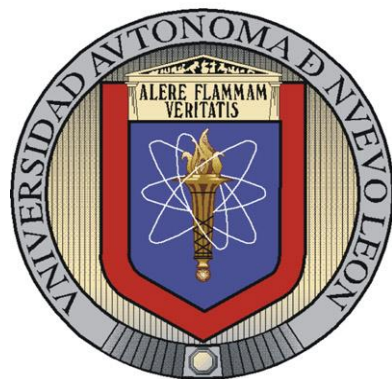


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS DE SERVICIO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL SUR
DE SONORA

PRESENTADA POR

YESENIA CLARK MENDÍVIL

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTORA EN FILOSOFIA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN

MAYO, 2018

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS DE SERVICIO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL SUR
DE SONORA

Aprobación de la Tesis por el Comité Doctoral:

Dr. Mario César Dávila Aguirre
Presidente

Dra. Martha del Pilar Rodríguez García
Secretaria

Dra. Adriana Segovia Romo
Vocal 1

Dr. Elías Alvarado Lagunas
Vocal 2

Dra. Mónica Blanco Jiménez
Vocal 3

Monterrey, N.L., México

Mayo 2018

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que en seguida presento es el resultado de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias. Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Yesenia Clark Mendivil

Fecha: Mayo, 2018

Firma: _____

Dedicatoria

Dedico este documento a mis padres **María del Rosario Mendivil Alvarado** y en especial a la memoria de mi querido padre el **Sr. Emilio Clark Moore (+)** que se me adelanto en el camino, y que era una de sus mayores ilusiones poder acompañarme este día, a él le debo todo lo que hasta hoy soy y les agradezco a ambos el hecho de inculcarme a ser una persona de bien, el trabajar, ser constante, para alcanzar todas mis metas mi padre me lo resumía en una frase “El saber no ocupa campo” y hoy entiendo esa frase traducida a conocimiento; donde quiera que se encuentre elevo mis oraciones al cielo, lo recuerdo con mucho amor y cariño.

A mi esposo **Juan de Dios Gamez Cota**, por su gran apoyo paciencia, comprensión y por motivarme para lograr a alcanzar esta meta.

A toda mi familia hermanos, sobrinos y cuñados por su apoyo en este gran proyecto.

A dios por permitirme llegar a esta etapa, y por bendecir mi vida...

Agradecimiento

Al Dr. Mario César Dávila Aguirre, director de mi tesis, por la gran confianza depositada en mí y por su gran apoyo en el desarrollo y culminación de esta tesis doctoral.

A la Dra. Martha del Pilar Rodríguez García y a la Dra. Adriana Segovia Romo por el apoyo incondicional, por sus sabios consejos y recomendaciones para la conclusión exitosa de este documento.

A la Dra. Mónica Blanco Jiménez y al Dr. Elías Alvarado Lagunas por aceptar formar parte de mi comité doctoral y por sus recomendaciones valiosas para reforzar mi proyecto de investigación.

A las autoridades del ITSON y al programa de PRODEP por el apoyo económico y la oportunidad brindada durante el periodo del proceso de desarrollo de este proyecto.

A las autoridades de FACPYA de la UANL por su apoyo y gestión.

A los profesores del programa doctoral, Dr. Juan Rositas Martínez, Dra. Monica Blanco Jimenez, Dr. Joel Mendoza Gomez, Dr. Gustavo Alarcon Martínez por la formación adquirida y por transmitir y compartir su experiencia.

A los integrantes de mi cuerpo académico, Dra. Irma Guadalupe Esparza García y Dra. Raquel Ivonne Velasco Cepeda por ser más que compañeras amigas, por formar parte de mi equipo de investigación y por compartir experiencias.

A mis compañeros de clase, Rodolfo, Roberto, Erika, Ricardo, Javier, Ernesto, Beatriz, Zulema... y Yara por su amistad e intercambio de ideas.

A los directivos de hoteles de los Municipios de Guaymas, Cajeme, Navojoa y Álamos del estado de Sonora, por las facilidades brindadas para el trabajo de campo.

A los empleados de hoteles que me permitieron encuestarlos ya que sin ustedes esta investigación no tendría sentido.

A mis amigos que creyeron en mí, por sus sabios consejos y por su amistad.

ABREVIATURAS Y TERMINOS TECNICOS

AAA: Asociación Americana Automovilística

CPTM: Consejo de promoción Turística de México

CSNM: Cuenta Satélite Nacional de México

CyMAT: Condiciones y medio ambiente en el trabajo

DATATUR: Datos del Turismo

DOF: Diario Oficial de la Federación

DL: Desempeño Laboral

EE: Estabilidad económica

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

OMT: Organización Mundial del Turismo

PCC: Problemas con compañeros

PIB: Producto Interno Bruto

PIBT: Producto Interno Bruto Turístico

RS: Relación con superiores

SECTUR: Secretaria de Turismo

SEGOB: Secretaria de Gobernación

SNIEGT: Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo

SL: Satisfacción laboral

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences. Paquete estadístico para las Ciencias Sociales.

TMCA: Tasa media de Crecimiento anual

INDICE GENERAL

Contenido

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN	1
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	3
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento	5
ABREVIATURAS Y TERMINOS TECNICOS	7
INDICE GENERAL	8
ÍNDICE DE TABLAS	10
INDICE DE FIGURAS.....	11
RESUMEN	12
Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	16
1.1 Antecedentes del problema a estudiar	16
1.2 Planteamiento del problema de investigación	29
1.2.1 Antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar.....	33
1.3 Pregunta central de investigación	41
1.4 Objetivo General de la investigación	42
1.4.1 Objetivos metodológicos de la investigación.....	42
1.4.2 Objetivos de resultados	42
1.5 Hipótesis General de Investigación.....	43
1.6 Metodología	43
1.8 Delimitaciones del estudio	44
1.8 Justificación y Aportaciones del Estudio	44
2. Capítulo 2. MARCO TEORICO	48
2.1 Marco Teórico de la variable dependiente	53
2.1.1 Teorías y fundamentos Teóricos	57
Conceptualización De Hotel.....	61
Clasificación de Hoteles	61
Hoteles de 1 Estrella	61
Hoteles de 2 estrellas.....	62
Hoteles de 3 estrellas.....	62
Hoteles de cuatro estrellas.....	62

Hoteles de cinco estrellas.....	62
Gran Turismo.....	62
Clase Especial.....	63
2.1.2 Estudios de Investigaciones aplicadas.....	68
2.2 Marco Teórico variables independientes.....	71
2.2.2 “Satisfacción laboral”.....	71
2.2.3 Estabilidad Económica.....	73
2.2.4 Relación con los superiores.....	76
2.2.5 Condiciones y medio ambiente del trabajo.....	80
2.2.8 Problemas con los compañeros.....	85
2.3 Hipótesis específicas y/o Operativas.....	88
2.3.1 Modelo Gráfico de la Hipótesis.....	90
2.3.2 Modelo de Relaciones teóricas con las hipótesis.....	91
3. Capítulo 3.- MÉTODOS.....	93
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	93
3.1.1 Tipos de investigación.....	93
3.1.2 Diseño de la investigación.....	93
3.2 Métodos de recolección de datos.....	94
3.2.1 Elaboración de los instrumentos.....	94
3.2.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis.....	96
3.3 Población, marco muestral y muestra.....	97
3.3.1 Tamaño de la muestra.....	97
3.3.2 Sujetos del Estudio.....	98
3.4 Método de Análisis.....	99
Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	100
4.1 Prueba piloto.....	100
4.2.1 Estadística descriptiva.....	100
4.2.2 Estadístico a utilizar.....	108
4.3 Comprobación de Hipótesis.....	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
APENDICE 1.....	125
Instrumento aplicado a empleados de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas.....	125
APÉNDICE 2.....	128

Instrumento aplicado a los Administradores y/o Gerentes, Jefes de departamento o encargados de Recursos Humanos de hoteles,.....	128
APENDICE 3	130
Análisis exploratorio Validez de contenido del instrumento.....	130
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Actividad hotelera por categoría en Sonora 2014.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2. Actividad hotelera por categoría en Sonora 2015.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 3. Llegada de turistas a hoteles por categoría 2014.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 4. Llegada de turistas a hoteles por categoría 2015.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 5. Estadía promedio de turistas nacionales y extranjeros 2014.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 6. Estadía promedio de turistas nacionales y extranjeros 2015.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 7. La empresa Turística.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 8. Numero establecimientos de hospedaje del Sur de Sonora.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 9. Hipótesis específicas y/o Operativas.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 10. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 11. Operacionalización de las Hipótesis.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 12. Alfa de Cronbach.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 13. Perfil de los establecimientos de hospedaje.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 14. Modelo Logit.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 15. Modelo Probit.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 16. Efectos Marginales.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 17. Confirmación de Hipótesis.....</i>	<i>93</i>

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Producto Interno Bruto Turístico (PIBT)</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2. Puestos de trabajo generados en el sector Turístico por tipo de establecimientos.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 3. Visitantes Internacionales por principales países de residencia vía aérea Enero-Septiembre 2017/2016 Miles de Personas</i>	<i>21</i>

RESUMEN

El estudio del desempeño laboral en las organizaciones representa gran importancia para el sector servicio ya que se considera como un sector no productivo, porque no produce bienes tangibles pero, si contribuye a la generación del producto nacional así como del ingreso nacional. Dentro de éste sector servicios se encuentra el turismo, cuya aportación a la economía mexicana es indudable, por ser una industria que genera empleos y ser un detonador del desarrollo local y regional (CPTM, 2017). La industria hotelera se encuentra inmersa en éste sector por lo que es de interés para esta investigación analizar y profundizar en el estudio de las variables como: Satisfacción laboral, estabilidad económica, relación con los superiores, condiciones y medio ambiente en el trabajo y problemas con los compañeros para observar la influencia en el desempeño laboral. Los datos corresponden a 106 empleados de servicio que laboran en empresas hoteleras de 3, 4 y 5 estrellas ubicadas en el Noroeste de México específicamente en el estado de Sonora durante el periodo de Enero-Diciembre de 2016. La metodología empleada es mediante modelos de variables dependientes limitadas “logit” y “probit”. Los hallazgos muestran que la estabilidad económica y la relación con los superiores tienen efectos estadísticamente positivos y significativos con el desempeño laboral, la satisfacción laboral tiene efectos estadísticamente negativos significativos con el desempeño laboral y que las condiciones y medio ambiente en el trabajo y los problemas con los compañeros no afectan a esta variable.

Palabras Clave: Desempeño laboral, estabilidad económica, relación con los superiores.

Introducción

El estudio del desempeño laboral es de vital importancia no solo para la organización sino para el propio empleado, ya que a través de la evaluación del mismo se puede obtener información para el establecimiento de nuevas oportunidades según las habilidades, conocimientos, así como la opción de identificar planes de formación y poner de manifiesto las capacidades de los gerentes y la relación que lleva con los subordinados sin perder de vista ante todo que el último fin de evaluar el desempeño es que el trabajador este motivado para alcanzar los objetivos económicos de la empresa corrigiendo malas prácticas, debilidades y aumentando la productividad en general.

Sumado a lo anterior la baja afluencia turística que presenta el Estado de Sonora, la estacionalidad de los destinos, la rotación de personal en los puestos de trabajo, los conocimientos técnicos, la posibilidad de escalar a otro puesto, los problemas de seguridad nacional provocan situaciones que deben ser analizadas y abatidas desde una perspectiva del sentir de los empleados que laboran en los establecimientos hoteleros.

Es por eso que en la presente investigación se plantea el análisis de los “Los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de las empresas hoteleras del Sur de Sonora”; el documento se presenta seccionado en cinco capítulos.

En el primer capítulo se aborda la naturaleza y las dimensiones del estudio, incluyendo los antecedentes del tema a investigar haciendo una revisión detallada de la literatura que da sustento teórico a la investigación, presentando las teorías de la empresa y como se relacionan en el sector turismo específicamente en la industria hotelera. Seguido se plantea la declaración del problema relacionado a

las situaciones que se presentan con los empleados de servicio de los hoteles del Sur de Sonora mayormente en puestos operativos que son puestos indispensables de un hotel.

Seguido se plasman, los objetivos generales, metodológicos y específicos de la investigación los cuales responden a las preguntas planteadas, así como un resumen de las hipótesis a probar incluyendo las variables a analizar, también se incluye la metodología a emplear, la justificación y aportaciones teóricas y prácticas del entorno geográfico que contempla los hoteles de 3 y 4 estrellas de los destinos de Guaymas, Cd. Obregón, Navojoa y Álamos en el Estado de Sonora ubicado al Noroeste de México.

El segundo capítulo lo conforma el marco teórico en el cual se incluyen los antecedentes del contexto y teóricos generales del problema, posteriormente la variable dependiente que es el desempeño laboral la cual describe un marco general de referencia, la definición de la misma y las relaciones entre las variables en estudios empíricos.

Enseguida se mencionan las variables independientes donde se incluye un marco general de referencia, definiciones y las relaciones entre las variables en estudios empíricos, posteriormente se plasman las hipótesis específicas, el modelo gráfico y las relaciones teóricas de las mismas.

El tercer capítulo se refiere a la estrategia metodológica donde se plasman en el documento el tipo y diseño de la investigación, el método de recolección de los datos, la elaboración de los instrumentos, la operacionalización de las variables, la población, el tamaño de la muestra, los sujetos de estudio, el método de análisis y la matriz de congruencia.

El cuarto capítulo esta presentado por el análisis de los resultados de la investigación y discusión, donde se incluye el análisis cualitativo con expertos, la

prueba piloto del instrumento, los resultados, incluyendo estadística descriptiva y análisis estadístico, la discusión de resultados y la comprobación de las hipótesis.

Por último se incluyen las conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas y apéndices.

Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

En éste apartado se presenta un contexto del origen y el alcance del tema a investigar, enfocándose a las problemáticas encontradas sobre el fenómeno a estudiar que es el desempeño laboral en empresas de la industria hotelera.

1.1 Antecedentes del problema a estudiar

En todas las organizaciones existen áreas funcionales para el desarrollo de sus procesos, operaciones y funciones, éstas se clasifican según el tipo de organización si son de manufactura o servicio. Todas estas funciones o procesos son operados en su mayoría por individuos que realizan sus tareas específicas según el puesto de trabajo y el nivel de responsabilidad que ejercen.

En ese sentido el recurso humano juega un papel muy importante en el desarrollo de la organización ya que estos a través de sus conocimientos y habilidades realizan funciones de su puesto que conllevan al logro de los objetivos de la organización traduciendo esto en un buen desempeño organizacional y un buen desempeño laboral.

El desempeño organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral Bernárdez (2007), plantea nueve áreas clave para el análisis y mejora del desempeño organizacional siendo las siguientes:

1. Contexto competitivo (sociedad, mercado, industria o ramo)
2. Marketing y modelo de negocio
3. Tecnología e innovación
4. Calidad de servicio
5. Finanzas
6. Producción
7. Sistemas de información
8. Competencias centrales
9. Recursos humanos

Menciona que el desempeño organizacional es la resultante no sólo del desempeño en cada una de las nueve áreas vitales, sino de la forma en que se interrelacionan.

Los cuatro primeros factores, le llama la perspectiva del negocio, son externos a la organización y definen su marco de referencia, estrategia y futuro. Ésta perspectiva incluye el análisis del contexto competitivo, el marketing y modelo de negocio, las tecnologías e innovación en las que se basará el negocio y su capacidad para captar clientes, responder a sus requerimientos, transferirles valor y fidelizarlos.

Un adecuado análisis del desempeño organizacional debe comenzar por una adecuada comprensión de la perspectiva y motores del negocio al que la organización se dedica antes de comenzar a explorar la perspectiva de la mejora del desempeño interno.

Al analizar el desempeño organizacional se debe tener en cuenta dos importantes principios:

1. Son los negocios los que crean y sostienen a las organizaciones, no a la inversa.
2. Una organización sin negocio es mucho más peligrosa que un negocio sin organización.

Considerando lo anterior y retomando el principio uno de que son los negocios los que sostienen a las organizaciones es de interés para ésta investigación profundizar en el análisis del negocio de la industria hotelera, contemplando que esta industria se encuentra dentro del sector terciario o de servicios según la teoría económica e incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía.

El sector servicio se considera como un sector no productivo, a diferencia del sector primario o agropecuario o sector secundario o industrial, ya que no produce

bienes tangibles pero, si contribuye a la generación del producto nacional así como del ingreso nacional.

Por lo que en el sector servicio es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización tal es el caso del sector turístico en el cual bajo su umbral contempla a la industria hotelera. Es decir la industria hotelera se encuentra dentro del sector turístico.

En ese sentido el Consejo de Promoción Turística de México ([CPTM], 2017), menciona que el turismo es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual, por su aportación de divisas, su nivel de inversión, su participación en el empleo y su contribución al desarrollo regional ya que es uno de los sectores que contribuye directamente con el 10% del producto interno Bruto ([PIB]) mundial y genera uno de cada diez empleos. Sumado a esto la Organización Mundial del Turismo estima que para el año 2030 se alcanzará la cifra de mil 800 millones de turistas internacionales en el mundo.

En México la importancia del turismo para la economía es indudable, por ser una industria que genera empleos y ser un detonador del desarrollo local y regional así como un difusor de los atractivos naturales y culturales que existen a lo largo y ancho de todo su territorio que van de playas, montañas, lagos, tradiciones entre otros (CPTM, 2017).

Lo anterior se comprueba con los últimos resultados publicados al 2016, con relación a la Cuenta Satélite Nacional de México ([CSNM], 2015) que establece que el Producto Interno Bruto Turístico ([PIBT], 2015) registro una tasa de crecimiento anual del 3.6% comparado con el año anterior cifra que superó el crecimiento total de la economía la cual incrementó en 2.5% en todo el país. (Figura 1).

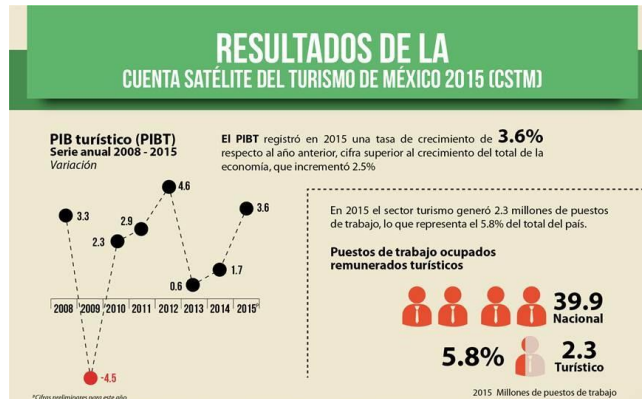


Figura 1. Producto Interno Bruto Turístico (PIBT)
Fuente: INEGI 2016

Así mismo durante el año 2015 el sector turismo generó 2.3 millones de puestos de trabajo en México, mismo que esa cifra corresponde al 5.8% de los empleos generados en todo el país. Lo que respecta para la industria hotelera en alojamiento representa el .394% equivalente a 156,400 empleos o expresado de otra forma el 6.8% del total de empleos para el sector turismo. (Figura 2).

Concepto		Miles de puestos de Trabajo	Porcentaje
Restaurantes Bares y Centros Nocturnos		830,300	36.1
Transporte de pasajeros		374,900	16.3
Bienes y Artesanías		303,600	13.2
Comercio		239,200	10.4
Otros Servicios		234,600	10.2
Alojamiento		156,400	6.8
Alquiler y Negocios		87,400	3.8
Servicios de Esparcimiento		52,900	2.3
Agencias de Viaje y Tour Operadores		20,700	.09
Total		2,300,000	100%

Figura 2. Puestos de trabajo generados en el sector turístico por tipo de establecimientos

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI y SECTUR 2016

Las estadísticas muestran y comprueban que este sector está creciendo, ya que según datos de la unidad de política migratoria en México, en un análisis muestran los doce principales países emisores de visitantes que ingresan a México provenientes principalmente de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Argentina, Colombia, Brasil, España, Alemania, Francia, Perú, Chile e Italia (Figura 3).

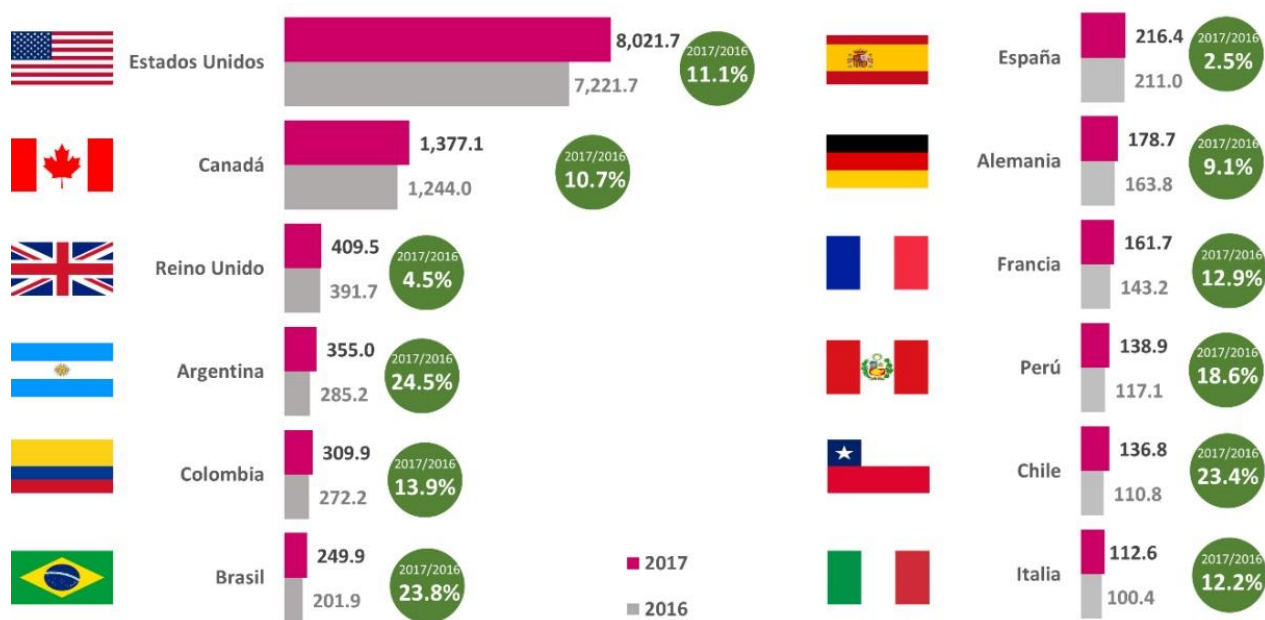


Figura 3. Visitantes Internacionales por principales países de residencia vía aérea Enero-Septiembre 2017/2016 Miles de Personas
 Fuente: SEGOB, (2017) Unidad de Política Migratoria.

Considerando esas estadísticas en el plan nacional de desarrollo 2012-2018 plantean que México debe aprovechar la oportunidad existente a nivel mundial del crecimiento que tiene éste sector.

En el mismo plan nacional se establece, que se debe mejorar el valor agregado de la oferta del tipo de productos turísticos. En los últimos 30 años (1982-2012), los turistas internacionales en México han observado una Tasa Media de Crecimiento Anual ([TMCA]) de 2.0%.

Como resultado, el país ha bajado el ranking mundial de estar en la posición número siete en el año 2000 a ser el número diez en el 2011 y al cierre del 2016 ha recuperado posiciones y ha logrado subir al nivel número ocho registrando el arribo de 35 millones de turistas internacionales, lo que le permitió pasar del noveno al octavo lugar ubicándose por encima de Tailandia y de Turquía según datos de la Secretaría de Turismo de México ([SECTUR], 2016).

Otro avance fue que se pudo recuperar también dos lugares, del 16 al 14, en el ranking mundial de la Organización mundial de Turismo ([OMT]), por

concepto de ingreso de divisas, al obtener un monto de 19 mil 600 millones de dólares en 2016.

Sin embargo en el Estado de Sonora en el año 2013 según los datos de DATATUR de la secretaria del Turismo se muestran cifras no tan alentadoras, pues solo se recibieron 13,728 turistas internacionales en el aeropuerto de la capital que es la ciudad de Hermosillo que representan el .02% del total de llegadas de todo el país, presentando una caída del 12.38% con respecto al 2012 y en lo que va del año del 2014 tuvo una recuperación del 14% en el semestre Enero a Julio, sin embargo en el semestre Agosto Diciembre lleva una baja del 4.5% con respecto al 2013.

A pesar de esto, en Sonora se tienen cifras importantes en lo que respecta a la industria hotelera se tiene un total de 14,154 cuartos al cierre del 2015, comparada con el 2014 que tenía un total de 13,580 cuartos en categorías de establecimientos que van de 1 a 5 estrellas, esto representa un incremento del 4.05%, sin embargo a pesar del incremento en infraestructura de cuartos disponibles se tuvo una caída del 5.1% en la ocupación lo que significa que en el transcurso del año hubo 7202.97 cuartos que no se rentaron (tablas 1 y 2).

*Tabla 1.
Actividad hotelera por categoría en Sonora 2014*

	Promedio ^{2/}	Cuartos		%
		Disponibles	Ocupados	Ocupación
Sonora	13,580	4,956,679	2,565,740	51.76
5 Estrellas	3,112	1,135,901	701,919	61.79
4 Estrellas	5,637	2,057,496	971,327	47.21
3 Estrellas	3,448	1,258,386	642,610	51.07
2 Estrellas	1,383	504,896	249,884	49.49
1 Estrella	ND	ND	ND	ND

^{2/} Se refiere al promedio de cuartos que operaron diariamente a lo largo del periodo
Fuente: SECTUR, 2015

Tabla 2.

