



## CAPITULO IV

### Análisis de Resultados

#### *4.1 Introducción*

En este capítulo se analizaron los resultados obtenidos del cuestionario mediante el uso de la estadística descriptiva, que buscó especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., 1991). En este tipo de estudio, se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos pretendieron medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Por ejemplo, esta investigación se realizó en varias empresas buscando describir a través de sus resultados, todo acerca de la percepción de los empleados con su organización, mencionándose por decir algunos aspectos el desarrollo profesional y personal, el ambiente, la satisfacción, etc.

El método estadístico utilizado en el análisis de datos, es la distribución de frecuencias, que se define como un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Las distribuciones de frecuencias relativas son un sistema útil con el cual se expresa la frecuencia como porcentaje y así se facilita el cálculo de la tendencia central (Menéndez, M. y Parroquín, M., 2003).

Después de que se vaciaron cada uno de los cuestionarios y se obtuvo un total por cada tipo de trabajo y hotel, se realizó un compendio por tipo de trabajo de los



cuatro hoteles, tomando en cuenta que gracias a la muestra estratificada, todos tenían muestras representativas y se podrían sacar porcentajes comunes. Este análisis fue necesario llevarlo de esta forma, ya que se pretende encontrar diferencias entre la variable hotel y la variable tipo de trabajo, pues de ello depende el sustentar una mejora continua global.

Necesario de subrayar es que esta investigación no requirió de utilizar más pruebas estadísticas, pues los datos fueron para analizar la factibilidad de llevar a cabo la mejora continua basada en talentos y conocer las opiniones generales de los trabajadores de hoteles Gran Turismo del Distrito Federal.

### 4.2 Datos Demográficos y Generales

Para iniciar, se muestra en la Figura 4.1 los porcentajes totales de los encuestados durante esta investigación, dato que simplemente muestra que la mayoría del personal de los hoteles labora en niveles operativos “véase apéndices II A, II B, II C y II D”.

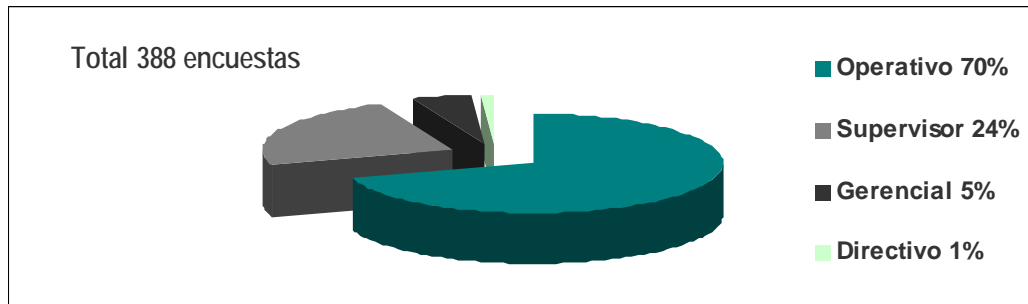


Figura 4.1. Total de encuestados por nivel.  
Elaboración propia.

Para dar a conocer datos más específicos acerca de los encuestados, al final del cuestionario se añadió una sección, donde ellos tendrían que proporcionar información importante acerca su vida laboral. (véase Tabla 4.1).

Tabla 4.1  
Porcentajes totales de los datos de encuestados

| Porcentajes totales de los datos de encuestados |                           |                       |                       |                        | 388 pax                   |
|---|---------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------|
| <b>Tipo de Trabajo</b>                          | <i>Operativo</i>          | <i>Supervisor</i>     | <i>Gerencial</i>      | <i>Directivo</i>       |                           |
|   | 70%                       | 24%                   | 5%                    | 1%                     |                           |
| <b>Años dentro de la empresa</b>                | <i>0 a menos de 1 año</i> | <i>1 a menos de 3</i> | <i>3 a menos de 6</i> | <i>6 o más años</i>    |                           |
|   | 33%                       | 24%                   | 29%                   | 14%                    |                           |
| <b>Sexo</b>                                     | <i>Masculino</i>          | <i>Femenino</i>       |                       |                        |                           |
|   | 60%                       | 40%                   |                       |                        |                           |
| <b>Edad</b>                                     | <i>menor a 20 años</i>    | <i>20 a 30 años</i>   | <i>31 a 40 años</i>   | <i>41 a 50 años</i>    | <i>51 o más</i>           |
|   | 4%                        | 43%                   | 36%                   | 16%                    | 2%                        |
| <b>Escolaridad Máxima</b>                       | <i>Primaria</i>           | <i>Secundaria</i>     | <i>Preparatoria</i>   | <i>Carrera Técnica</i> | <i>Licenciatura o más</i> |
|   | 3%                        | 11%                   | 34%                   | 20%                    | 32%                       |

Elaboración propia.



En base a la tabla anterior es importante comentar que el 33% de los encuestados tienen menos de un año trabajando en la empresa, siendo esta la población más grande tan sólo el 14% del total llevan más de seis años, lo cual nos habla de una continua movilización.

Se puede observar que el rango de edad donde se ubica la mayoría de la población con un 43% es la que comprende de 20 a 30 años, en contraste tan sólo un 2% de la muestra tiene más de 51 años, lo cual se puede deber a proyectos de jubilación que permitan retirarse a temprana edad, o que no se estén empleando personas de todas las edades. Los resultados generales, gracias a los datos obtenidos, se puede inferir representan al 60% de lo que los hombres perciben y un 40% de mujeres.

Hablando acerca de la preparación de las personas específicamente en su escolaridad, se puede decir que del total obtenido el porcentaje más alto fue el de aquellos que llegaron hasta los estudios de preparatoria con un 34% , seguidos por los que tienen una Licenciatura o más con un 32%, es posible ver que aun existe un 14% que no tienen estudios posteriores a la secundaria, por lo que la implementación del desarrollo profesional puede ser disparejo si no se tienen en cuenta estas consideraciones, por el contrario, el desarrollo personal requiere más de auto conocimiento y talentos, por lo cual es recomendado para industrias con gente tan diversa.

De manera específica en el área operativa, se puede comentar que el 64% del total de encuestados fueron del sexo masculino, por lo cual se podría suponer que es el sexo dominante en esta área, a diferencia del nivel gerencial donde el 65% del total son mujeres. Cabe mencionar que los directores de los hoteles son en su totalidad hombres.

Uno de los indicadores interesantes de analizar es que en el caso de los gerentes y subgerentes, los años de vida dentro de la empresa son con un porcentaje de 50% de

tres años a menos de seis, algo que hace suponer que los niveles operativos sufren de una alta rotación o cambio en el personal, y esto puede deberse a decepciones o falta de interés y compromiso, entre muchas otras causas.

Ahora bien, la primera pregunta del cuestionario fue la base para corroborar el interés que tiene la empresa por ser exitosa en su ramo, pues buscaron ayudar a conocer si existía un verdadero conocimiento de la cultura organizacional en sus empleados, ya que esto se considera como uno de los pilares fuertes para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. En dicha pregunta se encontró una respuesta satisfactoria a nivel general, pues el 78% del total de encuestados considera que sí la conoce (véase Figura 4.2). Al respecto, es importante mencionar que el nivel operativo fue el más bajo, resultando un 73% que conocen su cultura organizacional, por el contrario, en nivel gerencial y directivo se obtuvo el 100% del conocimiento, lo cual se atribuye al tipo de capacitación, contacto y manejo de información en muchos de los casos.

