afirmar que los procesos que se siguen para atraer y retener el personal no han sido los adecuados, ya que además de onerosos, resultan poco efectivos.

El estado de Guanajuato, al concluir el mes de abril de 2018, se ubicó en quinto lugar a nivel nacional en crecimiento de empleo de acuerdo con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2018), lo cual es un factor que incrementa la rotación de personal por el exceso de oferta laboral, en consecuencia, las empresas deben diferenciarse y generar condiciones óptimas para que los empleados decidan permanecer en su empleo y no buscar alternativas dónde colocarse.

Esta investigación se sitúa en el sector turismo, el cual es considerado un motor para el desarrollo económico por su gran aportación al Producto Interno Bruto (PIB). Dicho sector se caracteriza por el alto empleo de recursos humanos que intervienen en el proceso de prestación de servicios. Siguiendo a Juliá, Porsche, Jiménez & Verge (2002, p. 41), “la empresa de hostelería del siglo XXI es aquella que pueda alcanzar una ventaja competitiva apoyándose en sus recursos humanos”, así, es posible afirmar que las personas son actores estratégicos en este sector.

No obstante, en los últimos años se ha observado un alto nivel de rotación de personal en esta industria. En el estado de Guanajuato México, se estima que representa el 10% del total de la planta laboral (Hernández, 2016), lo cual ha preocupado tanto a empresarios como a académicos, ya que el desplazamiento de personal genera altos costos.

El objetivo de este trabajo es identificar las principales causas de rotación de personal en la industria hotelera en la capital del estado de Guanajuato, México, lo cual permita el diseño de estrategias que propicien su disminución y por ende la reducción de costos. La metodología es cualitativa con alcance descriptivo. Se seleccionó una muestra incidental de 67 hoteles en Guanajuato capital y se aplicaron entrevistas semiestructuradas a encargados de personal. El enfoque es no experimental y el diseño transeccional.

Este trabajo se estructura en cuatro apartados. En el primero se aborda la parte teórica acerca de las diversas aproximaciones al tema de la rotación de personal; en el segundo se explica el contexto en el cual se desarrolla el estudio, el cual se refiere a la industria hotelera, perteneciente al sector turismo; en el tercero se explica la metodología que guio el estudio; en el cuarto se muestran los principales resultados; en el quinto se abre la discusión respecto a nuestros resultados y los retos que tiene el sector; y finalmente en el último apartado se muestran las conclusiones y algunas recomendaciones para lograr la retención del personal en esta industria.

La relevancia de esta investigación radica en que, por un lado, se pretende que el sector hotelero reduzca costos a través de la implementación de estrategias para reducir la rotación de personal; y por el otro, que cuente

con un indicador acerca de las causas del porqué el personal decide abandonar su empleo, lo cual impactará favorablemente en su desempeño.

## Marco teórico

### *Rotación de personal*

Galicia (en García & Edel, 2008) menciona que los inicios del problema de rotación de personal se ubican después de iniciada la revolución industrial, ya que en las empresas el proceso de selección de personal se hacía por intuición del supervisor. Este patrón de contratación de personal a través del tiempo originó desequilibrio principalmente en el personal, abriendo paso a uno de los problemas que hoy en día se sigue presentando y con mayor frecuencia en las empresas: la rotación de personal.

García & Edel (2008) afirman que dicho fenómeno fue descubierto desde 1910 en Norteamérica. A lo largo del tiempo, estas aportaciones han sido mejoradas y han permitido que las técnicas de seleccionar a un colaborador para determinado puesto de trabajo se hagan de forma más objetiva; es decir, que no se haga por mera intuición, lo cual permite al área de recursos humanos lograr los objetivos de la organización, puesto que considera al personal más calificado para un puesto específico.

Un concepto relacionado con el de rotación de personal es el de retención, en el cual Domínguez (2015) asume que se relaciona directamente con el trabajo que realizan a través de las funciones de personal y de dirección estratégica de las organizaciones, y en donde la concatenación de estas actividades debe orientarse hacia un trabajo colaborativo y de comunicación constante y directa.

Así, resulta evidente que dicho fenómeno impacta de manera directa a las organizaciones principalmente en el aspecto financiero; es por ello por lo que hoy en día es muy importante que éstas tengan bajo control y presten atención a la rotación del personal, para que puedan tomar las medidas necesarias para mantener su operatividad y buen desempeño.

Ahora bien, si deseamos definir a la rotación de personal, encontraremos que no existe un consenso en el término. Para Beltrán (2015), la rotación de personal es:

[...] un factor imprescindible dentro de una organización es un fenómeno imposible de

eliminar o sustituirlo, sin embargo, se torna problemático cuando se desconocen sus causas o motivos o no se tiene un control sobre su índice y sus consecuencias son perjudiciales. (p. 20)

Es decir que la rotación existe en cualquier compañía, sin embargo, esto se vuelve un problema cuando la tasa de dicho fenómeno va en aumento y se dificulta controlarlo, y esto genera consecuencias negativas para las compañías.

Herrera, Mendoza & Torrejón (2016) afirman que la rotación de personal es un índice que nos permite medir las fluctuaciones que existen entre el personal de una organización y su ambiente laboral, es decir se mide mediante la cantidad de personas que ingresan a la organización entre las personas que salen de ellas.

Por otra parte, Chiavenato (2000) menciona que:

El término Rotación de Recursos Humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en determinado período. (p. 188)

Robbins (2009) enfatiza que la rotación puede tener su origen en la forma en que se presenta, es decir que puede ser voluntaria o involuntaria. Por su parte, Song & Naimi (2012) abordan la variable tiempo, al indicar que se trata de una proporción de colaboradores reemplazados, por el promedio total de los mismos.