Actividad hotelera por categoría en Sonora 2015.

	Promedio 2/	Cuartos		%
		Disponibles	Ocupados	Ocupación
Sonora	14,154	5,176,371	2,541,962	49.11
5 Estrellas	3,153	1,153,649	590,384	51.18
4 Estrellas	5,560	2,032,699	978,461	48.14
3 Estrellas	3,431	1,254,493	620,901	49.49
2 Estrellas	2,010	735,530	352,216	47.89
1 Estrella	0	0	0	n.a.

2/ Se refiere al promedio de cuartos que operaron diariamente a lo largo del periodo

Fuente: SECTUR 2015

Por otro lado en lo referente a la llegada de turistas nacionales y extranjeros a hoteles al cierre del 2015 se tuvo un incremento del 1.5% con relación al 2014; sin embargo presentó una baja del 1.90% de los turistas nacionales que se registran en hoteles pero también presentó una recuperación con la llegada de los turistas extranjeros que incrementó en un 58.83% del 2014 al 2015 (tablas 3 y 4).

Tabla 3. Llegada de turistas a hoteles por categoría 2014

	Llegada de Turistas		
	Total	Nacionales	Extranjeros
Sonora	2,420,107	2,304,737	115,370
5 Estrellas	471,941	397,992	73,949
4 Estrellas	969,251	945,741	23,511
3 Estrellas	710,751	692,841	17,910
2 Estrellas	268,163	268,163	0
1 Estrella	0	0	0

Fuente: SECTUR 2015

Tabla 4. Llegada de turistas a hoteles por categoría 2015

	Llegada de Turistas		
	Total	Nacionales	Extranjeros
Sonora	2,457,017	2,260,924	196,093
5 Estrellas	526,401	406,396	120,005
4 Estrellas	1,083,077	1,042,908	40,169
3 Estrellas	696,981	661,061	35,919
2 Estrellas	150,558	150,558	0
1 Estrella	ND	ND	ND

Fuente: SECTUR 2015

Con relación a la estadía es decir el número de noches que los turistas rentan o alquilan el servicio de alojamiento en el hotel en el 2015 cerró con 1.82 noches lo que representó un incremento del 8.2% comparado con el año 2014 (tabla 5 y 6).

Tabla 5. Estadía promedio de turistas nacionales y extranjeros 2014

	Estadía (Días)			Densidad
	Total	Nacionales	Extranjeros	
Sonora	1.67	1.65	1.87	1.60
5 Estrellas	1.69	1.58	2.07	1.27
4 Estrellas	1.58	1.58	1.60	1.76
3 Estrellas	1.64	1.65	1.50	1.78
2 Estrellas	2.41	2.41	NA	1.45
1 Estrella	ND	ND	ND	ND

Fuente: SECTUR, 2015

Tabla 6. Estadía promedio de turistas nacionales y extranjeros 2015

	Estadía (Días)			Densidad
	Total	Nacionales	Extranjeros	
Sonora	1.82	1.82	1.82	1.74
5 Estrellas	1.71	1.64	2.07	1.36
4 Estrellas	1.92	1.93	1.47	1.90
3 Estrellas	1.72	1.73	1.26	1.97
2 Estrellas	1.97	1.97	N.A.	1.50
1 Estrella	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Fuente: SECTUR, 2015

Los altos y bajos que representan las estadísticas en el panorama de Sonora afectan indirectamente a los destinos de Guaymas, Ciudad Obregón Navojoa y Álamos que son los destinos más visitados por los turistas ubicados al sur del Estado de Sonora, por ende también afectando a la industria hotelera y al interior de estas empresas el desempeño de los empleados que laboran en las mismas.

El estudio del desempeño de una organización ya no solo se enfoca al estudio como tal sino que ha incluido evaluar y conocer el desempeño laboral de su personal priorizando los procesos de formación y desarrollo utilizando la evaluación del enfoque de competencias, dichos estudios dieron inicio en la década de los sesenta en numerosos países desarrollados emprendiendo acciones que mejoraran el desempeño de los empleados (Sanchez, 2005).

Expuesto lo anterior podemos observar que el desempeño de una organización y el de un individuo que labora en la misma es de suma importancia para que la empresa sea productiva y competitiva ya que el recurso humano es uno de los principales elementos que influyen en el desempeño de la organización y es el caso de éste estudio que analizaremos los factores que influyen en el desempeño de los empleados particularmente los que laboran en la industria hotelera del sur de Sonora.

Es así como para entender este contexto se mencionará que la industria hotelera es una industria que aporta al sector turismo ya que éste sector genera divisas para el país, así como una importante aportación en la generación de empleos, como se observó en párrafos anteriores que de los 2.3 millones de empleos que se generan en turismo el 6.8% que representan 156,400 empleos son generados en industria hotelera (Figura 2).

Considerando lo anterior y de ver la relevancia de los puestos de trabajo que genera el sector turismo, resulta de interés analizar que sucede con los ocupantes

de esos puestos de trabajo en la industria hotelera con relación a su desempeño laboral.

La industria hotelera ha representado un eslabón fundamental para el crecimiento del turismo en lo que va de la presente administración, ya que la inversión en infraestructura impulsa el flujo de turismo nacional e internacional a los destinos del país, afirmó Enrique de la Madrid, secretario de Turismo (SECTUR) del Gobierno de la República.

Por ello, dijo, la SECTUR impulsa estrategias para incrementar la competitividad de la industria hotelera, a través del financiamiento y la vinculación entre el sector turístico y la cadena de proveeduría nacional.

El titular de la SECTUR subrayó que el éxito del turismo está vinculado al desarrollo de la industria hotelera del país. Por lo cual, “para la SECTUR es de gran importancia trabajar de cerca con el sector hotelero para impulsar su desarrollo”.

De la Madrid señaló que en los últimos 15 años, la oferta hotelera del país ha experimentado un crecimiento promedio anual de 3.8 por ciento en número de cuartos y de 4.5 por ciento en hoteles. Al cierre de 2015, México contaba con 20 mil hoteles y 737 mil cuartos, aproximadamente.

Resaltando la importancia de éste sector turismo será importante contextualizar también como es que algunos autores e investigadores descifran al turismo, por lo que iniciaremos con Raya (2007, p.25) *“considera al turismo como la actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas (agricultura, cultura, construcción, fabricación) y de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y los servicios que serán utilizados por los turistas; la producción de servicios depende de los recursos naturales y culturales existentes en cada región o país, por lo que no se tiene determinados con claridad un producto tangible, dado que es un servicio o una experiencia lo que en éste sector se vende”*.

Por otro lado Lanquar (1991), menciona que el turismo es una actividad compleja que involucra a diversos sectores de la población, hace referencia que puede ser considerado y definido, entre otros como un bien, un servicio, un sector, una actividad económica, un mercado o una industria. Por último, se describen las diferentes posiciones en cuanto a las actividades específicas a incluir dentro de la definición de turismo para los fines requeridos, donde se distinguen actividades turísticas; y se mencionan los principales efectos económicos positivos del turismo, entre otros, su carácter de sector exportador, generador de empleo y crecimiento económico, y como actividad económica regional.

Ambos autores coinciden en que la actividad turística es vista como una actividad económica que involucra la prestación de servicios que es ofertada por un indeterminado número de empresas y como vimos las estadísticas ocupa el cuarto lugar en la generación de producto interno bruto al país.

Es así que este sector está formado por un conjunto de empresas que están relacionadas al servicio de quienes viajan algún destino iniciando con la planeación del viaje donde aparecen las agencias de viajes, el traslado al destino elegido aparecen las empresas de transporte (aerolíneas, navieras, autobuses, renta de automóviles etc.), las empresas de alojamiento (Hoteles, moteles, cabañas, bungalos, tráiler parks, apartamentos, casa de huéspedes, etc.), las empresas del servicio de alimentación (Restaurantes, Bares, cafeterías etc.), las empresas de servicio de recreación y esparcimiento (Centros nocturnos o Antros, casinos, boliche, cine etc.) donde todos los servicios que ofertan las empresas mencionadas anteriormente son demandados por los turistas.

Es así como el turismo establece un vínculo entre las personas, los alojamientos, las formas y los medios de viajar. Se trata de una serie de empresas relacionadas económicamente que presentan algunas características en común.

A continuación se presenta la tabla 7 de cómo se observa la empresa turística.

Tabla 7.

La empresa Turística

La empresa Turística: conexión entre las personas, los medios de viajar y los alojamientos

PERSONAS	MEDIOS DE VIAJAR	ALOJAMIENTOS Y COMIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Agentes de viajes • Agente de Viajes de Incentivo • Vendedor de tours • Tour-operador 	<ul style="list-style-type: none"> • Bus • Tren • Barco • Avión • Automóvil 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel • Motel • Albergue • Apartamento • Camping • Segunda residencia • Restaurante

Fuente: Elaboración propia basado en Raya (2007)

En la actualidad se ha dado mucha importancia al desarrollo de éste sector pues cada vez se comprueba más los beneficios económicos y sociales que aporta a los destinos donde se practica pero se recalca el interés de conocer que sucede con las personas que laboran en este sector como será su desempeño laboral.

Dadas las estadísticas anteriores se puede precisar la importancia en términos económicos, del sector turismo y que es necesario comprender las características del fenómeno a estudiar. Vogeler Ruiz y Hernández Armand (2000), comentan que se trata de un sector “en el que no se contemplan cuestiones tradicionales de los sectores primario y secundario” pues se trata de una actividad al que le son aplicables los principios básicos de la economía, presenta ciertas particularidades que lo diferencian del resto.

Es por eso que aquí resalta la importancia de éste sector terciario que son los servicios, donde satisfacen necesidades y no requieren de bienes capitales para su desarrollo sino de creatividad y empeño, de la misma manera que sucede

con los bienes, solo que a diferencia de los cuales, los servicios son intangibles, es decir, son difíciles de almacenar, se pueden evaluar al momento de consumirlos ya que antes se desconocería la satisfacción que otorgarían.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

La industria hotelera presenta una característica muy particular del propio sector, la base de sus empleados son ocupados por puestos de trabajos operativos, según las temporadas y la estacionalidad pudiendo aumentarse o disminuirse la demanda laboral dependiendo de la ocupación del establecimiento de hospedaje (Raya, 2007).

Los servicios ofertados en esta industria no son susceptibles a ser automatizados ya que requieren el uso intensivo de la fuerza de trabajo, lo más notable es la gran cantidad de mano de obra que requiere para su funcionamiento operativo.

Los puestos generados en la industria hotelera no son requeridos solamente para directivos, sino que en su mayoría se requiere empleos de tiempo parcial para sus colaboradores que en general, carecen de conocimientos especializados en materia de turismo.

Como toda organización en el libre mercado busca la mayor obtención de utilidad, el alcance de una mayor productividad e incrementar el capital requiere de nuevas formas de organizar la producción y repensar estrategias que apunten a un proceso de mayor acumulación (Méndez, 2004).

La industria hotelera presenta un problema que compiten en un mercado muy abierto y su sobrevivencia en él, depende de una mayor productividad y competitividad.

La hotelería genera gran cantidad de puestos de trabajo eventuales, es decir según la estacionalidad se incrementa o disminuye la demanda laboral, aunque durante todo el año se mantienen una serie de servicios considerados como necesarios o mínimos.

La empresa hotelera presenta ciertas características en algunos destinos, una de ellas relacionada con la estacionalidad, y se entiende por la temporada en el año en la cual se concentra la demanda o el servicio principalmente de turistas, trayendo consigo un importante rezago en el sector laboral, puesto que existen establecimientos de esta naturaleza que solo abren sus puertas al público en ciertas épocas del año conociéndose como temporada alta; principalmente durante el verano, invierno, semana santa como las más conocidas; lo anterior provoca situaciones u obliga a las personas que laboran en este tipo de establecimientos a otras oportunidades de empleo durante la temporada baja, dándose más esta situación en destinos de sol y playa o en el turismo tradicional, sin embargo, cabe hacer mención que durante la temporada alta se genera una gran cantidad de puestos de trabajo lo que proporciona múltiples beneficios a la población.

En el caso de la industria hotelera en el estado de Sonora el promedio de estancia de los turistas que pernoctan en las ciudades de interés analizar en este estudio se tiene el referente que ha perdido puntos porcentuales en el servicio a turistas, viajeros cuyo promedio de estancia ha bajado en términos porcentuales tanto en turistas nacionales como extranjeros ver tabla 5 y 6.

Al respecto, Bercial, et al Timon (2005), mencionan que existe el turista de la era del conocimiento y la información, sus exigencias son encaminadas a una mayor facilidad del acceso a ese conocimiento e información, ya que tienen a su disposición una enorme gama de ofertas turísticas y de ocio; así como casi una ilimitada capacidad para hacerlas efectivas por el aumento del tiempo libre, la

continua mejora de los medios de transporte y la introducción de internet en las formas de acceso a la comunicación, distribución y comercialización turística.

Hacen mención también que es un consumidor exigente para quien el tiempo de ocio forma parte esencial de su autorrealización personal y social por lo que pone más énfasis más en la cantidad que en la calidad de las experiencias que se le ofrecen. Estos cambios que se están produciendo en la vertiente humana y vivencial del turismo obligan necesariamente a replanteárselo como actividad objeto de producción y consumo.

Si el turismo debe tener una rentabilidad económica y social es necesario ofrecer aquello que buscan los consumidores, y éstos están evolucionando a gran velocidad para generar un desarrollo turístico en los destinos donde se pretenda impulsar un alza en ésta actividad (Bercial & Timón) siendo esta una área de oportunidad para la industria hotelera del sur de Sonora.

Esto lleva implícito algunos problemas de graves consecuencias, como por ejemplo, las grandes fluctuaciones que la estacionalidad provoca en el sector laboral, otro gran problema que se presenta es la relación directa entre inversión-amortización beneficio, que se agudiza en aquellas zonas donde la estacionalidad es muy reducida.

Otra característica típica de la empresa hotelera es la temporalidad, entendiendo como tal el tiempo o vida de duración del servicio-producto de la empresa, que es muy bajo, ya que en la mayoría de los casos oscila entre 24 y 48 horas; así, en los hoteles, la principal cuenta es la de las habitaciones, es decir, los ingresos que se producen por la renta venta-reserva de las habitaciones.

¿Por cuánto tiempo se renta una habitación? En el caso de los hoteles del Sur de Sonora se rentan por módulos de 24 horas; por lo tanto una habitación que no se haya reservado es una pérdida que hasta las siguientes 24 horas no se puede

vender, pero con un agravante: hay que tener en cuenta la rigidez de la oferta hotelera, ya que el hotel tiene las mismas habitaciones en temporada alta que en temporada baja, careciendo de elasticidad; todo ello se va agravando por la falta de capacidad de almacenaje de los servicios, la cual define las características típicas generales de la empresa hotelera (Raya 2007).

Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

a) Desempeño de las tareas

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

b) Civismo

Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo

c) Falta de productividad

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La falta de productividad por parte del personal de acuerdo con Robbins (2013), requiere un estudio más profundizado en las empresas de servicio como lo es el caso de los hoteles ya que dada las condiciones y características que implica

brindar el servicio de alojamiento y alimento dentro de un hotel y considerando el interés del personal que lo presta; frecuentemente se presenta el problema para los directivos o dueños con su personal como son el ausentismo, los retardos, la falta de interés, la mala actitud de servicio, falta de concentración en sus actividades, duplicidad de funciones, falta de planeación de su vida personal, falta de supervisión por parte del superiores, libertad de toma de decisiones sin justificación, pérdida de recursos materiales e insumos.

Recopilando las problemáticas de la baja afluencia turística en el estado, la estacionalidad de los destinos, la rotación de personal en los puestos de trabajo, los problemas de seguridad nacional provocan situaciones que deben ser analizadas y abatidas desde una perspectiva del sentir de los empleados que laboran en esos establecimientos, como esta su satisfacción personal, su estabilidad económica, las condiciones del medio ambiente en el trabajo, la relación con los superiores con respecto al desempeño laboral que realizan en el hotel.

1.2.1 Antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar

En el apartado de antecedentes del problema se destacó la importancia que tiene el análisis del desempeño laboral en el contexto de la industria hotelera y por su aportación al sector turismo y la participación que el empleado tiene en esta industria, por ello surge la inquietud de mejorar y generar conocimiento en ese tema.

Para esta investigación se incluyeron como variables independientes a la satisfacción laboral, la estabilidad económica, la relación con los superiores, las condiciones de medio ambiente en el trabajo y los problemas con los compañeros; se plantea que estas variables son generadoras o causales de un efecto en la variable dependiente, el desempeño laboral.

En la literatura es común encontrar terminologías relacionadas al desempeño como sinónimos de productividad, rendimiento o performance, para efecto de esta investigación se utilizará el término de desempeño en todo momento que se haga referencia a éste concepto cuyo tema central es el de interés estudiar relacionado con factores que más adelante se describirán y cómo se relacionan con el mismo.

El nivel de desempeño de las organizaciones humanas ha progresado en forma discontinua, caracterizada por largos períodos de estancamientos interrumpidos por saltos hacia delante provocados por la aplicación social de tecnologías revolucionarias como la globalización de la sociedad del conocimiento del siglo 21 a través de internet y el World Wide Web (Bernárdez, 2007).

Existe un factor importante para el avance o atraso de sociedades o individuos como la evolución y la mejora del desempeño de las organizaciones humanas, así como para la creación de conocimientos científicos, tecnología, y artes que determinan la expectativa y calidad de vida, prosperidad e ingreso, seguridad y libertades y derechos humanos (Bernárdez, 2007).

Bajo el enfoque anterior, se precisa que toda actividad humana consume recursos para su puesta en práctica: el hotel requiere de bienes de capital, instalaciones, y por supuesto trabajadores para brindar los productos y servicios que ofrece al mercado.

Por otra parte, el fin al que se orienta toda actividad humana es, en última instancia, la obtención de beneficio: en el caso de un trabajador o una empresa será un monto determinado de dinero que supere los costos y cubra las necesidades (Bernárdez, 2007).

Es así que el desempeño en un hotel puede evaluarse en función de la obtención de un beneficio esperado (o necesidades cubiertas) con respecto a los

recursos que se utilizó para para ese logro, recursos cuya sustracción debe significar un problema menor que aquel que se resuelve con la actividad acometida (Bernárdez, 2007).

Expuesto lo anterior, es importante mencionar que independientemente de la disciplina o área en la cual se desea evaluar el desempeño de la organización se incorporan variables que pudieran ser un tanto subjetivas y constituye un reto para el investigador; es por eso que la aportación de esta investigación permitirá contribuir a la clarificación de conceptos en la medición del desempeño de las empresas hoteleras consideradas como una organización de servicios.

El personal es indispensable en la empresa hotelera, estudiar su desempeño en los encuentros de servicio, por la relación directa con el cliente, y conocer bajo su percepción el grado de satisfacción resulta de interés (Enríquez, 2013).

Al respecto Lovelock, et al. (2004), hacen mención a que las empresas de servicios que son reconocidas tienen una característica importante definida por una cultura de servicios y un liderazgo diferencial además de la implicación activa del Departamento de Recursos Humanos, en donde se vea a los empleados como un recurso que tiene que alimentarse y no como un costo que hay que minimizar.

El manejo del personal en la industria hotelera es un área que se considera de mucho interés y contribuye a determinar la calidad de los servicios, ya que como lo señala Baum (2007) afecta al desempeño de la organización. Los recursos humanos representan un área clave en la entrega del servicio.

La industria hotelera implica un alto grado de interacción entre empleados de primera línea y los clientes (Karatepe y Hasan, 2007), donde los empleados son la única representación de una empresa de servicios de esta manera, la parte principal de los servicios se centran en controlar sus comportamientos. Sin embargo, como lo apunta, Weatherly y Tansik, (1993), los empleados están mal

pagados y altamente estresados, lo primero como resultado de la subcontratación, (Espino y Padrón, 2005), y lo segundo por la resolución de problemas que conlleva su labor.

Robbins (2013) define que el desempeño laboral es un proceso que determina que tan exitosa ha sido una organización, un individuo o un proceso en el logro de sus objetivos y actividades laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

En un estudio realizado por Salas (2012) sobre el desempeño laboral del sistema de salud en Cuba define que el desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden técnico y profesional, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso de la población, el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios de salud.

Otra aportación realizada recientemente es la de Pons (2017), solo que le llama rendimiento que sería sinónimo de desempeño que establece que la evaluación del rendimiento laboral podría definirse como:

Un proceso sistemático, de carácter periódico, que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo. Pone de manifiesto los puntos fuertes y débiles de cada individuo, con el fin de ayudarlo a mejorar, su objetivo es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

En ese mismo sentido plantea este autor que la evaluación del rendimiento laboral puede entenderse en este ámbito como el conjunto de actitudes y comportamiento laboral de la persona en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones. Esta evaluación del rendimiento constituye una fuente imprescindible de información que permite medir el éxito de la organización empresarial.

Por otro lado Sánchez (2016) menciona que el desempeño depende de varios factores trascendentes como lo son:

Aspectos tecnológicos (Maquinarias, utensilios de trabajo y herramientas),
Procedimientos administrativos (políticas de la empresa, procedimientos)
Aspectos Culturales (valores, costumbres, modo de dirigir una empresa).

También hace mención que existen factores que dependen únicamente del empleado:

Conocimiento: La persona debe conocer aspectos importantes de la empresa como sus orígenes, su planeación estratégica es decir misión, visión, objetivos y estrategias a perseguir para poder efectuar su trabajo.

Habilidades: se refiere a la capacidad psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación

Personalidad: se refiere a la forma de manejar las relaciones interpersonales, las emociones y pensamientos implícitos en la forma de actuar y percibir determinado contexto.

Compromiso: se refiere al compromiso de que la organización deba proveer al trabajador las condiciones adecuadas en su área de trabajo en un buen clima laboral.

Con respecto a variable de satisfacción laboral como una variable causal que se plantea que influye en el desempeño laboral en un estudio de V. H. Vroom 1960 citado en Chiang, Martín y Núñez (2010) analiza datos de 23

investigaciones realizadas sobre la presunta correlación entre satisfacción y rendimiento, cabe mencionar que en esos estudios no se plantea el análisis en empresas hoteleras.

Los resultados demostraron que solamente que si existe una correlación positiva y significativa entre satisfacción laboral y rendimiento solo en tres estudios. Los demás estudios mostraron que existe nula o muy poca relación entre estas dos variables donde solo el 2% se puede relacionar con puntuaciones en satisfacción laboral.

Al parecer la hipótesis planteada entre satisfacción y rendimiento pudiera ser rechazable, ya que es mayor cuando se trata de sujetos de mayor nivel de estudios y menor si se analiza en los niveles de menor grado académico o menor nivel de estudios. Los resultados mostrados suman a la idea de que no existe una evidencia empírica de la relación entre satisfacción y rendimiento en el trabajo. Únicamente cabría admitir una ligera correlación positiva, pero baja, entre estos constructos analizados.

En otros estudios desarrollados por Tffaldano y Muchinsky (1985) encontraron una correlación media fue de 0.17 entre la satisfacción y rendimiento, coincidiendo con Petty, McGee y Cavender (1984) encontraron que había correlación entre .08 y 0.27 lo cual indica que estadísticamente no son significativos y la satisfacción laboral es una causa del rendimiento o desempeño laboral.

Por otro lado Locke (1976), concluyó en unos de sus estudios que la lógica dela investigación sugieren que es mejor ver la productividad y la satisfacción como resultados separados de la interacción entre el empleado y el trabajo, y esperar relaciones causales entre ellos sólo en circunstancias especiales y que no existen pruebas contundentes de un efecto directo de la insatisfacción en la productividad de los individuos trabajadores.

Una producción más baja o una calidad de trabajo más pobre son respuestas posibles a la insatisfacción, pero no parece que tengan lugar de forma confiable en todos los empleados.

Varca et al (1993), citado en Chiang et al (2010), también encontraron que la relación entre satisfacción laboral y rendimiento está modulada por las habilidades de los trabajadores. Es decir que los trabajadores con mayores índices de satisfacción y también que poseen habilidades altas tienen mejores y mayores niveles de desempeño que el resto de sus compañeros en la organización. Por lo que el desempeño se puede entender más claramente estudiando la relación entre habilidades y actitudes del trabajador.

Ostroff (1993) citado en Chiang (2013), también analizó esta relación desde otra óptica, examinando las relaciones en el nivel organizacional, supone que las empresas que tienen empleados con un índice mayor de satisfacción son más productivas y con un mayor nivel de desempeño que aquellas cuyos empleados están más insatisfechos. Por lo que con los resultados de su estudio ha planteó diferentes posturas:

- Una relación directa y positiva entre satisfacción y nivel de rendimiento.
- La participación de un número indeterminado de variables que intervienen, o al menos moderan, la relación existente entre satisfacción y rendimiento.
- No existe relación entre satisfacción laboral y rendimiento.
- Es la satisfacción laboral la variable que estaría condicionada por el rendimiento, si se consideran las variables intervinientes.

Concluye según estas posturas que el tema de la relación existente entre satisfacción laboral y desempeño una serie de investigadores pertenecientes al movimiento denominado de las Relaciones Humanas defienden la postura de que la satisfacción ejerce un efecto causal y positivo en el nivel de ejecución del empleado.

