



PROGRAMA DE RETENCIÓN GERENCIAL PARA HOTELES DE BOCA DEL RÍO, VER.

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN

Uno de los retos más importantes en la industria de la hospitalidad en Estados Unidos, continúa siendo el alto índice de rotación de personal. La tasa de rotación anual en hoteles a niveles operativos supera el 60%, y a niveles gerenciales el 25% (Tracey y Tews, 2002). Más preocupante aún es la tasa de rotación anual encontrada en el sector de los restaurantes, alcanzando el 120% general (Tracey y Hinkin, 2002).

Sin embargo, resulta difícil no relacionar estos altos índices de rotación con los costos que de ello derivan. Sibson & Company, una compañía norteamericana dedicada a administrar talentos, estima que el costo de este vaivén de empleados oscila entre los \$75 billones de dólares al año, en tan solo reemplazar a los 6.5 millones de empleados desertores (Cooper, 2000). Según la investigación realizada en la Universidad de Cornell,



por Tracey y Hinkin (2008), se encontró que los costos relacionados con este factor son potencialmente mayores en puestos de mayor rango, propiedades independientes, hoteles de tarifa promedio diaria más alta, hoteles grandes, y hoteles con alta ocupación, siendo la primera de estas causas, la que atañe en este estudio.

1.1 Planteamiento del problema

Ahora bien, siendo que la rotación de personal causa tantos estragos en temas financieros, ¿porqué no se lleva a cabo un plan estratégico que extermine el problema? ¿Existe una fórmula magistral para eliminarla?

Sin duda el problema es mucho más complejo que una simple fórmula, pues cuando de capital humano se trata, las variables son tan infinitas como las motivaciones que llevan a tomar la decisión de abandonar las obligaciones laborales. Sin embargo, existen empresas que han logrado disminuir sus tasas de rotación a niveles ínfimos, a través de diversos programas o estrategias que ayudan a mantener un clima laboral deseable.

La rotación de personal, ha sido y sigue siendo un tema prolífico de investigación, existiendo numerosos sondeos al respecto. No obstante, dado el alto costo que este tema supone para la industria y su vasta investigación, ¿no debería existir un interés más serio por conocer y aplicar dichas estrategias?



1.2 Objetivo General

Proponer un programa de retención gerencial que se adapte a las necesidades específicas de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Boca del Río, Veracruz.

1.3 Objetivos específicos

- Analizar los modelos y estrategias de retención gerencial existentes.
- Investigar los índices de rotación gerencial de los establecimientos que aplican dichos modelos y estrategias, y los que no lo hacen.
- Identificar áreas de oportunidad en la aplicación y/o seguimiento de dichos modelos y estrategias.
- Investigar su aplicación en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Boca del Río, Veracruz.
- Entregar la propuesta desarrollada a cada uno de los hoteles participantes.



1.4 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los modelos y estrategias de retención gerencial existentes?
- ¿Cuál es su aplicación en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Boca del Río, Veracruz?
- ¿Cuáles son los índices de rotación de los establecimientos que aplican dichos modelos y estrategias en comparación con los que no lo hacen?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad en la aplicación y/o seguimiento de dichos modelos y estrategias?
- ¿Cuál sería el programa de retención gerencial que se adapte a las necesidades de la industria de la hospitalidad veracruzana?



1.5 Justificación y relevancia

La principal motivación para realizar esta investigación, resulta del deseo por conocer las causas que llevan a un gerente a tomar la decisión de abandonar su empleo así como sus repercusiones para la empresa (tanto económicas como de operación); no obstante, al analizar el tema con más profundidad, surge un interés mayor por conocer cuáles serían los mejores métodos que permitan disminuir las posibilidades de que éstos deserten, pues se resolvería el problema desde su origen.

1.6 Alcances y limitaciones

Se ha tomado la decisión de seleccionar exclusivamente el nivel gerencial para realizar este estudio, debido a que es éste el que causa mayores estragos económicos y operativos al abandonar su empleo.

Por otra parte, se ha elegido el Municipio de Boca del Río debido al interés por conocer con más profundidad la plaza en la cual se planea radicar al finalizar este estudio. Adicionalmente dicha zona geográfica cuenta con un mayor número de hoteles de 4 y 5 estrellas, en comparación con el Puerto de Veracruz.



1.7 Glosario de términos

Clima organizacional.- percepción individual de los eventos culturales de una organización (Krum, 2001).

Cultura organizacional.- patrones admitidos con respecto a los valores compartidos y creencias en una organización (Krum, 2001).

Programas de retención.- procedimientos dirigidos a disminuir la tasa de rotación de los empleados de una empresa (Walsh y Taylor, 2007).

Tasa de rotación.- es un indicador de movilidad de los trabajadores en el mercado de trabajo que se calcula en un período de tiempo y mide la totalidad de transiciones (Sommerville, 2007).