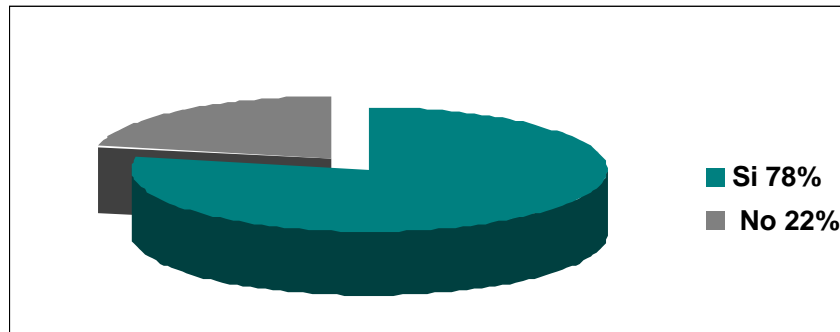


Figura 4.2. ¿Conoce usted su cultura organizacional?  
Elaboración propia.

La pregunta dos, que corresponde a conocer la percepción del trabajador acerca de su trabajo y si lo encuentra agradable, era de gran importancia para la investigación, pues dicha respuesta reflejó lo positivo y negativo que un trabajador siente hacia el

ambiente que lo rodea y lo que hace. Como resultado general se obtuvo que el 93% de los empleados consideran que su trabajo es agradable.

Del total de las encuestas analizadas, se encontró que el 46% de la muestra que fue la mayoría, contestó conocimientos a la pregunta tres, en la cual se plantea ¿que ha desarrollado más en su trabajo? Algo interesante es que al revisar particularmente los datos, todos los niveles excepto el gerencial pensaban lo mismo, pues específicamente los resultados del nivel gerencial arrojaron que el 40% de los individuos creen que han desarrollado más habilidades. Cabe mencionar que esto no involucra a las acciones tomadas por el departamento de recursos humanos, ya que en la pregunta cuatro se quiso conocer que es lo que ellos consideran que promueve más la empresa entre sus trabajadores, siendo las respuestas conocimientos, habilidades, destrezas y crecimiento personal, donde se halló que el crecimiento personal obtuvo un 41% del total general de encuestados. Dato a subrayar es que el 100% de los encuestados a nivel directivo opinaron que esta era la respuesta principal, lo que habla de que ellos si perciben sin duda alguna que el crecimiento personal es la base de la empresa, con lo que puede pensarse que existen más bases para hacer crecer en este rubro de una manera más fuerte a los directores de hoteles (véase Figura 4.3 y Figura 4.4).

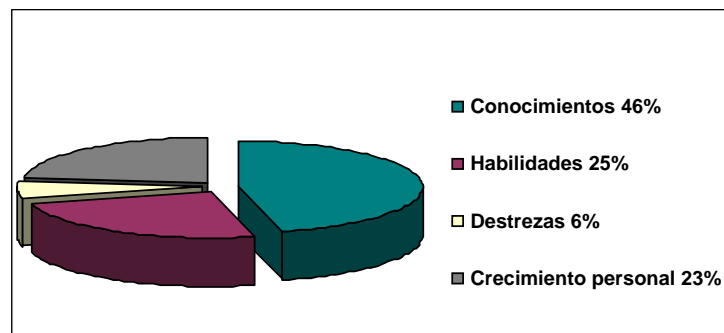


Figura 4.3. ¿Qué ha desarrollado más en su trabajo?  
Elaboración propia.

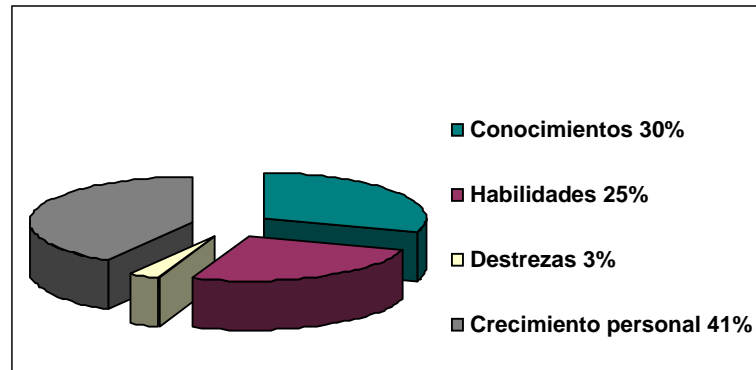


Figura 4.4. ¿Qué promueve más su empresa entre los trabajadores?  
Elaboración propia.

Al observar las dos gráficas anteriores, es posible percibir que cuando se realizó la comparación entre lo que los trabajadores creían haber desarrollado más en su trabajo y entre lo que ellos percibían su empresa promovía más, se encontró que aunque ellos perciben que la empresa se preocupa por desarrollar el crecimiento personal más que cualquier otra cosa, en la realidad habían desarrollado más conocimientos y habilidades, y esto se puede deber a prácticas poco efectivas que no permiten que las personas noten un crecimiento personal.

Dentro de la pregunta cinco se quiso conocer qué es lo que más disfruta la gente de su trabajo, esto con el fin de ver si se podría conducir una mejora continua global, ya que elementos como la comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas son herramientas que marcan más el tipo de apoyo que podría sugerirse. En esta pregunta satisfactoriamente se encontró que a nivel global la gente disfruta la comunicación con un 39%, seguida de la solución de problemas con un 32%. Estos datos apoyan a consolidar una mejora continua basada en talentos, ya que para reconocerlos es necesario el autoconocimiento, la relación con tu entorno, el reconocimiento y la valoración de otros. Cabe mencionar que los niveles gerenciales

tuvieron como respuestas más importantes con un 40% cada una de ellas, solución de problemas y toma de decisiones, mientras que los directivos mantienen un empate al 50% entre comunicación y solución de problemas.

La pregunta seis buscó reafirmar y conocer la percepción general acerca de que es lo que la gente disfruta menos de su trabajo y también se encontró de manera favorable que el individualismo fue la respuesta más elegida con un 74% del total, pues permite que se logren dinámicas en las cuales se pueda fomentar la retroalimentación y la mejora continua enfocada en el logro de sinergias, además de que la aceptación general hacia esta estrategia de mejora puede ser más favorable (véase Figura 4.5).

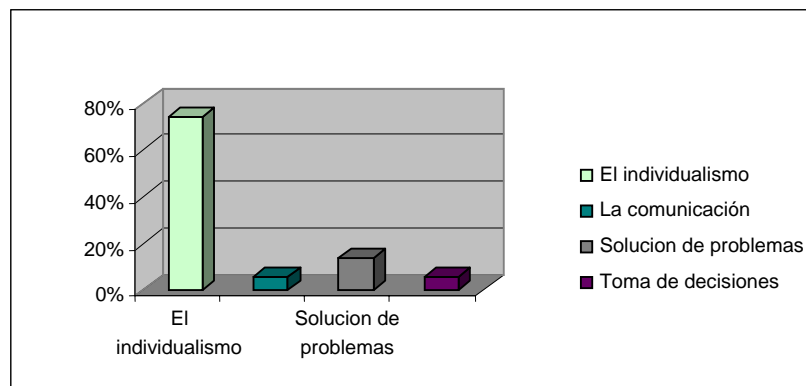


Figura 4.5. ¿Qué es lo que menos disfruta hacer en su trabajo?  
Elaboración propia.

Una de las preguntas más importantes para sustentar las conclusiones era saber si los empleados veían como una necesidad el desarrollo personal, es por ello que la pregunta siete cita ¿Qué espera recibir de su empresa? Entre las cuatro opciones se consideró el reconocimiento, el aumento de sueldo, promover convivencia y desarrollo personal, ya que cada una representa de manera general objetivos diferentes, los cuales son descritos como elementos importantes por muchos autores. Sorpresivamente se



encontró que el 59% del total general opinó que esperan recibir desarrollo personal (véase Figura 4.6).