De acuerdo con las definiciones que establecen los autores mencionados, la rotación de personal se puede analizar como un proceso en el cual cierto número de empleados sale y entra de una organización en un determinado periodo de tiempo, y cuyas causas de separación laboral, son multifactoriales.

La rotación de personal puede presentarse de diferentes maneras en las organizaciones, esto dependerá de las condiciones en las cuales un empleado tenga que abandonar su puesto de trabajo y con base en esto, poder determinar el tipo de rotación al cual se enfrentó la empresa. Por ejemplo, existe la rotación interna, referida a

la promoción dentro de una organización, en la cual el empleado cambia de puesto; y también existe la rotación externa, referida a cuando el trabajador sale definitivamente de la organización (Taylor, 1999).

A su vez, cuando se da una rotación laboral externa, como se ha mencionado, se pueden presentar diferentes tipos de desvinculación en la organización: la voluntaria, cuando el empleado decide por sus propios motivos irse; y la involuntaria, cuando la empresa toma la decisión de terminar la relación laboral con el empleado.

Se puede decir que la que la rotación que más afecta a las organizaciones es la voluntaria, ya que es decisión propia del empleado abandonarla y esto puede ocasionar costos no previstos a las organizaciones, puesto que no siempre se tiene contemplada la salida del personal. Cuando sucede esto último, la organización debería indagar en las motivaciones que llevaron al empleado a tomar esta decisión.

Las causas para la rotación voluntaria pueden ser externas o internas. Por ejemplo, como causas externas están: la oferta y demanda de personal, la situación económica enrarecida, la inseguridad, las oportunidades de empleo, etc., estas causas son ajenas a la empresa y no está al alcance de la empresa su modificación.

Por su parte, las causas internas sí se encuentran al alcance de la empresa, cuestiones como las que se enlistan a continuación deben ser tomadas en consideración, puesto que son asuntos que pueden facilitar o limitar la rotación de personal (Chiavenato, 2000; Antúnez, 2011; Xiaobin, Yeming, Jie & Xin, 2018):

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión o liderazgo.

- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de recursos humanos, etc.
- Falta de motivación del personal.
- Clima laboral nocivo.
- Satisfacción o insatisfacción laboral.
- Tareas bien definidas y distribuidas.

Benedict, Josiah, Ogungbenle & Akpeti (2012) consideran que la tasa de rotación se encuentra en función del salario y otros factores, que en la práctica pueden ser internos de la empresa. En el mismo orden de ideas, Sooane, Byung, Wonchang & Kyung (2014) afirman que un común denominador en las razones por las cuales se presenta la rotación, son los salarios. Por su parte Xiaobin, Yeming, Jie & Xin (2018) asocian la rotación de personal directamente con la satisfacción laboral.

En otro tenor, Littlewood (2006) menciona que desde los años noventa, se han diseñado diferentes modelos para afrontar el proceso de la rotación de personal. El primer modelo diseñado por Mobley, consistió en las actitudes de trabajo relacionadas con la intención de renuncia; el segundo modelo de igual manera fue propuesto por Mobley, pero ahora con ayuda de Griffeth, Hand, & Meglino, que, a diferencia del anterior, toma en cuenta variables que puedan contribuir a la decisión de renuncia (Littlewood, 2006).

A continuación, se enuncian algunos modelos que han servido para estudiar y comprender el fenómeno de la rotación de personal.

**Tabla 1.** Modelos de rotación de personal.

Modelos	Descripción	Autores
A	Cada empleado dirige su propia situación laboral bajo una serie de expectativas, relacionadas a su trabajo actual, al sueldo que recibe, a la accesibilidad, a la supervisión que recibe de sus superiores y a las relaciones interpersonales que mantiene con su grupo de trabajo.	Porter & Steers (1973)
B	Se preocupa por encontrar las consecuencias negativas de la rotación de personal, las cuales son: los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. Y por otro lado las consecuencias positivas son: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral.	Mobley (1977)
C	Este modelo contribuye positivamente al estudio de la rotación de personal al integrar las variables organizacionales del salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización como los principales factores de la satisfacción y está a su vez, de la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización.	Modelo de Price (1977)
D	Este modelo se refiere al compromiso organizacional. Relacionado a la probabilidad de que un trabajador deje su empleo o produzca en él, sentimientos de unión y afecto hacia la empresa. Por lo cual, el compromiso puede expresar la intención de permanecer o abandonar a una empresa.	Farell & Rusbult (1981)
E	En este modelo se enfatizan los esfuerzos para cambiar el trabajo y el trabajo también puede directamente afectar otras determinantes de la rotación de personal.	Steers & Mowday (1981)
F	Se basa en dos determinantes el compromiso organizacional y la tensión laboral que puede dirigir a la decisión de abandonar el empleo.	Sheridan & Abelson (1983)

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández, Hernández & Mendieta, 2013.

Retener a los mejores talentos en las empresas se ha vuelto un reto ya que cuando este personal decide salir, es difícil buscar un reemplazo sin que implique costos a la compañía, sin embargo, como menciona Robbins (2009):

Si son las personas “correctas” las que dejan la organización, empleados marginales y submarginales, la rotación es, en realidad, positiva. Crea la oportunidad de reemplazar a un individuo de bajo desempeño por otro con aptitudes o motivación mejores, abre más oportunidades para que haya ascensos y hace que se incorporen ideas nuevas y frescas a la organización. (p.29)

Tomasini & Austria (2018) afirman que es innegable que las pérdidas económicas por la rotación son enormes y que una solución para contrarrestar sus efectos negativos en las empresas sería el aplicar un proceso adecuado de reclutamiento, retención y desarrollo del talento.

