



CAPÍTULO 4.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La presentación de resultados aquí expuesta se deriva del estudio basado en las entrevistas con Gerentes Generales de los hoteles de 4 y 5 estrellas, ubicados en el Municipio de Boca del Río, Veracruz.

Se presenta el resumen de las ideas generales manifestadas por cada uno de los entrevistados, dado que sus respuestas son apreciativas de acuerdo a la situación que afronta su propio establecimiento. En cada una de sus aportaciones se seleccionaron las ideas clave que respondían directamente a la interrogante, para evitar salir del contexto al que está apegado esta investigación.

El proceso para conseguir cada una de las entrevistas, resultó difícil, pues debido al nivel jerárquico con el que se trataría, debía actuarse con total seriedad y profesionalismo.



En primer lugar se realizó una base de datos fidedigna (Anexo 5), asegurándose especialmente de evitar errores en los nombres de los Gerentes. Después se hizo un primer acercamiento con las asistentes de los Gerentes Generales o directamente con ellos, para dar a conocer el tema de la investigación y la invitación a participar en la misma. Posteriormente se envió un correo electrónico solicitando una cita para realizar la entrevista, al cual se adjuntó la carta que extiende la Universidad de las Américas Puebla, para avalar que el uso de la información es con fines académicos. Finalmente se realizó una segunda llamada telefónica, o las que fuesen necesarias, para confirmar dicha cita.

Evidentemente hubo que adaptarse a las apretadas e interminables agendas de los Gerentes Generales, pero la respuesta fue muy satisfactoria, consumándose 20 de las 23 entrevistas posibles, lo cual permite aseverar los siguientes resultados con un margen de error minimizado.

4.1 Datos generales

Se recopilaron algunos datos generales durante la entrevista, que permitieran tener algunos puntos de referencia comunes que sirvieran como diagnóstico colectivo (ver anexo 4). Resulta interesante observar como en una sola tabla se muestra el perfil común que comparten quienes manejan la hotelería veracruzana.

En su mayoría, es decir, el 70% de los entrevistados (ver anexo 6), son hombres. La edad promedio oscila entre los 30 y 40 años (ver anexo 7), lo cual habla de una generación



relativamente joven, con ideas frescas. No obstante, el tiempo promedio que tienen de pertenecer a la hotelería, es de veinte años y medio, y esto se debe a que algunos de ellos llevan en esta industria toda su vida, es decir, nacieron, crecieron y vivieron en un hotel, como es el caso del Lic. Jaime del Puerto del Hotel Jaragua, y el CP José Sánchez Fitta del Hotel Mocambo.

En este mismo orden de ideas, se encontró que el promedio de años que los directivos permanecen en el hotel, 7.7 años, es menor que el que llevan perteneciendo a la compañía, 9.1 años. Vale la pena señalar en este apartado a dos de los hoteles independientes, Suites Sofía y LOIS, los cuales pertenecen a compañías que manejan otras empresas de otros rubros distintos a la hotelería, y por lo tanto sus directivos llevan menos años al frente del hotel, que el que llevan trabajando para la compañía. Del mismo modo, en los hoteles de cadena, fue común encontrar que los años que llevan perteneciendo a la compañía son más de los que llevan de trabajando para el hotel estudiado.

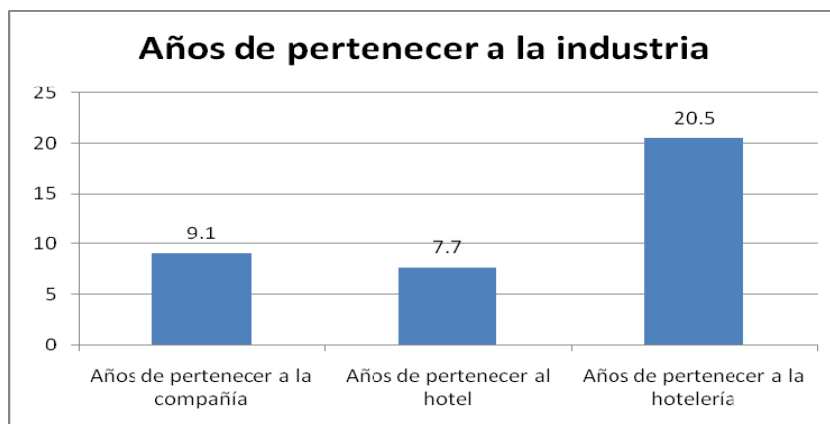


Figura 4.1 Años de pertenecer a la industria



Los hoteles de 4 estrellas, representan una mayoría del 70%, contra el 30% de los de 5 estrellas. El 80% de los hoteles estudiados tienen menos de 200 habitaciones, y tres de los cuatro hoteles con más de 200 habitaciones son hoteles de cinco estrellas (ver anexo 8). Los hoteles de 5 estrellas tienen 193 habitaciones en promedio; mientras que los de 4 estrellas, promedian 82 habitaciones, es decir, prácticamente la mitad.

En promedio, el Comité Ejecutivo de los hoteles está conformado por 6 personas, siendo los hoteles Rivoli y Crowne Plaza los que tienen mayor número de integrantes (9 y 11 respectivamente); y los hoteles F Star y Suites Sofía los que cuentan con un equipo ejecutivo de menor tamaño (2 y 1 respectivamente).

