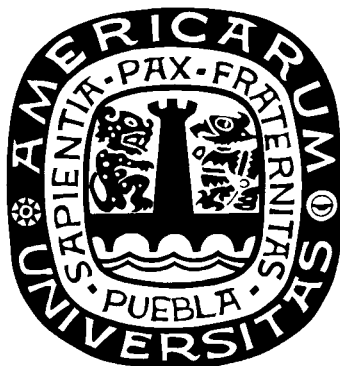


UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS, PUEBLA

**Escuela de Negocios
Departamento de Hoteles y Restaurantes**



**DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN EN LOS PUESTOS DE
CAMARISTA, MOZO DE ÁREAS PÚBLICAS Y STEWARD DEL HOTEL
CAMINO REAL DE PUEBLA.**

TESIS PROFESIONAL PRESENTADA POR

**MIRIAM PEREGRINA PEÑA 112364
DEBORA OAKLEY GONZÁLEZ 110406**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE HOTELES Y RESTAURANTES**



CAPÍTULO III

Metodología

Este capítulo tiene como objetivo explicar de manera detallada los procesos que se realizaron para obtener los datos necesarios, los instrumentos de apoyo que facilitaron el análisis, así como la información relevante para el estudio.

3.1 Caso de Aplicación: Hotel Camino Real de Puebla

En base a la información proporcionada por la página web del Hotel Camino Real (Camino Real, 2005), el hotel pertenece a una cadena mexicana, fundada en 1960 por Banamex (Banco Nacional de México) y un grupo de inversionistas privados. En el año de 1962 se firmó un contrato con Western Internacional Hotels, hoy Westin, estableciendo en México la primera cadena hotelera de lujo con representación internacional. En el 2000, es adquirido por uno de los grupos más sólidos e importantes del país: Grupo Empresarial Ángeles (GEA). Hoy en día Camino Real tiene un significado de hospitalidad mexicana con tradición, estilo y calidez, con servicios de hospedaje en diversas ubicaciones dentro de la República Mexicana, convirtiéndola en la cadena de Hoteles de más alto nivel reconocida en la industria mexicana.

Hoy en día el corporativo Camino Real cuenta con veinte hoteles distribuidos en diversos puntos del país contando con tres categorías:



- Cuatro hoteles de playa para cubrir las necesidades de aquellas personas que viajan por placer.
- Catorce hoteles de ciudad, que satisfacen las necesidades y deseos del viajero de negocios.
- Dos hoteles coloniales, los cuales por su arquitectura y ubicación resultan tener un encanto particular.

Camino Real continúa su expansión, en el 2005 abrirá un hotel en Ciudad Juárez y para el 2006 se tienen planeadas tres aperturas más en Guadalajara, Monterrey y Pedregal.

La misión del hotel es “crear valor en la Hotelería Mexicana para los Clientes, Accionistas y Colaboradores a través de nuestra actitud”. La visión es “ser el Grupo Hotelero más rentable en los diferentes segmentos de la Hotelería Mexicana”. Sus valores se fundamentan en el trabajo, la honestidad y el compromiso; la filosofía se orienta hacia la implementación de tres funciones: la confianza que demandan los inversionistas, el liderazgo con proyección que demanda el empresario y el equipo de trabajo de los ejecutivos (Camino Real, 2005).

Por otro lado, de acuerdo al Lic. Becerra, la misión del departamento de Recursos Humanos del hotel (sin modificar desde el año 2001) es: “Ser el Área Líder en el medio Hotelero responsable de atraer, retener y desarrollar Colaboradores de acuerdo a nuestra Filosofía de Servicio, superando las expectativas de nuestra Organización, Clientes Internos y Externos, a fin de contribuir con efectividad en el logro de los objetivos de la Empresa”. Asimismo, declara que los valores que el departamento tiene son: calidad, mediante un buen trabajo y sin errores, orientando todos sus recursos y esfuerzos para lograr una mejor calidad de vida en el trabajo y el desarrollo de sus clientes internos; servicio, a través de



una atención profesional y personalizada, así como una actitud positiva y cordial, llegar a conocer las necesidades de sus clientes internos y externos y superar sus expectativas; compromiso, manteniendo una congruencia entre lo que se planea, predica y se hace en beneficio de los colaboradores; respeto, tratando dignamente a cada cliente interno y externo; y honestidad, ante colaboradores y facilitadores con la palabra y hechos basados en la verdad y transparencia, en forma responsable.