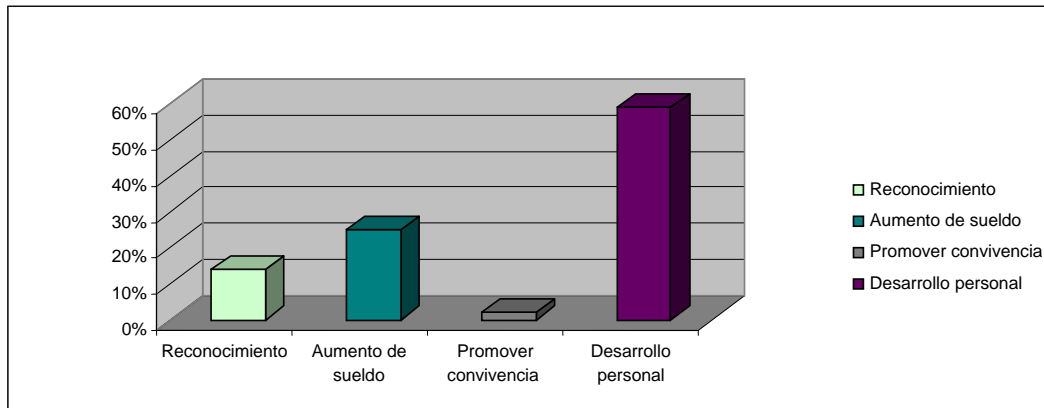


Figura 4.6. ¿Qué espera recibir de su empresa?  
Elaboración propia.

Para el tema de la utilización de las fortalezas (Talento X Inversión en el desarrollo de habilidades y conocimientos), se pretendió conocer si el personal reconocía cual era su mayor habilidad en la pregunta ocho, a la cual el 81% del total argumentó que sí, lo cual permitiría trabajar sobre un personal el cual sabe y reconoce las habilidades que posee.

Otro tema importante era el saber que opinaba el personal acerca de dedicar más tiempo a su trabajo sin remuneración alguna, a lo que la mayoría con un 67% opinó que sí. En muchos cuestionarios de manera individual colocaron la frase “ya se hace”, esto indica que el nivel de responsabilidad que se maneja en estos hoteles es grande, pues a diferencia de otros empleos en muchos casos que se respetan los horarios, en este el compromiso es importante.

Se sabe que existen personas en diferentes niveles que forman parte de las bases del hotel, ya sea por que se encargan de realizar acciones vitales para la empresas tanto de manera operativa o administrativa. Es por ello que en la pregunta número diez, se



solicitó al personal que indicaran si sentían algún tipo de reconocimiento por alguien en la empresa, esto sin especificar rango o jerarquía, pues en muchos de los casos se puede recibir reconocimiento por personal del mismo rango. A esta pregunta, de manera general, se descubrió que el 67% de las personas consideran que su trabajo sí es reconocido por alguna persona en la empresa. El porcentaje más bajo a esta pregunta lo reportó el nivel operativo con un 62%, lo cual indica que hay que trabajar en esa área sobre ese tema.

La motivación fue otro indicador a conocer en la pregunta once, donde se redactó si el encuestado se sentía motivado en su trabajo, a lo que el 70% de los que respondieron opinó que sí.

Otro de los objetivos del desarrollo personal y profesional es el permitir que las personas que sean apoyadas con estos métodos puedan lograr ascensos y sean funcionales en diferentes puestos en un futuro próximo. En la pregunta doce se persiguió conocer si los empleados en algún momento quisieran tener otras responsabilidades o puestos en su empresa en un mediano o largo plazo, esto para ver el nivel de compromiso que tiene con la misma y las visiones que tiene de su persona dentro de ella. La respuesta a esto fue que el 96% de los empleados en general sí quisieran tener otras responsabilidades o puestos, esto demuestra un interés y un gusto por el lugar donde laboran, lo que sustenta que es posible evitar la rotación y la contratación externa innecesaria, pues si existen personas en las que se invierte para capacitar y desarrollar, se pueden evitar gastos de contratación, capacitación y sobretodo, se logra un compromiso el cual es incosteable. Cabe mencionar que aun los directivos tienen expectativas de ellos en un puesto más alto dentro de la organización, mostrándose con un 100% de aceptación a la pregunta, y en el caso de tres de ellos a nivel internacional, pues son cadenas transnacionales.

La pregunta trece, la cual solicitó a los encuestados expusieran si existían políticas de ascenso profesional en su empresa y la justicia de las mismas, obtuvo respuestas muy variadas. Para comenzar se puede decir que de manera general la respuesta más fuerte fue la que citaba que sí existen y son justas las políticas de ascenso con un 52%, pero en los niveles operativo y supervisor específicamente, se halló una tendencia muy similar entre las respuestas sí existen y son justas y sí existen y no son justas, por lo cual se infiere que existe una falta de reconocimiento de las políticas y oportunidades de ascenso en estos niveles, lo cual demuestra que no son alcanzables, no son difundidas o no son justas. Sólo el 8% de la población general opinó que no existían políticas de ascenso, lo cual si es sumado al 40% que de manera general creen que sí existen pero no son justas, emparejan a la respuesta principal. Esto demuestra que hay mucho que trabajar en las políticas, tanto en su elaboración como en su convocatoria, ya que puede ser que no estén siendo del todo justas o no estén siendo difundidas a todos los niveles de manera justa (véase Figura 4.7).

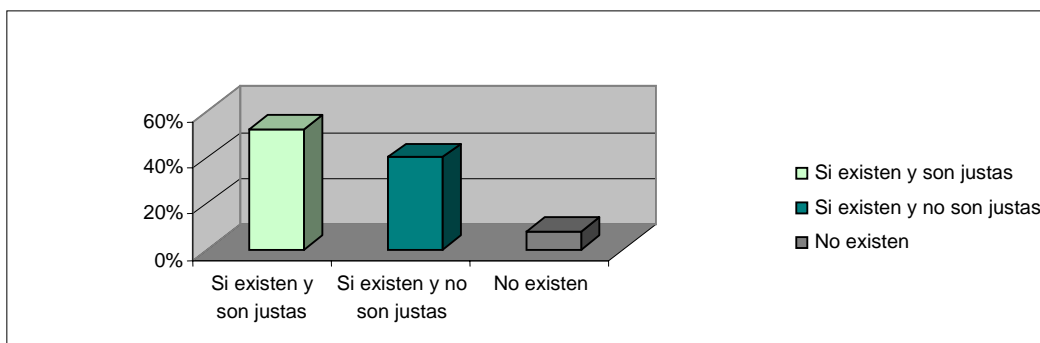


Figura 4.7. ¿Existen políticas de ascenso profesional en tu empresa y son justas?  
Elaboración propia.

Otra pregunta relacionada a la motivación, pero ahora con un enfoque personal y enfocada a conocer cual era el motor de las personas para trabajar, fue la número 14, la cual tomó en cuenta la necesidad económica, el gusto por la actividad y la necesidad de crecer profesionalmente, aun cuando la lógica podría hacer pensar que debido a los



problemas económicos en el país, la gente se inclinaría por la necesidad económica, se encontró que el 55% de todos los encuestados consideran que su motivación más grande a trabajar es la necesidad de crecer profesionalmente. Es importante mencionar que en el nivel directivo sólo hubo dos respuestas sobresalientes al gusto por la actividad y el crecimiento personal, lo que hace pensar que están satisfechos con su beneficio económico o no poseen una necesidad económica.