La administración de los recursos humanos en las organizaciones establece tres funciones relevantes: atraer, retener y desarrollar al personal; por lo tanto, la rotación es una señal de

alarma en cuanto a la motivación y satisfacción del personal.

Sherman (2002) aborda el concepto relacionando la correspondencia en la tendencia en que las personas ingresan y salen de una empresa. Es entonces que las organizaciones pueden ser vistas como sistemas abiertos, dado que buscan constantemente cubrir todas sus necesidades. Por ello sus recursos se caracterizan por el flujo incesante de personas para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Flores, Baddi & Abreu (2008) relacionan lo anterior indicando que la rotación de personal proporciona al sistema organizacional de recursos nuevos, en donde se busca que sean más los ingresos que las salidas de los empleados; esto con el objetivo de que haya un estímulo en las actividades y así alcanzar la eficiencia empresarial.

En consecuencia, cuando las organizaciones se preocupan por una buena gestión, investigan frecuentemente por qué los empleados deciden no laborar más ya que el conocer cuáles son las causas ayuda a la toma de decisiones para

implementar acciones que minimicen la rotación y los costos que supone reemplazar a los empleados (Gómez, Balkin & Cardy, 2008). Así, la rotación también puede ayudar a que las organizaciones puedan contratar recursos humanos con un perfil más adecuado, con la finalidad de alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales.

Como se ha comentado, los empleados emigran de las organizaciones por muchas razones, de las cuales podemos mencionar la insatisfacción y la desmotivación; la primera tiene como consecuencia a la segunda, pero no siempre se logran descubrir todas las causas relacionadas a estos fenómenos.

Valencia (1999) afirma que los índices de renuncia impactan directamente a los costos en el empleo, dado que las renunciaciones personales son alarmas que hablan de necesidades sentidas por los empleados, pero manifestadas de manera indirecta como es el ausentismo y la apatía.

De acuerdo con Flores, Abreu & Badii (2008), en los últimos años la rotación laboral en las organizaciones está relacionada con el contenido del trabajo y los salarios; así, cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral. Otro de los factores con los que se relaciona es con el centro de trabajo y las condiciones laborales, por lo tanto, se da una relación directa entre las funciones, los salarios y el centro de trabajo.

Para determinar el nivel de rotación de personal, existe un indicador denominado índice de rotación de personal, el cual según Castillo (1993) se determina por el número de trabajadores que entran y salen de la organización, en relación con la cantidad total promedio de personas en la organización, en un período de tiempo.

Siguiendo a Mendoza (2003) “La determinación del índice de rotación del personal y su análisis sistemático es muy importante, pues se trata de recursos críticos para cualquier empresa y que deben mantenerse en el punto más bajo posible, dependiendo del tipo de negocio” (p. 106).

De esta manera, el índice de rotación de personal puede ocuparse como un indicador de gestión, ya que permite tomar decisiones que impactan directamente a los trabajadores.

### **Los costos de la rotación**

Las prácticas derivadas de la rotación de personal implican un costo directo que se ve reflejado en el desempeño de las empresas, ya que existe una ruptura laboral que incluye el finiquito en cuanto al salario y las prestaciones.

Flores, Abreu & Badii (2008) explican que la contratación de un nuevo empleado consume mucho tiempo y dinero, por ello clasifican los costos en tres categorías:

- a. Los costos de separación para el trabajador que se va.
- b. Los costos de reclutar, seleccionar y emplear al trabajador que viene.
- c. Los costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo empleado.

Lo anterior sin olvidar los costos indirectos como el periodo improductivo del nuevo empleado y los que están a su alrededor, además del tiempo extra para los otros trabajadores por el puesto vacante.

De forma similar, Littlewood & Herman (2006) consideran que en la ruptura laboral entre un trabajador y su organización incurren tres costos distintos:

- a. Costos de oportunidad.
- b. Costos de reclutamiento, selección y capacitación.
- c. Baja de moral de los empleados que permanecen.

No obstante que la rotación puede verse como un fenómeno natural, los costos aumentan cuando la organización pierde a un trabajador valioso; y también cuando el índice aumenta a un nivel disfuncional.

La rotación de personal para una organización es a menudo, un índice importante de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución.

### *Los recursos humanos y la rotación en sector turismo*

De acuerdo con Aguilera, Nahuat & Badillo (2019), el entorno laboral es cada vez más exigente, esto debido a que se requieren más conocimientos y habilidades para trabajar sobre todo en el servicio a clientes donde las personas y la gestión hacen la diferenciación entre una organización y otra, convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Siguiendo a Nankervis & Debrah (1995), los recursos humanos para la industria hotelera representan su activo más valioso, ya que de ellos depende directamente la prestación de los servicios. El sector turismo tiene perfiles muy

específicos que requieren una especial estrategia para la atracción de capital humano; estos podrían identificarse tomando en cuenta la precariedad y rotación por las temporadas de alta y baja demanda, el intento de disminuir costos y la baja calificación, además de la experiencia laboral en donde se adquieren los conocimientos.

Luna & Pardo (2007) consideran estas variables al indicar dos elementos fundamentales para el sector de los servicios turísticos:

a) Un alto protagonismo de intangibles, es decir, que los propios trabajadores del sector son los que brindan los servicios relacionados completamente a su práctica profesional.

b) Como se trata de otorgar servicios, los costos inherentes a este sector son altos, comparados con otro tipo de actividades económicas.