4.2 Rotación de personal

Para dar inicio al ejercicio, fue necesario ubicar al entrevistado en el contexto más universal del tema, y al mismo tiempo conocer cuál es la idea general que éste tiene con respecto a la rotación de personal.

En su mayoría, los Gerentes perciben que la rotación es negativa, y que la rotación gerencial es poca en comparación con la operativa. Incluso algunos hoteles sostienen que sin exceso, la rotación puede traer consecuencias positivas para el hotel. Proponen que lo ideal es "ni menos de 3 ni más de 5 años en el puesto" (CP Lara, Hotel Playa Paraíso): no



menos de 3 años porque el gerente no tiene la oportunidad de demostrar resultados y afianzar relaciones con su comité ejecutivo; y no más de 5 años porque el gerente entra en una zona de confort que resulta poco productiva para la compañía.

Se observa que en los hoteles de cadena la rotación gerencial es más alta, en parte debido a la rotación interna que se promueve dentro de la misma compañía, es decir, personal que pertenece a una cadena, y es promovido a otro hotel de la misma.

Manifiestan que la reciente apertura de hoteles en la plaza, ha favorecido el incremento en la tasa de rotación, pues los puestos están *reciclados* por el mismo personal gerencial, es decir, es el mismo grupo de personas en este nivel, que va rotando en los hoteles de la plaza. Explicaron que una de las consecuencias negativas de la rotación, es el déficit en la atención al cliente, y la despersonalización del servicio ofrecido.

En resumen, los resultados a esta interrogante indican que por una parte la rotación es positiva si es moderada, pues revitaliza la operación; y por otra parte demerita el servicio, al reducir el nivel de compromiso con la compañía y su cultura organizacional, y ésta resulta de la falta de liderazgo, selección de personal, entrenamiento y motivación.



4.3 Método de medición

Al preguntar por los métodos de medición utilizados para conocer la tasa de rotación, se encontró que el 50% de los hoteles lleva a cabo un método formal de medición. El 60% de dicha mitad, son hoteles de cadena. El 50% restante, mide la rotación de manera empírica y sin estricta periodicidad.

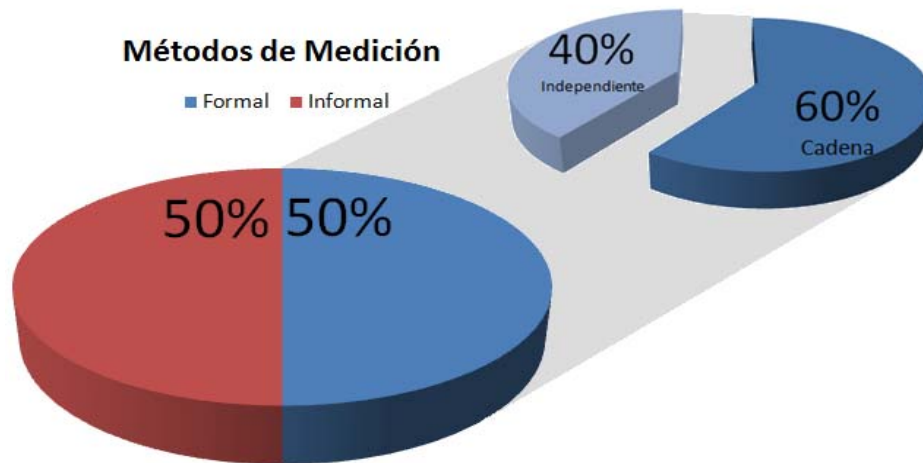


Figura 4.2 Métodos de medición

De los hoteles independientes, los cuales representan el 55% del censo, únicamente los hoteles Mocambo, Kyrios y Rivoli llevan a cabo un método de manera formal.

4.4 Tasa de rotación

La tasa de rotación es un indicador que muestra la capacidad que tiene una compañía para retener a su personal. En algunos hoteles este índice es motivado por el mismo corporativo, en cambio en otros se evita afanadamente.



Al principio de la entrevista, al preguntar por la tasa de rotación gerencial, los entrevistados mencionan no tener rotación en ese nivel, o que ésta suele ser muy baja, sin embargo desconocen la cifra exacta. Tras hacer algunos números, su opinión generalmente cambió al constatar que los resultados mostraban una tasa de rotación gerencial más elevada de lo que suponían.

Debido a que la tasa de rotación está directamente relacionada con dos elementos -el factor tiempo y el número de empleados- el obtener la tasa de rotación general les resultaba muy sencillo; mas no fue así al calcular la tasa de rotación gerencial anual. Esto se debe a que el promedio de personas que conforman los *Comités Ejecutivos*, es menor que al promedio del *Total de Empleados* (5.9 contra 103 respectivamente); y por otra parte la rotación gerencial anual es tan inconstante que no podían sacar un número fijo.

Sin embargo, al hacer un recuento de la rotación gerencial extendida a un lustro, resultó más sencillo hacer el cálculo. Por lo tanto, se dedujo primeramente la tasa de rotación gerencial en un lustro, y posteriormente se convirtió a anual, para poder compararla con la rotación general que es anual también.

La tasa promedio de rotación anual general (37%) es menor a la gerencial (15%), sin embargo ésta última resulta ser más alta de lo que los gerentes suponían.