Ahora bien, para conocer la percepción acerca de qué elemento creían que distinguía a los mejores trabajadores del resto, se formuló la pregunta 15, donde las opciones fueron seleccionadas a partir de lo que comúnmente se cree como conocimientos, habilidades, relaciones sociales y en este caso, se anexó la palabra talentos, para conocer si era algo que tuvieran presente en la mente las personas como elemento de distinción. Como resultado, se halló que el 34% en general contestó que los conocimientos, mientras las habilidades con 24% y los talentos en 23% no fueron tan considerados. Cabe destacar que en el nivel supervisor, los talentos fue la respuesta con mayor porcentaje de votación con un 38% y los operativos fueron quienes menos votaron por ésta con un 17%. Esto permite ver que las personas en un nivel operativo, no ven como elemento diferenciador a lo que se tiene por naturaleza, si no que creen que la persona que tiene más conocimientos es la que llegará más lejos en cuanto a puesto y satisfacción. Así también, se puede percibir en los porcentajes de las respuestas que los talentos están presentes en una considerable parte de los empleados de la empresas encuestadas.

La pregunta dieciséis se formuló con el propósito de saber cual era el objetivo principal de la empresa según la percepción de los empleados, esto es si creían que el objetivo de ella era satisfacer al cliente interno, cliente externo o generar utilidades (dinero). La respuesta fue muy marcada, donde con un 64% de ellos creen que su

objetivo principal, más no único, es el satisfacer al cliente externo. Sólo a nivel directivo se obtuvo un empate del 50% entre cliente interno y externo, y esto puede deberse a que no se ha sabido transmitir o difundir la cultura hacia el cliente interno de manera que ellos la perciban (véase Figura 4.8).

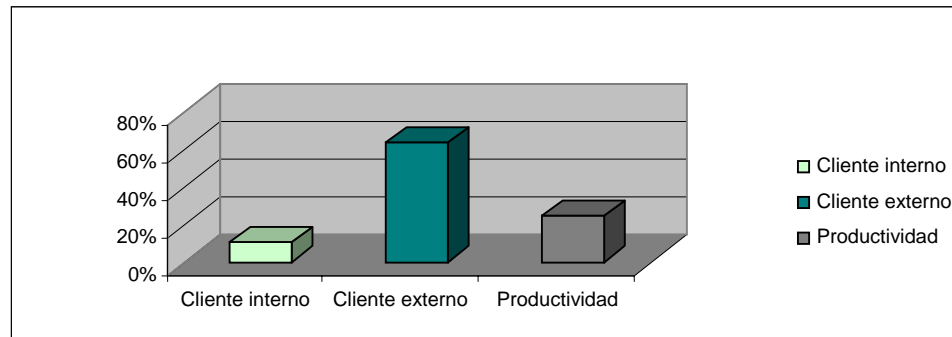


Figura 4.8. ¿Qué es lo más importante para tu empresa?  
Elaboración propia.

Ahora bien, una de las preguntas que se desarrollaron con el fin de encontrar contrariedad con otras fue la que decía ¿otorga tu empresa apoyos para desarrollarte profesionalmente? En esta pregunta, el sí obtuvo la mayor parte de los votos de los encuestados con un 66%. La siguiente pregunta buscaba conocer qué actividades para el desarrollo profesional percibían los empleados que se promovían más dentro su empresa, y se puede decir que el 44% pensaron que eran los programas de capacitación y becas, con lo cual se infiere que uno de los métodos actuales de las empresas para el desarrollo profesional es por medio de estas técnicas. Se considera que una mejora continua para el personal podría basarse en trabajos en equipos dinámicos o seminarios, rompiendo con los esquemas que ellos comúnmente conozcan, pues es necesario que encuentren la diferencia de algo profesional y personal.



Se preguntó al personal qué creían ellos que los distinguía de su equipo de trabajo así como del resto de los empleados, y la respuesta más importante con un 43% fue el conocimiento seguido de cerca por los talentos con un 39% , pero este dato cobra importancia al darse cuenta que sólo los operativos le dieron mayor importancia a los conocimientos, los otros tres grupos de personal opinaron que el talento era el elemento distintivo más importante, por lo cual se supone que no existe la suficiente confianza de los operativos en sí mismos al no poseer los mismos conocimientos que los demás, y para ellos es más fácil darse cuenta que el talento es un elemento diferenciador de las personas que cobra más importancia aun sobre el conocimiento.

Se quiso saber qué es lo que más le gusta de su trabajo al personal, y la respuesta más seleccionada fue el ambiente con un 55%, en un segundo lugar se encontró el desarrollo personal y plan de carrera, en tercero el trato de superiores y en último lugar el salario. Estos porcentajes de respuestas respaldan la situación de hoy en día de que las personas ya no permanecen en un trabajo por el salario que reciban o por como sean tratados por sus jefes, si el ambiente creado por ellos mismos y sus demás colegas es ideal y si la empresa se preocupa por su desarrollo personal y profesional.

Una de las preguntas para saber si el personal estaba interesado en el desarrollo personal y profesional fue la número veintitrés, en la cual se les dio a escoger una opción que expresara la manera en la que les gustaría ser motivados. Al respecto se encontró que el desarrollo personal y profesional obtuvo la preferencia con un 53%, lo cual nos muestra que la gente está interesada en que la empresa le ayude a crecer en temas laborales y personales. En segundo lugar estuvieron las bonificaciones económicas con un 38%. Al respecto es interesante comentar que se encontró que el reconocimiento sólo obtuvo un 9% del total de los encuestados, lo cual puede

presuponer que este elemento ya no es básico para el buen desempeño de un empleado, y que existen prioridades mayores que ser reconocido (véase Figura 4.9).

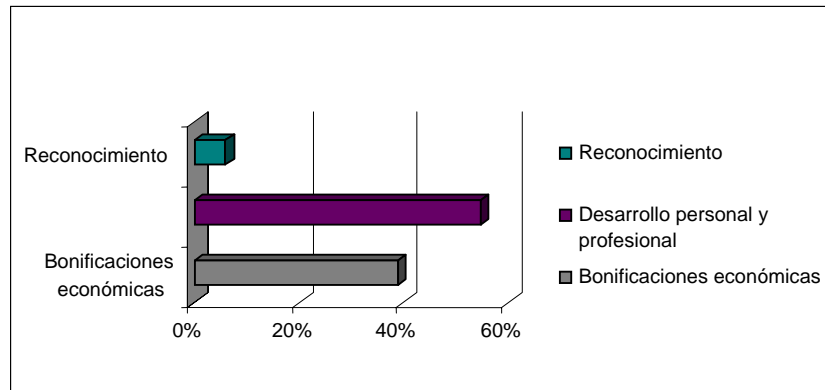


Figura 4.9. ¿Cómo te gustaría que te motivaran?  
Elaboración propia.

Ahora, para conocer la percepción del empleado acerca de qué diferencia su empresa de otras del mismo ramo y que además son su competencia, se diseñó la pregunta veinticuatro, pues tal vez ahí se podrían encontrar algunas características o situaciones que sería correcto mejorar en la empresa, así como seguir reforzando aquella que para ellos sea importante. Al respecto, se encontró que las respuestas estuvieron muy cerradas, en primer lugar con un 30% la oportunidad de crecimiento, el ambiente laboral ocupó el segundo lugar con un 26%, mientras que la filosofía sólo se ubicó un punto debajo de la anterior con 25%, en últimos lugares se ubicaron sueldos y seguridad con 16% y 3% respectivamente. Esto hace inferir que las empresas encuestadas muestran una gran oportunidad de crecimiento y que los empleados las perciben, pero que según las respuestas acerca de la justicia y existencia de políticas de ascenso, contradicen pensando que no son justas o inexistentes. También se quiere resaltar que a nivel gerencial la respuesta más importante al contrario de la general fue la filosofía

organizacional, y sería interesante el descubrir por qué ellos no perciben que la oportunidad de crecimiento es la más fuerte (véase Figura 4.10).