Por otra parte, en términos de remuneración, el sector enfrenta retos en común con otras áreas de servicios intensivos en personal, donde cada vez hay mayor presión por el incremento de la productividad con personal mal pagado y poco especializado. En este sentido Baum, Amoah & Spivack (2007) coinciden en afirmar que la mayoría de los trabajadores del sector turismo entran a posiciones nuevas con la plena conciencia de que no tendrán una duración a largo plazo en estos puestos, y también saben que las oportunidades son escasas y, si las hay, son casi inalcanzables.

Además, como lo mencionan Reyes, Maynez, Cavazos & Hernández (2019), aunque la naturaleza del trabajo en el sector de servicios y la operativa es diferente, en ambos casos el trabajo es extenuante, por lo cual puede manifestarse agotamiento (físico y mental) que eventualmente puede llevar a los empleados a tener la intención de rotar.

En un estudio realizado en los hoteles Estelar La Fontana en Bogotá dentro de los aspectos más influyentes en la rotación de personal de base encontramos los siguientes (Mogollón, 2015):

- El presupuesto ajustado que maneja la compañía para los salarios, presentando de esta manera desventaja frente a la competencia hotelera.
- El departamento de talento humano no ha logrado establecer procesos asertivos para contratar el personal adecuado, adicional a esto las negociaciones que se manejan con empresas temporales no ofrecen personal calificado.

- No se ha establecido un proceso estable para capacitar a los funcionarios en donde se utilice el recurso humano que hace parte del plan carrera, por el contrario, la compañía realiza inversiones con capacitaciones externas que se pierden cuando el personal sale de la organización.

Dentro del sector turismo, el empleo directo se define como el trabajo generado en las empresas que atienden o brindan un servicio de primera línea al turista, entre estos se encuentran: hoteles, agencias de viajes, restaurantes, servicios de transporte. Los tipos de empresas antes mencionadas requieren de bienes y servicios para su funcionamiento como: proveedores de insumos, energéticos, lavandería, entre otros; estos negocios crean empleos denominados indirectos.

Aguilar (1994) establece que los empleados que se desarrollan en el sector turismo ven a sus empleos como un beneficio aun cuando saben que no es el mejor pagado y que cuando se presentan condiciones adversas en las economías, es mejor tenerlo a estar desempleado. Lo anterior ocasiona poco desarrollo laboral puesto que no brinda una estabilidad laboral, en ocasiones es un trabajo temporal y esto trae como consecuencia que la rotación por el mismo giro del turismo sea alta.

Como se ha mencionado líneas arriba, la rotación de personal es un problema para muchas empresas del Bajío en México, debido a la gran oferta de trabajo que ha surgido en los últimos años en la región dado el gran crecimiento económico e industrial, atrayendo más servicios de hoteles y restaurantes por lo cual también se han presentado problemas para la retención del personal, ya que para los trabajadores se ha vuelto común que se desplacen de un empleo a otro.

De acuerdo con la Secretaría de Turismo de Guanajuato (SECTUREG, 2018) en el 2017 se recibieron a 4.6 millones de turistas que durmieron en cuartos de hotel, lo cual significó el 9.4% de participación del PIB del estado de Guanajuato, y es una cifra histórica para esta entidad. Aquí radica la importancia de la industria hotelera, sin embargo, como se ha venido comentando, una problemática generalizada en el estado de Guanajuato es la rotación de personal.

El sector turismo al cual pertenece la industria hotelera, es uno de los más dinámicos y de mayor crecimiento en el último siglo. De acuerdo con

McIntosh, Goeldner, & Ritchie (2001), a principios de siglo, el sector turístico era considerado como el más grande del mundo, superior al automotriz, del acero, productos electrónicos y agrícola. Recientemente la Organización Mundial de Turismo (OMT) se refiere a él como uno de los sectores socioeconómicos más grandes y de mayor crecimiento en el mundo.

En México, este sector se constituye como uno de los pilares emergentes de la economía al contribuir con el 5.9% del empleo total (INEGI, 2015). La actividad turística, conocida como la industria sin chimeneas, es altamente generadora de empleos y divisas; para el caso de nuestro país, contribuye significativamente al PIB con un 8.7% de acuerdo con la Cuenta Satélite de Turismo 2013 base 2008 (INEGI, 2015).

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 denominó al sector turismo como área prioritaria para el empleo de esfuerzos que contribuyan al fortalecimiento de la economía del país y la generación de empleos (SEGOB, 2013). Por su parte el Plan de Desarrollo actual (2019-2024) no realiza ninguna alusión al turismo como detonante de desarrollo y crecimiento económico (SEGOB, 2019), no obstante que México es considerado la décima potencia en lo que respecta a la captación de divisas en la actividad turística al formar parte de los 10 países más importantes del mundo como destino turístico, donde Francia, Estados Unidos y España, encabezan la lista, al registrar una dinámica elevada en las llegadas de turistas internacionales (OMT, 2015). En el contexto mexicano se estima el tercer sector más importante en la economía, con una aportación al PIB del 8.7% (INEGI, 2015). Un establecimiento hotelero se distingue por brindar una alternativa de alojamiento temporal a cambio de un pago. Nuestro estudio se situó en la capital del estado de Guanajuato, la cual cuenta con un total de 90 unidades económicas consideradas micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector hotelero (INEGI, 2018).