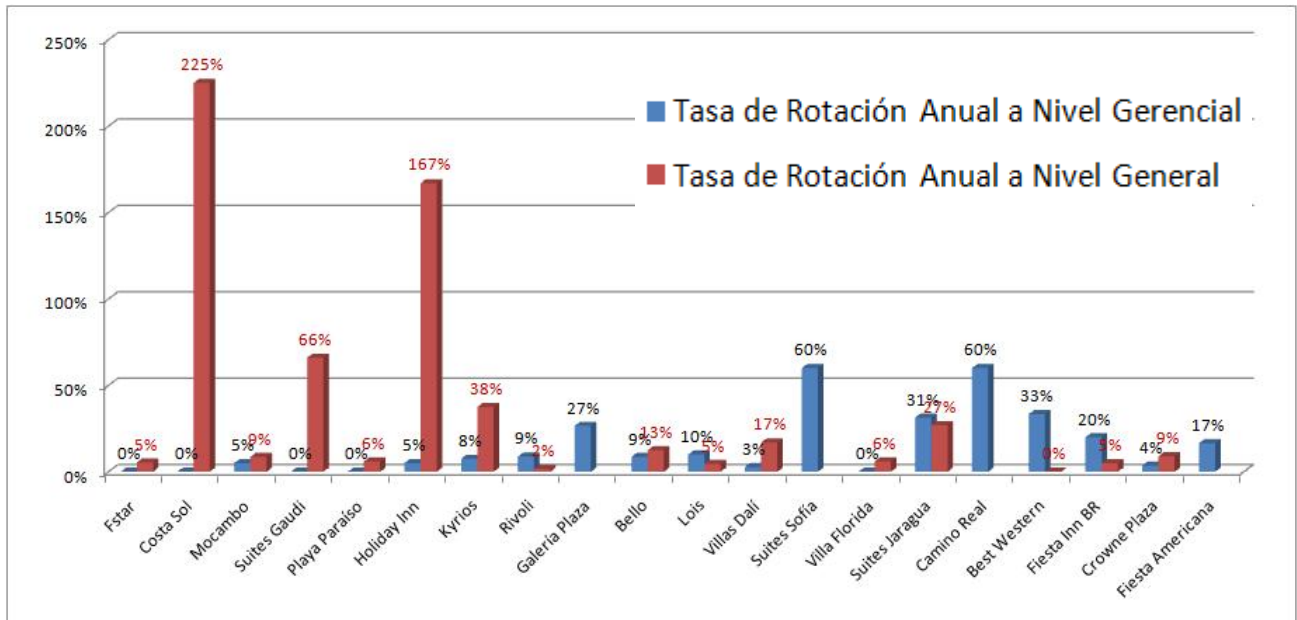


Figura 4.3 Tasa de rotación anual General vs Gerencial

Tres de los seis casos de mayor tasa de rotación gerencial (Galería Plaza, Suites Sofía y Fiesta Americana) sufrieron una reestructuración del comité ejecutivo severa; mientras que los otros tres (Camino Real, Suites Jaragua y Best Western), a pesar de que no haber sufrido tal reestructuración, poseen una tasa de rotación alta. Es de llamar la atención cómo es que el hotel Jaragua afirma contar con un porcentaje de ocupación elevado, y tener excelentes resultados en la evaluación de servicio -deducción que el gerente calcula personalmente- todo ello frente a la alta tasa de rotación gerencial que presenta.

Según sostiene la Lic. Martha Castañeda, Directora General de Camino Real, "la gente en Veracruz no genera compromiso. Es importante generar lealtad y desarrollo, hacerles sentir que su trabajo es importante. La gente requiere sentirse comprometida para



no rotar con tanta facilidad”. No obstante Camino Real ostenta la tasa de rotación gerencial más alta, 300% en un lustro, compartiendo *pódium* con Suites Sofía. Sin embargo, este último justifica su alta tasa debido a la reestructuración antes mencionada en la cual su comité ejecutivo se redujo de seis integrantes, a sólo uno.

Por su parte el Grupo Posadas demanda a que sus hoteles mantengan una tasa de rotación general menor al 3% mensual (Lic. Marco Esparza, Fiesta Inn), y a pesar de haber sufrido una reestructuración en el 100% del comité ejecutivo, el Hotel Fiesta Americana tiene una rotación gerencial del 83% en un lustro, es decir 1.38 mensual, un 1.62% menos de lo que el corporativo le exige.

El hotel Fiesta Inn, perteneciente al mismo grupo hotelero, posee un 100% de rotación gerencial en un lustro, lo que equivale al 1.6% mensual. Por lo tanto, si la política del corporativo también exigiera que a nivel gerencial se mantuviera por debajo del 3% mensual, entonces las tasas de rotación de ambos hoteles se encontrarían dentro del rango permitido por el corporativo, ostentando un nivel permisible e incluso óptimo de rotación.

Nota: La rotación general de los hoteles Galería Plaza, Suites Sofía, Camino Real y Fiesta Americana en la Figura 4.4, no es cero, sino que más bien estos hoteles no proporcionaron los números para realizar el cálculo al momento de la entrevista.



4.5 Costo de la rotación gerencial

De los 20 hoteles entrevistados, 17 no calculan cuál es el costo derivado de la rotación gerencial, pero sí saben que es alto debido a la capacitación que invierten en su Comité Ejecutivo.