Sin embargo, los estudios empíricos apenas empiezan a apoyar esta postura razón por la que una serie de investigadores sostienen de que no existen razones sólidas en las que pueda apoyarse la idea de una relación de causalidad entre satisfacción y desempeño.

Chang et al (2010), sostiene sobre el tema que la relación existente entre satisfacción y desempeño si existe, pero en sentido inverso al que hasta ahora se venía defendiendo.

Por lo que plantea que lo que condiciona el nivel de ejecución no es la satisfacción, sino que el rendimiento es quien determina la satisfacción laboral, por lo que esta relación se encuentra moderada por un conjunto de variables que se relacionan entre si e intervienen tanto en la satisfacción como en el desempeño; por esa razón de que las relaciones causales aparezcan muy debilitadas y, en ocasiones de signo contrario al previsto.

Con relación a la variable de estabilidad económica percibida como el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinada. Según Socorro (2006) la define como el derecho del trabajador a conservar su puesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiriera la jubilación, a no ser por causa taxativamente determinada.

En cuanto a éste, es importante mencionar la teoría de los salarios de eficiencia desarrollada por Shapiro y Stiglitz (1984) que establece que bajo ciertas condiciones, en algunos mercados, se pagan salarios por encima de los de salarios de reserva. Por lo que el salario se convierte en un indicador de la productividad de las empresas. Akenlof (1982), menciona que el empleado espera se premie por su trabajo con un salario más alto a los del mercado lo que le

denomina “remuneración justa” más que se en base a sus actitudes por el trabajo que realiza.

Con relación a la variable de condiciones físicas y medio ambiente en el trabajo Medina (2013) comprobó que otros de los factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral es la adecuación / ambiente de trabajo: para que el empleado tenga condiciones mayores de desarrollar un buen trabajo el medio ambiente influye en eso, es decir que el empleado se adecue a su puesto de trabajo de acuerdo a los conocimientos, habilidades y experiencia, higiene, temperatura suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, se sienta interesado y motivado por las características del mismo.

La otra variable planteada es la de problemas con los compañeros en un estudio desarrollado por Vinyamanta (2017), encontró que las organizaciones que tienen empleados con conflictos laborales afecta a la productividad ya que distorsiona la comunicación y la colaboración entre los trabajadores para la ejecución de sus tareas. Ya que como consecuencia se producirá una disminución de la calidad y cantidad de trabajo por la persona afectada, la imposibilidad de trabajo en un grupo, problemas en la comunicación y afirma que la productividad se verá reducida hasta en un 20%.

1.3 Pregunta central de investigación

Analizando los antecedentes teóricos y de profundizar más en el estudio del desempeño laboral en la industria hotelera debido a que los aportes no han sido muy concluyentes y son pocos los que han aportado en las organizaciones hoteleras surge la siguiente interrogante:

¿Influye la satisfacción laboral, la estabilidad económica, la relación con los superiores, las condiciones y medio ambiente en el trabajo y los problemas con los compañeros en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras?

1.4 Objetivo General de la investigación

Analizar la probabilidad de influencia que tienen los factores como la satisfacción laboral, la estabilidad económica, la relación con los superiores, las condiciones y medio ambiente en el trabajo y los problemas con los compañeros con el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras que están localizadas en el sur de Sonora. Lo que ayudará a mejorar los procesos laborales en este tipo de empresas.

1.4.1 Objetivos metodológicos de la investigación

- 1- Analizar los antecedentes hechos causa y consecuencias del desempeño laboral en el sector hotelero.
- 2- Revisar el marco teórico y conceptual que permita definir las variables que tienen relación con el desempeño laboral del sector hotelero.
- 3- Elaborar un instrumento de medición que permita medir las variables.
- 4- Definir la población de estudio para determinar la muestra representativa.
- 5- Aplicar y validar el instrumento para obtener las variables significativas.
- 6- Analizar de resultados que llevan a las conclusiones finales y recomendaciones de esta investigación.

1.4.2 Objetivos de resultados

- Analizar la influencia que existe entre la satisfacción laboral con el desempeño laboral de los empleados de servicios en hoteles.
- Analizar la influencia que existe entre la estabilidad económica y el desempeño laboral de los empleados de servicios en hoteles.
- Analizar la influencia que existe entre la Relación con los superiores y el desempeño laboral de los empleados de servicios en hoteles.
- Analizar la influencia que existe entre las Condiciones del medio ambiente del trabajo y el laboral de los empleados de servicios en hoteles.

- Analizar la influencia que existe entre los problemas con los compañeros y el desempeño laboral de los empleados de servicios en hoteles.

1.5 Hipótesis General de Investigación

Los factores que influyen el desempeño laboral de los empleados de servicio en las empresas hoteleras en sur de Sonora son la satisfacción laboral, la estabilidad económica, la relación con los superiores, las condiciones y medio ambiente del trabajo y los problemas con los compañeros.

1.6 Metodología

La metodología que se empleará es de tipo cuantitativo, correlacional y explicativa, de corte transversal siendo la unidad de análisis los empleados de servicio que laboran en los hoteles de cadena y no de cadena del sur de Sonora, entendiendo el Sur de Sonora a los establecimientos ubicados en las ciudades de Guaymas, Cd. Obregón, Navojoa y Álamos que son los destinos de mayor afluencia turística y es donde se concentra un porcentaje considerable de la oferta hotelera con la categoría de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas del Estado de Sonora. Los cuales, tiene una población de 59 establecimientos que tienen la categoría anteriormente descrita, de los cuales 6 son de 5 Estrellas, 21 de 4 estrellas y 32 de 3 estrellas, según los datos de INEGI 2014.

Con respecto al análisis estadístico a emplear el método planteado es la técnica del utilizar es el modelo de ordered choice con el apoyo del software eviews versión 7 ya que se pretenden probar y estimar las relaciones causales a partir de los datos estadísticos y asunciones cualitativas sobre la causalidad del modelo planteado para hacer pruebas de las variables y para determinar los coeficientes estandarizados de impacto de las variables analizadas.

1.8 Delimitaciones del estudio

Esta investigación será delimitada a analizar a los empleados de puestos de servicios que laboran en las empresas hoteleras de 3, 4 y 5 estrellas del sur de Sonora específicamente de cuatro destinos Guaymas, Cd. Obregón, Navojoa y Álamos debido a su importancia geográfica y actividades económicas.

Las limitaciones encontradas fue la falta de atención por parte de los gerentes y/o directivos para permitir el acceso y aprobar la aplicación de las encuestas a los empleados debido a sus diversas ocupaciones.

El tiempo en dar respuesta a las encuestas fue otra limitante que generó re-trabajo en la planeación de las actividades de la investigación.

En éste primer capítulo se presentó una panorámica del sector hotelero y el desempeño laboral así como las variables a analizar a los empleados que laboran en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, se realizó el planteamiento de la problemática a atender y la forma de abordarlo metodológicamente, plasmando los objetivos y las hipótesis a comprobar, así mismo un marco general de referencia que ponen al lector a entender esta industria y el fenómeno a estudiar.

1.8 Justificación y Aportaciones del Estudio

Las aportaciones teóricas de esta investigación se centrarán en la contribución de una evidencia empírica que apoye las investigaciones de proveer variables causales que afecten el desempeño laboral en la industria hotelera, evaluando el desempeño de los trabajadores no desde el aspecto productivo sino de la forma o el modo de actuar de los empleados sin perder de vista la objetividad.

Es por eso que los resultados obtenidos por ésta investigación deberá proporcionar información que sea útil para ayudar en la toma de decisiones para mejorar el desempeño laboral en el sector hotelero.

La contribución desde el aspecto metodológico es que las hipótesis serán probadas a través de un método de variables limitadas donde no hubo manipulación ni transformación en las variables analizadas, así mismo aportará un instrumento de medición del desempeño laboral y sus posibles causas que lo afectan para la evaluación del personal de servicio en el sector hotelero.

Otra aportación relevante para este estudio es poner a prueba las variables de satisfacción laboral y rendimiento ya que las investigaciones plasmadas anteriormente no arrojan una relación clara parece que intuitivamente sí la hay y hay corrientes que ponen de manifiesto una relación negativa por lo que empíricamente se requiere de probar en otros contextos de los que se ha venido analizando, parece que cuando los trabajadores están satisfechos laboralmente trabajan mejor, por lo que el aporte será poner a prueba esta corriente en una muestra de empleados de servicios de la industria hotelera en el contexto mexicano, ya que la mayoría de los estudios empíricos encontrados perteneces a contextos europeos principalmente de España, siendo esta una muestra estudiada distinta a las poblaciones estudiadas y con ello comparar los resultados con los estudios ya consultados.

Otro dato importante que justifica la investigación es que en el estado de Sonora existen 484 establecimientos de hospedaje que son clasificados en la categoría especial, gran turismo y clases similares divididos en estrellas según los servicios ofertados, que van desde 1 estrella hasta los de 5 estrellas, y dentro de estos mismos establecimientos están los que no están clasificados en categoría y se refiere a establecimientos de clase económica, apartamentos, bungalows, cabañas, campamentos, casas de huéspedes, condominios, cuartos amueblados, haciendas, hoteles, moteles, posadas, suites, tráiler parks y villas que no tienen una categoría específica.

Tabla 8. Numero establecimientos de hospedaje del Sur de Sonora

	TOTAL	5*a/	4*a/	3*a/	2*a/	1*a/	Sin/categoría b/
ALAMOS	32	1	3	12	5	7	4
CAJEME	46	1	8	6	7	2	22
GUAYMAS	34	4	7	10	6	0	7
NAVOJOA	23	0	3	4	6	3	7
TOTAL SUR DE SONORA	135	6	21	32	24	12	40
ESTADO SONORA	484	22	61	83	89	57	172

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI 2014

Nota:

a/Incluye establecimientos de categoría especial, gran turismo y clases similares.

b/Comprende: establecimientos de clase económica, apartamentos, bungalows, cabañas, campamentos, casas de huéspedes, condominios, cuartos amueblados, haciendas, hoteles, moteles, posadas, suites, trailer parks y villas

En los cuatro Municipios anteriores se concentra el 28% de la oferta de establecimientos de Hospedaje del Estado, según datos del Instituto Nacional de estadística y geografía al cierre del 2014, sin embargo para efectos de ésta investigación son de interés analizar a los hoteles con clasificación de 3, 4 y 5 estrellas que representan el 43 % de los establecimientos ubicados en el Estado de Sonora.

Otra de las razones importantes por las cuales se pretende desarrollar esta investigación será que se aportará un nuevo modelo conceptual para la reflexión y análisis de los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados en empresas hoteleras lo que permitirá generar discusión del tema en cuestión aportando conocimiento para el desarrollo del sector.

Cabe resaltar otra razón importante en el análisis de esta investigación y haber elegido la población de estas cuatro principales ciudades ubicadas en el Sur del Estado ya que en éstas existe la presencia de universidades que están formando profesionistas para laborar en el sector turismo siendo la hotelería una de las principales ramas de empleo.

Descrito lo anterior se ha detectado una fuga de capital intelectual al optar migrar por mejores oportunidades a otros destinos y es de interés analizar los que se quedan y ocupan puestos de trabajo en estos establecimientos como es su desempeño laboral con relación a las variables de interés.

Además otra razón es porque la gestión de destinos turísticos a nivel local y regional ha adquirido, en los últimos años, un mayor nivel de importancia, y el recurso humano es un elemento esencial en las organizaciones de servicio.

Capítulo 2. MARCO TEORICO

En éste capítulo se describirá la forma en la que se recabó información inicialmente con un contexto de la industria hotelera, después la definición de las variables que fundamentan el estudio, posteriormente se plantean las definiciones de las variables (que), las relaciones entre las mismas (como) y el (porque) de esas relaciones, terminando con una propuesta de un modelo hipotético gráfico donde se describen las hipótesis.

En la hotelería existe una herramienta preponderante para cumplir con su propósito y está constituida por el desarrollo organizacional (DO), en esta se integran las relaciones de la organización, las de la personas y las de las personas que están dentro de las organizaciones y se fundamenta en un cambio planificado para lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones, funcionen de la mejor forma. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes principios de acuerdo a Beckhard (1973):

- 1) La estructura de la organización debe ser acorde con sus características y necesidades.
- 2) Existe una única forma de cambiar las organizaciones modificando la cultura organizacional; como los valores, las necesidades, las expectativas, las creencias, las políticas y las normas aceptadas y practicadas en una organización.
- 3) Las personas deben de poseer una nueva conciencia social.
- 4) El desarrollo organizacional implica un enfoque de solución de problemas

En ese sentido la industria hotelera se conforma por conjunto de empresas turísticas principalmente hoteles dedicados a brindar un servicio de alojamiento a los turistas o viajeros que se encuentren por cualquier motivo en un destino distinto al de su hogar, la cual según Raya (2007), considera a los hoteles como una empresa con fines de lucro que se dedica principalmente a comercializar un servicio.

Éste mismo autor considera que los hoteles presentan tres características fundamentales:

1. No hay venta de productos, sino que se facilita un servicio, en el cual el producto ha sido previamente manipulado y transformado.
2. Si no hay venta de productos principales, como lo es la renta de la habitación tampoco habrá venta de productos derivados del principal, como lo es el servicio de lavandería, room service etc.
3. El servicio facilitado por las empresas hoteleras se considera como un bien intangible, ya que tanto el pernoctar o dicho de otra manera el hospedarse durante una noche, como la manutención son difíciles de cuantificar.

Considerando las características anteriores de este tipo de establecimientos será necesario clarificar este término y conceptualizar el término hotel.

El hotel es un edificio planificado con habitaciones y que se encuentra equipado para alojar u hospedar a personas de manera temporal. Como servicios básicos incluyen una cama, un guardarropa y un cuarto de baño. También cuenta con algunos otros equipos como televisión, un pequeño refrigerador, sillas y mesas en el cuarto, mientras que otras instalaciones pueden ser de uso común para todos los huéspedes (como una piscina, un gimnasio o un restaurante) dependiendo la categoría del hotel (Ríos, 2013).

Así mismo las unidades de alojamiento pueden adoptar distintas formas de presentar el servicio que puede ir de habitaciones o suites con baño propio y totalmente amuebladas, como una habitación tradicional de un hotel estándar, también unidades de alojamiento totalmente independientes con una o más habitaciones equipadas con cocina, con o sin servicio de limpieza diario y servicios regulares de otro tipo como servicio al cuarto, llamadas, algunos de éstos servicios

con cargos a la habitación o como complemento del servicio contratado (OMT 2010).

Los servicios prestados por los hoteles pueden incluir una serie de servicios adicionales, como servicios de alimentos y bebidas, estacionamiento, lavandería, alberca, gimnasio, salas de entrenamiento, instalaciones recreativas, así como salones para la realización de eventos como conferencias y convenciones (OMT 2010).

Según los tipos de servicios que estos establecimientos ofrecen pueden estar clasificados por categorías basadas en el tamaño de la población, características geográficas (costa, montañas, etcétera) o características de otro tipo, como balnearios, lugares de interés histórico y establecimientos de alojamiento típicos del destino, la Secretaría de Turismo (SECTUR) en el caso de México a los hoteles es quien asigna una categoría de que van de una a cinco estrellas pudiendo variar en términos de formas de organización, tamaño y gama de servicios ofrecidos.

Por otro lado, la creación de categorías internacionalmente comparables ha demostrado ser difícil, porque no se tiene ningún acuerdo con relación a los criterios discriminatorias relevantes comunes, debido a la gran diversidad de servicios prestados que también se asocian con las diferencias en términos de desarrollo económico y de costos de los factores (fundamentalmente los costos de la mano de obra) que existen entre los países (OMT 2010).

Es así que existe a nivel internacional la Asociación americana automovilística ([AAA], 2010) que clasifica a los hoteles en número de diamantes que van de uno a cinco diamantes, donde el hotel que desee tener este reconocimiento se somete a una evaluación que incluye una serie de análisis que van desde los procesos internos, servicios ofertados, tipo de habitaciones, personal, servicios, infraestructura entre otros. Ciertos tipos de establecimientos

existen en algunos países, pero no en otros, un establecimiento podría ofrecer servicios diferentes identificados en diferentes categorías de la CCP con el mismo sistema de gestión (hotel tradicional, clubes de residencias privadas, multipropiedades, etcétera) (OMT 2010).

Asimismo, la terminología que se emplea para grupos de establecimientos que ofrecen servicios de hospedaje similares varía con frecuencia entre los diferentes países e idiomas, e incluso dentro de los países. Los establecimientos con nombres de categoría idénticos o similares tal vez no presten unos servicios idénticos, y los establecimientos con diferentes nombres de categoría tal vez ofrezcan unos servicios idénticos (OMT 2010).

Los servicios de alojamiento a corto plazo se consideran tan importantes para el turismo que muchos países estiman que los establecimientos que ofrecen dichos servicios, y aquellos que prestan servicios de provisión de alimentos y bebidas y servicios de agencias de viaje constituyen toda su industria turística (OMT 2010).

Por los motivos explicados anteriormente, el alojamiento se comercializa a menudo como un paquete implícito de servicios que incluye asimismo otro tipo de servicios, como servicios de alimentos y bebidas, servicios recreativos, utilización de albercas, centros de entrenamiento, animación, etcétera y que no son facturados por separado. Tal vez sería pertinente que los países tomaran en consideración estos diferentes “paquetes” de alojamiento en su clasificación nacional de establecimientos y de productos, ya que las diferencias tienen efectos tanto en los precios establecidos como en los gastos de los visitantes en bienes y servicios (proporcionados como un “paquete” en el primer caso, o para su compra por separado en caso contrario) (OMT 2010).

Las siguientes variables son las que se utilizan con más frecuencia para describir la capacidad de los establecimientos de alojamiento:

- Meses de actividad comercial al año.
- Número de habitaciones o unidades de alojamiento (bruto, neto) (el indicador neto toma en consideración que las habitaciones tal vez no estén disponibles en todo momento para los huéspedes).
- Número de camas (bruto, neto) (el indicador neto toma en consideración que las camas tal vez no estén disponibles en todo momento para los huéspedes).
- Tasas de ocupación (brutas, netas) por habitaciones o unidades de alojamiento (indicador que debe asociarse con los ingresos por habitación).
- Tasas de ocupación (brutas, netas) por camas (indicador que debe asociarse con los movimientos de los visitantes).
- Ingresos por habitación disponible.

Considerando lo anterior en la industria hotelera por ser servicios los que se venden principalmente es muy importante considerar el recurso humano ya que resulta de interés evaluar el comportamiento de éste en términos de conocer su eficacia como las actitudes, los conocimientos técnicos y la cultura de calidad en los servicios que estos brindan a los huéspedes, ya que el desempeño constituye una estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos (Chiavenato, 2007).

CARACTERISTICAS DE LOS HOTELES

Son considerados como empresas de servicios, presentando tres características fundamentales:

1. No hay venta de productos, sino que se facilita un servicio, en el cual el producto ha sido previamente manipulado y transformado, esto es por ejemplo la renta de la habitación, la renta es el servicio ofertado; el producto manipulado son los elementos requeridos para brindar el servicio y el confort que forma parte de él como una cama cómoda, el mobiliario

disponible, el servicio de blancos, las amenidades disponibles (Crema, shampoo, jabón, pasta dental, etc) el teléfono etc.

2. Otra característica importante es si no hay venta de productos principales, tampoco habrá venta de productos derivados del principal. Esto es si no hay venta de la habitación tampoco habrá venta de servicios de alimentos, spa, algún tour entre otros; dependiendo el tipo de hotel del cual se compró el servicio, esto es que puede variar según la cadena, las estrellas del servicio entre otros aspectos.
3. El servicio facilitado por las empresas hoteleras se considera como un bien intangible, ya que tanto el pernoctar o, dicho de otra manera, el hospedarse durante una noche es difícil de cuantificar.

2.1 Marco Teórico de la variable dependiente

En el siguiente apartado se hará referencia a las teorías y fundamentos teóricos de la variable dependiente de desempeño laboral en empresas hoteleras y explorar las causas que originan un alto o bajo desempeño en los empleados que laboran en éste tipo de establecimientos.

El desempeño se entiende como el comportamiento encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos (Chiavenato, 2007).

Por otro lado la evaluación del desempeño es la revisión del desempeño pasado que resalta los logros igual que las deficiencias; un medio para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro (Robbins & DeCenzo, 2013).

Se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamiento y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Dolan, Valle Cabrera, Jackson , & Schuler, 2003).

Chiang et al (2013), en un estudio realizado a 152 trabajadores de ferias libres chilenas encontraron correlaciones altas entre satisfacción y rendimiento. Considerándolo como un hallazgo importante ya que en los estudios mencionados anteriormente las correlaciones son bajas; por lo que esta diferencia la atribuye a las singulares características de trabajadores de las ferias libres: baja escolaridad, les gusta mayor libertad para desarrollar sus tareas y una baja supervisión manteniendo una buena relación con el jefe, pues la actividad es bastante informal y el aumento de salario los lleva a mejorar la percepción positiva hacia lo que es el ambiente físico en el lugar de trabajo.

Otro de los factores que afectan el fenómeno a estudiar son los elementos de satisfacción laboral, ya que estos juegan un papel relevante sobre la calidad de servicios y el desempeño de la organización (Babakus et al, 2003), que trascienden a los límites de la compañía como resultado de jornadas prolongadas y horarios flexibles, alterando las relaciones del trabajo con el vínculo familiar, que pueden tener un efecto importante sobre la satisfacción del empleo (Adams, King y King, 1996). La presencia del conflicto trabajo-familia genera problemas de alcoholismo, depresión y mala salud física y concibe niveles bajos de satisfacción en el trabajo al repercutir en tardanzas y ausentismo (Namasivayama y Zhaob, 2007).

Uno de los retos que enfrenta la industria hotelera es que debería generar una mayor innovación en equilibrar la motivación de los empleados y las necesidades de identificación del servicio para evitar los problemas de rotación, ausentismo, tardanzas o irresponsabilidades de parte de los empleados y que estos puedan adaptarse a las necesidades de los clientes con mayor rapidez y se sientan integrados y satisfechos con las condiciones laborales.

Por otro lado Locke (1976) define la satisfacción laboral como *“un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las*

experiencias laborales del sujeto”. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Davis & Newstrom (2002) consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo, las condiciones de trabajo inmediatas. Además, factores claves que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

Giese y Cote (2000), mencionan que existe una problemática con relación a la falta de coincidencia y conceptualización con respecto a la definición de satisfacción puesto que supone para los investigadores un vacío en la literatura a atender.

La falta de coincidencia en la conceptualización de la satisfacción supone para los investigadores cierta dificultad a la hora de seleccionar la definición más adecuada, desarrollar medidas válidas y comparar los resultados empíricos (Giese y Cote, 2000).

Por otro lado, Olshavsky y Kumar (2001) afirman que existen lagunas serias en el ámbito conceptual que debilitan el soporte empírico de las aportaciones. Las definiciones que entienden la satisfacción como un proceso de evaluación, permitiendo identificar claramente los antecedentes de dicho fenómeno, son abundantes. Para explicar dicho proceso que conduce a los juicios de satisfacción, el paradigma de la des confirmación de expectativas ha sido el soporte teórico de mayor utilidad. Se define este concepto, como una valoración o forma de medida

de determinadas variables, principalmente la percepción de los resultados (performance) y ciertos estándares de comparación.

También otras variables comparativas con el desempeño se han ido incorporando a la investigación sobre satisfacción, desde las necesidades, las expectativas, los deseos hasta las normas basadas en la experiencia, entre otras. (Saura, 2006).

Giese y Cote (2000) citado en Saura (2006), critican las definiciones que tratan la satisfacción como un proceso evaluativo, ya que se limitan a identificar el mecanismo y las variables que contribuyen a su formación, pero no determinan el carácter de este fenómeno.

Estos autores defienden aquellas aportaciones que interpretan la satisfacción como el resultado de la evaluación de una experiencia, haciendo referencia a la naturaleza de dicha respuesta, ya sea cognitiva, afectiva o una combinación de ambas. Además, la conceptualización de la satisfacción del consumidor puede interpretarse desde el punto de vista de una transacción específica o desde una visión acumulativa.

En el trabajo de Caruana, Money y Berthon (2000), hacen referencia a las diferencias que es posible encontrar en la literatura sobre el tema: La satisfacción o insatisfacción resulta de experimentar un encuentro de servicio y comparar ese encuentro con lo esperado (Oliver, 1980).

La literatura revisada en los apartados anteriores, muestra cómo el término de satisfacción, más recientemente el valor han sido descritos como constructos que permiten la evaluación del servicio por el cliente, e identificados como causas predominantes de su comportamiento. Sin embargo, la investigación en torno a dichos constructos, no ha sido bastante concluyente.

La propuesta planteada pretende realizar contribuciones en esta línea, aportando valor con en el ámbito particular de organizaciones de servicio que actúan en la industria hotelera, analizando el caso particular de la relación entre los hoteles que prestan servicios de alojamiento y el personal que atiende el servicio.

Ahora bien, la aparición de las organizaciones definidas como grupos estructurados y orientados a fines productivos se remota a los orígenes mismos de la civilización. Por otro lado también menciona que la hotelería es la oferta de servicios destinados a proporcionar alojamiento y alimentación. Es una prestación importante cuyos orígenes se remontan a los tiempos de la antigua Roma, cuando las tabernas y las posadas satisfacían las necesidades elementales de los viajeros.

