



CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Registros de Rotación de Personal

En base a la rotación, la tendencia en los tres puestos muestra un incremento entre el tercer y cuarto trimestre del año 2004, mientras que el segundo trimestre del año 2004 es el más bajo. De acuerdo con el Gerente de Recursos Humanos, se podría decir que el incremento en la rotación de personal se deba a la temporada del año en la que el hotel presenta mayor demanda turística y se ve en la necesidad de cubrir esa demanda con personal eventual. Sin embargo, comenta también, que la rotación pudo ser alterada por los cambios administrativos registrados y el pago de utilidades, ya que en estos casos, se genera un aumento de rotación en los trimestres posteriores, lo cual pudo provocar que el personal abandone su puesto en busca de otra oferta de trabajo de mejores condiciones laborales, mayor sueldo, cambio de puesto, entre otros, como se indicó en las gráficas.



5.1.2 Puesto de Camarista

En base a las entrevistas, existe una significativa percepción de trato desigual hacia las colaboradoras en estado de alta y poca valoración por parte de ellas hacia sus Supervisores, lo cual explica su preferencia por un cambio en la actitud de Supervisores y jefes de área, mismo que fue sugerido por las colaboradoras en estado de baja. Así mismo, pocas valoran el compañerismo, tienen poco tiempo libre fuera de su horario de trabajo, consideran que la carga de trabajo es pesada y por lo mismo, piden un aumento en el sueldo. En relación a ello, las colaboradoras en estado de baja sugieren que exista mayor comunicación, coordinación y motivación hacia los colaboradores; así como un mayor sueldo y disminuir la carga de trabajo. Cabe señalar que el conseguir horarios más accesibles, mayor sueldo y problemas con la administración de propinas, fueron las principales causas de baja. Estos problemas también se manifiestan con las colaboradoras en estado de alta. Por último, se observó una escasa comunicación entre colaboradores y la relación con otros puestos es nula. Por lo que quizá, tanto en estado de baja como de alta, las respuestas indican que se sienten poco valorados por parte del personal de otros departamentos.

5.1.3 Puesto de Mozo de Áreas Públicas

De igual forma, los Mozos de Áreas Públicas mantienen poca relación con otros departamentos, se sienten poco valorados (siendo mayor el porcentaje en estado de alta que de baja, sin dejar de ser significativos ambos) y existen inconformidades en relación a sus Supervisores. Aún cuando el total de entrevistados opinaron que el Supervisor se interesa



Conclusiones y Recomendaciones

por la calidad en el departamento y un 80% siente que existe un trato igual para todos, tanto en estado de baja como de alta, los Supervisores son poco valorados en el trabajo, así como el compañerismo, el ambiente y el poder superarse. Por lo mismo, buscan mayor comunicación, coordinación, trabajo en equipo, motivación y un cambio en la actitud de los Supervisores. Siendo el sueldo un aspecto sobresaliente a considerar para los colaboradores en estado de baja, en las entrevistas de aquellos en estado de alta no presentó una mayor preocupación. Sin embargo, gran parte de los colaboradores en estado de alta aceptarían otro empleo desempeñando otro puesto, aún cuando el trabajo en sí es lo que más valora la mayoría. Con esto, se puede concluir que las labores que desempeñan no es lo que les desagrada, sino más bien, las condiciones laborales en las que se encuentran.

5.1.4 Puesto de Steward

Los colaboradores que ocupan el puesto de Steward en estado de alta, en su mayoría, valoran el trabajo en sí, el compañerismo y el ambiente. Sin embargo, expresan que existe poca organización y diferencias en la carga de trabajo, por lo que se podría entender su inclinación por un cambio en las instalaciones, mayor motivación hacia los colaboradores, promover más el trabajo en equipo y una mejor coordinación y comunicación, ya que a la mayoría no se le explicó las labores a desempeñar y hay una falta de capacitación continua. Su mínima relación con otros puestos puede provocar también el sentirse poco valorados por los colaboradores de otros departamentos, de ahí su escasa perspectiva hacia una superación personal o profesional.