3.1.1 Determinación de Puestos a Analizar

El campo de estudio seleccionado para esta investigación fue el Hotel Camino Real de Puebla, ya que en este hotel se proporcionó toda la ayuda necesaria, por parte del departamento de Recursos Humanos, para poder desarrollar un estudio sobre la rotación de personal. Los tres puestos que se seleccionaron para el análisis fueron:

- Camarista
- Mozo de Áreas Públicas
- Steward

Estos tres puestos de limpieza son los puestos que mayor rotación presentan entre el personal del hotel de acuerdo con el Gerente de Recursos Humanos. Tomando como referencia la información capturada en el archivo de Recursos Humanos correspondiente a la rotación de personal, se obtuvo el registro mensual desde enero del año 2004 a junio del año 2005 en relación a la plantilla, el número de bajas reales, bajas eventuales y el porcentaje de rotación. Cabe aclarar que el porcentaje de rotación que tiene registrado el Hotel se calculó en base el número de bajas reales entre la plantilla; siendo bajas reales las bajas de colaboradores con contrato de planta. Basándose en la misma fórmula, se tomó el



número de bajas totales (bajas reales más bajas eventuales) para obtener un porcentaje de rotación más acertado. El manejo de dicha información se utilizó a manera de trimestres.

3.1.2 Descripción y Perfil de Puestos del Hotel Camino Real de Puebla

Como base parcial para el estudio de la presente investigación, se tomaron algunos datos que forman parte del Manual de Políticas y Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos. Dichos datos se refieren a cada puesto de limpieza en el hotel en relación al perfil y descripción del puesto. Cabe mencionar que la información presentada se ha mantenido sin modificación desde el año 1987.

En el caso de la descripción (ver Apéndice A, B y C) y el perfil de puestos (ver Apéndice D, E y F) en el Hotel Camino Real de Puebla, la información que presentan permite, tanto a los colaboradores como a los Gerentes, definir las condiciones de trabajo, mantener claras las obligaciones y los resultados que se esperan de ellas, según comenta el Lic. Becerra. Cabe aclarar que en la estructura organizacional, los puestos de Camarista y Mozo de Áreas Públicas se encuentran bajo la dirección y supervisión del departamento de Ama de Llaves; mientras que el puesto de Steward, por el departamento de Alimentos y Bebidas.

3.1.3 Sujetos de Estudio

A nivel operativo, parte de la investigación se enfocó a dos grupos diferentes de colaboradores. En ambos grupos se incluyeron los tres puestos mencionados anteriormente. El primer grupo abarcó todos aquellos colaboradores dados de alta, es decir, aquellos que se



encontraban trabajando en el hotel (con fecha de junio 2005), independientemente de su antigüedad. El segundo grupo se conformó por aquellas personas que fueron colaboradores durante el periodo de enero 2004 a abril 2005; sin embargo, estas personas ya no mantienen una relación laboral con la empresa. La razón por la cual se tomaron en cuenta estos dos grupos fue para poder contar con puntos de vista diversos en relación a las condiciones laborales y acerca de los motivos que propician la rotación. A sugerencia de la Maestra Dana Parkinson, Consultora de Recursos Humanos y supervisora de Tesis, se consideró fundamental conocer la opinión no sólo de aquellos que seguían en el hotel, sino también de aquellos que ya no laboraban en él, pues tienen una perspectiva diferente hacia las condiciones laborales en el hotel al ya no sentirse comprometidos por una relación laboral.

Considerando que el Hotel Camino Real de Puebla es un hotel que cuenta con 84 habitaciones, la plantilla de personal consta únicamente de 123 colaboradores aproximadamente, no se utilizó ninguna fórmula estadística para determinar la muestra, ya que de haber sido así, la muestra se hubiera reducido aún más y para efectos de análisis la información también y no hubiera permitido un análisis significativo estadísticamente hablando.