Quienes lo calculan -Hotel FStar, Crowne Plaza y Villa Florida- no incluyen los costos indirectos. Sin embargo algunos lo ven como una inversión y no como un gasto (Hotel Playa Paraíso), pues los beneficios se ven reflejados inmediatamente en su productividad. Fiesta Americana recomienda no calcular este costo cuando se trata de hacer una reestructuración, pues entonces no se haría dicho movimiento en el personal.

El Lic. Víctor Pérez Aspra, Gerente General del hotel Rivoli, asegura que “en la operación les cuesta más que se les vaya un lavatrastes a que se les vaya un gerente”, pues implica que el gerente de área permanezca cubriendo la vacante, y dejar de cumplir con sus responsabilidades.

El hotel Villa Florida calcula que su nómina se incrementa un 5%, pues se invierte tiempo y dinero en la capacitación y salarios del nuevo personal contratado.



4.6 Herramienta de medición del costo:

Universidad de Cornell

Durante la entrevista se preguntó si se tenía interés por conocer el costo que la rotación representaba en sus hoteles, pues este cálculo se puede obtener de manera gratuita a través de internet. El 90% de los entrevistados mostraron interés por conocer dicha herramienta, desarrollada por la Universidad de Cornell (Tracey y Hinkin, 2006), en la cual se incluyen los costos directos e indirectos, arrojando un resultado más apegado a la realidad, que los métodos comúnmente utilizados, que sólo consideran los costos directos. **¿Porqué?**

4.7 Acciones efectuadas para evitar la rotación

Con la finalidad de descubrir si se llevan a cabo o no acciones que disminuyen la tasa de rotación y su efectividad en la práctica, dichas acciones se agruparon en 9 categorías:

4.7.1 Planes de motivación

Existe en los entrevistados una notoria confusión entre los planes de motivación y los planes de incentivo, y por lo tanto, en la segunda mitad de entrevistas, fue necesario hacer tal diferenciación (los incentivos son económicos, mientras que los planes de motivación son factores intangibles) para obtener resultados más específicos.



Entre las acciones de motivación más comunes, se encontraron: premio al colaborador del mes, seguro de vida privado, comunicación permanente, juntas, celebración de fin de año, celebración de cumpleaños, flexibilidad con los permisos, un vehículo al alcanzar sus metas anuales, mismo que se renueva año con año, y uso de instalaciones.

En el caso específico del hotel Fiesta Inn, hay cuatro premiaciones: (1) Colaborador del Mes (premio económico y reconocimiento); Colaborador más Cortés; Supervisor del Bimestre; y reconocimiento al Ejecutivo del Año, el cual incluye un pequeño regalo. A los Gerentes Generales se les da un reconocimiento por Antigüedad, el cual consiste en una placa.

Por su parte, el Hotel Crowne Plaza, hospeda y envía a cenar a sus gerentes a los mejores restaurantes y hoteles de la Ciudad de México, ciudad en la que radica su mercado meta, para que éstos experimenten el nivel de servicio que esperan recibir los huéspedes que llegan al hotel en Veracruz. Asimismo, toman varios cursos anuales, y conviven con otros ejecutivos que están en la misma posición.

El hotel Fiesta Americana cuenta con diversos programas: de desarrollo, de crecimiento, de involucramiento en proyectos especiales, participación en las guardias, participación en las juntas de trabajo, desarrollo de sus habilidades y Coaching.



El Sr. Ortíz de Elguea, Gerente General del hotel Galería Plaza afirma que cuando la gente está a gusto, se compromete con la calidad, refiriéndose a que cuando el personal se encuentra motivado, el compromiso es la consecuencia inmediata.

Los hoteles independientes necesitan un programa que se adapte a sus necesidades y posibilidades económicas, pues son más reducidas que los hoteles de cadena. El Sr. Carlos Ponce del Hotel Bello, menciona que prefiere “perder en dinero, pero ganar en personal”, por lo cual dan mayores facilidades de descanso o permisos, antes de que éste manifieste alguna inconformidad en su personal gerencial.

4.7.2 Planes de incentivo

Entre los planes de incentivo más comunes, se encuentran: vales de despensa, premios por puntualidad y asistencia, comisiones por ventas, y bonos de productividad y ocupación.

El hotel Crowne Plaza desarrolló un programa completo de incentivos, en el cual sus gerentes reciben 100% de prima vacacional, sólo reembolsable en gastos de viaje, lo cual evita que lo gasten en otras cosas distintas al descanso. Otro de sus incentivos se relaciona con la evaluación de desempeño: se plantean objetivos 60% de la empresa, monetariamente hablando, y 40% depende de la evaluación del desempeño; de las ventas brutas anuales y la utilidad de operación pactada hay un porcentaje que se toma de la venta



y se multiplica por la utilidad de operación y esa es una cantidad del bono a repartir entre la gente del comité directivo.

4.7.3 Programas de capacitación continua

El 75% de los entrevistados, lleva a cabo algún nivel de capacitación anual que va desde un solo curso anual (hotel Kyrios), hasta once cursos anuales (Fiesta Americana). El promedio de cursos que al año toman los niveles gerenciales de la plaza, es de 3.65 cursos.