En México la Secretaría de Turismo es el organismo facultado para llevar a cabo el registro de clasificación, verificación del cumplimiento de regulaciones y la imposición de sanciones a los establecimientos hoteleros y de hospedaje (SECTUR, 2018).

## MÉTODO

La metodología aplicada es cualitativa con alcance descriptivo y buscó detectar el fenómeno

de rotación de personal en el sector hotelero del estado de Guanajuato. De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), el enfoque es exploratorio e inductivo, y obedece al estudio en muestras homogéneas dado que los hoteles poseen características y perfiles afines. La elección de la muestra fue incidental y estuvo compuesta de 67 hoteles en Guanajuato capital. Se aplicaron entrevistas de manera presencial directamente a los encargados del área de personal, mismos que estuvieron dispuestos a compartir sus experiencias en la investigación presentada, la cual se desarrolló en el segundo semestre de 2018.

La entrevista fue semiestructurada y estuvo compuesta por 15 preguntas, en las cuales se buscó indagar en los motivos por los cuales el personal decide irse de la organización. Las principales categorías de análisis fueron:

- Clima laboral.
- Proceso de reclutamiento y selección.
- Procesos de inducción, capacitación y desarrollo.
- Naturaleza de la tarea y distribución de funciones.

Las entrevistas duraron en promedio 45 minutos y fueron audio grabadas en su totalidad, posteriormente se transcribieron íntegramente cada una de ellas y finalmente a través de una matriz tipo lienzo, se pudo analizar de forma integral el contenido de cada entrevista.

## RESULTADOS

Las empresas hoteleras sujetos de esta investigación fueron en su totalidad 67 micro y pequeñas empresas, con un número máximo de 12 empleados; la más antigua fue fundada en 1948 y la más reciente en 2017.

En general los resultados arrojaron que las principales causas de rotación de personal son: a) el sistema de compensaciones (salariales y no salariales) no es competitivo; b) el sistema de reclutamiento y selección de personal no es adecuado; y c) los empleados se encuentran desmotivados por la falta de claridad en sus tareas y funciones.

De acuerdo con los entrevistados, no existe una preocupación por tener al personal capacitado y eso lo podemos afirmar puesto que únicamente cuatro de los 67 entrevistados tienen un proceso estricto y formal de reclutamiento y selección, mientras que el resto realiza el

reclutamiento, ya sea a través de redes sociales o con conocidos (de boca en boca); además no existe un proceso de reclutamiento y selección formalizado, solamente se les hace una breve entrevista y se les mencionan cuáles serían sus actividades.

Por su parte, la capacitación se da *in situ* de acuerdo con las actividades que van a realizar, no se tienen planes y programas de capacitación, ni mucho menos certificaciones de puestos, por lo que quienes ocupan las vacantes en el sector hotelero, la mayoría de las veces, no conocen la importancia de un buen servicio al cliente. De la muestra solamente cuatro hoteles contemplan un curso de inducción para los colaboradores que son contratados en la organización.

Algunos hoteles de la muestra mencionan que el índice de rotación es del 70% al mes, por lo que no se contempla para el personal, un plan de vida y carrera dentro de la organización.

Los canales de comunicación entre el personal y los directivos no se dan. De acuerdo con las entrevistas, las organizaciones no indagan las razones por las cuales los trabajadores se van de la empresa. Solamente cinco de los 67 hoteles de la muestra, da un seguimiento a través de entrevistas de salida, y tratan de conocer de viva voz el por qué los empleados se van.

Otro factor que detectamos impacta en la rotación, es la inexistencia de una definición de funciones o tareas que deben de cumplir los empleados.

Esto puede derivar en relaciones laborales desgastantes, ya que no hay una equidad en la asignación de éstas, además de que se generan conflictos, lo que ocasiona que se afecten las relaciones interpersonales.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que los hoteles de la región deberán realizar una inversión para el mejoramiento de su calidad de servicio sobre sus trabajadores, esto para tener una mayor retención de personal y evitar la rotación masiva que se ha estado generando. Asimismo, resulta imprescindible reforzar una verdadera cultura de servicio en este sector, ya que no obstante la derrama económica que deja el turismo en esta entidad, las empresas de la industria hotelera aún no han logrado establecer un sistema que motive, enorgullezca y genere sentido de pertenencia para los empleados, lo cual indudablemente puede afectar en la percepción de los visitantes.

## DISCUSIÓN

Como se ha mencionado en este trabajo, el origen de la rotación de personal puede ser multifactorial, algunas de sus causas podrían ser: la inexistencia de capacitación que se les proporciona al personal ocupado, el proceso de reclutamiento, la motivación que se les brinda, el liderazgo de sus jefes inmediatos, falta de compromiso, etc. Asimismo, las cifras de rotación de personal pueden variar dependiendo la región, los sectores económicos y el nivel organizacional.

Según Ramos (2017), México está entre los 10 países con mayor índice de rotación laboral posicionado en el sexto país con el índice de rotación laboral más alto, solo por detrás de la India, Malasia, China, Brasil y Chile. La constante rotación laboral es un tema de gran importancia para las empresas, ya que el cambio frecuente por parte de los empleados tiene un costo muy alto, y no sólo económico, sino también en los efectos de tiempo, pues habitualmente lleva un mínimo de cuatro semanas cubrir una vacante, además de todo lo que las empresas tienen que invertir en la capacitación de sus nuevos empleados (*Ídem*).

Habría que decir también, que Guanajuato se ubica en los primeros lugares a nivel nacional en movilidad laboral con 4.06% mensual y 48.72% anual por debajo de Coahuila y Querétaro (Horta, 2017). Es por ello por lo que se analizaron las principales causas de rotación de personal que tienen los hoteles en la capital del municipio de Guanajuato.