Es así, que se optó por aplicar una encuesta a toda la plantilla de los puestos de limpieza. Para ello se tomó la información contenida en el Sistema Integral de Recursos Humanos (SIRH), el cual contiene una base de datos que muestra a todos los colaboradores que están en estado de alta o baja en el hotel, junto con información personal y su relación con el trabajo. En esta investigación, se empleó únicamente la siguiente información de los colaboradores en estado de baja: nombre completo, fecha de ingreso, fecha de baja, motivo de baja, teléfono y domicilio. Estos dos últimos datos fueron utilizados de manera



confidencial para poder localizar a dichos colaboradores y llevar a cabo posteriormente la respectiva entrevista. Esta información es la misma que se encuentra registrada en los expedientes del archivo muerto desde enero del año 2004 a junio del año 2005. Para los colaboradores en estado de alta el proceso para contactarlos fue dentro del Hotel en sus horas de trabajo y con ayuda del Gerente de Recursos Humanos, quién vía telefónica contactó al supervisor correspondiente dentro del Hotel y éste a su vez mandó a llamar al colaborador para ser entrevistado.

En base a la información registrada en el SIRH, la Tabla 2 presenta la muestra principal de colaboradores en estado de alta y de baja que se utilizó para la aplicación de entrevistas. A nivel administrativo se aplicó una entrevista al Gerente de Recursos Humanos, al Chef Ejecutivo en el departamento de Alimentos y Bebidas y a la Ama de Llaves en el departamento de División Cuartos. La muestra de las preguntas que conformaron las entrevistas se encuentra en el Anexo 1.

Tabla 2

Muestra Principal de Colaboradores para Efectos de Investigación

Puesto	Camarista	Mozo de A.P.	Steward	Total
Colaboradores dados de alta	5	5	8	18
Colaboradores dados de baja	18	15	14	47
Total de muestra por puesto	24	20	22	66

De “Sistema Integral de Recursos Humanos”, por Camino Real de Puebla.



Las preguntas que conformaron las entrevistas realizadas a la muestra variaron dependiendo de su estado: baja o alta; sin embargo, en su mayoría constaron de las mismas preguntas y el mismo procedimiento sin importar las condiciones. En cada caso, el entrevistador llevó personalmente el curso de las preguntas a las que el entrevistado respondió de manera oral, permitiendo al entrevistador anotar las respuestas, así como comentarios adicionales. Al contactarlos, se les dio una clara explicación del proyecto de investigación la cual se utilizó como guía para llevar a cabo el procedimiento de entrevista (Ver Anexo 2).

3.1.4 Movimientos Administrativos en el Hotel

A nivel administrativo, en el año 2004 se presentaron diversos cambios en el hotel que pueden ser considerados como factores involucrados indirectamente con la rotación de personal. En mayo se tuvo un cambio en el puesto de Chef Ejecutivo y en julio el Gerente de Alimentos y Bebidas cambió. En junio se tuvo un cambio en el puesto de Director General. Es importante mencionar que como parte de la administración de Recursos Humanos los pagos que reciben los colaboradores durante el año son los estipulados en la Ley Federal del Trabajo: el aguinaldo en el mes de diciembre y el reparto de utilidades en el mes de mayo.



3.1.5 Implementación de Programa de Motivación en el Hotel

En el caso del Hotel Camino Real de Puebla, los departamentos de Ama de Llaves y Cocina implementaron un programa de motivación para incentivar a los colaboradores mediante una evaluación de la presentación, asistencia, actitud hacia el trabajo y compañeros de trabajo y estándares. Cada Supervisor asignaba el porcentaje conveniente, según su criterio, para cada aspecto a evaluar de los puestos de Camarista, Mozo de Áreas públicas y Steward respectivamente. El 100% de la evaluación se llevó a cabo diariamente durante todo un mes, de manera que el colaborador que cumpliera con todos los aspectos de manera positiva era acreedor a un bono de \$300.00 en la última quincena del mes en curso. Esta propuesta fue dada a conocer el 18 de abril de 2005 al personal del departamento de Ama de Llaves en respuesta a la inquietud que se presentó ante una situación de bajo salario y la necesidad de trabajar horas extras en caso de alta ocupación por la insuficiente plantilla. Sin embargo, el programa estuvo en función únicamente por dos meses ya que no se pudo lograr un seguimiento por parte de los colaboradores en el cumplimiento de todos los aspectos; y sobretodo, el hotel no contaba con el presupuesto necesario para mantener en funcionamiento el programa.