Entre los programas de capacitación más completos, se encuentra el del hotel Fiesta Inn:

- Dos veces al año toman el curso de Coaching que se divide en tres etapas: (1) coaching ordinario (encontrar las áreas de oportunidad); (2) coaching ontológico (medición de los resultados del colaborador); (3) coaching en el cual se evalúa al jefe, en función de que si el colaborador hace algo mal, es a causa de algo que el jefe está haciendo mal.
- Otro curso anual es un diplomado con el Tecnológico de Monterrey, sobre Actividades Gerenciales hoteleras.
- Cursos de inglés, cuyo costo es de \$75 por nivel.
- GO (Garantía Operativa) busca brindar empowerment a sus colaboradores.
- Delfos es otro sistema que, al igual que GO, fomenta que huésped sea primero, antes de todos los procesos.



- De Desarrollo Gerencial para los hoteles ONE.

El Hotel Crowne Plaza cuenta con un programa anual de capacitación completo, al cual se le da más bien un sentido de mercadotecnia de los recursos humanos. Lanzaron un programa llamado Actores de la Tradición, en donde la gente de mayor antigüedad en el hotel, demuestra porque está tan orgullosa de seguir en el Torremar. Dicho programa les ha permitido subir la calificación de Satisfacción del huésped de 81 a 92, a cuatro meses de haber iniciado su implementación.

Por el contrario, en los hoteles independientes como el Hotel Jaragua, se considera que la capacitación es cara, y quien les ha ofrecido un plan de capacitación, éste se sale del presupuesto.

4.7.4 Evaluación de desempeño

Quizás ésta sea la interrogante con mayor variedad de respuestas. Mientras algunos hoteles utilizan herramientas, psicólogas especialistas y programas más complejos para evaluar el desempeño de su comité ejecutivo, otros en cambio lo miden a través de la comunicación diaria o simplemente a través de la observación.

Algunos de los métodos citados son:



- Programa Moderniza o Distintivo M, en el cual se mide el desempeño con semáforos: verde significa buena implementación; amarillo significa que el desempeño es menor al requerido; y rojo, donde el objetivo está lejos de conseguirse.
- “¿Cómo te percibe la gente?” es un cuestionario ante los gerentes, en el cual, mediante una crítica constructiva, expresan los errores que el subordinado, el superior o el igual, perciben en el gerente de área. Este programa es similar al 360° (Hotel Rivoli).
- Medición en base a resultados, objetivos y metas por departamento.
- En base a la satisfacción del cliente.
- A través del índice de Clima Organizacional.
- Programa “Cara a cara” en donde cada colaborador, se entrevista con su jefe directo y posteriormente tabulan la entrevista. Después se arroja un resultado en el que hay que mejorar. Deben proponer cambios de actitud de acuerdo con el objetivo acordado, y así se evalúa al jefe del empleado (Camino Real).
- La etapa de Coaching Ordinario: hay una sesión cara a cara y cada trimestre, en donde se evalúan el alcance de los parámetros que se necesitan mejorar. Y por otra parte se mide contra indicadores que la compañía establece en un 80-20, es decir 80% son parámetros que pone la compañía en función de la productividad; y el 20% son parámetros que el gerente propone como retos personales para el hotel (Hotel Fiesta Inn).



- El Hotel Crowne Plaza hace una evaluación semestral en la cual 60% va en función de los logros empresariales, y 40% los personales. Gerencia General evalúa al comité directivo, cada miembro del comité directivo le hace la evaluación a sus jefes departamentales, y los jefes departamentales a su equipo. Esa evaluación pasa a RH y de ahí estipula el aumento de sueldo según su tabulador (4% ó 7% ó 10%).

4.7.5 Medición del compromiso

Algunos gerentes consideraron que la medición del compromiso es difícil, pues es un elemento intangible, sin embargo, quienes sí manifestaron medirlo, lo hacen de la siguiente forma:

- A través de la comunicación diaria.
- En relación a resultados: a mejores resultados, mayor compromiso.
- A través del reporte semanal de actividades.
- A través de las utilidades generadas en relación a la satisfacción del huésped.
- Nivel de disposición manifestado.

La medición del compromiso es una herramienta en sistema y es una herramienta de la meta. Representa cómo es que el gerente ha participado, cómo se ha desarrollado, y sus resultados.



4.7.6 Oportunidades de crecimiento

Los hoteles de cadena ofrecen oportunidades de crecimiento más claras y alcanzables que los independientes, en los cuales su misma naturaleza en donde el límite es el mismo organigrama, impide subir más escalafones. Prueba de ello es que el 77% de los hoteles de cadena, confirmaron tener un programa de promoción interna.

En contraparte, el 37% de los hoteles independientes, no cuentan con un programa de crecimiento, que resulte atractivo para sus comités ejecutivos, y quienes sí lo tienen, van dirigidos a niveles operativos o de mandos medios; es evidente que quienes forman parte del comité ejecutivo en un hotel independiente, no pueden aspirar a tomar posesión de un puesto de mayor jerarquía, pues éste le corresponde al propietario del hotel.

A pesar de que sólo el 35% de los hoteles en la plaza ofrecen oportunidades de crecimiento para sus comités ejecutivos, éstos permanecen razonablemente estables en sus puestos. Según manifestaron algunos directivos tales como el Sr. Javier Pister, Gerente General del hotel Crowne Plaza, esto puede deberse tres causas: al apego cultural que tienen con sus familias, a que entraron en una zona de confort, o a la falta de *hambre* por crecer profesionalmente pues ello implica cambiar de residencia.