Es por eso que la ruta o el camino que deben seguir los destinos, no deben enfocarse a ofertar más de lo mismo, ni tampoco adecuarlos a la demanda, sino ofrecer productos turísticos innovadores, basados en generación de experiencias y conocimientos, únicos en ese sentido las percepciones y tradiciones sobre la oferta y sus procesos de producción, diseño, distribución y comercialización deben ser continuamente revisados.

En este apartado se mostrará una panorámica referida al tema en estudio de desempeño de las organizaciones del sector servicios, y de desempeño de los empleados que laboran en las mismas así como los modelos existentes para estudiarlo.

2.1.1 Teorías y fundamentos Teóricos

Antes de analizar los modelos de desempeño, es necesario analizar a la persona y sus necesidades, como lo propone la teoría de las necesidades del autor Maslow que fue desarrollada en los años cincuenta y que se considera un aporte científico

a la administración y que hoy en día sigue vigente la cual fundamenta que el ser humano tiene necesidades que cumplir, así como la teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo un clásico en la administración y que sin duda dejó un legado para la ciencia de la administración como mayor referente; esta última teoría estudia a la organización como un grupo de personas, haciendo énfasis en las mismas, en el estudio de la autonomía del trabajador, en la confianza y la apertura y en sus relaciones humanas dentro de la organización.

Esta teoría se originó por la necesidad de alcanzar una eficiencia más completa en la productividad en un ambiente laboral entre el empleado y el patrón.

Teorías del recurso humano dentro de las instituciones

- a) “TEORIA DE LAS NECESIDADES” desarrollada en los años cincuenta la cual se considera un aporte científico a la administración y que hoy en día sigue vigente (Maslow 2000).

Esta teoría establece que, las personas están dominadas por los impulsos de sus necesidades internas insatisfechas, que orientan y determinan su comportamiento, que queda determinada en la Jerarquía de las necesidades humanas (Maslow 2000).

Para la administración es útil conocer el comportamiento de los subordinados para conformar una política que satisfaga las necesidades de los individuos de alguna organización, empresa e instituciones tanto públicas como privadas.

La teoría considera 5 necesidades de Maslow, (2000).

- * **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el

mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

* **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

* **NECESIDADES SOCIALES:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

* **NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO O ESTIGMA:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

* **NECESIDADES DE AUTO SUPERACIÓN:** también conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo (Maslow 2000).

b) Teoría Institucional

Por otro lado existe la Teoría Institucional, que hace referencia a que las organizaciones están involucradas en un entorno institucional caracterizado por la existencia de diferentes instituciones que orientan el comportamiento de la

organización. Para la Teoría Institucional, existe una diferenciación conceptual entre "institución" y "organización" y una relación mutuamente interdependiente entre ellos (Scott y Christensen, 1995).

Las instituciones se definen como "las reglas del juego o las estructuras humanas que proporcionan incentivos y limitaciones a los actores económicos" (North, 1990: 3). Una institución refleja un espacio de conducta humana reproducido por reglas sociales que se desarrollan en ya través de la historia (Scott y Christensen, 1995).

Así, establece límites que configuran las interacciones entre personas, organizaciones y actores sociales. A su vez, las organizaciones integran las instituciones en el sentido de que proporcionan una estructura para desarrollar tales interacciones humanas.

Según Richard Scott (1995), una institución consta de tres elementos o pilares institucionales: regulativo, normativo y cognitivo (Scott, 1995). El pilar regulador proporciona orientación explícita a las organizaciones mediante normas formales.

El pilar normativo está constituido por valores y normas sociales que establecen reglas informales para el comportamiento organizacional. El pilar cognitivo se refiere a elementos culturales (reglas sociales y significados abstractos) que rigen el comportamiento organizacional. Estos tres elementos de la institución afectan de manera diferente el comportamiento de la organización.

c)

En la industria hotelera se considera relevante analizar el tipo de relaciones humanas entre los empleados, ya que es el personal el que presta el servicio para los clientes o huéspedes y encontrar las causas de que lo motivan a desempeñar un buen o un mal trabajo representa el mayor valor para esta investigación.

Por lo que será necesario hacer una revisión del origen de los conceptos que prevalecen en esta industria para ello se considera clarificar algunos conceptos y definiciones.

Conceptualización De Hotel

Según la SECTUR con referencias de la OMT define en su glosario que es un *establecimiento edificado tradicionalmente en estructuras físicas verticales, que ha experimentado con el tiempo diversas transformaciones hasta llegar a sus características específicas de servicio actual, mismas que lo hacen ser considerado como el establecimiento típicamente turístico. Dichas características están dadas por las unidades de alojamiento que le son propias en cuartos y suites, y en su caso, por la disponibilidad de servicios complementarios (V. gr. espacios sociales, restaurantes, piscinas, bar, centros nocturnos), algunos de ellos concesionados a terceros (agencias de viajes, tiendas especializadas, estéticas, asesoría de deportes, etc.)*

El servicio tipo hotel está catalogado como aquél que se proporciona en un establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones, que se han instituido para proveer básicamente alojamiento, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista.

Clasificación de Hoteles

Según la SECTUR tiene catalogado y clasificado los establecimientos de hospedaje en estrellas de van de la 1 a la 5 estrellas y los servicios están en función de estas categorías, posteriormente gran turismo y clase especial, por lo que será importante definir y clarificar estas definiciones ya que este estudio se enfocará únicamente a estudiar los establecimientos de 3, 4 y 5 estrellas del sur de Sonora.

Hoteles de 1 Estrella

Establecimiento que provee al huésped de alojamiento únicamente, sus servicios se limitan a: cambio de blancos y limpieza de la habitación con regadera, lavabo y sanitario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio se limita a la limpieza de cuartos.

Hoteles de 2 estrellas

Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con cafetería a horas determinadas, limpieza en la habitación, cambio de blancos y toallas diario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio y atención al huésped se limita a la atención de limpieza en cuartos y recepción de huésped.

Hoteles de 3 estrellas

Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuenta con servicio de restaurante-cafetería, generalmente de 7 a.m. a 11 p. m., sus muebles y decoración son de tipo comercial, su personal de servicio y atención al público es el necesario en algunos casos bilingües estos últimos.

Hoteles de cuatro estrellas

Establecimiento que provee alimentación en restaurante-cafetería, cuenta con bar, servicio de alimentos a las habitaciones mínimo de 16 horas, facilidades de banquetes, personal directivo y supervisor bilingüe (Inglés-Español), personal de servicio uniformado, cambio diariamente de blancos y suministros de baño, su mobiliario y decoración es de calidad comercial.

Hoteles de cinco estrellas

Establecimiento que provee de alimentación uno o varios Restaurantes o Cafeterías, cuenta con Bar con música y entretenimiento, servicio de alimentos a las habitaciones durante 16 horas, locales comerciales, áreas recreativas salón de banquetes y convenciones, Personal Directivo, de supervisión y operativo bilingüe (Inglés-Español), personal de servicio y atención al huésped las 24 horas del día, perfectamente uniformado, su mobiliario, acabados e instalaciones son de calidad selecta.

Gran Turismo

Establecimiento que provee de alimentación en uno o varios restaurantes o cafeterías, restaurante de especialidades, cuenta con uno o varios bares con música y entretenimiento, centro nocturno o similar, uno o varios salones de banquetes y convenciones, servicio de alimentos a la habitación las 24 hrs., áreas

recreativas o centro ejecutivo dependiendo de su ubicación, varios tipos de locales comerciales, personal directivo, de supervisión y operativo bilingüe (Inglés-Español) personal de servicio y atención al huésped las 24 hrs., perfectamente uniformado, su mobiliario, decorado, instalaciones y suministros son de diseño exclusivo y de calidad selecta.

Clase Especial

Establecimiento que por su ubicación, arquitectura, tipo y número de servicios o valor histórico no pueden ser contemplados en las categorías anteriores, sin embargo por sus características especiales, representan un atractivo para el turista. Es así que se pueden encontrar establecimientos de clase especial que por su belleza arquitectónica o por su valor histórico se encuentran protegidos e inventariados.

Modelos de Desempeño & Desempeño laboral

Los modelos de desempeño para evaluar al personal en las empresas en su mayoría parten de evaluar la productividad y la eficiencia de las funciones del puesto o las tareas asignadas, tienen diversos enfoques, por tanto se utilizan de acuerdo a la necesidad de cada organización.

En las organizaciones de servicio como es el caso de los hoteles utilizan mas la evaluación del desempeño individual, la cual permite identificar a los jefes de los departamentos una clara visión de los elementos que afectan a los empleados en el desarrollo de sus funciones, permitiendo así la regeneración de tareas, sistemas de compensaciones y detección de necesidades.

Los modelos de desempeño tienen diversos enfoques, por tanto se utilizan de acuerdo a la necesidad de cada organización, siendo de los más destacados los de desempeño individual, los cuales permiten una visión sistemática de los

factores que afectan a los empleados en el que hacer de sus actividades, permitiendo así el rediseño de tareas, sistemas de compensaciones y entrenamientos o capacitaciones pertinentes.

A lo largo de la historia han existido diversos métodos que permiten llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño dentro de las organizaciones, cada uno de ellos con características específicas y encaminadas a identificar ciertos elementos de desempeño en el personal que la integra.

2.1.1.3 Métodos de Evaluación del desempeño

A lo largo de la historia han existido diversos métodos que permiten llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño dentro de las organizaciones, cada uno de ellos con características específicas y encaminadas a identificar ciertos elementos de desempeño en el personal que la integra (Giraldo, 2004).

Martínez (2003), establece que independientemente del método que se siga para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, este seguirá tres enfoques: a) evaluación por factores, el cual se basa en la medición de las aptitudes, actitudes y competencias necesarias para el correcto desempeño para el puesto de trabajo; b) evaluación por objetivos, dicho enfoque se genera mediante el consenso entre el evaluador y el evaluado sobre una serie de objetivos que este último debe conseguir en un período de tiempo determinado; y c) evaluación mixta, se genera por la combinación de los enfoques mencionados con anterioridad, tomando en cuenta competencias y resultados.

Por otro lado como Dessler (2001), Alles (2008), Wether y Davis (2000) Mondy y Noé (1997), establecen que los métodos de evaluación del desempeño que son los más utilizados de manera tradicional dentro de las organizaciones son:

- La escala gráfica de calificaciones: Es una técnica simple, en la cual se enumera una serie de características y rangos de desempeño para cada una de ellas. Para llevar a cabo el proceso con el empleado, se elige la calificación que

describa mejor su grado de desempeño en cada característica, además de ello ofrece un espacio para comentarios adicionales por parte del evaluador.

- Clasificación alterna: El cual se utiliza para clasificar a los empleados desde el más productivo hasta el menos productivo, a partir de características particulares, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificar el total de los empleados.
- Comparación por pares: En este método se clasifica al personal haciendo una gráfica de todos los pares posibles y señala cuál de los dos empleados es el mejor del par, según cada una de las características evaluadas.
- Distribución forzada: Se lleva a cabo mediante la clasificación usando una curva; es decir, se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño.
- Incidente crítico: Este método lleva a cabo el registro de ejemplos de conductas laborales del empleado, anormalmente buenas o indeseables, y después se repasan con el empleado en fechas establecidas con anterioridad.
- Evaluación de 360°: También denominado integral, la cual pretende brindar a los empleados una perspectiva adecuada y global de su desempeño, tomando en cuenta a los supervisores, compañeros, subordinados, cliente internos y otras personas que formen parte de las actividades del empleado; siendo el propósito principal de este modelo, ofrecer retroalimentación necesaria a estos, así como proporcionar a la gerencia información necesaria para tomar decisiones en el futuro.
- Verificación de campo: La cual es desarrollada por el jefe inmediato en conjunto con especialistas en el área, recabando así información necesaria en cuanto a conocimientos y habilidades que deben desarrollar los empleados durante sus actividades. Con el consenso de éstos entre las partes, se lleva a cabo una visita a una de las áreas para verificar el cumplimiento de las mismas, o bien los orígenes, causas o motivos por los cuales no se alcanzan (Wether y Davis, 2000).
- Formas narrativas: Este método es cualitativo y permite la generación de un ensayo por parte de evaluador, para este método es importante describir el

comportamiento externo y no las conductas normales del empleado (Mondy y Noé, 1997).

Para efectos de esta investigación el desempeño de los empleados a evaluar será tomado como lo menciona Martínez bajo el enfoque de las aptitudes, actitudes y competencias necesarias para el correcto desempeño para el puesto de trabajo.

El personal en el desempeño organizacional

Como lo mencionamos anteriormente, se precisa que toda actividad humana consume recursos para su puesta en práctica: el hotel requiere de bienes de capital, instalaciones, y por supuesto trabajadores para brindar los productos y servicios que ofrece al mercado.

Por otra parte, el fin al que se orienta toda actividad humana es en última instancia la obtención de beneficio: en el caso de un trabajador o una empresa será un monto determinado de dinero que supere los costos y cubra las necesidades. Es así que el desempeño en un hotel puede evaluarse en función de la obtención de un beneficio esperado (o necesidades cubiertas) con respecto a los recursos que se utilizó para para ese logro, recursos cuya sustracción debe significar un problema menor que aquel que se resuelve con la actividad acometida.

Por otro lado el personal es uno de los recursos más importantes de la organización, debido a una serie de características que lo hacen sobresalir, como su capacidad de hacer las cosas y de relacionarse con otros, lo cual provoca que tenga ciertas necesidades que se convierten en un preceptor de las actividades que realiza, por ello surge la importancia de un tratamiento especial que permita su correcta administración (García, 2010).

Para medir el desempeño organizacional Bernárdez 2007 propone los siguientes 9 factores que hay que considerar:

1. El contexto relacionado con el mercado objetivo, crecimiento del mercado, nuevas tendencias, oportunidades de progreso social, madurez de la industria, mercado, producto, posición en la cadena de valor, cadenas de suministro, canales de distribución y comercialización.
2. El segundo factor “el mercado y el modelo” de negocios incluyendo los componentes del impacto social, efecto multiplicador, cuota de mercado, posición competitiva en precio y calidad, valor diferencial de productos y servicios, marca: valor, prestigio, imagen, portafolio de productos y servicios, oferta.
3. Un tercer factor “la tecnología e innovación”, incluyendo los componentes de posición tecnológica, relevancia de la tecnología, innovación, creatividad, tiempo de llegada al mercado, aplicación y uso de tecnología, E-performance.
4. Un cuarto factor “servicio al cliente” calidad del producto, calidad del servicio, respuestas a necesidades, accesibilidad, atención al cliente y fidelización y servicio de post-venta.
5. Un quinto factor “las finanzas” incluyendo los componentes de ingresos, costos, rentabilidad, indicadores financieros aplicables (ROI,ROE,ROA,P/E), liquidez, flujo de caja, financiación y endeudamiento.
6. Un sexto factor “Producción” con los componentes de estrategias de producción, eficiencia y productividad, planteamiento y coordinación, uso de tecnología, calidad, compras y abastecimientos, uso de capacidad, gestión de inventarios.
7. Un séptimo factor “sistemas de información” incluyendo los componentes de sistemas de información para toma de decisiones (SIG), subsistema

administrativo, información y reporte, sistemas de colaboración E-performance online, subsistema comercial, subsistema de producción, subsistema de personal, integración de sistemas ERP, subsistemas de clientes, CRM, subsistemas de gestión del conocimiento.

8. Un octavo factor “ Recursos Humanos” incluyendo los componentes de estrategias de recursos humanos, cultura organizacional, clima organizacional, supervisión y liderazgo, estructura dotación, productividad y distribución, reclutamiento, selección, atractivo, prestigio y reputación como empleador, competencias y formación, sistemas de remuneraciones premios y castigos, rotación, continuidad, fidelización, sistemas de evaluación del desempeño.
9. Por último un noveno factor “competencias centrales” incluyendo los componentes de manejo de los factores críticos de éxito, resultados en indicadores estratégicos, competencias centrales para la industria, competencias centrales para productos, clientes, organización, competencias críticas para el futuro, adquisición y desarrollo de competencias centrales, transmisión y preservación de competencias centrales y renovación de competencias centrales.

Estos factores que menciona Bernárdez (2007), afirma que permitirá realizar un análisis del desempeño de una organización independientemente si es una organización manufacturera o de servicios.

2.1.2 Estudios de Investigaciones aplicadas del desempeño laboral

En un estudio desarrollado por Chordà, y Perales (2009). Proponen un modelo de valoración de la “performance” o desempeño empresarial, formado por 13 variables integrada en 2 ejes. El primero trata de evaluar el Sistema Productivo con información cuantitativa sobre el consumo de inputs y la productividad. El

segundo eje agrupa variables relativas al tamaño, trayectoria y rentabilidad empresarial.

La contrastación empírica de dicho modelo se ha realizado sobre una muestra representativa de empresas autogestionadas pertenecientes a sectores manufactureros, con ánimo de descubrir divergencias en el desempeño respecto a sus homólogas societarias en esos mismos sectores. Para ello se plantearon 2 hipótesis que ponen de relieve dos posibles tipos de efectos relacionados con la performance empresarial: el “efecto empresa de economía social sectorializado” (Hipótesis 1) y el “efecto empresa de economía social general” (Hipótesis 2), bajo un periodo de crecimiento económico generalizado y sustentado en gran medida por la inversión en actividades de economía real y productiva, a diferencia del crecimiento en el periodo inmediatamente posterior, fuertemente dependiente de actividades con un elevado componente especulativo.

En ese estudio se contempla las variables relacionadas con inputs para la fabricación: •Inmovilizado Material / Activo Total, •Gastos de Personal / Ventas, Consumos de Explotación/Ventas, Ratios sobre Sistema Productivo: Productividad, Ventas por empleado, Coste de personal unitario, Coste personal / Ventas por empleado como una industria manufacturera, sin embargo son escasas las aportaciones con respecto a la evaluación del desempeño de no costos.

Otro estudio de Saura et al. (2005) denomina “Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas” se planteó contribuir al conocimiento de cómo el encuentro de servicio y el valor del servicio, contribuyen a aumentar la satisfacción del cliente. El trabajo explora la relación entre ambos, analizando el caso de una organización que provee servicios de intermediación financiera al sector bancario.

En este mismo estudio se plantearon las escalas de medición del modelo agrupándolas en tres grandes categorías como se muestran a continuación:

CATEGORIA 1. ENCUENTRO DEL SERVICIO

Preparación/asistencia a la firma

1. Atención proporcionada durante la preparación de la firma.
2. Preparación y formación técnica del personal que le atiende.
3. Pre autorización o informe jurídico del análisis de la viabilidad registral.
4. Equivocaciones o errores en la preparación de la firma.
5. Información proporcionada previa a la firma.
6. Rapidez con la que se atiende cualquier cambio o modificación de última hora.

Proceso de inscripción/tramitación

7. Información proporcionada durante la tramitación de las escrituras.
8. Información proporcionada en las operaciones tramitadas.
9. Tiempo empleado en la fase de tramitación.
10. Respuesta ante cualquier incidencia. Entrega de documentación
11. Corrección en la documentación que entregamos.
12. Forma en la que se entrega la documentación (envoltorio, orden, etc.).
13. Medio por el que se entrega la documentación.
14. Plazo que media entre la fecha del envío y su recepción. Liquidación del depósito de gastos o provisión de fondos
15. Estudio realizado de la provisión de fondos.
16. Hoja de liquidación. Atención telefónica
17. Tiempo de espera hasta que la centralita recoge su llamada.
18. Tiempo de espera hasta ser atendido por la persona adecuada.

CATEGORIA 2. VALOR DEL SERVICIO

- V1. Fiabilidad.
- V2. Profesionalidad.
- V3. Muestra interés.
- V4. Responde de forma rápida.
- V5. Está en la vanguardia en servicios de gestión.
- V6. Confianza.
- V7. Quita problemas.

V8. Eficacia del servicio prestado.

V9. Personal eficiente.

V10. Valoración relación calidad/precio del servicio.

CATEGORIA 3. SATISFACCION CLIENTE (Evaluación Global)

1. Valoración global de la atención telefónica dispensada.
2. Valoración global de la preparación/asistencia en la firma.
3. Valoración global de la actuación en la fase de inscripción/tramitación.
4. Valoración global de la entrega de documentación.
5. Valoración global de la fase de liquidación del depósito de gastos o provisión de fondos.

Considerando las teorías y estudios analizados anteriormente el desempeño laboral para ésta investigación y basado en los estudios de Martínez (2003) se define como la medición de las aptitudes, actitudes y competencias necesarias para el correcto desempeño para el puesto de trabajo permitiendo conocer las capacidades de los aspectos más importantes del talento humano de la organización, los cuales finalmente permitirán encaminar esfuerzos en la dirección correcta y, por ende, obtener los resultados esperados.

2.2 Marco Teórico variables independientes

En este apartado se presentan las variables que pretenden explicar el desempeño laboral en la industria hotelera.

2.2.2 “Satisfacción laboral”

Un factor que afecta el desempeño de la empresa hotelera es el personal y es uno de los más importantes en la mayoría de los encuentros de servicio, ya que estos tienen una relación directa con el cliente, y puede afectar la entrega del servicio (Enrique, 2013).

Además si se maneja el servicio en la industria hotelera el manejo del personal es un área que se considera de mucho interés y contribuye a determinar la calidad de los servicios, ya que como lo señala Baum (2007) afecta al desempeño de la

organización. Por lo tanto los recursos humanos representan un área clave en la entrega del servicio.

Como se puede observar el personal es la base para la prestación de los servicios en una empresa, por lo que la organización debe preocuparse por crear incentivos o programas que generen un clima organizacional adecuado y los empleados se sientan identificados en sus puestos de trabajo y por ende estén satisfechos con su labor. Por eso es importante declarar como lo menciona Gamero (2005) con respecto a la satisfacción laboral es que cuanto menores sean las expectativas del trabajador, más probable será que se considere satisfecho.

Por eso mismo Locke (1976) hace referencia que la satisfacción laboral es una variable que se halla más cercana a los sentimientos que a la productividad, y se refiere a la respuesta afectiva del recurso humano al puesto de trabajo. Así mismo Rousseau & McLean-Parks (1993) y Barrio-Gándara (2003) lo definen cuando el trabajador estará insatisfecho tanto si cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, como si considera que el trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

En un estudio realizado sobre características organizacionales de la satisfacción laboral en España Sánchez (2014), concluyeron que el desempeño del cargo y el clima empresarial representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción laboral. A mayor satisfacción, mayor será el rendimiento laboral y por tanto, la tendencia a incrementar la productividad del trabajo y el de competitividad de la empresa lo que se traduciría en una mejora del desempeño en la organización. Todo ello debería hacer reflexionar, tanto a empresas como a instituciones públicas y privadas, en el sentido de contemplar políticas encaminadas a fomentar el avance de este tipo de satisfacción.

Ellos concluyen que la satisfacción laboral es un concepto que depende de condiciones personales, de la organización y del entorno. Es a través del tiempo como se comprenden mejor los factores que le afectan dentro de los cuales pudieran contemplarse la posibilidad de promoción, percepción de seguridad en el trabajo, condiciones ambientales, motivación, actividad, organización del trabajo, salario, jornada, valoración de los superiores, estabilidad, desarrollo personal, vacaciones y permisos (Sánchez y Cruz, 2014).

Por lo que se pregunta si estas mismas condiciones descritas anteriormente resultan adecuadas analizarlas en las empresas hoteleras puesto como vimos esta industria presenta una serie de características que por su naturaleza es así referida a la estacionalidad de la demanda, ¿qué sucede con los trabajadores? ¿Cuál es el grado de satisfacción que ellos presentan?, son cuestionamientos que son importantes descubrir en el análisis planteado.

Por lo que para efectos de esta investigación la satisfacción laboral se referirá a la situación del entorno y a las condiciones personales del empleado con relación a las condiciones físicas, el horario de trabajo, la relación con sus compañeros de trabajo, la libertad para elegir el propio método de trabajo; basado en (Sánchez, 2014).

2.2.3 Estabilidad Económica

Según la investigadora Socorro (2006) la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrón como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adicción de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan.

Es por ello que al lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de vida porque estaría logrando cubrir

muchos requerimientos y luego pasaría a calar otros que le permitan seguir creciendo hasta lograr superarse.

Por lo tanto, la estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinada. Según Socorro (2006) la define como el derecho del trabajador a escalar conservar su puesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiriera la jubilación, a no ser por causa taxativamente determinada.

Por su parte, Pose (2005), explica que la estabilidad dentro del trabajo en dos dimensiones que logran la seguridad que percibe el individuo de permanecer por un tiempo determinado, cumpliendo las normas establecidas, en una organización por un ingreso adecuado.

Por lo tanto la estabilidad se determina en dos aspectos según este autor, el económico y el laboral para el trabajador.

- La estabilidad económica garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que es medio indispensable de satisfacción de necesidades del núcleo familiar, garantiza los ingresos de la empresa, por cuanto un personal adiestrado y experto, al mismo tiempo integrado y con la mística hacia la empresa, brindará índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no solo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía, la paz social y laboral.
- La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación, de la que se desprende que

la estabilidad constituye un derecho para el trabajador que, por supuesto, le exige el cumplimiento de las obligaciones inmersas a la naturaleza del contrato de trabajo. No constituye un derecho del empleador porque significaría retornar a etapas superadas de trabajo forzoso.