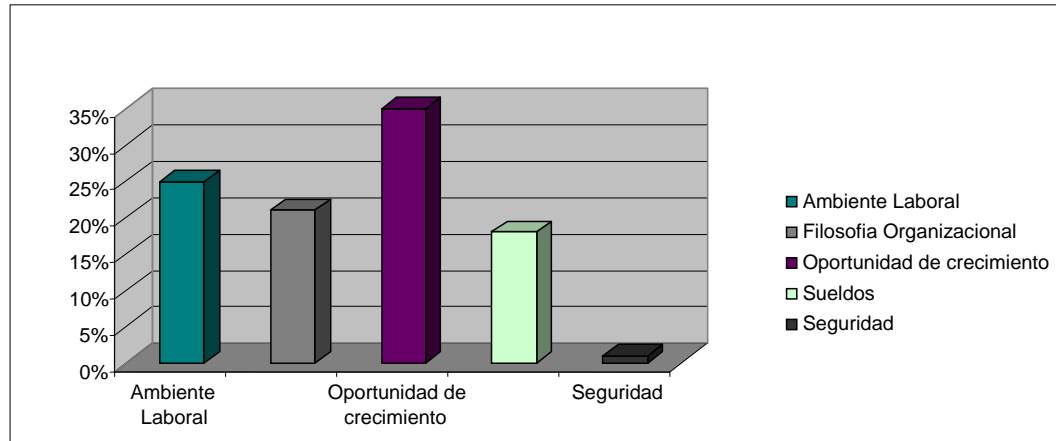


Figura 4.10. ¿Cuál es la diferencia entre la empresa en la que laboras y la competencia?  
Elaboración propia.

En este momento, se busca mostrar una comparativa interesante encontrada en las preguntas veintiuno y veinticinco; en la primera se preguntó si los encuestados creían que su trabajo era diferente al de sus demás compañeros dentro de la misma área, a lo cual respondieron el 64% del total que sí, y después se solicitó que escogieran una frase que ellos percibieran era la más adecuada de acuerdo al concepto de talento, encontrando que el 70% del total pensó que era algo que diferenciaba a todos. Esto hace creer que si bien las personas reconocen que su trabajo es diferente por alguna causa, no han notado que posiblemente sea por que ponen en práctica algo que sólo ellos poseen y que es natural, que en este caso y de acuerdo a la investigación es el talento, ya que como ellos mismos lo definen, es un elemento diferenciador (véase Figura 4.11 y Figura 4.12).



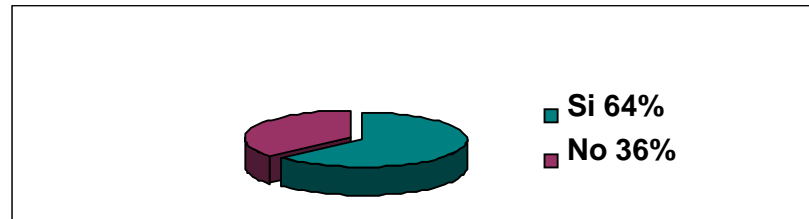


Figura 4.11. ¿Crees que tu trabajo es diferente al de tus demás compañeros dentro de la misma área?  
Elaboración propia.

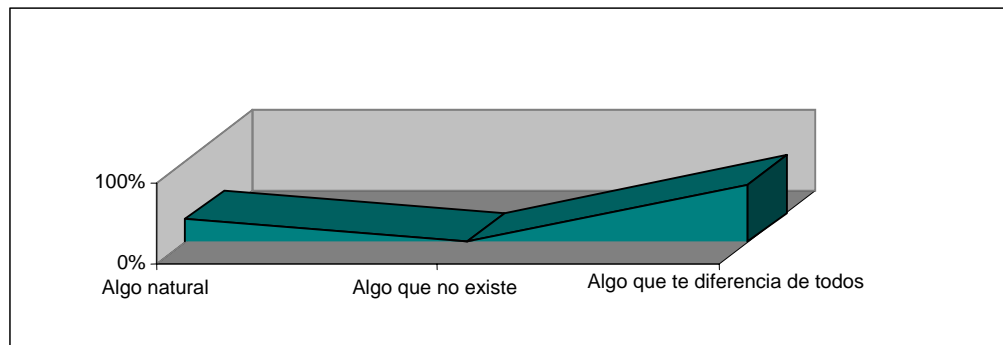


Figura 4.12. ¿Qué es para ti un talento?  
Elaboración propia.

Para conocer la percepción de los empleados acerca de su departamento de recursos humanos, se realizó una pregunta en la cual se colocaron dos opciones, las más comunes acerca de la labor del mismo. El resultado fue una fuerte disparidad de respuestas, donde por un lado se obtuvo que la mayoría ganando con un 52% pensaron que era un área de contratación y control, mientras que el no tan lejano 48% encontraba a este departamento como un área de creación de proyectos profesionales y personales.

Cabe mencionar que fueron los niveles operativo y supervisor quienes dieron una mayor importancia a la respuesta ganadora, por lo cual se cree que existe menos atención hacia los niveles antes mencionados por parte de este departamento en la elaboración de proyectos profesionales y personales, o también por parte del personal podría existir algún tipo de rechazo o distorsión en la información ya sea por el grado

escolar o por no saber como dirigirse a los distintos niveles (véase Figura 4.13 y Figura 4.14).

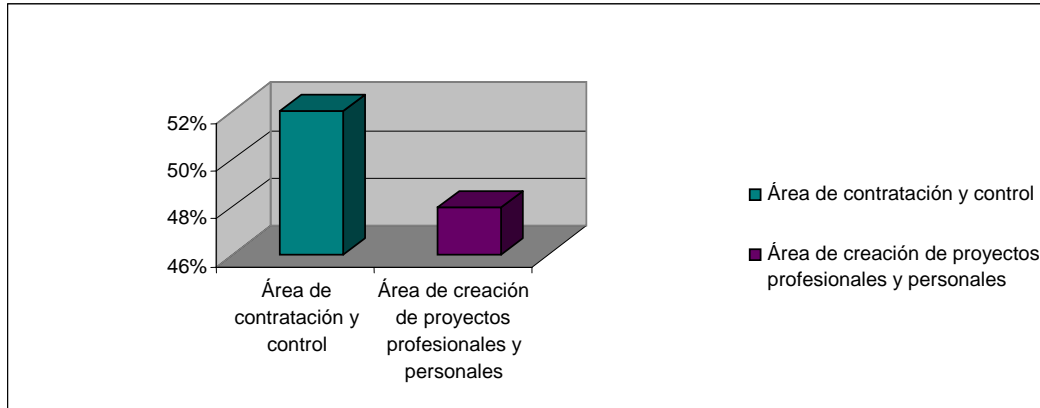


Figura 4.13. ¿Qué representa para tí el departamento de recursos humanos?  
Elaboración propia.