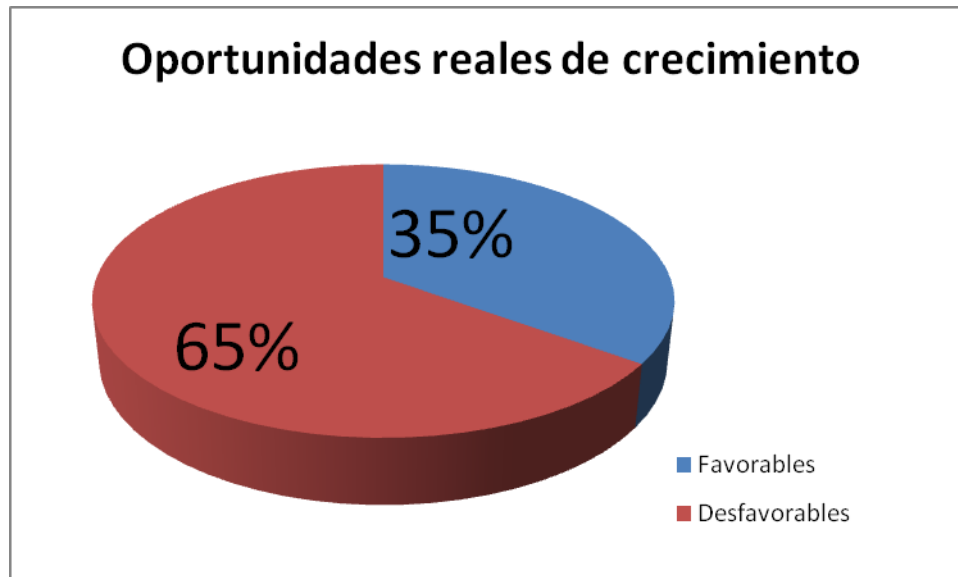


Figura 4.4 Oportunidades reales de crecimiento

4.7.7 Evaluación de la satisfacción laboral

El 70% de los entrevistados, evalúan la satisfacción laboral de su comité ejecutivo, sin embargo de este 70%, sólo 8 hoteles llevan a cabo un método formal de evaluación, mientras que los 6 hoteles restantes lo hacen de forma empírica, a través de la observación y/o comunicación con su comité ejecutivo.

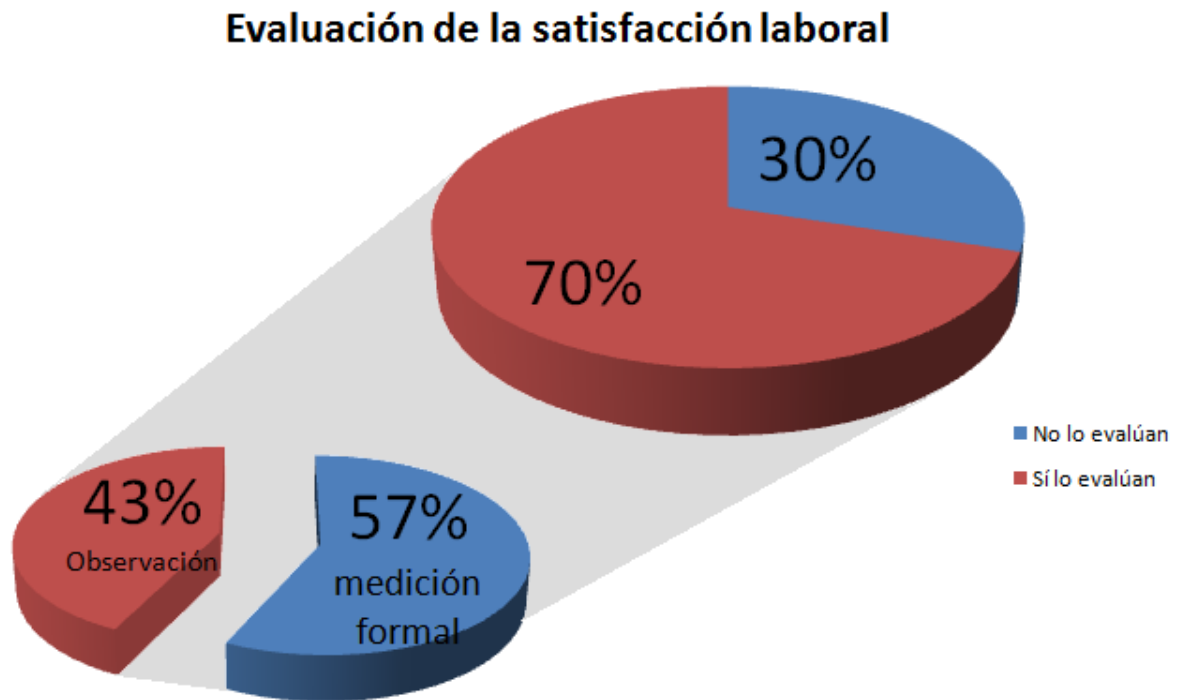


Figura 4.5 Evaluación de la satisfacción laboral

Entre los métodos formales más desarrollados, se encuentran los siguientes:

- **Clima Laboral.** El 50% de la evaluación se mide a través de 3 cuestionarios: uno entre iguales, otro con supervisores, y el tercero de clientes. Se hace una vez al año. El empleado lo llena en el sistema, lo cual lo convierte en una herramienta muy objetiva.
- **Evaluación 360°.** Aunque en realidad el objetivo de esta herramienta es evaluar el desempeño, en cierta medida es útil para evaluar la satisfacción laboral, pues el colaborador es evaluado por su superior, su subordinado y sus iguales, obteniendo un indicador que está estrechamente relacionado con



la satisfacción laboral. Grupo Posadas sugiere utilizarla dos veces al año (Hotel Fiesta Inn). A partir de ello se hace un plan de acción personal.