5.1.5 Información Registrada en el Sistema Integral de Recursos Humanos (SIRH)

Las bajas registradas con los motivos: “dejó de presentarse”, “otra oferta de trabajo”, “no se presentó”, “inconforme” y “voluntario”, no permiten conocer las razones que tuvieron los colaboradores para presentar su renuncia (en caso de haber sido voluntaria). No se sabe exactamente si fueron contratados como eventuales para un evento determinado. El Gerente de Recursos Humanos afirma que, como es el caso de los Stewards, al darlos de baja, no se especifica en el sistema el que hayan sido contratados sólo para un evento en particular, por lo que los datos no muestran dicho motivo de baja. Eso impide conocer detalladamente las bajas que fueron dadas porque el contrato fue eventual o por otra causa. Sin embargo, tanto las camaristas como los Mozos de Áreas Públicas, presentan un número elevado en el motivo “dejó de presentarse”. En relación a “problemas de salud”, los casos que presentaron problemas en las entrevistas de baja, mencionan problemas de columna y/o espalda.

5.2 Recomendaciones

Aplicar cursos de capacitación a nivel administrativo (tanto a Gerentes como Supervisores) con el fin de que cuenten con la información necesaria para fortalecer la comunicación vertical y horizontal favoreciendo la retroalimentación, y fortalecer la motivación hacia el colaborador para que le den un significado a su trabajo más allá de la remuneración.



Conclusiones y Recomendaciones

Implementar un programa de motivación por parte del departamento de Recursos Humanos junto con el Supervisor de cada departamento en el cual se podrían establecer acciones específicas que fomenten los valores de la compañía (trabajo, honestidad y compromiso). Este programa podría funcionar de la siguiente manera:

Cada Supervisor podrá reconocer cuando uno de sus colaboradores trabaje de manera destacada sobre alguno de esos puntos, dándole un crédito. Cuando el colaborador acumule 10 créditos, por ejemplo, éstos se podrán intercambiar por un día libre con goce de sueldo (en época de baja demanda), un boleto para ir a algún partido de foot ball, toros o luchas o algún otro estímulo que sugieran los mismo colaboradores y no represente un costo para el hotel.

Proponer a los Gerentes de departamento incluir en la información presentada en las juntas mensuales y cursos de capacitación a colaboradores, aspectos relacionados a las labores que se desempeñan en cada puesto del hotel. Esto con el fin de concientizar a los colaboradores para que valoren la importancia de cada puesto y reconozcan la necesidad de mejorar la relación de unos con otros para alcanzar los objetivos del hotel.

Usar, para efectos de la administración de las propinas, algún método que asegure que dicha propina llegue a las manos de la persona que la trabajó. Se podría tener un registro de los sobres colocados en las habitaciones Se podrá solicitar al huésped que en caso de aportar propina la presente personalmente en recepción al momento de su check out. El sobre deberá ir cerrado, con la fecha en la que fue recibido y registrado con el número de habitación correspondiente. Posteriormente se entregarían a la Ama de Llaves para que ella se lo entregue a la Camarista(s) encargada(s) de la limpieza de dicha habitación y fecha. Así mismo, el porcentaje de propina que el departamento de ventas



Conclusiones y Recomendaciones

incluye en la venta de grupos, debería ser controlado por departamento registrando a los colaboradores que trabajaron para ese grupo y así asegurar su correcta repartición.

Fortalecer el curso de inducción, así como la organización de trabajo para poder facilitar la asistencia a cursos de capacitación. Del mismo modo, se propone simplificar las condiciones necesarias para contar con un entrenamiento cruzado y otorgar cursos de capacitación que den énfasis en la motivación hacia un interés de superación personal por parte de los colaboradores.

Reestructurar el perfil de puesto para Camarista, ya que los problemas de salud posiblemente son ocasionados por las labores que se requieren y la incapacidad de la persona para desempeñarlas.

Asegurar la aplicación de exámenes psicométricos, ya sea antes de su contratación o antes de prolongar su contrato, para evitar problemas de actitud posteriores en la empresa.