Esta investigación se basará en la variable de estabilidad económica desde la perspectiva más tangible que es el salario. En cuanto a éste, es importante mencionar la teoría de los salarios de eficiencia desarrollada por Shapiro y Stiglitz (1984) que establece que bajo ciertas condiciones, en algunos mercados, se pagan salarios por encima de los de salarios de reserva. Por lo que el salario se convierte en un indicador de la productividad de las empresas. Akenlof (1982), sugiere que más allá del simple pago de un salario por lo que el empleado espera que en base a las actitudes se premie su trabajo con salarios más altos a los del mercado, la llamada “remuneración justa” por el trabajo que realiza así como las compensaciones.

En estudios de compensaciones en el trabajo en los ochentas Chow (1993) sugiere que se emplee un sistema de compensación basado en incentivos para los subordinados con el fin de que éstos mejoren su desempeño en el trabajo. Las teorías que han analizado esta perspectiva entre incentivos y el desempeño laboral entre otras podemos mencionar las siguientes dos, la teoría en base a metas y la teoría de la agencia.

- La teoría en base a metas señala que los incentivos financieros pueden aumentar la aceptación de dificultades en el logro de objetivos y por ende una mejora en el desempeño del trabajo (Locke et al., 1988). De hecho, en los estudios contables los sistemas de remuneración basados en incentivos pueden afectar el induciendo un mayor nivel de esfuerzo (Farrell et al., 2008, Chong y Eggleton, 2007, Church et al., 2008, Chow, 1983).

- La teoría de la agencia sostiene que el papel del efecto de un sistema de compensación por incentivos basado en el presupuesto induce solo al primer grupo de subordinados para mejorar su rendimiento laboral. En su Deci y Ryan (1985) se basan en la teoría de la evaluación cognitiva y argumentan que los incentivos financieros erosionan la motivación intrínseca y, por lo tanto, disminuyen el rendimiento de las tareas de los subordinados.

Estas investigaciones han centrado en cómo los sistemas de compensación por incentivos basados en el presupuesto afectan el nivel grupal (Fisher et al., 2003) y el nivel individual (Hopwood, 1972; Otley, 1978; Ross, 1995). Además, la percepción de los subordinados de que el cumplimiento de los objetivos presupuestarios es fundamental para ser recompensado (Lau y Tan, 2003). En consecuencia, Lau y Tan (2003) sugieren que la presencia de objetivos, junto con la presión que se obtiene de alcanzar los objetivos presupuestarios, motiva a los subordinados a ejercer más esfuerzo persistentemente en sus puestos de trabajo.

Por lo que para efectos de esta investigación se definirá la estabilidad económica como el sentimiento percibido por el empleado a las condiciones económicas recibidas por la empresa, como retribución a su trabajo. (Sánchez, 2014, Farrell et al., 2008, Chong y Eagleton, 2007, Church et al., 2008, Chow, 1983)

2.2.4 Relación con los superiores

En cuanto a cómo se debe llevar una organización Hax & Majluf (2010), están de acuerdo con la teoría de Lawrence y Lorsch que sostienen que no existe una mejor forma de organización, válida para todas las circunstancias.

La organización debe ser diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos y, en ese sentido la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia. Ellos afirman que la cultura de una organización

condiciona su estrategia y ésta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura.

También coinciden con en cuanto a los procesos de diferenciación e integración como fenómenos centrales en la configuración de un sistema organizacional. Según Hax y Majluf para diseñar una organización se deben seguir tres pasos:

- Definir una estructura organizacional básica, que representa la división principal de los negocios que se encuentran en la organización.

- Definición detallada de la estructura organización. En este paso se reviste a la estructura organizacional básica con todos los detalles operacionales que hacen a la organización.

- Especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión (planificación, sistemas de información y comunicación, control de gestión, sistemas de gestión de recursos humanos y recompensas).

En base a esto estos autores estiman que son dos los roles principales los que debe cumplir una estructura organizacional:

- Apoyo a la implementación de programas estratégicos.

- Facilitación de la conducta normal de las actividades operacionales de la organización.

Los miembros de una organización actúan como individuos o como grupos. Ellos reaccionan a los mecanismos formales e informales, los cuales influirán en su comportamiento. Como resultado se genera un clima que puede favorecer al logro de los objetivos particulares y los de la organización. La gestión estratégica deberá crear las condiciones para permitir una adecuada concordancia entre ambos tipos de objetivos.

Para mejorar el clima laboral el apoyo de supervisión es indispensable, ya que como lo define Leavy (1983) la supervisión es la creencia de los empleados

sobre el grado en que está disponible la calidad de sus relaciones con los supervisores. De igual manera, Zand (1997) sugiere que una buena relación con los subordinados se puede expresar a través de la confianza y ayuda mutua, mediante un trabajo en equipo, resolución de problemas y el uso de eficiencia y eficacia en la aplicación de sus decisiones. Algunas investigaciones argumentan que las relaciones con los supervisores es una de las variables más influyente en el lugar de trabajo (Beehr et al. 1990). El grado de supervisión puede influir en la motivación del subordinado, satisfacción laboral y rendimiento laboral (Babin y Boles, 1996).

Blau (1964), señala que las relaciones con el superior se pueden basar en tres teorías.

En primer lugar, la teoría del Intercambio Social que menciona que los supervisores recompensarán el trabajo de los subordinados que demuestran comportamientos que contribuyen a la eficacia de la organización al ofrecer evaluaciones de desempeño relativamente más altas, más recompensas o promociones más rápidas (Griffin et al., 2000). En Ross y Boles (1994) realizan un estudio aplicando una encuesta regional en los estados del Sureste de los Estados Unidos a 184 servidores de alimentos. Sus hallazgos muestran que el apoyo del supervisor reduce tanto el conflicto de roles como la ambigüedad del rol, lo anterior afecta directa y positivamente a la satisfacción laboral y desempeño.

Otro estudio que refuerza la teoría del intercambio social es la investigación de Sergeant y Frenkel (2000) en donde encuentran evidencia para un Call Center con 403 encuestas que el apoyo de los superiores se encuentra asociado con la satisfacción laboral de los empleados de primera línea. Por otra parte, en Corea, Yoon et al. (2004) se realizaron un estudio a los empleados de bancos aplicando una muestra a un total de 277 empleados. Los resultados muestran que las percepciones de diversos apoyos de los superiores para los empleados tienen efectos importantes en su satisfacción y en su desempeño laboral.

Por otro lado, la segunda teoría está relacionada con el hecho de que la ayuda y las sugerencias que los subordinados les hagan a los superiores. Esto se puede explicar a través de la Teoría del Procesamiento de la información (DeNisi et al., 1984, Feldman, 1981), debido a las limitaciones al procesar la información, los supervisores tienden a confiar en información que les allegan los subordinados, al momento de evaluarlos. Por lo que ayuda y voz pueden actuar como información relevante. Por lo tanto, los subordinados que demuestran comportamientos con sugerencias pueden fácilmente llamar la atención de sus supervisores (Hui et al., 2000).

En tercer lugar, investigaciones de contabilidad de gestión sobre la confianza (Lau y Buckland, 2001; Lau y Tan, 2006) ha demostrado que una alta confianza subordinada en el supervisor conduce a un menor nivel de tensión relacionada con el trabajo. Específicamente, estos estudios sugieren que los subordinados que tienen un alto nivel de confianza en su superior tienen más posibilidades de expresar sus sentimientos abiertamente. La franqueza en la comunicación crea un ambiente más relajado lo que conduce a niveles más bajos de estrés, ansiedad, frustración y conflicto entre los subordinados. Por lo tanto, se espera que los subordinados confiados con menor tensión relacionada con el trabajo y por consecuencia mayor nivel de desempeño laboral del subordinado.

Ya aplicando este concepto a investigaciones empíricas, se encuentra el estudio de Karatepe y Kilic (2007) a hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas del norte de Chipre aplicando una muestra a 296 empleados de primera línea. En el estudio encuentran que el supervisor disminuye los conflictos del empleado en el hogar y con ello aumenta la satisfacción laboral.

Para efectos de esta investigación considerando las teorías que las anteceden definiremos a la variable relación con los superiores como una variable que mide la percepción de las relaciones del empleado con el jefe inmediato o

superiores y la atención que éste le presta a las sugerencias realizadas por el empleado.(Zand, 1997), (Karatepe y Kilic, 2007).

2.2.5 Condiciones del medio ambiente del trabajo

Las condiciones de trabajo según la Organización mundial del trabajo es un conjunto de factores que influyen sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores, por otro lado Neffa (2015), menciona que son los factores que construyen el ambiente físico y social del trabajo y los aspectos del contenido del trabajo, que actúan sobre la salud del trabajador y que tienen una incidencia sobre las facultades intelectuales y las potencialidades creadoras del sujeto.

Las causas y resultados de la acción sobre el trabajador, de un conjunto de variables que al nivel de la sociedad, fijan la duración del tiempo de trabajo, configuran el proceso de trabajo, la organización y división interna del mismo, ritmo, carga física, psíquica y mental del trabajo.

Por otro lado el ambiente en el trabajo se refiere al conjunto de factores que actúan sobre el individuo en situación de trabajo, determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio trabajador como para la empresa.

El concepto de condiciones de medio ambiente del trabajo (CyMAT), introductorio al de riesgos psicosociales en el trabajo (RPST), implica la articulación entre los riesgos del medio ambiente de trabajo y las condiciones de trabajo que enunciamos sintéticamente a continuación.

También, en la existencia o no de dispositivos de prevención de los riesgos ocupacionales, el acceso a las obras sociales y de bienestar ofrecidas por la empresa a sus trabajadores, el carácter o estatuto jurídico de la relación salarial (es decir su carácter estable o precario) y las posibilidades de que los trabajadores

participen efectivamente en la identificación de los riesgos, propongan medidas de prevención e intervengan en su ejecución y evaluación. (Neffa, 1986)

Las fuertes restricciones físicas que impone el puesto de trabajo (como los esfuerzos físicos prolongados, carga y descarga de objetos pesados, trabajar en turnos de noche, trabajar en permanencia en posturas penosas y soportar vibraciones situaciones que predominan en la industria del turismo representa un contexto agresivo a causa de:

a) los riesgos del medio ambiente (exposición prolongada al sol, actividades en ambientes sometidos a presiones y temperaturas extremas, humedad, iluminación inadecuada, ruidos elevados, etc.),

b) situaciones relacionadas con la intensidad y el ritmo de trabajo (trabajos simples, de ciclos cortos y repetitivos, con cadencias elevadas y remuneración según el rendimiento) o con la duración y configuración del tiempo de trabajo (jornadas cuya duración supera el límite socialmente aceptable, situación de disponibilidad en función de las necesidades empresarias, horas extraordinarias, trabajo nocturno, por equipos rotativos). Con el correr del tiempo estos factores provocan dolores articulares, dorso lumbares y trastornos músculo esqueléticos (TME).

La concepción "renovadora" sobre las CyMAT elaborada en el CEIL-PIETTE, preconiza que el trabajo no es un castigo divino resultante de una culpa original, sino un valor que permanece y cuyo ejercicio genera derechos. Las CyMAT se modifican permanentemente a causa del cambio científico y tecnológico, pues las innovaciones de productos y procesos generan nuevos riesgos.

La utilización de la fuerza de trabajo se hace en determinadas CyMAT y la carga de trabajo provocada por éstas genera fatiga y riesgos físicos, psíquicos y mentales que adquieren diferente relevancia según su intensidad y la duración del tiempo de exposición, de acuerdo al sector y la actividad donde se producen.

Los estudios y la experiencia de los servicios de prevención han señalado una serie de indicadores de la existencia de riesgos de trabajo y sus consecuencias en las empresas y organizaciones. Detallaremos a continuación un listado de los mismos, que no pretende ser exhaustivo.

a) Los costos directos de los accidentes o enfermedades profesionales pueden resumirse así: la interrupción del proceso productivo, el deterioro de máquinas herramientas e insumos, las indemnizaciones y los costos de los juicios inherentes, el aumento de las primas de los seguros contra riesgos del trabajo y el clima de tensión generado por la insuficiencia o la falta de medidas efectivas de prevención, cuya responsabilidad primera incumbe a la dirección de la empresa.

b) También se agudizan los costos ocultos como el ausentismo, incumplimiento de los horarios de trabajo, la ruptura de las relaciones interpersonales, quejas y pedidos de cambio de puesto de trabajo, la agresividad y violencia en el trabajo que interrumpen el proceso productivo, fragmentan el colectivo de trabajo, revelan el clima organizacional de la empresa y empeoran la calidad de vida en el trabajo (INSHT, 2001).

c) El grado de aceptación o de cuestionamiento a las CyMAT y los RPST se puede conocer realizando entrevistas a informantes calificados, recibiendo quejas y observaciones de los trabajadores y analizando en las actas el desarrollo de las reuniones de los Comités Mixtos de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo (CMHSyCT).

n) Los accidentes de trabajo pueden ser la consecuencia de RPST que han perturbado la atención y disminuido la concentración del trabajador.

o) La mayoría de las enfermedades profesionales que afectan al cuerpo pueden ser reconocidas como tales e indemnizadas pero otras no (várices, lumbalgias, TME). El análisis de las enfermedades relacionadas con el trabajo puede hacer aparecer enfermedades aún no reconocidas en los listados oficiales.

p) Si se analizan los datos registrados por los servicios de medicina del trabajo o de las salas de primeros auxilios de las empresas se pueden poner en evidencia ciertos signos del malestar que sufren los asalariados, así como las consecuencias del aumento del consumo de productos nocivos para la salud: tabaco, alcohol y psicotrópicos auto medicados,

q) El estrés o estrés negativo es un factor de riesgo que es causa directa de los TME y las situaciones graves o degradadas del clima laboral, las quejas por acoso, situaciones de violencia verbal o física, son indicadores de deterioro de las relaciones sociales, e incluso pueden favorecer las tendencias al suicidio.

Por otra parte, el "estrés" puede estimular la aparición de enfermedades que provocan ausentismo y desembocan en incapacidades, aumentan la agresividad y provocan la falta de cooperación entre compañeros, aumentan los pedidos de cambio de puesto de trabajo, requieren una mayor supervisión, aumentan las quejas de los clientes por sufrir mal trato, surgen conflictos interpersonales en el trabajo, aumentan los incidentes y accidentes, se incrementa el consumo de tabaco, alcohol y medicamentos estimulantes.

r) Las perturbaciones psicosociales relacionadas con el trabajo afectan al trabajador de una manera menos directa y menos visible que las patologías físicas, los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales hasta ahora reconocidas. Por eso es necesario dotarse de medios que permitan identificar rápidamente esos riesgos para prevenir. Para que sean reconocidas por el sistema de seguridad social se debe poder constatar el carácter de enfermedad profesional siempre que se haya establecido una relación directa y esencial entre la actividad habitual y una enfermedad. Pero las relaciones de causalidad de esas patologías, cuyos efectos son difusos y diferidos, son difíciles de establecer formalmente pues tienen un carácter plurifactorial (Bressol, 2004).

Ese deterioro impacta también sobre los sistemas de salud y seguridad social pues aumenta la necesidad de personal para el cuidado y la reparación de la

salud, incrementando el presupuesto público o dejando vastos sectores de la PEA desprotegidos.

Las condiciones del medio ambiente en el trabajo se refieren a las características y contenidos del trabajo, variedad de las tareas y a la iluminación, temperatura e higiene presente en el área de trabajo (Chiang & Martínez, 2009). Para Neffa (1989) son los factores que construyen el ambiente físico y social del trabajo y los aspectos del contenido del trabajo, que actúan sobre la salud del trabajador y que tienen una incidencia sobre las facultades intelectuales y las potencialidades creadoras del sujeto.

Por otra parte, Kahya (2017) menciona que las condiciones ambientales pueden ser ordinarias hasta condiciones extremas en términos de factores tales como calor, humedad, ruido, olor, luz y polvo. Las condiciones ambientales desagradables conducen a un bajo rendimiento de los empleados incluyendo productividad, calidad, estrés emocional y esto a su vez provoca un alto costo en las empresas. Este mismo autor argumenta que existe una ausencia de investigaciones aplicadas que relacionen el desempeño en el trabajo y las condiciones de trabajo.

Existen estudios aplicados con variables específicas de las condiciones ambientales como iluminación, ruido y tamaño de oficina. Sobre tipos de iluminación artificial Boyce et al. (2003) llegaron a la conclusión de que las normas actuales de iluminación de oficinas son las preferidas por la mayoría de los empleados para realizar las tareas ordinarias en una de oficina bajo simulación.

Los resultados de este estudio hacen la distinción entre el confort visual (la luz necesaria para realizar rutinas de trabajo ordinario) y la luz estética, los trabajadores prefieren el confort visual que la estética en la oficina. Por otra parte, en relación al ruido esta variable es una fuente primaria de malestar y ocasiona efectos negativos en la productividad de los empleados (Stokols & Scharf, 1990). Por último, existe una gran cantidad de estudios sobre la inconformidad de los

trabajadores a en áreas de trabajo abiertas y a su preferencia sobre áreas privadas (Brennan et al., 2002; Fried et al., 2001).

Existen estudios en donde involucran varios de estos factores anteriormente citados, como lo muestra Donald y Siu (2001) que aplicaron encuestas a 372 obreros en China. Los resultados muestran que (Incluyendo ventilación, espacio de trabajo, iluminación, temperatura, ruido, contaminación del aire, y libertad de moverse en el trabajo) están positivamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, y el bienestar físico y mental. Los mismos hallazgos se obtienen en Wells (2000) que aplicó una encuesta a 338 trabajadores en 20 empresas en el Condado de Orange, California en donde demuestra vínculos positivos entre las condiciones físicas de trabajo y bienestar de los empleados. Un gran meta-análisis también apoyó esta relación (Cass et al., 2003).

En Shikdar y Sawaqed (2003) para una muestra de 50 directores en el área de producción, encontraron que indicadores ambientales (calor, humedad, ruido, Luz, polvo y contaminación) tienen efectos en el desempeño laboral del trabajador (productividad, el alto absentismo) arrojando una correlación estadísticamente significativa en el estudio.

En un estudio reciente realizado por Kahya (2017) al sector metalúrgico a un grupo de 154 empleados encontraron que malas condiciones de trabajo (esfuerzos físicos, condiciones ambientales y riesgos) disminuyen el desempeño de los empleados (calidad, cooperación con compañeros de trabajo para resolver problemas, concentración de tareas, creatividad y ausentismo) todo esto medido a través de variaciones.

2.2.8 Problemas con los compañeros

Las malas relaciones y los problemas continuos con compañeros de trabajo pueden hacer que el ambiente laboral sea desagradable y acabar convirtiendo lo

que parecía ser un buen trabajo, en una fuente de estrés, malestar y deseos de abandonar, además de repercutir de manera negativa en el desempeño laboral.

Los conflictos laborales son tan antiguos como el trabajo mismo. Pero en los últimos años el análisis y la divulgación de este fenómeno ha cobrado cierto protagonismo.

¿Por qué razón? Porque los roces son cada vez más habituales en un entorno de trabajo en el que se produce sin descanso y cada cuál intenta protegerse de los demás.

La tipología de las personas conflictivas que nos podemos encontrar en el trabajo es tan compleja como amplia. Aquí tienes una muestra de los perfiles y comportamientos peligrosos más habituales.

Los conflictos laborales afectan al rendimiento en las tareas de quienes los experimentan, bien sea porque el mismo conflicto consiste en atascos en los sistemas y en las estructuras organizativas, bien porque afecta al ánimo de las personas que están envueltas, lo que al final se traduce igualmente en atascos en dichos sistemas o estructuras. Sea como sea, al tratar de solucionar un conflicto habrá que atender al aspecto del rendimiento y al cuidado de las personas que lo viven, pues en muchas ocasiones desembocan en cuestiones relacionadas con los riesgos psicosociales: ansiedad, depresión, estrés...

Las **diferencias** entre compañeros de trabajo son algo normal y se caracterizan por generar situaciones problemáticas puntuales. Sin embargo, podemos decir que estamos ante conflictos laborales cuando las diferencias adquieren carácter permanente. Una forma de describirlo es indicar que un conflicto es una situación en la que dos o más partes perciben que tienen intereses divergentes, lo que determina actitudes y opiniones diferentes, derivando en un enfrentamiento.

¿A quién no le tienta dejar pasar todas estas cosas y apelar al famoso adagio “el tiempo lo cura todo”? Un estudio realizado por Universia revela que en el 88% de los casos las empresas no reaccionan ante este tipo de situaciones. Sin embargo, esa es la peor de las decisiones: cuando el conflicto no se afronta, aumenta el mal ambiente de trabajo, la sensación de impotencia, la agresividad contenida, el riesgo de depresión, de ansiedad..., y acaba afectando a la salud, al desempeño en el trabajo y también a las relaciones familiares y sociales.

El economista sueco, U. Johanson, desarrolló una lista de indicadores para calcular los costes económicos de las bajas por enfermedad repetitivas y de larga duración. Desarrolló métodos para distinguir diferentes tipos de costes para la compañía y calcular sus enormes sumas. También ha podido demostrar que es menos costoso para una empresa ofrecer a estos empleados una rehabilitación profesional cara y reorganizar las condiciones de trabajo. Los conflictos prolongados disparan otras dinámicas negativas, que empeoran las condiciones psicológicas de trabajo.

Por lo general, los efectos que genera el acoso moral en las empresas se centran en disminuir la calidad del trabajo debido por las faltas justificadas o injustificadas del trabajador, la producción también baja ocasionando problemas con los clientes. El clima laboral se enrarece y sube el índice de siniestralidad laboral.

Podemos diferenciar tres tipos de consecuencias sobre la organización:

- Sobre el rendimiento: Es un hecho cierto que tener trabajadores con este tipo de problemas afecta a la productividad laboral, pues al distorsionar la comunicación y la colaboración entre trabajadores, interfiere en las relaciones que los trabajadores deben establecer para la ejecución de las tareas. Así, se producirá una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada, el entorpecimiento o la

imposibilidad del trabajo en grupo, problemas en los circuitos de información y comunicación, etc. En los casos más graves, según el profesor Eduardo Vinyamanta, la productividad de una empresa se lleva a ver reducida hasta un 20%.

Por otra parte, se producirá un aumento del absentismo (justificado o no) de la persona afectada. Es posible también que se produzcan pérdidas en la fuerza de trabajo ya que previsiblemente, el trabajador intentará cambiar de trabajo rotando con sus compañeros tanto interna, como externamente (buscando puestos dónde no se necesite su presencia física en la empresa).

- Sobre el clima social: Distintos conceptos (como la cohesión, la colaboración, la cooperación, la calidad de las relaciones interpersonales,...) que señalan el clima social en una organización de trabajo se verán afectados ante la existencia de problemas de este tipo. Aparecerán o se intensificará la conflictividad laboral, habrá más quejas y denuncias.
- Sobre la accidentabilidad: Algunos estudios relacionan la calidad del clima laboral con la posibilidad de que se incremente la accidentabilidad (accidentes por negligencias o descuidos, accidentes voluntarios,...).

Existen otros costes intangibles que afectan a la reputación de la empresa, un activo muy importante que debe ser medido y gestionado como cualquier otro. Las firmas tardan años en construirse una reputación y unos simples rumores pueden llevar al traste todo el trabajo hecho para éste propósito. Por ello, las empresas deben colaborar para que el clima laboral sea el adecuado.

2.3 Hipótesis específicas y/o Operativas

Una vez analizada la información anterior, y haber mostrado las relaciones que otros autores han encontrado entre las variables de explicativas y el desempeño

laboral, así como haber definido cada una de las variables de estudio se plantean las siguientes hipótesis a comprobar.

Esta investigación tiene un enfoque positivista en la tabla se presentan en la tabla 9, las 6 hipótesis específicas que se pretenden probar.

Tabla 9. Hipótesis específicas y/o Operativas

Hipótesis	Declaración
H1.	El factor de satisfacción laboral influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras
H2.	El factor estabilidad económica impacta positivamente en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras
H3.	El factor de relación con los superiores impacta positivamente en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras
H4.	El factor de condiciones del medio ambiente del trabajo impacta positivamente en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras
H5.	El factor de no tener problemas con compañeros impacte positivamente en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras

Fuente: Elaboración propia

Modelo esquemático de la Hipótesis

$$Y = f(X1, X2, X3, X4, X5)$$

Desempeño laboral = F (Satisfacción laboral, estabilidad económica, relación con los superiores, condiciones del medio ambiente del trabajo, problemas con los compañeros)

2.3.1 Modelo Gráfico de la Hipótesis

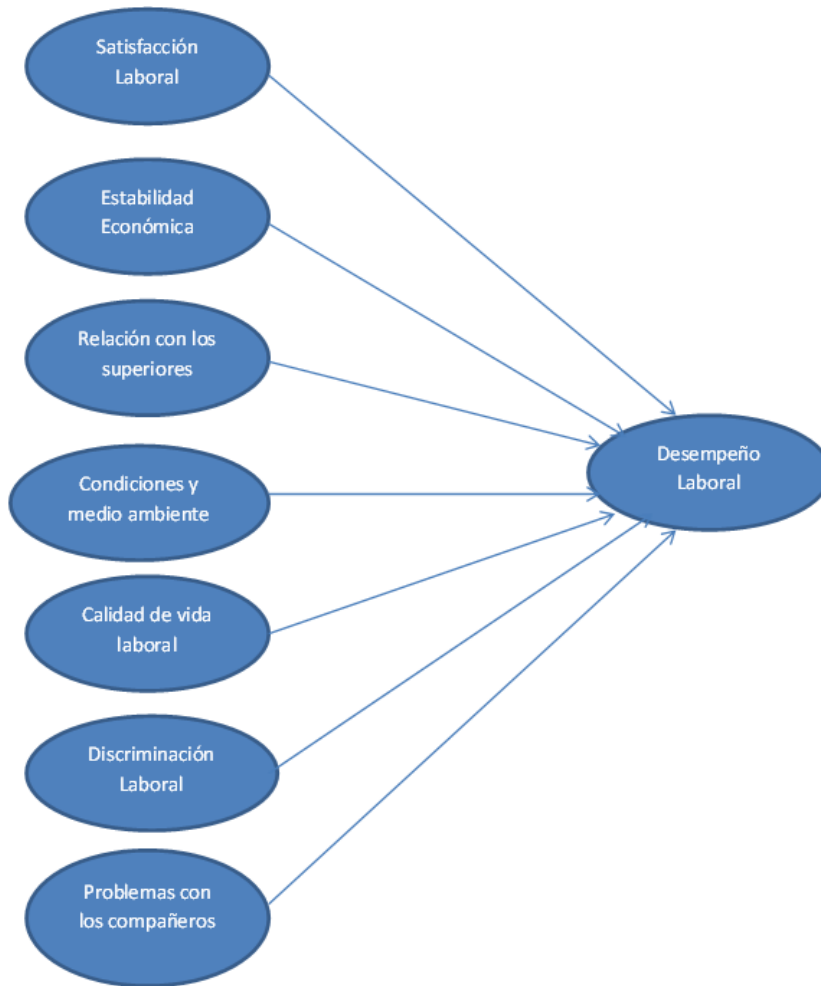


Figura 2 Modelo teórico de desempeño laboral de empleados de servicios en la Industria Hotelera.