4.7.8 Potenciación del liderazgo

El 40% de los hoteles entrevistados llevan a cabo algún programa que les ayude a potenciar las habilidades de liderazgo de sus gerentes de área. Algunos de los programas más desarrollados, son los siguientes:

- Actores de la Tradición (Hotel Crowne Plaza), en donde la gente de mayor antigüedad en el hotel, expresa el porqué de su sentido de pertenencia a Torremar. Con este programa su calificación de Satisfacción del huésped han subido de 81 a 92 en cuatro meses.
- Coaching, descrito en el punto 4.7.3 (Grupo Posadas).
- Diplomado con el Tecnológico de Monterrey “Actividades Gerenciales hoteleras” (Grupo Posadas).
- Programa de Desarrollo Gerencial, para quienes se preparan a ocupar la Gerencia general de los nuevos hoteles ONE (Grupo Posadas).

4.7.9 Programas de socialización

Aunque con diferente frecuencia e importancia, el 75% de los hoteles censados llevan a cabo algún programa que fomente la socialización entre colaboradores del comité ejecutivo.



Algunos ejemplos de socialización son: comidas, celebraciones de cumpleaños, posada de fin de año, convivios con huéspedes que tengan estancias prolongadas, torneos de fútbol, convivios con los comités ejecutivos de otros hoteles en la cadena, y una junta general anual con otros comités ejecutivos de la cadena.

En el Hotel Crowne Plaza, hacen una reunión cada mes con todo el comité de operaciones, donde los mismos empleados operativos exponen sus avances, y se les enseña a hacerlo de manera muy profesional. En la cena de fin de año el Comité Ejecutivo tiene una cena especial con el director general en algún restaurante externo.

Tanto el Sr. Pister del hotel Crowne Plaza, como el Lic. Del Puerto del Hotel Jaragua, mencionaron que en el pasado realizaban reuniones sociales fuera del hotel, e incluso en sus propias casas; sin embargo la experiencia les ha llevado a concluir que lejos de beneficiar la relación laboral con dichas reuniones sociales, ésta se perjudicaba, pues se perdía cierto nivel de respeto entre ellos. Por lo tanto, ahora, en el caso del Sr. Pister, las reuniones sociales que llevan a cabo son en lugares públicos o en casa de algún otro elemento del comité ejecutivo; y en el caso del Lic. Del Puerto, no realiza eventos de socialización.

Por otro lado, el Lic. Víctor Pérez Aspra implementa una salida cada dos meses en la cual hacen un campamento en una montaña, un rally, actividades de supervivencia, prenden una fogata, y al final regresan el lunes con otra visión. Se lo platican a su gente, y



ésta se siente motivada para ser considerada a conseguir un mejor puesto, y entonces poder participar en dichos convivios. Es una motivación para que los mandos medios y operativos sean promovidos. Procuran no hacerlo dentro de restaurantes, sino una parrillada al aire libre, cada quien lleva algo o bien ahí lo preparan entre todos.

4.8 Programa de inducción

El 70% de los hoteles, cuenta con un programa de inducción general, pero no con uno particularmente para niveles gerenciales. Algunos mencionaron, en el mejor de los casos, que es el gerente que va de salida quien induce al nuevo gerente en sus actividades, lo cual sucede sólo cuando existe un periodo de entrega de puesto, el cual va desde quince días hasta tres meses.

Sin embargo, en los casos en los que no existe oportunidad de entregar responsabilidades, difícilmente el gerente de entrada tendrá oportunidad para ser inducido a su puesto. Es por ello que los hoteles que contratan un nuevo gerente, solicitan que éste ya cuente con experiencia.

No obstante cada hotel tiene sus propias características, y al no existir un programa de inducción al puesto, su plena integración a éste se ve afectada.



Los hoteles Galería Plaza, Crowne Plaza y FStar son los únicos tres hoteles que desarrollaron un programa de inducción especialmente para nivel gerencial, en el cual se le enseñan todos los procedimientos y sistemas administrativos.

4.9 Entrevista de entrada

Solamente el 15% de los hoteles entrevistados no realizan una entrevista de entrada con los nuevos gerentes que se integran a la compañía: Suites Gaudi, Kyrios y Villas Dalí. El 85% restante lleva a cabo una entrevista de entrada, la cual por lo regular primero es con el Gerente de Recursos Humanos, posteriormente con el jefe de área y finalmente con el Gerente General.

En el hotel Playa Paraíso es la psicóloga del hotel quien entrevista al candidato de primera mano, y posteriormente otros departamentos.

En hoteles de cadena como Camino Real, Galería Plaza, Fiesta Inn y Fiesta Americana, dependiendo del puesto gerencial a cubrir, el candidato debe ser entrevistado también por el corporativo, e incluso por el propietario del inmueble.