Gómez, Balkin & Cardy (2008) sugieren que cuando existe la rotación de personal, debiera existir una entrevista de salida cuyo objetivo es indagar acerca de las motivaciones que llevaron a que los trabajadores abandonen su espacio laboral, esto daría opciones positivas a considerar para minimizar los efectos de la rotación en las empresas.

Resulta evidente que cada vez que se retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto), se afecta el desempeño de una organización, lo cual acarrea múltiples costos, entre ellos la inversión de tiempo y dinero para encontrar a su reemplazo y que éste sea entrenado para poder desempeñarse en su puesto.

La desmedida rotación de personal afecta directamente la operatividad de la empresa, ya que pone en peligro el aseguramiento de la calidad y el servicio al cliente (García & Edel, 2008; Mendoza, 2003); y a la inversa también, es

decir que un bajo desempeño organizacional puede ser la causa de la rotación de personal, sobre todo en niveles gerenciales (Dardour, Boussaada, Yekini & Makhoulf, 2019); es por ello por lo que resulta de vital importancia que las organizaciones prevean esta situación y actúen en consecuencia.

### CONSIDERACIONES FINALES

Con base en el análisis realizado, las principales causas de rotación de personal identificadas en la industria hotelera de Guanajuato capital son:

1. El sistema de compensaciones (salariales y no salariales) no es competitivo.
2. El sistema de reclutamiento y selección de personal no es adecuado.
3. Los empleados se encuentran desmotivados por la falta de claridad en sus tareas y funciones.

Para el primer punto, resulta evidente que debiera existir una compensación justa por el trabajo o la tarea que se desempeña, es decir, se refiere al pago que recibe un trabajador por desempeñar una tarea en un puesto específico. Dicho pago puede ser económico o emocional, es decir, que en el sistema de compensaciones se consideran los factores monetarios y no monetarios que hacen que los trabajadores se sientan satisfechos. Justamente este sistema de compensaciones se espera que sea competitivo respecto del mercado laboral ya que, sin lugar a duda, éste impacta en la rotación de personal como lo hemos comprobado en la investigación.

En cuanto al segundo punto, es menester mencionar que el proceso de reclutamiento y selección es muy importante ya que muchas veces de él depende que el personal contratado se desempeñe adecuadamente. Como mencionan Koontz & Weilhrich (2007) dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal debemos elegir a la persona adecuada para el puesto actual o para futuros puestos.

De acuerdo con Rodríguez, Navarrete & Bargsted (2017), la rotación de personal en este sector generalmente se origina por deficientes procesos de reclutamiento y selección de personal.

Muchas veces las exigencias de las organizaciones, la falta de recursos y la necesidad de cubrir vacantes, provoca una mala selección de personal que con el tiempo se manifiesta con una nueva vacante (*Ídem*).

En el caso que nos ocupa en esta investigación, encontramos la inexistencia de un proceso serio y formal de reclutamiento y selección de personal; inclusive existe rotación de personal de quienes se encargan del proceso de reclutamiento y selección.

En la actualidad existen empresas que realizan contrataciones sin llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento y selección, lo que ocasiona problemas; esto debido a que muchas veces el trabajador no se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo, no le brindan la motivación suficiente, etc., y como se ha hecho mención todo esto puede ocasionar que el empleado busque otras ofertas de empleo, que cumplan sus expectativas y se provoca una rotación de personal. Justamente esto ocurre en la Región del Bajío que fue analizada.

Respecto al tercer punto, se identificó que el descontento y la insatisfacción provienen de la falta de claridad en las tareas a desempeñar y en la falta de equilibrio en las cargas de trabajo lo cual afecta directamente la motivación. Asimismo, se evidenció que los tres puntos señalados son un efecto de la falta de políticas en materia de recursos humanos y su interrelación con políticas que afectan a la industria en particular, lo cual es coincidente con las investigaciones de Baum, Amoah, & Spivack (1997).

Los hallazgos dentro de la investigación coinciden con otros estudios como los de Benedict, Josiah, Ogungbenle & Akpeti (2012), Mount & Barlett (2002) y Sooane, Byung, Wonchang & Kyung (2014); quienes encontraron que el salario es un factor determinante insatisfacción de personal y por ende en la rotación de personal; así mismo coinciden con las investigaciones de Koontz & Weilhrich (2007), Rodríguez, Navarrete & Bargsted (2017), Tomasini & Austria (2018) y Aguilera, Nahuat & Badillo (2019) autores que le dan gran relevancia al proceso de reclutamiento y selección para una adecuada retención del personal; y finalmente con los de Naeem, Ramzan, & Riaz (2013) y Dardour, Boussaada, Yekini & Makhoulf (2019), en cuanto a la ineficiencia organizacional dada por la mala distribución de las cargas de trabajo y la distribución de tareas.

Siguiendo a Martínez & Vargas (2019), la rotación de personal socava uno de los objetivos de la gestión de recursos humanos que es asegurar el personal competente e idóneo en cada

puesto para lograr los objetivos de la organización.