2.3.2 Modelo de Relaciones teóricas con las hipótesis

En este capítulo se abordaron aspectos teóricos que dan sustento a la investigación, así como a la descripción de las variables, la declaración de las hipótesis y el modelo gráfico propuesto, que son elementos importantes para el desarrollo de la investigación.

Tabla 10. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis

Referencias	X1 Satisfacción Laboral	X2 Estabilidad Económica	X3 Relación con los superiores	X4 Condiciones y medio ambiente en el trabajo	X5 Calidad de vida laboral	Y Desempeño laboral
(Sanchez, S., 2014)	x	x				
Chiang, M., 2009)	x			x	x	
(Enrique, C. 2013).	x					
(Gamero,. 2005)	x					
(Sánchez C.,2014)	x					
(Pose.,2005)			x			
(Lawrence y Lorsch.,		x	x			

1967)					
(Neffa.,				x	
2015)					
(Alles 2008)					x
(Maslow	x	x	x		x
Abraham.,					
1967)					

Fuente: Elaboración propia

En este capítulo se abordaron aspectos teóricos que dan sustento a la investigación, así como a la descripción de las variables, la declaración de las hipótesis y el modelo gráfico propuesto, que son elementos importantes para el desarrollo de la investigación.

Capítulo 3.- MÉTODOLÓGÍA DEL ESTUDIO

El ésta capítulo se describirá el diseño de la investigación, así como a la población del estudio, el procedimiento para el cálculo de la muestra, los instrumentos que se aplicarán, así como el análisis de validez y confiabilidad de éstos instrumentos, por último los métodos de análisis a desarrollar para probar las hipótesis planteadas.

El enfoque de esta investigación será positivista según Rositas et al (2006), ya que el planteamiento de las hipótesis bajo éste enfoque es determinista donde la realidad es gobernada por leyes universales de causalidad, por lo tanto el problema encontrado es que se han encontrado hallazgos en conflicto y falta de evidencias para la generalización de éstos.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

En los siguientes apartados se describe el tipo y el diseño de la investigación de la campo empleada.

3.1.1 Tipos de investigación

El tipo de investigación será descriptiva ya que se orienta hacia la especificación de propiedades, características y rasgos importantes del desempeño laboral como variable dependiente, correlacional ya que se encontraron las relaciones existentes entre las variables independientes como la satisfacción laboral, la estabilidad económica, la relación con los superiores, las condiciones y medio ambiente en el trabajo y los problemas con los compañeros y explicativa para encontrar los efectos de las variables independientes con la dependiente de acuerdo con (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

3.1.2 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es con un enfoque cuantitativo donde se establecen hipótesis a comprobar constatando la teoría con la realidad es no

experimental de corte transversal (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014), ya que no se tiene control sobre las variables del desempeño laboral como variable dependiente dado que ya ocurrieron los hechos.

Con respecto al análisis estadístico a emplear el método planteado es la técnica del utilizar es el modelo de ordered choice con el apoyo del software eviews versión 7 ya que se pretenden probar y estimar las relaciones causales a partir de los datos estadísticos y asunciones cualitativas sobre la causalidad del modelo planteado para hacer pruebas de las variables y para determinar los coeficientes estandarizados de impacto de las variables analizadas.

Para poner a prueba el modelo se utilizará el paquete estadístico Eviews versión 7 para el procesamiento de datos y del paquete estadístico SPSS versión 21 para el análisis descriptivo.

3.2 Métodos de recolección de datos

El método de recolección es trabajo de campo a través de la técnica de la encuesta la cual tiene como finalidad recabar la información de la realidad de cada una de las variables estudiadas Samperi (2014), proporcionando elementos para la realización del análisis cuantitativo de los datos recabados y proceder a la comprobación las hipótesis planteadas en la investigación.

3.2.1 Elaboración de los instrumentos

Con el fin de poner a prueba el modelo para efecto de esta investigación se diseñaron dos instrumentos el primero dirigido a los empleados de los hoteles (ver apéndice 1) para evaluar las variables independientes y el segundo dirigido a los administradores, jefes de departamento y/o gerente que tengan el personal a su cargo de los hoteles que (apéndice 2), para evaluar la variable dependiente de desempeño laboral y con ello proceder con el desarrollo de la investigación.

Ambos instrumentos recabaron datos ordinales de las variables en estudio, utilizando la escalas de medición de tipo Likert a 6 puntos, donde 1 es nada

satisfecho y 6 muy satisfecho (respondiendo los ítems del 1 al 19), así mismo otra escala empleada en el mismo instrumento es de 1 es nada o nunca y 6 es todo o siempre (respondiendo los ítems del 20 al 23), en ésta encuesta se estableció que los sujetos realizaran una evaluación según su criterio subjetivo y la frecuencia en que se sienten la ocurrencia de los hechos de tal manera que permitió recabar los datos y hacer el análisis estadístico para explicar la causalidad del modelo y probar las hipótesis planteadas y encontrar hallazgos relevantes en el contexto de la investigación.

Los instrumentos son estructurados en 2 apartados la primera parte para recabar información general y datos sociodemográficos y la segunda integrada por los ítems correspondientes a cada una de las variables a analizar.

Al primer instrumento le corresponde 23 ítems para medir las variables predictores en el modelo (las variables independientes “X”) y 14 ítems al segundo instrumento para evaluar la variable dependiente “Y”.

Cabe hacer mención que el instrumento y la variable de problemas con los compañeros fue adaptado del estudio empírico de calidad de vida laboral, de las autoras Chiang & Martínez (2009) de las empresas públicas y privadas de Chile.

También se realiza otra prueba de validación de expertos seleccionando a tres doctores del área de administración para que emitan su opinión a los instrumentos realizados.

El resultado del primer experto hizo énfasis en la forma de redactar la pregunta para que respondiera a la escala planteada.

El segundo experto sugirió en la variable de desempeño laboral buscar una unidad de medida de productividad, no tanto de actitudes porque ella relaciona las actitudes con una competencia y no con un resultado; sin embargo se consultó a

otro experto que labora actualmente en la industria hotelera y el sugirió dejar las preguntas planteadas en el instrumento por ser esos los criterios que ellos consideran en las evaluaciones de desempeño de los empleados de ese nivel operativo y las medidas de productividad las aplican pero en otros puestos intermedios o de la alta dirección.

El cuarto experto sugirió hacer un análisis exploratorio aplicando la técnica de análisis factorial para ver la convergencia y divergencia de los ítems y agruparlos en los componentes considerando los coeficientes de correlación superiores al 0.3 como suficientes para continuar con la aplicación misma que se agrega en anexos.

3.2.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis

Tabla 11. Operacionalización de las Hipótesis

Variable	Definición	Coefficiente Alpha de cronbach	Unidad de Medición
X ₁ Satisfacción Laboral	Se refiere a la situación del entorno y a las condiciones personales del empleado es decir la respuesta afectiva del recurso humano al puesto de trabajo. (basado en Sánchez 2014)	0.825	5 ítems escala Likert
X ₂ Estabilidad Económica	Se refiere al derecho del trabajador a escalar y conservar su puesto durante toda la vida laboral, garantizando el ingreso como retribución a su trabajo. (Socorro, 2006).	0.807	4 ítems escala Likert
X ₃ Relación con los superiores	Es una variable que mide la percepción de las relaciones del empleado con el jefe inmediato o superiores y la atención que éste le presta a las sugerencias realizadas por el empleado.	0.828	4 ítems

			escala
			Likert
X ₄ Condiciones y medio ambiente del trabajo	Se refiere a las características y contenidos del trabajo, variedad de las tareas y a la iluminación, temperatura e higiene presente en el área de trabajo (Ondrack & Evans; 1987, Gupta et al., 1993, Ripoll et al., 1993) citado en Chiang vega, m. M., & Martínez, k. K. (2009).		6 ítems
			escala
		0.885	Likert
X ₅ Problemas con los compañeros			
Y ₁ Desempeño laboral	Se define como las actitudes y conocimientos que el trabajador de empresas de servicios hoteleras debe tener para que le permita conocer el rendimiento al efectuar las funciones que exige su puesto. Martínez (2006)	.845	14 ítems escala likert

Fuente: Elaboración propia

3.3 Población, marco muestral y muestra

3.3.1 Tamaño de la muestra

De acuerdo Hernández, Fernández, y Baptista (2014), una población es un conjunto de casos que concuerdan entre sí de acuerdo a ciertas características, en esta investigación, la población del estudio son los empleados hoteles del sur de Sonora principalmente de los puestos operativos de los destinos de Guaymas, Cd. Obregón, Navojoa y Álamos de la categoría de hoteles de 3, 4 y 5.

El tipo de muestra será una muestra aleatoria simple y para el cálculo de la misma se utiliza la fórmula de muestreo aleatorio simple de Hernández, Fernández, y Baptista, recabando datos principalmente de empleados de servicio de las áreas de recepción, ama de llaves y restaurante que son los de mayor interés.

Se tiene una población de 1921 empleados que representan a los 59 establecimientos de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas ubicados en los destinos mencionados anteriormente, para el cálculo de la misma se utilizó la siguiente fórmula:

Dando como resultado de la muestra un total de al menos 95 empleados a encuestar a un nivel de confianza del 95%, sin embargo gracias a la colaboración del personal se logró obtener una muestra de 106 encuestas que fueron procesadas para obtener los resultados plasmados en éste documento.

Se establece el criterio de aplicar el instrumento al menos a tres empleados por establecimiento dado que se identifica que existen establecimientos que tienen al menos ese número de empleados y de esa manera poder hacer comparativo con el resto de la muestra.

Con respecto al análisis estadístico a emplear el método planteado es la técnica del utilizar es el modelo de ordered choice con el apoyo del software eviews versión 7 ya que se pretenden probar y estimar las relaciones causales a partir de los datos estadísticos y asunciones cualitativas sobre la causalidad del modelo planteado para hacer pruebas de las variables y para determinar los coeficientes estandarizados de impacto de las variables analizadas, así mismo se usará el software SPSS versión 21 para los estadísticos descriptivos.

3.3.2 Sujetos del Estudio

Los sujetos de estudio de esta investigación son los empleados de servicio de los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas que laboraran en las ciudades de Guaymas, Obregón, Navojoa y Álamos principalmente de las áreas de Alimentos y bebidas, Ama de Llaves y Recepción sin importar género, profesión, antigüedad o estado civil.

3.4 Método de Análisis

El método de análisis planteado es la técnica del utilizar es el modelo de regresión probit y logit ya que se pretenden probar y estimar las relaciones causales a partir de los datos estadísticos y asunciones cualitativas sobre la causalidad del modelo planteado para hacer pruebas de las variables y para determinar los coeficientes estandarizados de impacto de las variables analizadas.

Así mismo se realizan estimaciones para observar las cargas de los constructos y analizar las pruebas FIV de linealidad, se hacen pruebas en el SPSS para probar la comprobación de las variables donde se obtendrán resultados que se muestran en el capítulo 4 de éste documento.

Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En éste capítulo se presenta el análisis de los resultados de la investigación así como la discusión de los hallazgos encontrados en la presente investigación, donde se incluyen los resultados derivado de prueba piloto del instrumento, los resultados de la estadística descriptiva y análisis estadístico empleado, la discusión de resultados y la comprobación de las hipótesis.

4.1 Prueba piloto

Se realizó una prueba piloto de 38 encuestas con empleados para probar y detectar posibles errores en la elaboración, y con la finalidad de medir la fiabilidad de las escalas a través de la prueba de alfa de Cronbach.

En la tabla 7 se muestra el resultado de la prueba de alfa de Cronbach de las variables del estudio en esta investigación.

Tabla 12. Alfa de Cronbach

VARIABLES	ITEMS	PREGUNTAS	ALFA DE CRONBACH
Y Desempeño Laboral	14	1-14	0.845
X ₁ Satisfacción laboral	5	1-5	0.825
X ₂ Estabilidad económica	4	6-9	0.807
X ₃ Relación con los superiores	4	10-13	0.828
X ₄ Condiciones y medio ambiente del trabajo	6	14-19	0.885
X ₅ Problemas con los compañeros	4	20-23	0.954

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1 Estadística descriptiva

En este apartado se presentarán los resultados del perfil de la empresa y de los encuestados así como las variables sociodemográficas.

En la tabla 8 se muestra la distribución de la muestra por categoría de los hoteles, así como la ubicación de los mismos y si éstos pertenecen a una cadena hotelera o no.

Tabla 13. Perfil de los establecimientos de hospedaje

CATEGORÍA DEL HOTEL			UBICACIÓN DEL HOTEL				Total
			OBREGON	NAVOJOA	ALAMOS	GUAYMAS	
3 Estrellas	PERTENECE A UNA CADENA	NO	5	12	6		23
	Total		5	12	6		23
4 Estrellas	PERTENECE A UNA CADENA	SI	35	6	0	5	46
		NO	12	6	3	10	31
	Total		47	12	3	15	77
5 Estrellas	PERTENECE A UNA CADENA	NO				6	6
	Total					6	6
Total	PERTENECE A UNA CADENA	SI	35	6	0	5	46
		NO	17	18	9	16	60
	Total		52	24	9	21	106

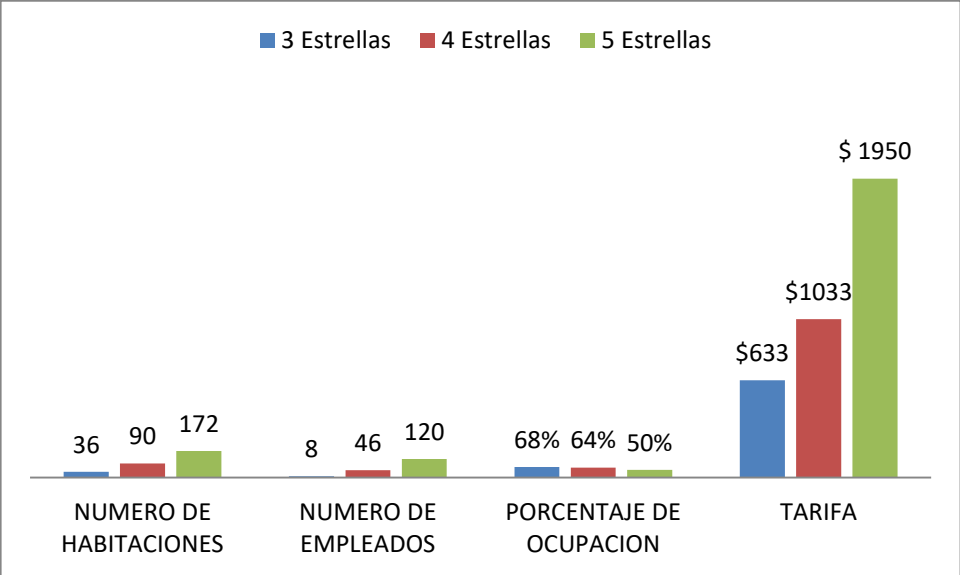
Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en la tabla 8 la mayor parte de los encuestados pertenecen a hoteles de 4 estrellas y la mayoría de los establecimientos no pertenecen a una cadena hotelera.

Por otro lado en la figura 1 se puede apreciar el resultado de las características de los hoteles de 3 estrellas en promedio tienen 36 habitaciones, que es atendido por 8 empleados, con una tarifa de \$633.00 pesos y con un porcentaje de ocupación promedio anual del 68%.

Así mismo los hoteles de 4 estrellas en promedio tienen 90 habitaciones, que son atendidos por 46 empleados, con una tarifa promedio de \$1033 pesos la noche, con un porcentaje de ocupación del 64%.

Por último en los hoteles de 5 estrellas se encontró que tienen en promedio 172 habitaciones, que son atendidos por 120 empleados, con una tarifa promedio de \$1950 por noche con un porcentaje de ocupación del 50%, como se observa en la (figura 3).



Figura

4 Caracterización de los hoteles de la investigación

Fuente:
Elaboración

propia

Como se puede observar en los párrafos anteriores la caracterización de los establecimientos de hospedaje participantes en la investigación, a continuación se describirá el perfil de los empleados participantes en este estudio.

Los puestos predominantes pertenecen a Recepcionistas, meseros y camaristas con más del 57% de participación (Figura 2).

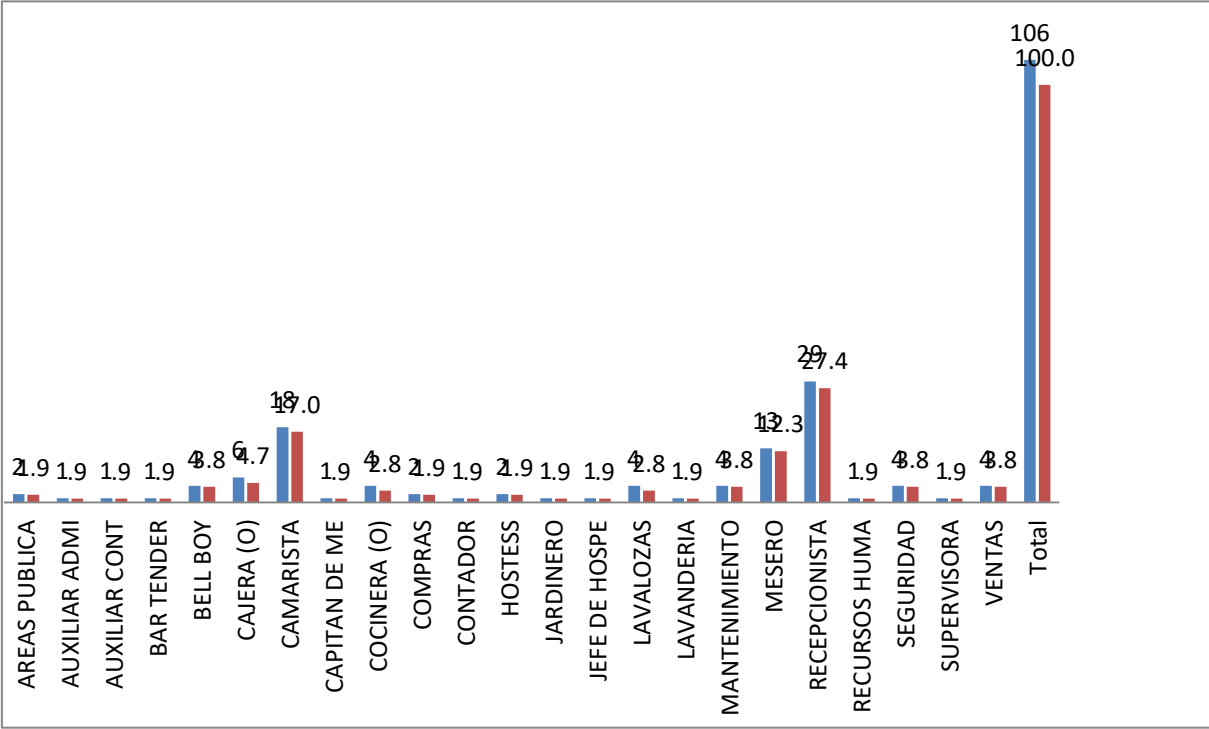


Figura 4. Puesto de trabajo
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado más del 50% de los encuestados tienen menos de 2 años laborando pero algo relevante es que el 35% de los encuestados tienen menos de 1 año por lo que se puede inferir que el problema de rotación del personal está presente, o bien algo característico de estos establecimientos la temporalidad cuando hay baja afluencia turística que tienen recortes de personal lo que les impide generar antigüedad (Figura 5).

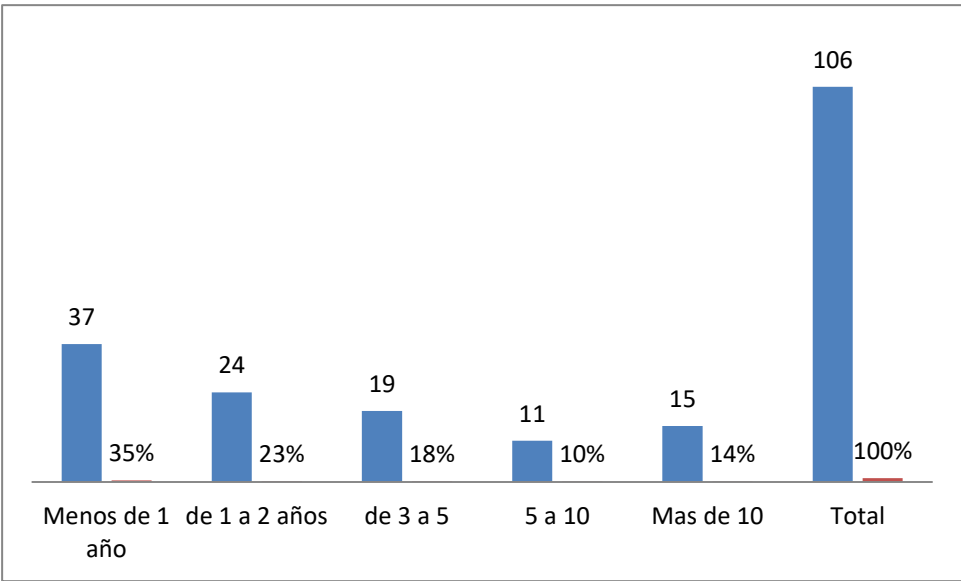


Figura 5. Antigüedad en la empresa

Fuente: Elaboración propia

En relación a la edad se tiene una edad promedio de los empleados de 36 años, se establecieron categorías de intervalos para presentar de una forma esquemática los resultados (Figura 6).

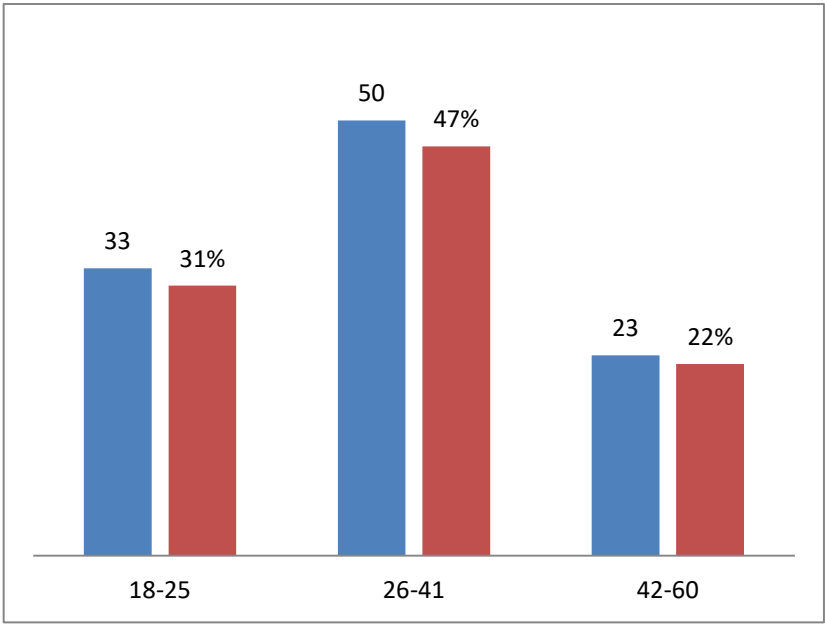


Figura 6. Edad
Fuente: elaboración propia

Con relación a la variable de genero se encontró que el 59% de los encuestados es personal femenino mientras que un 41% masculino (Figura 6).