El objetivo de dichas entrevistas es determinar el grado de disponibilidad con que cuenta el candidato, su actitud, experiencia en el puesto, metas, proyectos, planes a futuro, y desenvolvimiento en la entrevista.



El hotel Crowne Plaza, para puestos gerenciales clave, realiza una entrevista de campo y una entrevista foro: los candidatos se sientan al centro, y cada miembro del comité directivo le pregunta sobre situaciones muy reales del hotel y cómo las resolverían. También hacen un estudio socioeconómico con una empresa llamada VerEs (Veracruz Estudios) y con Grupo Pae, las cuales investigan referencias de los candidatos directamente en su domicilio y sus vecinos.

Por otra parte, algunos hoteles también se interesan por conocer los talentos de los candidatos de acuerdo al puesto que desean ocupar. Camino Real realiza una prueba de talentos sólo para niveles ejecutivos; y los hoteles Fiesta Inn y Fiesta Americana llevan a cabo el test SEP el cual consta de tres tipos de evaluaciones: psicométrica, anímica y técnica. Quienes no hayan aprobado este test, no pueden ser contratadas a nivel ejecutivo. Del mismo modo, si su resultado muestra que el candidato es demasiado apto para el puesto, no es contratado pues se verá frustrado muy pronto, lo cual resultaría contraproducente para la compañía.

4.10 Entrevista de salida

El 75% de los hoteles, sí realiza una entrevista de salida, siempre y cuando el gerente saliente renuncie con un tiempo suficiente para conocer las causas que lo orillaron a tomar



su decisión. No obstante, cuando este desprendimiento es más violento, ya sea por renuncia o despido, no hay oportunidad de realizarla.

En algunos casos, se toman acciones para hacer los cambios pertinentes de acuerdo a lo que manifestaron los entrevistados. Las entrevistas de salida “son un aprendizaje, para que el que viene tenga permanencia” dice la Lic. Castañeda, Directora General de Camino Real.

A pesar de que esta herramienta permite saber los motivos por los cuales se va el empleado, ya sea salario, prestaciones o si existe alguna aspiración que se pudo conseguir, es importante resaltar que ningún hotel lleva un control estadístico o historial de las causas recopiladas en dichas entrevistas.

Asimismo, en ninguno de los casos se encontró que una compañía externa al hotel o al corporativo lleve a cabo esta entrevista de salida.

4.11 Nivel de satisfacción gerencial

Aunque el 80% de los hoteles no lo tienen medido formalmente, todos dicen conocer cuán satisfecho está su comité ejecutivo a través de la observación y la comunicación, ya sea por medio del departamento de calidad o directamente el Gerente General.



A nivel personal, los Gerentes Generales se sienten muy satisfechos, calificándose con nominaciones entre 8 y 10. Los Gerentes de Camino Real, Lois, Crowne Plaza, Villa Florida, Best Western y Fiesta Inn, se autocalificaron con el valor máximo, diez, e incluso manifestaron encontrarse en el mejor momento de sus vidas.

En contraparte, las personas entrevistadas que pertenecen al comité ejecutivo, pero que realizan funciones de Gerencia General, manifestaron que aunque están satisfechas, lo estarían más si recibieran un mejor salario.

4.12 Comentarios

A pesar de que se eligió una herramienta de medición muy flexible, que permitiera obtener la mayor cantidad de información que fuese posible, sin cerrarse a la cuadratura de una encuesta, para finalizar la entrevista se añadió una pregunta abierta que diera espacio a alguna idea adicional no incluida en la guía o durante la entrevista. Así fue como se lograron recopilar los siguientes comentarios de cierre:

- Hotel FStar: es un hotel de apertura y pequeño en el cual provechan el potencial humano en lugar de tener una persona para cada actividad. Se capacita a la gente para que puedan realizar varias funciones, lo cual reduce la nómina y genera mayores ingresos.



- Hotel Costa Sol: falta mucha profesionalización de servicios en Veracruz. Quienes estudiaron Turismo, deben buscar estas oportunidades.
- Hotel Mocambo: existe mucha comunicación con el personal, fortalecido por su política de “puertas abiertas”. El hotel tiene 80 años de operaciones, y conoce perfectamente cuál es su mercado. No desean modernizarse pues ese es su *concepto*. Trabajan con una filosofía muy *humana*.
- Suites Gaudi: más que aplicar herramientas, hay mucha comunicación.
- Playa Paraíso: quién nace para servir, sirve para vivir. La experiencia es lo único que se lleva el huésped.
- Hotel Kyrrios: “Qué bueno que haya empresas que se preocupen por este tema”.
- Rivoli: desean recibir retroalimentación de esta investigación. En cuanto al tema, en las cadenas hay programas de retención más complejos, porque es una referencia del gerente hacía los corporativos; pero a nivel hotel independiente, no tanto. Sus recepcionistas tienen el mejor sueldo de la plaza.
- Hotel Bello: a nivel turismo falta mucha capacitación. Hay que hacer las cosas con gusto.
- Suites Sofía: "Me doy cuenta de todo lo que necesito". "Gracias por tomarte el tiempo de venir a ayudarnos".
- Fiesta Inn: esperan recibir los resultados para implementar las herramientas que se recomienden.