En esta investigación, además de realizar un diagnóstico de las principales causas de rotación, se diseñaron una serie de recomendaciones de mejora para los hoteles, con la finalidad de disminuirla, tratando de que dichas recomendaciones no fueran onerosas para las compañías. A continuación, se mencionan algunas de ellas:

Primeramente, se debería iniciar por el diseño e implementación de una cultura laboral que genere pertenencia en la organización, a través del diseño de talleres, cursos y el fomento del trabajo en equipo; así como incentivar a los trabajadores a través de metas y que su logro se vea reconocido mediante incentivos (monetarios y no monetarios). Además de establecer mecanismos de comunicación organizacional para escuchar al personal y conocer sus necesidades y la realización de diagnósticos de clima organizacional para conocer a priori qué factores están causando satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Otra de las recomendaciones que no debemos dejar de lado es brindar un ambiente de trabajo sano, dar una capacitación que se refleje en el servicio al cliente, lo cual puede ser incentivado a través de un plan de vida y carrera en la organización, con ello se generará un ambiente laboral favorable que contribuya a la retención del personal.

Como se mencionó líneas arriba, resulta necesario intervenir cuando existe rotación de personal, ya que la movilidad de las personas afecta directamente el desempeño de la empresa. Como lo menciona la OMT (2019), el turismo en el mundo ha crecido exponencialmente, generando uno de cada diez empleos en el mundo, por lo cual resulta necesario gestionar de mejor manera a los recursos humanos en todas sus industrias, incluida la hotelera que fue sujeto de investigación de este trabajo.

La gestión de los recursos humanos es aquella que involucra los esfuerzos por cuidar, mantener, desarrollar y promover a cada elemento valioso en la organización, a partir de identificar las cualidades (talento) de cada colaborador (Herrera *et al.*, 2016).

En este documento se mostró una investigación que descubre las principales causas de rotación de personal en la industria hotelera de Guanajuato capital directamente de la voz de los encargados de recursos humanos. Así mismo se

ha expuesto la complejidad del término rotación de personal, ya que como lo mencionan Steil *et al.* (2019), la rotación hace referencia a un fenómeno a nivel organizacional más que un comportamiento de tipo individual, por lo cual estos autores prefieren hablar del término intención de abandonar la organización, desde una perspectiva conductista y no tanto organizacional.

Como futuras líneas de investigación se pretende contrastar la experiencia y opinión de estos informantes, directamente con las personas que abandonaron su trabajo; así mismo se espera intervenir en algunos hoteles para implantar las recomendaciones enlistadas para identificar su efectividad en la retención de personal, toda vez que en concordancia con la OMT (2019) consideramos que la competitividad del sector turístico está de la mano con el desarrollo de su personal.

## REFERENCIAS

Aguilar, A. (1994). *Ingreso y mercado laboral en ciudades turísticas*. Puebla: Red Nacional de Investigación Urbana (RNIU), 0- 18.

Aguilera-Mancilla, G., Nahuat-Arreguín, J. J., & Badillo -Morales, O. D. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, 1(40), 63-84.

Antúnez, M. (2011). Convierte a tu equipo en tu aliado. *Entrepreneur México*. (19), 28-32.

Baum, T., Amoah, V., & Spivack, S. (2007). Introducción a la dirección de recursos humanos. En M. Pardo, & R. Luna, *Recursos humanos para turismo* (pág. 27). Madrid: Pearson.

Baum, T., Amoah, V., & Spivack, S. (1997). Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), 221-229.

Benedict, A., Josiah, M., Ogungbenle, S., & Akpeti, E. (2012). The Effect of Labour Turnover in Brewery Industries in Nigeria. A Study of Guinness Brewery Industries Plc. and Bendel Brewery Ltd in Benin City. *Asian Journal of Business Management*, 4(2), 114-123.

Castillo, J. (1993). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGrawHill Interamericana, S.A.
- Dardour, A., Boussaada, R., Yekini, S., & Makhoulf, M. (2019). The Determinants of CEO Turnover: Evidence from France. *Recherches En Sciences de Gestion*, (129), 29–55.
- Domínguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Flores, R., Abreu, J.L., & Badii, M.H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- Galicia, A. (1999). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. México: Trillas.
- García, S., & Edel, N. (2008). El Capital Humano en las Organizaciones. *Experiencias de investigación*, I, Edición electrónica. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2007c](http://www.eumed.net/libros/2007c)
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión del despido de trabajadores, reducción del tamaño empresarial y colocación*. Madrid: Pearson.
- Guzmán, A. (2008). El empleo y la formación de los recursos humanos en el sector turístico mexicano. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 14 (38), 17-28.
- Hernández, R. (2016, 21 de octubre). Rotación de trabajadores pone en jaque a hoteleros de Guanajuato. *El Financiero*. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/rotacion-de-trabajadores-pone-en-jaque-a-hoteleros-de-guanajuato>
- Hernández, R. (2016). Rotación de trabajadores pone en jaque a hoteleros de Guanajuato. *El Financiero*. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/rotacion-de-trabajadores-pone-en-jaque-a-hoteleros-de-guanajuato.html>
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18 (especial), 837-863.
- Herrera, A.J., Mendoza, C.C., & Torrejón, R. (2016). *Estudio de análisis de costo de la rotación personal: determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional S.A*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Horta, F. (9 de julio de 2017). Preocupa rotación laboral en Guanajuato. *Periódico AM*. Recuperado de: <https://www.am.com.mx/2017/09/07/leon/valor-agregado/preocupa-rotacion-laboral-en-guanajuato-373855>
- Huitrón, F. (2017, 31 de agosto). Piden alto a la rotación laboral. *Periódico Am*. Recuperado de <https://www.am.com.mx/2017/08/31/leon/valor-agregado/piden-alto-a-la-rotacion-laboral-372661>.
- Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS]. (2018). *En abril el empleo rebasó los 19 millones 871 mil registros ante el IMSS (118)*. Recuperado de [http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/i2f\\_news/100518%20Com%20118.pdf](http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/i2f_news/100518%20Com%20118.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2009). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa*. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/oproyectos/censos/ce2009/pdf/M\\_PY\\_MES.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/oproyectos/censos/ce2009/pdf/M_PY_MES.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2015). Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuenta satélite del turismo de México, 2013. Año base 2008. Impacto del Turismo en la economía. Recuperado de [http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/Monog\\_CSTM13.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/Monog_CSTM13.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Juliá, M., Porsche, F., Jiménez, V., & Verge, X. (2002). *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración*. Madrid: Prentice Hall.
- Koontz, H., & Weillhrich, H. (2007). *Administración; Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Littlewood, Z., & Herman, F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 97, 7-25.