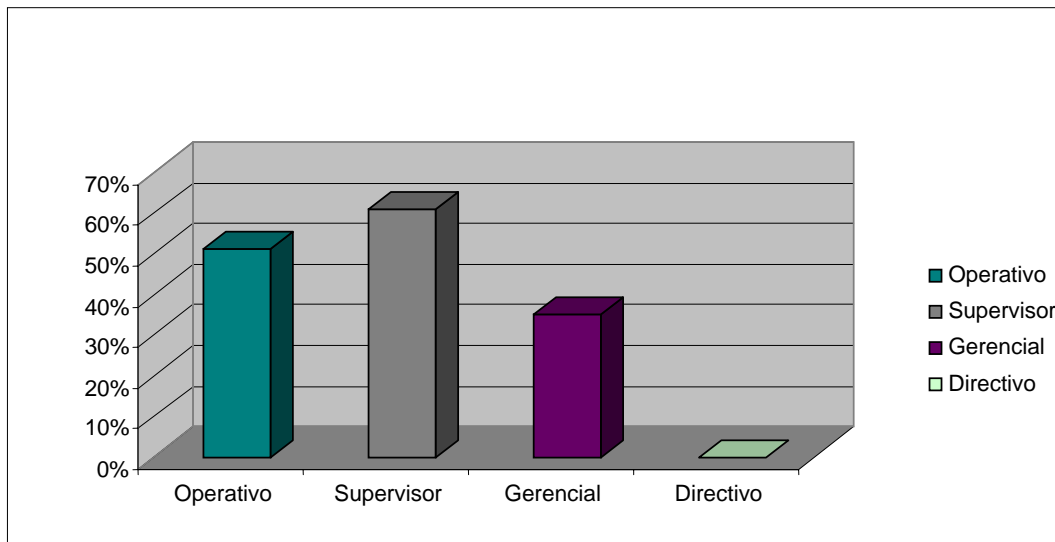


Figura 4.14. Opinión acerca del área de recursos humanos como área de control por niveles.  
Elaboración propia.

Aun cuando no todos los empleados sienten gran atención por parte de su empresa acerca del desarrollo en general, en la pregunta veintisiete donde se les cuestionó qué actividad organizada por su empresa para los trabajadores les gusta más, se mostró que aunque la empresa ofrecía oportunidades de entretenimiento y ocio, las

personas siguieron optando por el desarrollo profesional con un 44% y personal con 38%.

A pesar de que el 86% del total de los empleados dijeron ser mejores empleados que cuando entraron a trabajar a su empresa, la mayoría con el 57% de ellos se encuentran pensando que les gustaría que la empresa se enfocara más en mejorar sus debilidades, pues el 43% del total de encuestados opinan que su trabajo cotidiano requiere usarlas y enfrentarlas y esto hace que requieran combatirlas para poder trabajar mejor. Aún así, las personas han registrado un crecimiento profesional en la empresa, y a esto se puede inferir que es porque a pesar de que tienen que utilizar aspectos de su persona en los cuales son débiles, su perseverancia y ganas de desarrollarse han podido sobresalir.

Las empresas deben potencializar las fortalezas, ya que sólo el 57% del total de encuestados piensa que su trabajo cotidiano las requiere y para un 51% del total de la muestra es más importante conocer y potencializar sus fortalezas. Este último porcentaje tiene que incrementar para dar más valor a lo positivo de las personas como lo propone Clifton (véase Figura 4.15 y Figura 4.16).

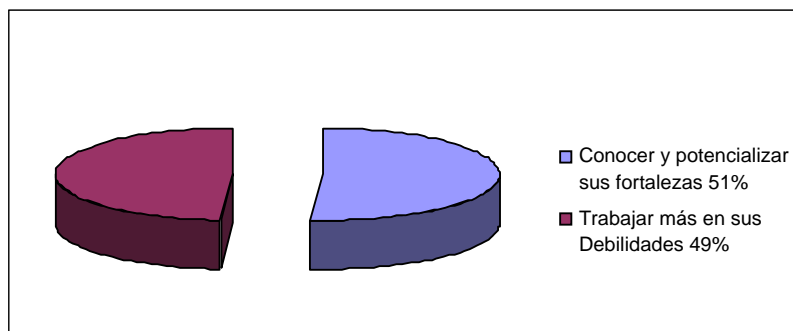


Figura 4.15. ¿Qué es más importante para usted?  
Elaboración propia.

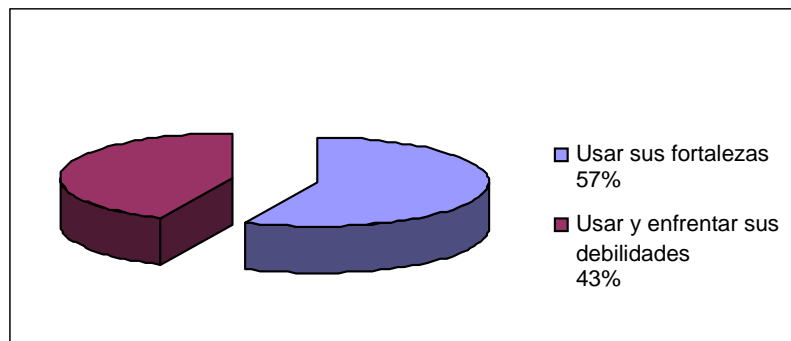


Figura 4.16. ¿Qué requiere más su trabajo cotidiano?  
Elaboración propia.

El 62% de los empleados consideran que el compromiso es lo que más sobresale de su trabajo ante sus superiores y que el toque personal no es algo que ellos sientan aplican en su trabajo.

El 88% del total cree que al realizar su trabajo hace una diferencia, lo que lleva a reafirmar el compromiso presente en los empleados, ya que esta diferencia que pueden marcar sea positiva o negativa, hace tomar conciencia al personal de que su trabajo es importante para el cliente externo, y por lo tanto para la empresa.

Con un porcentaje similar del 87% se encontraron satisfechos a los empleados con su trabajo, pues como lo muestra la pregunta 34, el principal objetivo para ellos dentro de la empresa con un 71% es lograr un ascenso y desarrollo profesional, lo que marca que los empleados están abocados a su crecimiento, por lo que se encuentran trabajando en lo mucho o poco que están logrando (véase Figura 4.17).

El 75% de los encuestados creen que la empresa valora más sus fortalezas, y el 82% del total cree que trabaja con calidad en una empresa de calidad, lo cual con la combinación de estas dos respuestas se puede asumir que se debe ayudar a que la empresa se de cuenta que debe cumplir más con el objetivo por el cual los trabajadores se sintieron atraídos a laborar ahí, que es el desarrollo profesional con un 58% del total (véase Figura 4.18).

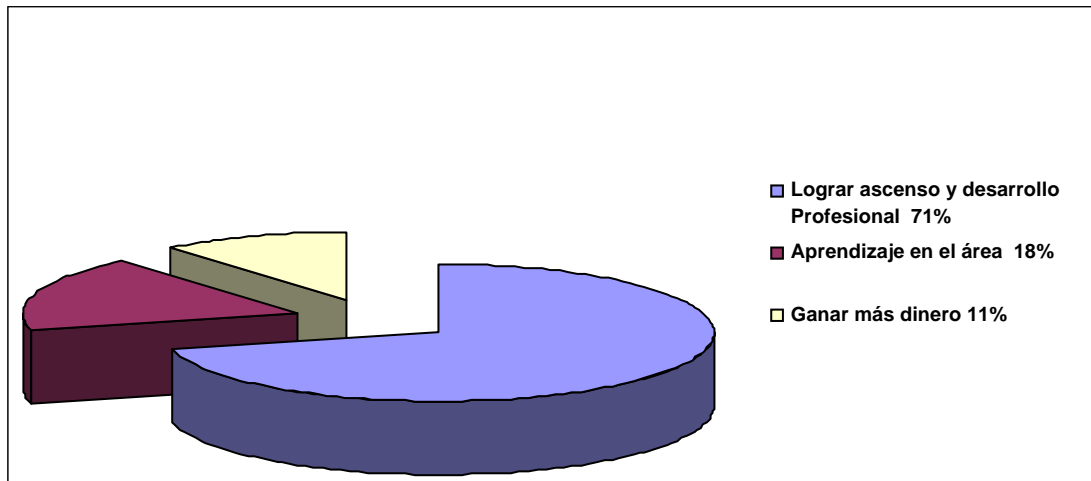


Figura 4.17. ¿Cuál es tu principal objetivo dentro de la empresa?  
Elaboración propia.