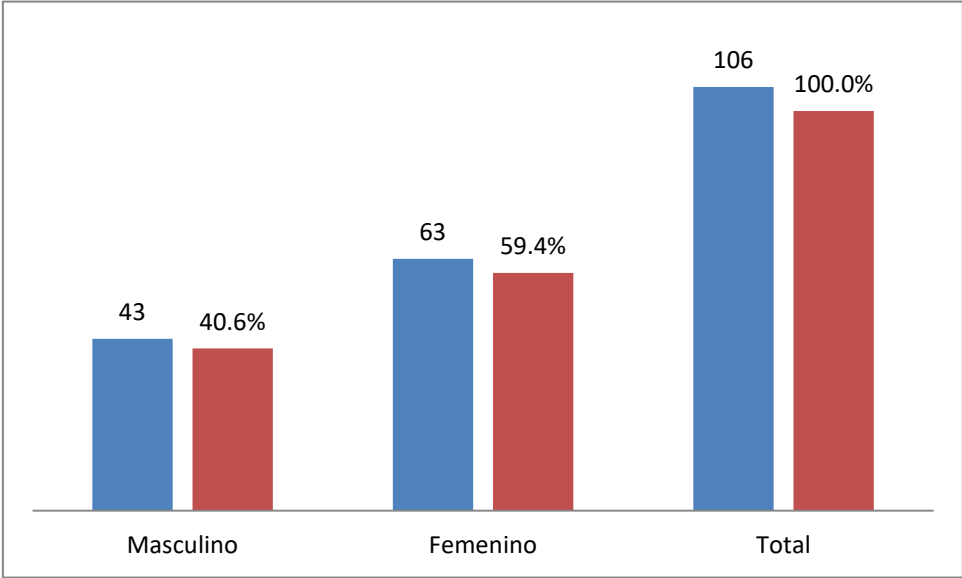


Figura 7. Género
Fuente: Elaboración propia

Otra de las variables de control fue el grado académico encontrándose que más del 67% tiene un nivel medio superior mientras que el 26% solo tiene secundaria (Figura 8).

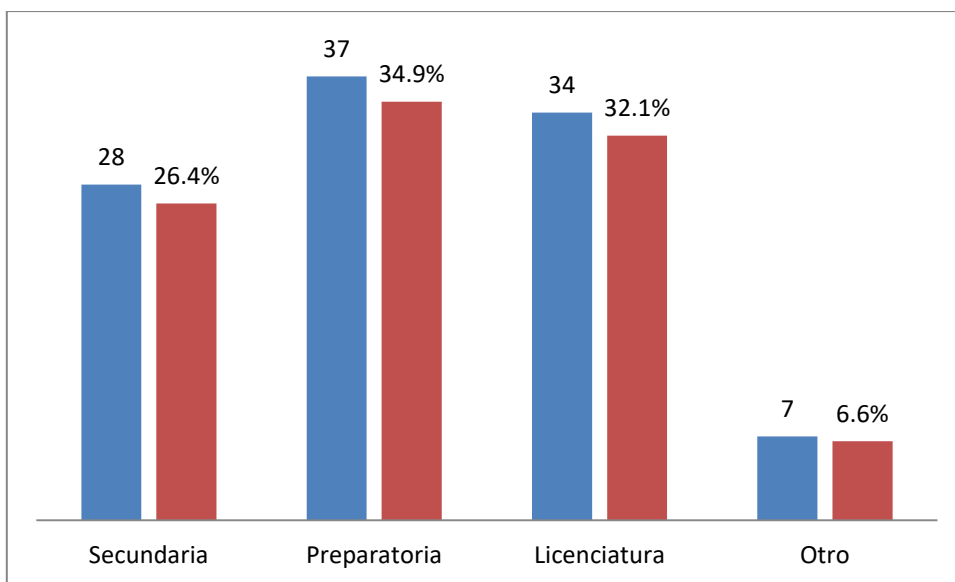


Figura 8. Grado académico
Fuente: Elaboración propia

Otra de las variables fue el estado civil de los encuestados, en su mayoría con un 51% son solteros, mientras que el 37% casado y un 12% manifestó tener otro estado civil (Figura 9).

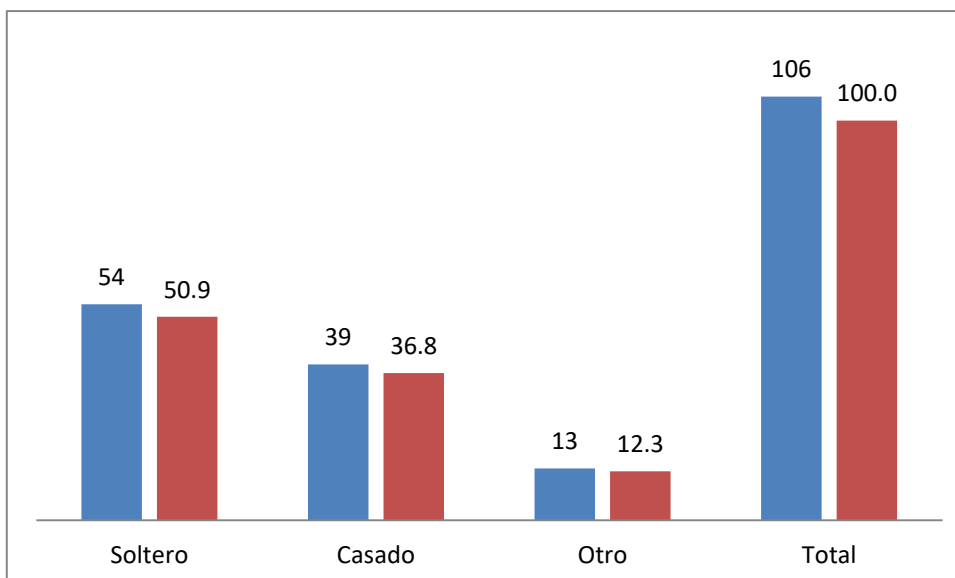


Figura 9. Estado Civil
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tipo de contratación los encuestados manifestaron que en su mayoría son trabajadores de planta con un 87% mientras que solo un 13% el personal eventual (Figura 10).

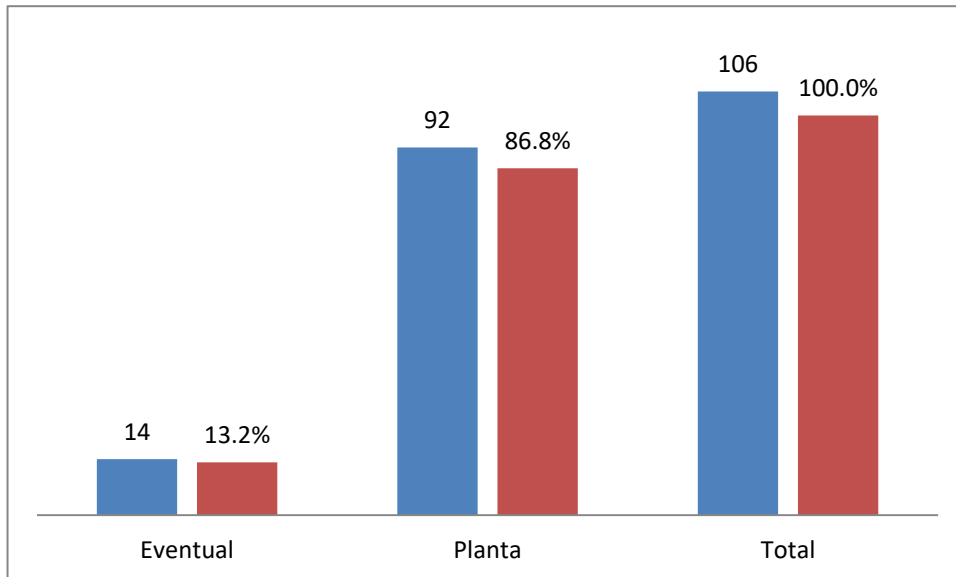


Figura 10. Tipo de contratación
Fuente: Elaboración propia

Otra de las preguntas fue preguntar si pertenecía algún sindicato, solo el 18% manifestó

Pertenecer a uno mientras que el 82% no pertenece a ninguno (figura 11).

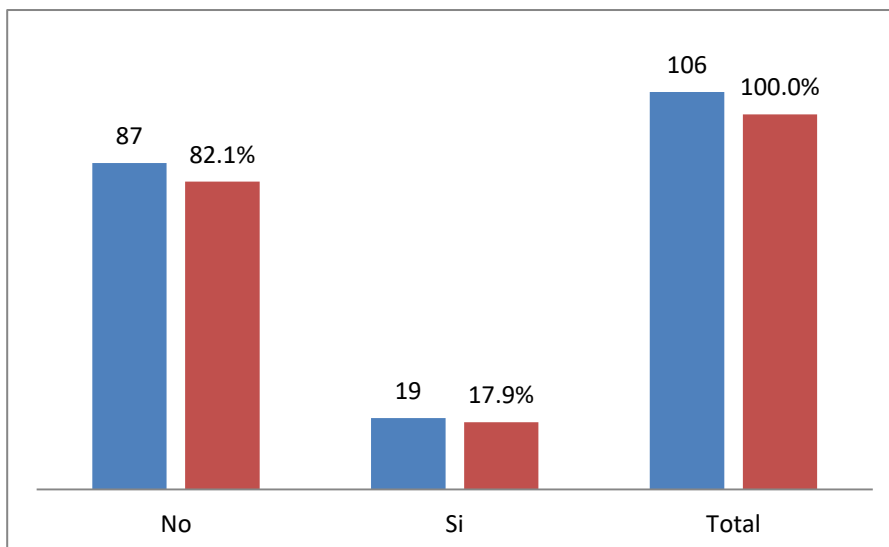


Figura 11. Pertenencia a algún sindicato
Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Estadístico a utilizar

Los modelos empleados fueron dos modelos usando las regresiones: Probit y Logit utilizando el software de Evites versión 7 y SPSS versión 21. La regresión logística se considera una técnica de dependencia apropiada dentro del análisis multivariante (Charlo. et al 2013). Al usar el enfoque de logit se utiliza la función logística acumulada para transformar el modelo. Los modelos logit y probit no son lineales, por lo que no puede utilizarse OLS (Ordinar Least Squares), en lugar de esto utiliza el método de máxima verosimilitud (Maximum Likelihood). En nuestra investigación usamos los dos modelos con el fin de encontrar cuál de ellos se ajusta mejor a nuestra información.

Para la estimación de este modelo en la investigación y para darle mayor ajuste las variables de calidad de vida laboral y discriminación laboral no fueron sometidas al encontrar que presentaban un alto índice de correlación con las variables de condiciones de medio ambiente en el trabajo y problemas con los compañeros respectivamente (apéndice 2) por lo partiremos de que en esta investigación pretendemos contrastar si las variables de Satisfacción laboral (SL), Estabilidad Económica (EE), Relación con los Superiores (RS), Condiciones y Medio Ambiente en el trabajo (Cy MA), Problemas con los compañeros (PCC) tienen efecto sobre el desempeño laboral.

Los resultados de la tabla 14 muestra el modelo estimado con la función logit y la tabla 15 con la probit. Las dos tablas muestran significancias y signos parecidos. La estabilidad económica, la relación con los superiores son positivas y significativas al 95% de confianza, así mismo la satisfacción laboral resulto ser significativa en el modelo probit sin embargo resulto con un signo distinto al esperado, mientras que la condición de medio ambiente en el trabajo no resultó ser significativo, ni los problemas con los compañeros.

Por lo que la estabilidad económica y la relación con los superiores tienen más efecto en el desempeño laboral mientras que la satisfacción laboral a pesar

de salir significativa resulto con un signo negativo lo que se afirma que esta dimensión debe ser tratada como variable separada al desempeño laboral ya que presenta una correlación de .14 de acuerdo con Locke (1968) con el desempeño. Por otro lado las condiciones de medio ambiente en el trabajo y los problemas con los compañeros no tienen efectos significativos sobre el desempeño laboral. Los resultados bajo probit y logit son muy parecidos en cuanto a significancia y signos esperados a diferencia de la variable de satisfacción laboral que el en modelo probit solamente resultó ser significativa.

Tabla 14. Modelo Logit

Variable	Coeficient			
	e	Std. Error	z-Statistic	Prob.
CONDICIONES_DEL_MEDIO_AM	0.125223	0.330479	0.378913	0.7048
ESTABILIDAD_ECONOMICA	3.299492	0.750331	4.397379	0
PROBLEMAS_CON_LOS_COMPA			-	
N	-0.27738	0.289579	0.957859	0.3381
RELACION_CON_LOS_SUPERIO	2.622874	0.630084	4.162735	0
			-	
SATISFACCION	-0.67935	0.557001	1.219648	0.2226
C	-28.3677	5.895883	-4.81144	0
McFadden R-squared	0.650			
mS.E. of regression	0.272			
%Correctos (Total)	69			
			Total	
Obs Dep=0	44		obs	106
Obs Dep=1	62			

Estimación: Software Eviews versión 7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Modelo Probit

Variable	Coeficient			
	e	Std. Error	z-Statistic	Prob.
CONDICIONES_DEL_MEDIO_AM	0.085967	0.133403	0.644416	0.5193
ESTABILIDAD_ECONOMICA	1.847796	0.35446	5.212993	0
PROBLEMAS_CON_LOS_COMPA			-	
N	-0.145298	0.105561	1.376431	0.1687
RELACION_CON_LOS_SUPERIO	1.459347	0.299029	4.880283	0

SATISFACCION	-0.463216	0.224406	-2.06419	0.039
C	-15.5903	2.852564	5.465362	0
McFadden R-squared	0.651			
mS.E. of regression	0.275			
%Correctos (Total)	101			
Obs Dep=0	44		Total obs	106
Obs Dep=1	62			

Estimación: Software Eviews versión 7

Fuente: Elaboración propia

Los modelos de Logit y Probit no pueden interpretarse directamente, por lo que a través de la distribución logística y la normal acumulada se obtienen los coeficientes llamados efectos marginales (véase tabla 16). En relación a la variable Estabilidad económica un incremento en 1% en ingresos incrementará la probabilidad de un alto desempeño laboral entre el 1.93% y 2.27%. Estos resultados son congruentes con los obtenidos en la teoría de compensaciones (Farrell et al., 2008, Chong y Eggleton, 2007, Church et al., 2008, Chow, 1983). Probando con ello, nuestra primera hipótesis de impacto de estabilidad económica sobre el desempeño laboral.

Por otra parte un incremento en 1% de relación con los superiores incrementará la probabilidad de un alto desempeño laboral entre 1.52% y 1.80%. Estos hallazgos son consistentes estudios que suponen asociaciones positivas entre la variable de relación con el superior y desempeño laboral (Babin y Boles, 1996, Michaels et al., 1987, Beehr et al. 1990 y Sorensen, 2008). Con estos, resultados probamos nuestra segunda hipótesis en donde afirmábamos que existe una relación entre las relaciones con los superiores y el desempeño laboral.

Así mismo un incremento del 1% en la satisfacción laboral disminuirá el desempeño en .46 siendo significativo en el modelo probit. Éstos hallazgos son consistentes con los estudios de Locke (1976) hace referencia que la satisfacción laboral es una variable que se halla más cercana a los sentimientos que a la

productividad, también es congruente con el estudio de Vroom (1960) citado en Chiang, Martín y Núñez (2010) donde analizó 23 investigaciones realizadas sobre la presunta correlación entre satisfacción y rendimiento. Los resultados demostraron que solamente en tres investigaciones se produce una correlación positiva y significativa entre satisfacción laboral y rendimiento. Los demás estudios mostraron que existe nula o muy poca relación entre estas dos variables donde solo el 2% se puede relacionar con puntuaciones en satisfacción laboral.

La variable de problemas con los compañeros resulto no ser significativa ya en el nivel operativo que fue el mayor son nulos y casi escasos los problemas presentes por competencia de cargos, envidias, rivalidad profesional si no que habría que revisar que sucede con los niveles de mandos medios y de alta dirección.

Por último, las condiciones y medio ambiente en el trabajo es una variable que para los dos modelos (tabla 14 y 15), no fue significativa. Estos hallazgos son contrarios a Shikdar y Sawaqed (2003) y Kahya (2017). Lo que suponemos es que el sector hotelero no tiene efectos negativos en variables que conforman las condiciones de medio ambiente en el trabajo como la iluminación, la temperatura, la higiene, el equipo y herramientas de trabajo y las condiciones normales de trabajo por lo que para los empleados no fue significativa.

Tabla 16. Efectos Marginales

Parámetros	Logit	Probit
C	19.5584	-16.3289
EE	2.2749	1.9353
RS	1.8084	1.5285
CyMA	0.0863	0.0900
PCC	-0.1912	-0.15285
SL	-0.4684	-0.4852

4.3 Comprobación de Hipótesis

De acuerdo a la teoría empleada se confirman 3 hipótesis con relación a las variables de estabilidad económica, la relación con los superiores y la satisfacción laboral (H1, H2, y H3) las que tienen mayor influencia en el desempeño laboral de los empleados, con una coeficiente Mc Fadden R-squared² de .650 para el modelo Logit y .651 para el modelo logit.

La hipótesis H2 de la probabilidad que la estabilidad económica impacte positivamente en el desempeño se confirma con un efecto marginal que va de 1.93 ha 2.27 estadísticamente significativa al 95% de nivel de confianza en el modelo probit y logit respectivamente.

Sin embargo las hipótesis H4 y H7 no se confirmaron dado que no son estilísticamente significativas.

Tabla 17. Confirmación de Hipótesis

Hipótesis	Confirmación	Significancia	Efecto Marginal	Modelo
H.1 La probabilidad de que la Satisfacción laboral impacte Negativamente en el Desempeño laboral.	Se confirma	0.039	-.4852	Probit
H.2 La probabilidad de que la Estabilidad Económica impacte	Se confirma	.0-0	(2.274)(1.935)	Logit y Probit

positivamente en el Desempeño laboral	H.3	La probabilidad de que la Relación con los superiores impacta positivamente en el Desempeño laboral	Se confirma	.0-0	(1.808)	(1.524)	Logit y Probit
positivamente en el Desempeño laboral	H.4	La probabilidad de que Condiciones y medio ambiente del trabajo impacta positivamente en el Desempeño laboral	No se confirma	(0.3789) (0.5193)	(.08063)	(0.090)	Logit y Probit
positivamente en el Desempeño laboral	H.5	La probabilidad de no tener problemas con los compañeros impacte positivamente en el Desempeño laboral	No se confirma	(0.3381) (0.168)	(-0.1912) 0.152)	(-	Logit y Probit

Fuente: Elaboración propia

En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos en la investigación tanto de las variables descriptivas como el estadístico empleado para probar las hipótesis de investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A la vista del análisis planteado y la propuesta del marco teórico de la investigación, se puede afirmar que los factores incidentes sobre el desempeño laboral de una empresa hotelera o institución son numerosos; se observan elementos tangibles e intangibles que pasan por las características individuales del trabajador, el contexto laboral y empresarial. Este estudio se enfocó a determinar cuáles son los factores tangibles e intangibles que los administradores

podieran controlar para mejorar el desempeño laboral y con ello evitar generar los problemas de alcoholismo, depresión y mala salud que pudiese repercutir en tardanzas y ausentismo (Namasivayama y Zhaob, 2007).

Nuestros resultados muestran que existe un alto desempeño laboral cuando el trabajador siente que se incrementó el salario o se le otorgaron mejores prestaciones y promociones de puesto. Para explicar esta conclusión que llegamos recurrimos a la teoría del intercambio social (Blau, 1964) que menciona que los supervisores recompensarán el trabajo de los subordinados que demuestran comportamientos que contribuyen a la eficacia de la organización al ofrecer evaluaciones de desempeño relativamente más altas, más recompensas o promociones más rápidas (Griffin et al., 2000).

Asimismo, la variable de relación con los superiores también muestra efectos en el desempeño laboral. Investigaciones en contabilidad administrativa sobre la confianza (Lau y Buckland, 2001; Lau y Tan, 2006) mejor nivel de comunicación crea un ambiente más relajado lo que conduce a niveles más bajos de estrés, ansiedad, frustración y conflicto entre los subordinados y como consecuencia mayor nivel de desempeño laboral del subordinado.

En relación a las condiciones de medio ambiente en el trabajo el efecto es muy pequeño y no significativo estadísticamente para el caso del sector hotelero.

Otro hallazgo importante encontrado fue el impacto que tiene la variable satisfacción laboral con relación al desempeño presentando un signo negativo pero significativo lo que supone que el desempeño y la satisfacción deben ser tratadas como dos variables por separado ya que la satisfacción responde más a sentimientos en los individuos que a labores productivas.

Otra dimensión que resulta relevante dentro del estudio es la satisfacción con el ambiente físico, que incide significativamente con las horas de trabajo que dedican los feriantes a sus tareas y con el salario que perciben, tanto diario como mensual.

Es importante destacar esto, ya que la remuneración percibida es uno de los factores importantes que inciden en la satisfacción laboral según exponen distintos autores.

También es importante observar que las correlaciones obtenidas en este estudio son altas. Esto es relevante porque en los estudios presentados en el cuerpo teórico las correlaciones son bajas; esta importante diferencia se puede atribuir a las singulares características de estos trabajadores: baja escolaridad, les gusta mayor libertad para desarrollar sus tareas y una baja supervisión manteniendo una buena relación con el jefe, pues la actividad es bastante informal y el aumento de salario los lleva a mejorar la percepción positiva hacia lo que es el ambiente físico en el lugar de trabajo.

Los resultados anteriores son explicados de acuerdo a la teoría de las necesidades del autor Maslow en castellano (2007) en sus aportes a la administración que explica que los individuos tienen necesidades a cubrir siendo la necesidad de seguridad y estabilidad económica segunda en nivel jerárquico. Así mismo la teoría económica de la ocupación, el interés y el dinero establece que los recursos, los costos, el ingreso dependen del volumen de ocupación de los empleados y sostiene que el ingreso contribuye como una parte importante en el desarrollo de la sociedad.

En base a estos hallazgos las estrategias que se propone para el sector hotelero deben estar basadas en dos dimensiones: 1) Promociones e ingresos y 2) Buenas relaciones con los superiores. Los empleados de primera línea son la primera fuente de promoción directa de los hoteles por lo que deben sentir que perciben compensaciones económicas justas, programa de promociones, estímulos por su desempeño pudiendo ser económico o de reconocimiento, con ello mejorarán su nivel de desempeño en el trabajo. Por otra parte, la administración debe llevar programas de capacitación constante para estimular a sus trabajadores y tener buenas relaciones de compañerismo con sus empleados con ello mejorará el desempeño de su equipo de trabajo.

Por lo anterior se probaron 3 hipótesis de las 5 planteadas siendo la variable de estabilidad económica la más significativa con relación al desempeño laboral y la de mayor impacto, seguida de la relación con los superiores lo que se

traduce que si los directivos que dirigen las empresas hoteleras relazan esfuerzos por mejorar la estabilidad de los empleados y tener una mejor relación tendrían un mejor rendimiento laboral como lo comente en el párrafo que le antecede a este.

Por lo que la probabilidad de tener un alto desempeño en las empresas hoteleras esta explicado en un 65% por la estabilidad económica, la relación con los superiores principalmente, no consideraremos a la satisfacción laboral dado como se concluyó anteriormente debe ser tratada por separado.

Otro hallazgo importante es que los empleados tienen un perfil de estudio bajo, por lo que sus competencias para aspirar a otro puesto a la teoría de las necesidades de manera personal a los empleados le falta satisfacer las necesidades de seguridad con relación a su estabilidad económica ya que existe de acuerdo al sueldo percibido en relación con sus responsabilidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbate, t., & Souca, m. L. (2013). Open Innovation and Online Intermediaries: A Review of Theory and its Implications for Tourism. *Proceedings of the International Conference Marketing - From Information to Decision*, 69-22.
- Adams g., king, I. Y king, d. (1996) Relationship of job and family social Support, and work-family conflict with job and live satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 4, pp. 411-420, US.
- Aguilar, j. E., & de Lema, d. P. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. (Spanish). *Cuadernos de administracion (01203592)*, 23(42), 295-313.
- Akenlof, G., Yellen, L., 1986. Efficiency wage model of the labor market. Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido.
- Babakus, E., Yavas, u., Karatepe, o, y Avci, t. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3, pp. 272–286, USA.
- Baum, t. (2007) Human resources in tourism: Still waiting for change, *Tourism Management*, pp. 1383-1399, UK.
- Beckhard, R. (1973) *Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos*, Fondo Educativo Interamericano, Bogotá.
- Beldona, s. Y kwansa, F. (2008) the impact of cultural orientation on perceived fairness over demand-based pricing, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 594-603, USA.
- Bercial, r. Á., & Timón, d. A. B. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de turismo*, 15, 27-43.
- Bitner, M.J.; Faranda, W.t.; Hubbert, a.r. Y Zeithaml, V.a. Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 8, no 3, 1997. pp. 193-205.
- Burgess, C. (2007) is there a future for hotel financial controllers? *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, No. , 1 pp 161-174, UK.
- Cañizares, S. M. S., Guzmán, T. J. L. G., & de la Torre, G. M. V. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de turismo*, (20), 223-249.