- Martínez, N. (2015, 29 de octubre). *Rotación de personal, principal problema en las PyMEs*. [Web log post]. Disponible en: <https://www.pymempresario.com/2015/10/rotacion-de-personal-principal-problema-de-las-pymes/>.
- Martínez-Reinoso, O. L., & Vargas-Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225–242.
- McIntosh, R., Goeldner, C., & Ritchie J. (2001). *Turismo: Planeación, Administración y Perspectivas*. Ciudad de México: Limusa.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (48), 104-109. Recuperado de: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255>
- Mogollón, M. A. (2015). *Rotación del personal Operativo en hoteles Estelar la Fontana*. Recuperado de: <https://docplayer.es/17032125-Rotacion-del-personal-operativo-en-hoteles-estelar-la-fontana>
- Mount, D.J., & Barlett, A.L. (2002). Development a job satisfaction factor model for the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 1(1), 17-39.
- Naeem, M., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). The impact of employee turnover on the efficiency of the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 700-711.
- Nankervis, A.R., & Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels. *Tourism Management*, 6(7), 507-513.
- Organización Mundial del Turismo [OMT] (2015). *Panorama OMT del turismo internacional*. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>
- Organización Mundial del Turismo [OMT] (2019). *Desarrollo del talento humano para la mejora de la competitividad de los destinos. El caso de Perú*. Madrid: OMT. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420766>
- Pardo, M., & Luna, R. (2007). *Recursos humanos para turismo*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- PWC (2015). *Efectividad del capital humano en América Latina*. Disponible en: <https://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2015-02-reporte-ejecutivo-saratoga.pdf>.
- Ramos, K. (2017, 16 de marzo). México entre los 10 países con mayor índice de rotación laboral. *Consultoría*. Disponible en: <https://revistaconsultoria.com.mx/mexico-entre-los-10-paises-con-mayor-indice-de-rotacion-laboral/>
- Reyes-Flores, G., Maynez-Guaderrama, A. I., Cavazos-Arroyo, J., & Hernández-Gómez, J.A. (2019). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. *Contaduría y Administración*, 64(2), 1-19.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Rodríguez-Araneda, M.J., Navarrete-Moraga, R., & Bargsted-Aravena, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 16(3), 164-176.
- Secretaría de Gobernación [SEGOB] (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Disponible en: <http://pnd.gob.mx/>
- Secretaría de Gobernación [SEGOB] (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Disponible en: [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019)
- Secretaría de Turismo [SECTUR] (2018). *Página institucional*. Disponible en: <http://www.sectur.gob.mx>
- Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato [SECTUREG] (2018). *Aporta turismo cifra histórica al PIB de Guanajuato*. Disponible en: <https://sectur.guanajuato.gob.mx/index.php/noticias/403-aporta-turismo-cifra-historica-al-pib-de-guanajuato>
- Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico [STyDE] (2015). *Indicadores de la Actividad*

- Turística 2015: cierre acumulado enero-julio 2015.* Disponible en: <http://www.styde.oaxaca.gob.mx/node/16>
- SECTUR, CONACYT & CESTUR. (2015). *Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México.* Disponible en: [http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/sintesisprincipalesestudios/CLASIFICACION\\_HOTELERA2012v15paraimpresion.pdf](http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/sintesisprincipalesestudios/CLASIFICACION_HOTELERA2012v15paraimpresion.pdf)
- Sherman, C. (2002). Evaluación e Investigación. En C. Sherman, *Administración del personal*. Ciudad de México: CECSA.
- Sistema de Inteligencia Competitiva Turística de Guanajuato [SICGTO] (2015). Indicadores turísticos; Ranking de llegadas turísticas-comparativo de destinos. Disponible en: <http://200.33.114.122/sicgto/inversion/turisticos>
- Song, J., & Naimi, L. (2012). Reducing High Turnover Rates of New Hires at JS. Enterprises. *Leadership & Organizational Management Journal*, (4), 54-66.
- Sooane, P., Byung, K., Wonchang, J., & Kyung, N. (2014). Imperfect information and labor market bias against small and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, 43, 725-741.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Psychology*, 2, 253-273.
- Steil, A. V., Floriani, E. V., Zilli, M. B., & Rubio, M. A. (2019). Intenção de sair da organização: definições, métodos e citações nas publicações nacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(2), 580-587.
- Taylor, J. (1999). Avoid Avoidable turnover. *Workforce*, 78, 6-6.
- Tomasini, C., & Austria, X. (2018). Secretos para retener al mejor equipo. *Entrepreneur México*, (26), 66-70.
- Valencia, J. (1999). Flujo de personal en la organización. *Administración moderna de personal*. México: ECAFSA.
- Xiaobin S., Yeming, G., Jie X., & Xin, H. (2018). Job Satisfaction, Turnover Intention and Work Performance in Chinese Family Enterprises. *Management International / International Management / Gestão Internacional*, 22(2), 84-95.