3.2 Diseño del Cuestionario para Entrevista

Se puede determinar que el tipo de encuesta que se utilizó fue por su dimensión un estudio de casos y por su grado de precisión o medida de exploración. Por otro lado, la entrevista aplicada a los colaboradores se diseñó en base a las dimensiones que marca la teoría de Herzberg; ésta fue colectiva, ya que la muestra que se tomó fue la plantilla de personal para los puestos de Camaristas, Mozo de Áreas Públicas y Steward, así como los colaboradores dados de baja en esos mismos puestos. De igual manera, se sostiene que fue personal, ya que, en el afán de obtener percepciones personales, el proceso de entrevista fue llevado a cabo de manera individual y no en grupo, tratando de propiciar un ambiente de confianza y tranquilidad. La estructura que se siguió fue dirigida, ya que estuvo guiada por preguntas previamente estructuradas; no obstante, algunas de estas preguntas permitieron profundizar más en la manera de pensar de los entrevistados, conociendo más a fondo sus percepciones. Finalmente, las entrevistas se realizaron de manera única porque solamente se entrevistó a la misma persona una sola vez.

Para las entrevistas aplicadas a los Gerentes y Supervisores el tipo de entrevista que se utilizó fue colectiva, ya que los entrevistados fueron personas que están a cargo de los colaboradores directa o indirectamente. Cada entrevista fue aplicada de manera personal para obtener una percepción de cada puesto, ya que las responsabilidades son diferentes para cada uno. La estructura de las entrevistas fue dirigida ya que, dependiendo del puesto que ocupaba el entrevistado, el formato de las preguntas fue elaborado específicamente en relación a sus funciones; sin embargo, algunas preguntas fueron abiertas. Así mismo, las entrevistas fueron únicas ya que se aplicaron una sola vez a cada Gerente y Supervisor.



Ya que esta investigación incluyó información subjetiva, se refiere a una investigación cualitativa. No obstante, se emplearon herramientas gráficas que resultan indispensables para determinar tendencias o patrones; aún cuando las percepciones, actitudes o ideas de una persona puedan ser cuantificadas, en este caso la muestra no fue lo suficientemente grande para cuantificarla. Es importante mencionar que, como subcategoría, la investigación fue también fenomenológica. De acuerdo a las necesidades de estudio, la metodología constó de dos tipos de investigación: una descriptiva y otra explicativa.

Para poder considerar a los dos grupos que conformaron la muestra de altas y bajas, se diseñó un cuestionario, a manera de entrevista, específico para cada grupo, pero incluyendo las mismas dimensiones para los tres puestos. En un inicio, se diseñó un formato para realizar la prueba piloto (Ver Anexo 3), con el fin de observar las fallas que pudiera tener la entrevista y modificarla antes de aplicarla a la muestra total. La prueba piloto fue aplicada a una persona que aún es colaborador y a otra de las que ya no trabajan en el hotel. Es importante mencionar que estas dos personas, seleccionadas aleatoriamente, ya no formaron parte de la muestra total a quienes se les aplicó la entrevista final.

Después de haber analizado las entrevistas de la prueba piloto, el cuestionario fue rediseñado (Ver Anexo 4) para incorporar la retroalimentación que se obtuvo. Así, el formato de la entrevista final consistió de 20 preguntas para los colaboradores en estado de alta y 22 para aquellos en estado de baja. En ambos cuestionarios las preguntas se enfocaron a diferentes categorías para poder guiar la investigación para que, dependiendo de la tendencia en las respuestas, se pudiera determinar las causas de rotación de personal. De esta manera, para las entrevistas de alta, se formularon preguntas donde el colaborador pudiera emitir un juicio acerca de aspectos tales como: el proceso de reclutamiento, la



inducción, el sentido de pertenencia, la capacitación, satisfacción, supervisión, percepción del puesto, clima laboral y facilidades. Así mismo, para las entrevistas de baja, se consideraron las mismas categorías, sumando a ellas la terminación de contrato. En base a la similitud del concepto en cada pregunta, se agruparon de acuerdo a la categoría a la que pertenecen.

3.3 Procesamiento de Datos

Una vez aplicado el instrumento para la recolección de datos, la información obtenida fue procesada con ayuda del programa Microsoft Excel versión XP, con el fin de ligar los resultados a un instrumento estadístico útil para el análisis cualitativo final. Se comenzó por capturar en una hoja de cálculo todas las respuestas, tanto de las entrevistas de bajas como las de altas, para poder contabilizar el número de respuestas positivas y negativas para cada pregunta (Ver Anexo 5). En base a esa contabilidad, se procedió a realizar gráficas de pay y gráficas de barra. Esto para obtener un formato visual más explícito, tanto para el análisis como para el lector. De esta manera se identificaron claramente las dimensiones que representan una causa importante para la rotación.