- Caruana, A., Money, a., & Berthon, P. (2000). Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 1338-1352.
- Chiang, M. M., & Martínez, K. K. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes Empresariales*, 8(1), 23-50
- Chordá, i. M., & Perales, r. Y. (2009). Desempeño en empresas de economía social. Un modelo para su medición. (Spanish). CIRIEC - España, *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (64), 105-131.
- Chen, Ch. Y Soo, K. (2007) Cost structure and productivity growth of the Taiwanese international tourist hotels, *Tourism Management Vol. 28 No. 6*, pp. 1400–1407.
- Chen, G., Ai, J. and You, Y. (2014) Managerial Coaching Behaviours and Their Relations to Job Satisfaction, Life Satisfaction and Orientations to Happiness. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 147-156. Doi: [10.4236/jhrss.2014.23014](https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.23014).
- Claver, e., Pereira, J., & Molina Azorín, j. F. (2007). Impacto del Tamaño, el Tipo de Gestión y la Categoría sobre el Desempeño de los Hoteles Españoles.
- Corona Sandoval, E., & Zárraga Cano, I. (2014). La innovación como factor de competitividad en las empresas turísticas en Cancún, quintana roo, México. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(6), 15-25.
- Corredores De Turismo Alternativo En El Sur De Sonora (2010) Instituto Tecnológico de Sonora.
- Davis, K. Y Newtrom, J. (2002) Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. *Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A México*.
- De ruyter, K.; Wetzels, M.; Lemmink, J. Y Mattsson, J. The dynamics of the service delivery process: a value-based approach. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 14, 1997. pp. 231-243.
- De Toni, a. & Tonchia. S. (2001): "Performance measurement systems - Models, characteristics and measures", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, n. 1-2, pp. 4671.
- Diario oficial de la federación 2016 (DOF) Ley federal del Turismo, consultada en:

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4652460&fecha=06/02/1984

Dolan, SL Valle, R. Cabrera, Jackson, & Schuler, (2003) la gestión de los recursos humanos Mc Graw Hill, Madrid 2da. Edición

Espino, T. Y Padrón, V. (2005) A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector, *Tourism Management Vol. 26, No. 5, pp. 707-721*

Enrique, C., & Lucila, Z. (2013). La innovación como factor de competitividad en las empresas turísticas en Cancún, quintana roo, México. (Spanish). *Global conference on business & finance proceedings, 8(2), 1526-1533.*

Giese, J.I. Y Cote, J.A. Defining consumer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science. 2000.*

Gómez-Velázquez, j., Robles Maldonado, e., Velázquez-Sánchez, r. M., & Morales Santiago, A. A. (2015). Indicadores de permanencia en las empresas turísticas tradicionales de puerto rico. (Spanish). *Global Conference on Business & Finance Proceedings, 10(1), 540-548.*

Hammond, d. (2003) The Science of Syntesis: Exploring the Social Implication of general System Theory, Boulder: University Press.

Hernández, R., Fernández, P., y Baptista, M.P (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Ed.). México: McGraw Hill.

Hochstrasser Castillo, N. (2009). El desarrollo eco turístico para una red mundial de cooperación entre las bahías más bellas del mundo, dos casos comparativos: La bahía de tadoussac en Quebec, canada y la bahía de banderas en puerto Vallarta, México. (Order No. MR49908, Universite du Quebec a Chicoutimi (Canada)). *ProQuest Dissertations and Theses135-n/a. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/305121040?accountid=31361. (305121040).*

ISO —International Organization for Standardization" (2008), why standards matter, Document URL: <http://www.iso.org/iso/home.htm> (08/05/2015).

Israeli, A. (2002). Star rating and corporate affiliation: their influence on room price and performance of hotels in Israel. *International Journal of Hospitality Management, Vol. 21, No. 4, pp. 405–424, Israel.*

Karatepe, o. y Kasan, K. (2007) Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees, *Tourism Management, Vol. 27, No. 1, pp. 238-252, Turkey.*

- Karatepe, O. Y Sokmen, A. (2004) The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees, *Tourism Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 255-268, Turkey.
- Lehtinen, J.R. Y Lehtinen, U. Service quality: a study of quality dimensions. Unpublished working paper. *Service Management Institute. Helsinki, 1982.*
- Lamminmaki, D. (2008) Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry, *Management Accounting Research*, Vol. 19, No.2, pp. 163-181.
- Lanquar, R. 1991. La economía del Turismo, Okios-Tau. Barcelona.
- Lockey, T. (2005) The perceived importance of price as one hotel selection dimension, *Tourism Management*, Vol. 28, No. 4, pp 529-537, New Zealand.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. M.D. Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally.
- Lorenzo, F. A. (2012). Gestión internacional de la ciudad autónoma de buenos aires vinculada al desarrollo económico. (Order No. 1530348, Georgetown University). *ProQuest Dissertations and Theses*. 166. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1240560075?accountid=31361>. (1240560075).
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G. & Huete, L. (2004). Administración de Servicios. México: Prentice Hall.
- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Mano, H. Y Oliver, R.I. Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction. *Journal of Consumer Research*. Vol. 20, Diciembre, 1993. pp. 451-466.
- Marcano M. & Yépez h. 2014 Indicadores de desempeño, caso: Hotel Hesperia Isla Margarita Control de gestión.
- Marquez, G. (1989) Servicios y desarrollo. El caso Venezolano. Revista BCV. Volumen 4 No. 4 Octubre. Caracas-Venezuela. Pp. 83-116
- Maslow, A. B. R. A. H. A. M. (1998). Teoría de las Necesidades. Interamericana. Barcelona.

- Méndez, Alba Moisés y Trejo O. Susana (2004). Condiciones de trabajo y calificación laboral en turismo: cuatro estudios de caso en restaurantes. México, UAM.
- Montaner Montejano (1998: 234-235) Estructura del mercado turístico. Madrid: Síntesis.
- Monteagudo, y. M., Valdés, B. G., & Martínez, C. M. (2009). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística.
- Namasivayama, K. Zhao, X. (2007) An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work–family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India, *Tourism Management, Vol. 28, No.5 pp. 1212-1223*.
- Omt (1994). Global Turism Forecast. Madrid: Organización Mundial del Turismo
- Parasuraman, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 25, no 2, 1997. pp. 154-161*.
- Orfila, F., Crespi, R. Y Martinez, E. (2005) Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Island, *Tourism Management, Vol. 26 No. 6 pp. 851-865 Spain*.
- Organización Mundial Del Turismo OMT (2014) Panorama del turismo internacional Edición 2014 disponible en http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_s_p_hr.pdf
- Ortiz E. Rebeca E. La Planeación de recursos humanos como estrategia para mejorar el desempeño laboral
- Parasuraman, a.; Zeithaml, v.a. Y Berry, I.I. Servqual: a multiple-ítem scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing. Vol. 64, Primavera, 1988. pp. 2-40*.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales, 16(3)*.
- Pedreño Muñoz, A. (1996): "El turismo en el análisis económico".
- Petty, M., McGee, G. and Cavender, J. (1984) A Meta-Analysis of the Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review, 9, 712-721*.

Picardi de sastre, marta s. Etal (2002) metodología de investigación en emprendimientos turísticos estudio de mercado Universidad Nacional del Sur Argentina.

Pons, J. (2017) Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas consultado en: <https://es.workmeter.com>

Raya, José M (2007). Turismo Hotelería y Restaurantes, Luxus editores Lima Perú

Reglamento de establecimientos de hospedaje, campamentos y paradores de casas rodantes (1986) consultado en: <http://turismo.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/577/d26/946/577d269463ac1155180068.pdf>

Ríos, T. (2013). *Análisis de la calidad en los servicios hoteleros y su influencia en el desarrollo económico y turístico del cantón Milagro*. Milagro.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., DeCenzo, y Coulter (2013). *Fundamentals of Management: Essential concepts and applications*. 8ed. Essex: Pearson.

Rodríguez, r. M., & Fernández, j. I. P. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*, 23(23), 173-193.

Salas Perea, R. S. (2012). Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba. *Educación Médica Superior*, 26(2), 163-165.

Sánchez Rodríguez, A; Marrero Fornaris, C E; Martínez, C; (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*, XI () 1-14. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517957001>

Sánchez Reynalte, R. del P. 2016 Tesis de graduación "Motivación y Satisfacción Laboral en los colaboradores administrativos de una red de salud de la ciudad de Chimbote" Universidad César Vallejo, Trujillo.

Sánchez-Sellero, m. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. (Spanish). *RAE: Revista De Administración De Empresas*, 54(5), 537-547. doi: 10.1590/S0034-759020140507

Saura, i. G., Pérez, m. S., Contrí, G. B., & González-gallarda, m. (2006). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (15), 47-72.

Shapiro, C., Stiglitz, J., 1984. Equilibrium Unemployment as a worker discipline device. *American Economic Review* 74, 433-434.

Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo – SNIEGT (2008) consultado en: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>

Sistema Nacional de la Información Estadística Del Sector Turismo De México
Datatur 2014 disponible en:
<http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/SitePages/VisitantesPorNacionalidad.aspx>

Socorro, F. (2006). Estabilidad laboral: otro paradigma que cambia. Documento electrónico disponible en: www.gerencialrrhh.com

Sum Mazariegos M. I. 2015 "Motivación y Desempeño Laboral" tesis de grado. Universidad Rafael Landívar Guatemala.

Thomas Donaldson y lee e. Preston (1995) La Academia de Examen de la gestión, Vol 20, no 1 (1995 Ene), págs. 65-91 65-91 65-91 Teoría Stakeholder Publicado por: Academy of Management estable acceso 20-10-2014 URL: <http://www.jstor.org/stable/258887?seq=2>

Tlaffaldano, Michelle & Muchinsky, Paul. (1985). Job Satisfaction and Job Performance. A Meta-Analysis. 97. 251-273. 10.1037/0033-2909.97.2.251 https://www.researchgate.net/publication/228079599_Job_Satisfaction_and_Job_Performance_A_Meta-Analysis

Turégano, M. Á. S. (2004). Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo: el caso de Maspalomas (Gran Canaria). Universitat Autònoma de Barcelona.

Rositas, J., G. Alarcón & M. H. Badii UANL, El desarrollo y evaluación la declaración del problema de investigación Innovaciones de Negocios 3(2): 331-345, 2006 © 2006 UANL, Impreso en México (ISSN 1665-9627) San Nicolás de los Garza, N. L. 66450, México, jrositasm@yahoo.com.

- Rusu, S., Isac, f., & Cureteanu, R. (2013). Innovation, tourism and entrepreneurship. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 15(4), 187-190.
- Olshavsky, R.W. Y Kumar, A. Revealing the actual roles of expectations in consumer satisfaction with experience and credence goods. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Vol. 2, 2001. pp. 49-54.
- Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. México: Prentice Hall
- Vinyamanta E (2017) Consecuencias sobre la organización. Universia, consultado en: <http://www.universia.es/consecuencias-organizacion/mobbing-acoso-psicologico/at/1121963>
- Vogeler Ruiz Y Hernández Armand, 2000: 3) El mercado turístico, estructura, operaciones y proceso de producción Editorial centros de estudios Ramón Areces.
- Weatherly, K., y Tansik, D. (1993). Tactics used by customer-contact workers: effects of role stress, boundary spanning and control, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4 No.3, pp.4-17.
- Wilkins, H., Merrilees, B. Y Herington, C. (2007) Towards an understanding of total service quality in hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 840-853.
- Woodruff, R.B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, no 2, 1997. pp. 139-153.
- Zeithaml, V.A. Y Bitner, M.J. *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Mc Graw Hill. 2ª edición. México, 2002.

APENDICE 1.

Instrumento aplicado a empleados de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL SUR DE SONORA

La presente encuesta forma parte de una investigación para determinar los factores que influyen en el desempeño de los empleados de las empresas hoteleras del sur de Sonora, específicamente de cuatro Municipios (Guaymas, Cajeme, Navojoa y Álamos), en el marco de un proyecto doctoral para la Universidad Autónoma de Monterrey, mucho le agradecería apoyar ésta investigación, sus respuestas son confidenciales y serán procesados para fines estadísticos.

PARTE I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Puesto

2. Antigüedad en la empresa Años _____ Meses _____

3. Último grado académico

a) Secundaria _____ b). Preparatoria _____ c).

Licenciatura _____ d). Postgrado _____ d). Otro _____

especifique _____

4. Tipo de contratación

a). Planta _____ b). Eventual _____

4.1 Pertenece algún sindicato a) Si _____ b) No _____

5. Edad _____

6. Género _____

- a). Masculino_____ b). Femenino_____
- 6.1. Estado civil** a). Soltero_____ b). Casado_____ c). Otro_____
- 6.2 Numero de dependientes económicos a su cargo**_____
- 7. Ciudad o localidad donde vive** _____
- 8. Ciudad donde trabaja** _____

Le solicito responder los siguientes cuestionamientos, donde 1 es nada satisfecho y 6 muy satisfecho.

SATISFACCIÓN LABORAL						
Que tan satisfecho me siento con:	Nada satisfecho 1	2	3	4	5	Muy satisfecho 6
1. Las condiciones físicas del trabajo.						
2. La libertad para elegir mi propio método de trabajo y tomar decisiones.						
3. La relación con mis compañeros de trabajo.						
4. La responsabilidad que se me ha asignado de acuerdo a mi puesto.						
5. Mi horario de trabajo.						
ESTABILIDAD ECONOMICA						
Que tan satisfecho me siento con:	Nada satisfecho 1	2	3	4	5	Muy satisfecho 6
6. Mi sueldo con relación a mis responsabilidades.						
7. Las posibilidades de promoción a otro puesto.						
8. Mi estabilidad dentro de la empresa.						
9. Las prestaciones que recibo.						
RELACION CON LOS						

SUPERIORES

Que tan satisfecho me siento con:	Nada satisfecho 1	2	3	4	5	Muy satisfecho 6
10. El reconocimiento que recibo de parte de mis superiores.						
11. La relación con mi superior inmediato.						
12. La forma en que mi empresa está siendo administrada.						
13. La atención prestada a mis sugerencias.						

CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO

Que tan satisfecho me siento con:	Nada satisfecho 1	2	3	4	5	Muy satisfecho 6
14. La Iluminación en mi área de trabajo.						
15. La temperatura en mi área de trabajo.						
16. El equipo y herramientas en mi área de trabajo.						
17. La higiene en mi área de trabajo.						
18. Con la seguridad en mi área de trabajo.						
19. Con las condiciones normales de trabajo.						

PROBLEMAS CON LOS COMPAÑEROS

Con que frecuencia :	Nada nunca 1	o	2	3	4	5	Todo siempre 6	o
20.He tenido problemas con mis compañeros por rivalidad profesional								
21.Por envidias								
22.Por competencia de cargos								
23.Por aceptación del jefe								

APÉNDICE 2

Instrumento aplicado a los Administradores y/o Gerentes, Jefes de departamento o encargados de Recursos Humanos de hoteles,

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL SUR DE SONORA

La presente encuesta forma parte de una investigación para determinar los factores que influyen en el desempeño de los empleados de las empresas hoteleras del sur de Sonora, específicamente de cuatro Municipios (Guaymas, Cajeme, Navojoa y Álamos), en el marco de un proyecto doctoral para la Universidad Autónoma de Monterrey, mucho le agradecería apoyar ésta investigación, sus respuestas son confidenciales y serán procesados para fines estadísticos.

PARTE I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Puesto

2. Antigüedad en la empresa Años _____ Meses _____

3. Último grado académico

a). Preparatoria _____ b). Licenciatura _____ c). Posgrado _____
d). Otro _____ especifique _____

4. Tipo de contratación

a). Planta _____ b). Eventual _____

5. Edad _____

6. Género

a). Masculino _____ b). Femenino _____

6.1. Estado civil a). Soltero _____ b). Casado _____ c). Otro (especifique) _____

7. Número de dependientes económicos a su cargo _____

8. Ciudad donde trabaja _____

9. Número de empleados del Hotel _____

10. Número de empleados a su cargo _____

11. El hotel pertenece a una cadena a) Si _____ b) No _____

12. Categoría del Hotel a) 3 Estrella _____ b) 4 Estrellas _____ c) 5 Estrellas _____ d) Otra _____

13. Número de Habitaciones del Hotel _____

14. % de Ocupación

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic

15. Tarifa Rack _____

Parte II. Le solicito responder los siguientes cuestionamientos, donde 1 es nada o nunca y 6 es toda o siempre.

DESEMPEÑO DEL EMPLEADO						
	Nada o nunca 1	2	3	4	5	Toda o siempre 6
1. Que tanta iniciativa tienen los empleados para desempeñar sus funciones						
2. Que tan responsable son en las actividades que desempeñan.						
3. Les gusta trabajar en equipo.						
4. Respetan la discreción e intimidad del cliente.						
5. Realizan correctamente las tareas asignadas						
6. Conocen las funciones de su puesto						
7. Tienen la habilidad para buscar la solución a un posible problema.						
8. El servicio que otorgan es según las condiciones pactadas						
9. Conocen los estándares de servicio del hotel.						
10. Se preocupan por brindar un buen servicio						
11. Otorgan información puntual y exacta sobre las condiciones de servicio						
12. Se preocupan por tener un aspecto de cuidado y de buena apariencia						
13. Brindan un trato cordial a los clientes						
14. Ofrecen información sobre actividades culturales/deportivas/recreativas de la ciudad.						

APENDICE 3

Análisis exploratorio Validez de contenido del instrumento

Se verificó la validez y la confiabilidad de las escalas de las variables analizadas a través de la técnica de Alpha de Cronbach que permite determinar la consistencia interna, que se basa en la correlación inter-elementos promedio. En particular, la n variable debería realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas. En nuestro estudio en la tabla 4 observamos que cada una de nuestras variables tiene un coeficiente superior de 0.8 por lo que basados en George y Mallery (2003) coeficientes superiores a 0.8 son buenos en las investigaciones.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y
ADMINISTRACIÓN
Centro de Desarrollo Empresarial y
Posgrado de FACPYA
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
EMPLEADOS DE SERVICIO DE LAS
EMPRESAS HOTELERAS DEL SUR DE
SONORA
Doctora en Filosofía con especialidad en
Administración

Instrucciones

A continuación le damos algunas sugerencias para el llenado del instrumento:

Favor de leer detenidamente.

Se agradece responder marcando en la casilla de **Relevancia** de cada grupo de ítems, el número que usted considere de acuerdo a las siguientes opciones: 1 Irrelevante, 2. Poco Relevante, 3. Relevante y 4. Muy Relevante; la intención es evaluar el grado de importancia de cada ítem para explicar la definición de la variable Desempeño laboral. Solo deberá asignar una respuesta. El instrumento se compone de 14 ítems y le tomará

FORMATO DE VALIDEZ DE CONTENIDO.

alrededor de 5 minutos responderlo.

Ítems		
El empleado.....	Relevancia	Definición de la variable
Desempeño laboral		
1. Que tanta iniciativa tienen el empleado para desempeñar sus funciones		<p>Se define como las actitudes y conocimientos que el trabajador de empresas de servicios hoteleras debe tener para que le permita conocer el rendimiento al efectuar las funciones que exige su puesto.</p>
2. Que tan responsable es en las actividades que desempeñan.		
3. Le gusta trabajar en equipo.		
4. Respeta la discreción e intimidad del cliente.		
5. Realiza correctamente las tareas asignadas		
6. Conoce las funciones de su puesto		
7. Tienen la habilidad para buscar la solución a un posible problema.		
8. El servicio que otorga es según las condiciones pactadas con el cliente.		
9. Conoce los estándares de servicio del hotel.		
10. Se preocupa por brindar un buen servicio.		
11. Otorga información puntual y exacta sobre las condiciones de servicio.		
12. Se preocupa por tener un aspecto de cuidado y de buena apariencia		
13. Brinda un trato cordial a los clientes		
14. Ofrece información sobre actividades culturales/deportivas/recreativas de la ciudad.		

Satisfacción laboral		
Que tan satisfecho me siento con:	Relevancia	Definición de la variable
1. Las condiciones físicas del trabajo.		<p>Se refiere a la situación del entorno y a las condiciones personales del empleado es decir la respuesta afectiva del recurso humano al puesto de trabajo.</p>
2. La libertad para elegir mi propio método de trabajo y tomar decisiones.		
3. La relación con mis compañeros de trabajo.		
4. La responsabilidad que se me ha asignado de acuerdo a mi puesto.		
5. Mi horario de trabajo.		
Estabilidad Económica		
Que tan satisfecho me siento con:	Relevancia	Definición de la variable

6. Mi sueldo con relación a mis responsabilidades.		Se refiere al derecho del trabajador a escalar y conservar su puesto durante toda la vida laboral, garantizando el ingreso como retribución a su trabajo. (Socorro, 2006).
7. Las posibilidades de promoción a otro puesto.		
8. Mi estabilidad dentro de la empresa.		
9. Las prestaciones que recibo.		
Relación con los superiores		
Que tan satisfecho me siento con:	Relevancia	Definición de la variable
10. El reconocimiento que recibo de parte de mis superiores.		Es una variable que mide la percepción de las relaciones del empleado con el jefe inmediato o superiores y la atención que éste le presta a las sugerencias realizadas por el empleado.
11. La relación con mi superior inmediato.		
12. La forma en que mi empresa está siendo administrada.		
13. La atención prestada a mis sugerencias.		
Condiciones y medio ambiente del trabajo		
Que tan satisfecho me siento con:	Relevancia	Definición de la variable
14. La Iluminación en mi área de trabajo.		Se refiere a las características y contenidos del trabajo, variedad de las tareas y a la iluminación, temperatura e higiene presente en el área de trabajo (Ondrack & Evans; 1987, Gupta et al., 1993, Ripoll et al., 1993) citado en Chiang vega, m. M., & Martínez, k. K. (2009).
15. La temperatura en mi área de trabajo.		
16. El equipo y herramientas en mi área de trabajo.		
17. La higiene en mi área de trabajo.		
18. Con la seguridad en mi área de trabajo.		
19. Con las condiciones normales de trabajo.		
Problemas con los compañeros		
Con que frecuencia:	Relevancia	Definición de la variable
20. He tenido problemas con mis compañeros por rivalidad profesional		Se refiere a las malas relaciones y los problemas continuos con compañeros que hacen un ambiente de trabajo desagradable provocando estrés, rivalidad envidias y deseos de abandonar el trabajo. Chiang vega, m. M., & Martínez, k. K. (2009).
21. Por envidias		
22. Por competencia de cargos		

23.Por aceptación del jefe		
----------------------------	--	--

Una vez concluida la evaluación de los ítems se le solicita de la manera más atenta que por favor sea regresado a una servidora para continuar con el proceso de investigación.

Yesenia Clark Mendivil (Estudiante de Doctorado) muchas gracias por su colaboración 😊.

Yessenia.clark@itson.edu.mx

Matriz de componentes rotados^a

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
1. Las condiciones físicas del trabajo.	.064	-.123	-.050	.193	.386	.715
2. La libertad para elegir mi propio método de trabajo y tomar decisiones.	.318	-.058	-.278	.276	.721	.119
3. La relación con mis compañeros de trabajo.	.052	-.087	-.151	.112	.759	.221
4. La responsabilidad que se me ha asignado de acuerdo a mi puesto.	.139	-.171	.108	.076	.785	.259
5. Mi horario de trabajo.	.342	-.448	.258	.065	.389	.280
6. Mi sueldo con relación a mis responsabilidades.	.253	-.173	.090	.073	.197	.802
7. Las posibilidades de promoción a otro puesto.	.531	-.125	.134	-.120	.140	.578
8. Mi estabilidad dentro de la empresa.	.494	-.177	.121	-.069	.570	.235
9. Las prestaciones que recibo.	.369	-.082	.024	.060	.339	.557

10. El reconocimiento que recibo de parte de mis superiores.	.638	.095	-.290	.234	.164	.364
11. La relación con mi superior inmediato.	.547	.089	-.126	.309	.514	-.036
12. La forma en que mi empresa está siendo administrada.	.735	-.080	-.208	.197	.192	.145
13. La atención prestada a mis sugerencias.	.504	-.128	-.199	.270	.086	.343
14. La Iluminación en mi área de trabajo.	.289	.097	-.167	.681	.175	.136
15. La temperatura en mi área de trabajo.	.449	.091	-.139	.473	-.028	.512
16. El equipo y herramientas en mi área de trabajo.	.324	.199	-.318	.526	.074	.455
17. La higiene en mi área de trabajo.	.331	-.141	-.111	.718	.017	.175
18. Con la seguridad en mi área de trabajo.	.504	-.149	-.030	.694	.267	-.099
19. Con las condiciones normales de trabajo.	.560	-.123	-.065	.683	.247	-.012
20.He tenido problemas con mis compañeros por rivalidad profesional	-.209	.320	.821	-.096	-.097	.001
21.Por envidias	-.118	.288	.837	-.209	.062	.020
22.Por competencia de cargos	-.136	.284	.878	-.081	.006	.034
23.Por aceptación del jefe	-.142	.265	.872	-.072	-.133	-.027

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente		
	1	2	3
1. Que tanta iniciativa tienen los empleados para desempeñar sus funciones	.598	.231	.419
2. Que tan responsable son en las actividades que desempeñan.	.396	.637	.117
3. Les gusta trabajar en equipo.	.264	.547	.345
4. Respetan la discreción e intimidad del cliente.	-.064	.721	.110
5. Realizan correctamente las tareas asignadas	.414	.635	.133
6. Conocen las funciones de su puesto	.570	.239	.365
7. Tienen la habilidad para buscar la solución a un posible problema.	.437	.598	-.053
8. El servicio que otorgan es según las condiciones pactadas	.584	.332	.109
9. Conocen los estándares de servicio del hotel.	.740	.041	-.109
10. Se preocupan por brindar un buen servicio	.541	.084	.300
11. Otorgan información puntual y exacta sobre las condiciones de servicio	.560	.320	.085
12. Se preocupan por tener un aspecto de cuidado y de buena apariencia	-.105	.183	.821
13. Brindan un trato cordial a los clientes	.206	.259	.705
14. Ofrecen información sobre actividades culturales/deportivas/recreativas de la ciudad.	.378	-.337	.607

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.