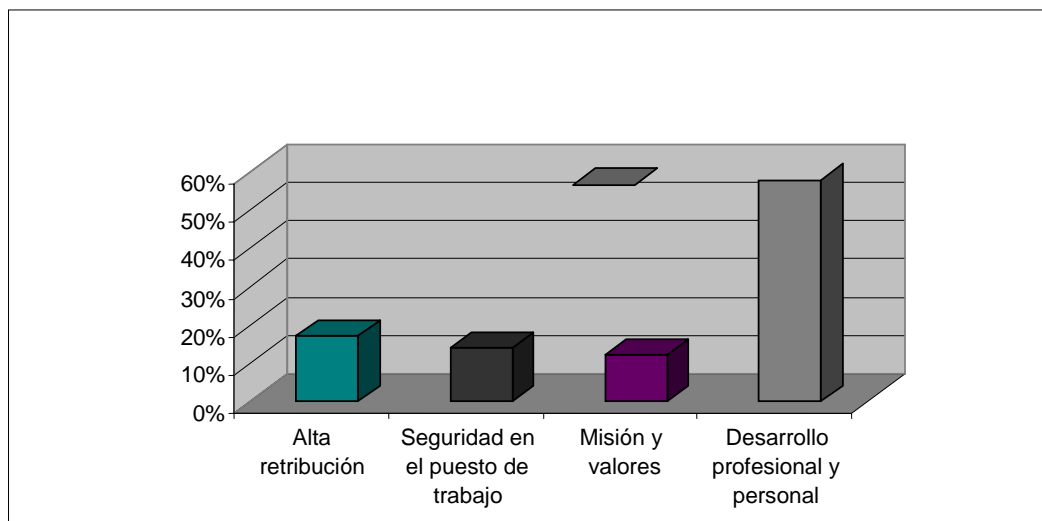


Figura 4.18. ¿Qué es lo que más te atrae de una empresa para trabajar en ella?  
Elaboración propia.

Se desea recalcar que el nivel operativo fue el único que arrojó un 3% hacia la respuesta “no poseo talentos”, por lo cual se puede decir que se tiene que trabajar para erradicar ese pensamiento.



### ***4.3 Análisis con Comprobación del Error.***

Como se mencionó en el capítulo tres, después de analizar las tablas de frecuencia de los resultados con la herramienta de los porcentajes, a continuación se mostrará un análisis específico para aquellas preguntas sobre el total de encuestados, que resultan ser más convenientes de observar conforme al tema de los talentos. A su vez, también se buscó comprobar que el error del 5% con el que se comenzó y propuso mostrar los resultados, no se vio rebasado por el hecho del faltante de encuestas en el hotel Camino Real, como ya antes se explicó.

El método que se utilizó fue el de estimación de la proporción de la población, el cuál mostró un resultado más detallado al poder calcular el porcentaje total de la población ( $p^{\wedge}$ ) que respondería la opción más escogida por los empleados de los cuatro hoteles, y a la vez mostrando un error específico para este porcentaje.

A continuación se presentará una tabla por pregunta, donde se especifica el hotel o estrato ( $i$ ); las respuestas resultantes para cada opción por hotel (A, B, C o D según sea el caso); tamaño de la muestra para cada estrato ( $n_i$ ); tamaño de la población para el estrato  $i$  ( $N_i$ ); el porcentaje estimado de la proporción de la población en el estrato  $i$  ( $p_i$ ); el porcentaje estimado del total del tamaño de la población para el estrato  $i$  ( $Nip_i$ ). Esta técnica es con el fin de realizar un mejor análisis visual y a la vez una breve explicación de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas presentadas.

En primer lugar se tiene la Tabla 4.2, la cual muestra con un error del 4.5% aproximado, que el casi 50 % de la población total de los cuatro hoteles opina que sí existen políticas de ascenso profesional y que son justas, destacando que el hotel Camino Real opina en minoría esta respuesta, con sólo un 36% sobre su total de



empleados, mientras los demás hoteles están de acuerdo por encima de la mitad de su personal.

Tabla 4.2. ¿Existen políticas de ascenso profesional en tu empresa y son justas?

| Hotel                 | A             | B   | C  | D | ni  | Ni          | pi=A/ni    | Nipi           |
|-----------------------|---------------|-----|----|---|-----|-------------|------------|----------------|
| <b>Camino Real</b>    | 72            | 108 | 21 |   | 201 | 1500        | 36%        | 537.31         |
| <b>W</b>              | 39            | 24  | 10 |   | 73  | 300         | 53%        | 160.27         |
| <b>JW Marriott</b>    | 68            | 18  | 0  |   | 86  | 402         | 79%        | 317.86         |
| <b>Embassy Suites</b> | 24            | 3   | 1  |   | 28  | 130         | 86%        | 111.43         |
|                       |               |     |    |   |     | <b>2332</b> |            | <b>1126.88</b> |
| <b>Error =</b>        | <b>0.0452</b> |     |    |   |     | <b>p^ =</b> | <b>48%</b> |                |

Elaboración propia.

En la Tabla 4.3 se puede observar que se estima que el 33% de la población con un error del 4.5%, opina que los mejores trabajadores se distinguen por sus conocimientos, observando que cerca de la mitad de sus empleados opinan esto en el hotel JW Marriott, mientras que los tres restantes cuentan con un menor porcentaje apuntando a los conocimientos, y distinguiendo a otros elementos como las habilidades, talentos y sus relaciones sociales.

Tabla 4.3. En su opinión, ¿cuál de los elementos siguientes distingue más a los mejores trabajadores?

| Hotel                 | A             | B  | C  | D  | ni  | Ni          | pi=A/ni    | Nipi          |
|-----------------------|---------------|----|----|----|-----|-------------|------------|---------------|
| <b>Camino Real</b>    | 62            | 54 | 35 | 50 | 201 | 1500        | 31%        | 462.69        |
| <b>W</b>              | 21            | 21 | 17 | 14 | 73  | 300         | 29%        | 86.30         |
| <b>JW Marriott</b>    | 37            | 9  | 34 | 6  | 86  | 402         | 43%        | 172.95        |
| <b>Embassy Suites</b> | 11            | 10 | 4  | 3  | 28  | 130         | 39%        | 51.07         |
|                       |               |    |    |    |     | <b>2332</b> |            | <b>773.01</b> |
| <b>Error =</b>        | <b>0.0450</b> |    |    |    |     | <b>p^ =</b> | <b>33%</b> |               |

Elaboración propia.



Al preguntar en los hoteles la percepción de los empleados acerca del departamento de recursos humanos, se obtuvo que más del 50% de las personas opinan que esta área del hotel es sólo de contratación y control y no un área de proyectos profesionales y personales, con un error del 4.5%. Esto es un dato importante ya que indicaría que la mayoría de la gente en los hoteles no percibe un área de desarrollo profesional, que es lo que más importa a todo el personal de los cuatro hoteles, sin embargo, los hoteles Embassy Suites y JW Marriott opinaron en su mayoría que sí perciben a recursos humanos como un área de creación de proyectos de desarrollo profesional y personal, así que los hoteles que necesitarían un cambio en su imagen para con su personal son el Camino Real y el W (véase Tabla 4.4).