Modificar el término asignado a los puestos de limpieza, lo cual podría lograr que el colaborador sienta orgullo por el puesto que desempeña y fortalezca su dignidad, como sucede en el caso del Hotel Four Seasons de acuerdo al Lic Jorge Delalbre, Gerente de Recursos Humanos. Algunas sugerencias son:

- Camarista – Encargada de Habitación
- Mozo de Áreas Públicas – Encargado de Ambientación
- Steward – Encargado de Equipo

Para futuras investigaciones relacionadas con esta tesis, se recomienda aplicar la prueba piloto en otros puestos similares a la muestra para obtener un mayor número de entrevistas que arrojen información significativa. Realizar un análisis en términos financieros en relación al costo de inversión para cursos de capacitación (en caso de que el



Conclusiones y Recomendaciones

hotel no cuente con el personal suficiente), contra el beneficio a corto, mediano o largo plazo que dichas capacitaciones traerían. Así como, considerar una limitante que el Hotel pertenece a una cadena y existen estándares que no pueden ser modificados.

Parte de las entrevistas aplicadas a los colaboradores en estado de baja presentaron algunos motivos que no son mencionados en el SIRH. Por lo tanto, se desconocen a nivel administrativo algunos factores negativos que, a percepción del colaborador, pudieron ocasionar su ausentismo, como son: los horarios de trabajo, problemas con Supervisores y jefes, altas cargas de trabajo y renuncia involuntaria por temor a represalias. Estos motivos se consideraron significativos ya que, a pesar de representar una muestra reducida, provienen de testimonios que representaron parte de la rotación registrada en el hotel. Estas declaraciones apoyan la información que se obtuvo de los colaboradores en estado de alta. La concordancia que existe entre ambos grupos, permiten validar las posibles causas que determinen, en parte, la insatisfacción laboral del colaborador y por lo tanto, la rotación en el Hotel Camino Real de Puebla.



El Científico que Quería Arreglar el Mundo

Un científico, que vivía preocupado con los problemas del mundo, estaba resuelto a encontrar los medios para aminorarlos. Pasaba días en su laboratorio en busca de respuestas para sus dudas.

Cierto día, su hijo de 7 años invadió su santuario decidido a ayudarlo a trabajar. El científico, nervioso por la interrupción, le pidió al niño que fuese a jugar a otro lado. Viendo que era imposible sacarlo, el padre pensó en algo que pudiese darle con el objetivo de distraer su atención. De repente se encontró con una revista, en donde había un mapa con el mundo, justo lo que precisaba. Con unas tijeras recortó el mapa en varios pedazos y junto con un rollo de cinta se lo entregó a su hijo diciendo:

- Como te gustan los rompecabezas, te voy a dar el mundo todo roto para que lo repares sin ayuda de nadie.

Entonces calculó que al pequeño le llevaría 10 días componer el mapa, pero no fue así. Pasadas algunas horas, escuchó la voz del niño que lo llamaba calmadamente.

- Papá, papá, ya hice todo, conseguí terminarlo.

Al principio el padre no creyó en el niño. Pensó que sería imposible que, a su edad hubiera conseguido recomponer un mapa que jamás había visto antes.

Desconfiado, el científico levantó la vista de sus anotaciones con la certeza de que vería el trabajo digno de un niño. Para su sorpresa, el mapa estaba completo. Todos los pedazos



Conclusiones y Recomendaciones

habían sido colocados en sus debidos lugares. ¿Cómo era posible? ¿Cómo el niño había sido capaz? De esta manera, el padre preguntó con asombro a su hijo:

- Hijito, tú no sabías cómo era el mundo, ¿cómo lo lograste?

- Papá, respondió el niño; yo no sabía como era el mundo, pero cuando sacaste el mapa de la revista para recortarlo, vi que del otro lado estaba la figura de un hombre. Así que di vuelta los recortes y comencé a recomponer al hombre, que sí sabía como era. "Cuando conseguí arreglar al hombre, di vuelta la hoja y vi que había arreglado al mundo".

- Gabriel García Márquez (2005).