Tabla 4.4. ¿Qué representa para ti el departamento de recursos humanos?

| Hotel                 | A             | B  | C | D | $n_i$ | $N_i$       | $p_i=A/n_i$ | $Nip_i$        |
|-----------------------|---------------|----|---|---|-------|-------------|-------------|----------------|
| <b>Camino Real</b>    | 135           | 66 |   |   | 201   | 1500        | 67%         | 1007.46        |
| <b>W</b>              | 41            | 32 |   |   | 73    | 300         | 56%         | 168.49         |
| <b>JW Marriott</b>    | 23            | 63 |   |   | 86    | 402         | 27%         | 107.51         |
| <b>Embassy Suites</b> | 5             | 23 |   |   | 28    | 130         | 18%         | 23.21          |
|                       |               |    |   |   |       | <b>2332</b> |             | <b>1306.68</b> |
| <b>Error =</b>        | <b>0.0449</b> |    |   |   |       | <b>p^ =</b> | <b>56%</b>  |                |

Elaboración propia.

Una pregunta importante fue conocer si el personal creía que era mejor empleado que cuando entró a laborar en su actual empresa, resultando con un 3.2% de error, que la gran mayoría de las respuestas con un 87% apuntaron a que sí sentían haber mejorado como empleados. Esto conlleva a pensar que, aunque ellos no sientan o practiquen el desarrollo profesional como una capacitación formal, cada uno de ellos se impulsa y esfuerza por superarse tomándose de las herramientas que la empresa vaya





brindándoles. Esto es un buen inicio para una mejora continua y un desarrollo profesional (véase Tabla 4.5).

Tabla 4.5. ¿Crees que eres mejor empleado que cuando entraste a trabajar a esta empresa?

| Hotel                 | A             | B  | C | D | ni  | Ni          | $pi=A/ni$   | Nipi           |
|-----------------------|---------------|----|---|---|-----|-------------|-------------|----------------|
| <b>Camino Real</b>    | 178           | 23 |   |   | 201 | 1500        | 89%         | 1328.36        |
| <b>W</b>              | 62            | 11 |   |   | 73  | 300         | 85%         | 254.79         |
| <b>JW Marriott</b>    | 73            | 13 |   |   | 86  | 402         | 85%         | 341.23         |
| <b>Embassy Suites</b> | 21            | 7  |   |   | 28  | 130         | 75%         | 97.50          |
|                       |               |    |   |   |     | <b>2332</b> |             | <b>2021.89</b> |
| <b>Error =</b>        | <b>0.0320</b> |    |   |   |     |             | <b>p^ =</b> | <b>87%</b>     |

Elaboración propia.

El principal objetivo de los trabajadores dentro de sus empresas fue lograr ascenso y desarrollo profesional con un 71% a favor, con un error del 4.3%, Esta respuesta se posicionó por encima de lo que es ganar más dinero y de aprender más en el área donde se encuentren actualmente (véase Tabla 4.6).

Tabla 4.6. ¿Cuál es tu principal objetivo dentro de la empresa?

| Hotel                 | A             | B  | C  | D | ni  | Ni          | $pi=A/ni$   | Nipi           |
|-----------------------|---------------|----|----|---|-----|-------------|-------------|----------------|
| <b>Camino Real</b>    | 146           | 30 | 25 |   | 201 | 1500        | 73%         | 1089.55        |
| <b>W</b>              | 45            | 16 | 12 |   | 73  | 300         | 62%         | 184.93         |
| <b>JW Marriott</b>    | 63            | 18 | 5  |   | 86  | 402         | 73%         | 294.49         |
| <b>Embassy Suites</b> | 20            | 7  | 1  |   | 28  | 130         | 71%         | 92.86          |
|                       |               |    |    |   |     | <b>2332</b> |             | <b>1661.83</b> |
| <b>Error =</b>        | <b>0.0433</b> |    |    |   |     |             | <b>p^ =</b> | <b>71%</b>     |

Elaboración propia.

Se estimó que el 58% del total de la población responde que sí poseen talentos y que sí son percibidos y apreciados en su trabajo con un error del 4.6% aproximado,



observando que los hoteles JW Marriott y Embassy Suites se encuentran muy bien colocados respecto a lo que son los talentos y su apreciación por parte de la empresa. En estas respuestas se observa como varía en cada hotel, desde el que opina que sí existen los talentos pero no le son apreciados o los pocos que opinaron que no poseen talentos, sin saber que sí los tienen pero aun no los han desarrollado y percibido (véase Tabla 4.7).

Tabla 4.7. ¿Piensa que posee talentos? ¿Son percibidos y apreciados en su trabajo?

| Hotel                 | A             | B   | C | D | ni  | Ni          | $pi=A/ni$  | $Nipi$         |
|-----------------------|---------------|-----|---|---|-----|-------------|------------|----------------|
| <b>Camino Real</b>    | 94            | 103 | 4 |   | 201 | 1500        | 47%        | 701.49         |
| <b>W</b>              | 47            | 22  | 4 |   | 73  | 300         | 64%        | 193.15         |
| <b>JW Marriott</b>    | 73            | 13  | 0 |   | 86  | 402         | 85%        | 341.23         |
| <b>Embassy Suites</b> | 24            | 4   | 0 |   | 28  | 130         | 86%        | 111.43         |
|                       |               |     |   |   |     | <b>2332</b> |            | <b>1347.30</b> |
| <b>Error =</b>        | <b>0.0461</b> |     |   |   |     | <b>p^ =</b> | <b>58%</b> |                |

Elaboración propia.

Para exactamente la mitad de la población de los trabajadores de los cuatro hoteles, opinan que lo más importante para ellos es conocer y potencializar sus fortalezas por encima de trabajar más en sus debilidades, calculado con un error del 4.8% aproximado (véase Tabla 4.8). El que la mitad de la población piense de esta manera en el hotel W, dice que en este hotel si tienen percepción clara de que lo que mejor hacen es lo que deben mejorar, ya que como lo muestra la Tabla 4.9, la mayoría de los empleados de los hoteles opinaron que su trabajo requiere más usar sus fortalezas, y es perfecto el querer potencializar aquello que más se usa y que es lo mejor que se hace de manera natural.



Tabla 4.8. ¿Qué es más importante para usted?

| Hotel                 | A             | B   | C | D | $n_i$ | $N_i$       | $p_i=A/n_i$ | $Nip_i$        |
|-----------------------|---------------|-----|---|---|-------|-------------|-------------|----------------|
| <b>Camino Real</b>    | 101           | 100 |   |   | 201   | 1500        | 50%         | 753.73         |
| <b>W</b>              | 46            | 27  |   |   | 73    | 300         | 63%         | 189.04         |
| <b>JW Marriott</b>    | 40            | 46  |   |   | 86    | 402         | 47%         | 186.98         |
| <b>Embassy Suites</b> | 10            | 18  |   |   | 28    | 130         | 36%         | 46.43          |
|                       |               |     |   |   |       | <b>2332</b> |             | <b>1176.18</b> |
| <b>Error =</b>        | <b>0.0481</b> |     |   |   |       | <b>p^ =</b> | <b>50%</b>  |                |

Elaboración propia.

Tabla 4.9. ¿Qué requiere más su trabajo cotidiano?

| Hotel                 | A             | B  | C | D | $n_i$ | $N_i$       | $p_i=A/n_i$ | $Nip_i$        |
|-----------------------|---------------|----|---|---|-------|-------------|-------------|----------------|
| <b>Camino Real</b>    | 107           | 94 |   |   | 201   | 1500        | 53%         | 798.51         |
| <b>W</b>              | 41            | 32 |   |   | 73    | 300         | 56%         | 168.49         |
| <b>JW Marriott</b>    | 58            | 28 |   |   | 86    | 402         | 67%         | 271.12         |
| <b>Embassy Suites</b> | 17            | 11 |   |   | 28    | 130         | 61%         | 78.93          |
|                       |               |    |   |   |       | <b>2332</b> |             | <b>1317.05</b> |
| <b>Error =</b>        | <b>0.0478</b> |    |   |   |       | <b>p^ =</b> | <b>56%</b>  |                |

Elaboración propia.