



CAPÍTULO IV

Análisis e Interpretación de Resultados

4.1 Introducción

Una vez descrita la metodología utilizada y de acuerdo a la información obtenida, se llevó a cabo el análisis detallado de las encuestas aplicadas a la muestra seleccionada, con el fin de identificar si los aspectos relacionados con el empowerment otorgado al personal del hotel son de importancia significativa para que éste se encuentre satisfecho.

4.2 Resultados y Gráficas por Departamento

A continuación se presentará la gráfica de la dimensión con mayor y menor solidez de diez departamentos de los cuales se recibió información adicional a la encuesta, mencionada en el Capítulo 5, con la finalidad de dar a conocer un panorama general del hotel y con ello determinar en qué aspectos se debe de reforzar el empowerment. Posteriormente, se presentará la matriz en donde se muestra, de acuerdo a la Escala de Likert y a lo explicado en el Capítulo 3, el valor de todos los departamentos respecto a las ocho dimensiones evaluadas, con el fin de expresar con mayor claridad cómo se encuentra el hotel respecto al empowerment.



4.2.1 Ama de Llaves

En el Departamento de Ama de Llaves se encuestó a 32 encargadas de habitaciones más la ama de llaves ejecutiva, de las cuales el 78% pertenece al sexo femenino, estando la mayoría de ellas ubicadas en el rango de edad de 28 y 32 años. Con la información obtenida de las encuestas, se observó que la rotación de este departamento es muy elevada, ya que el 30% del total de encuestados no ha durado más de un año laborando en esta área y el 70% restante, menos de tres años, siendo éste uno de los dos departamentos con mayor índice de rotación de personal.

En la Figura 4.1 se muestra la dimensión más conflictiva del Departamento de Ama de Llaves, la cual corresponde a la Dimensión de Reconocimiento. Siendo ésta, en donde se le hace saber al empleado que ha desempeñado un buen trabajo y se siente tanto escuchado como valorado por su jefe directo, lo cual en dicho departamento resultó con un porcentaje elevado de respuestas poco favorables. Los resultados de las encuestas muestran que el jefe inmediato de los empleados de este departamento no escucha sus sugerencias, no da importancia a los problemas de los empleados y mucho menos, premia sus logros obtenidos ni hace saber cuando se hizo un buen trabajo.

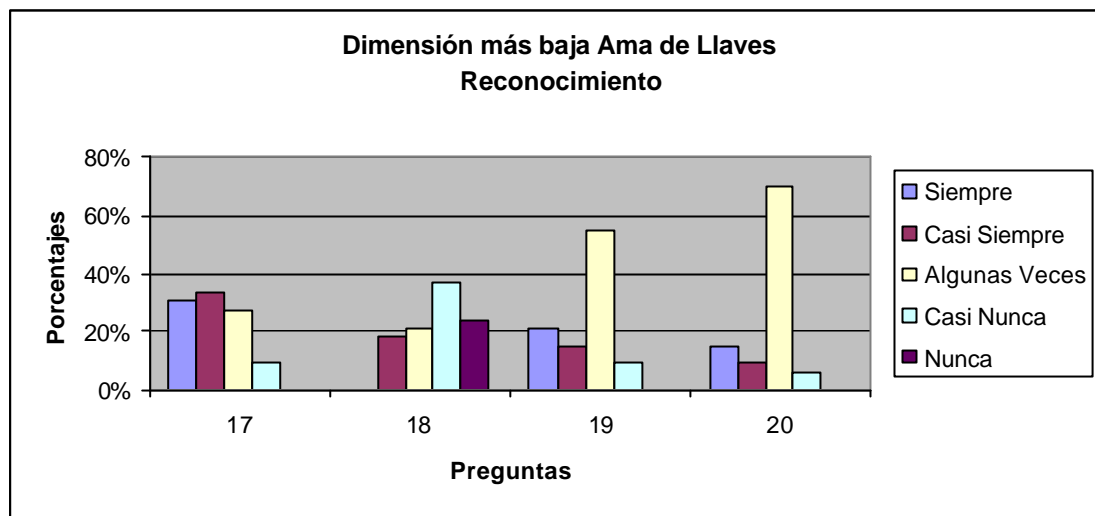


Figura 4.1. Dimensión más baja Ama de Llaves.

Por otro lado, como lo muestra la Figura 4.2, la Dimensión de Claridad del Propósito se encuentra dentro del nivel más favorable en este departamento puesto que el personal del área conoce y entiende claramente lo que se le requiere en su trabajo. Así mismo, están conformes con los sistemas y procedimientos para realizar sus labores y más aún, sienten que el hotel es un buen lugar para trabajar.

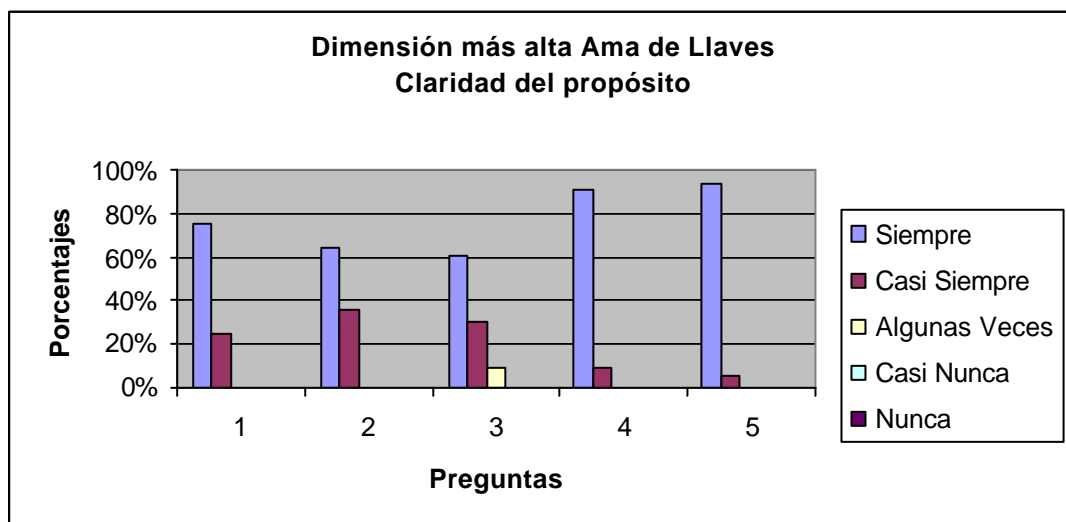


Figura 4.2. Dimensión más alta Ama de Llaves.

4.2.2 Stewarding

En el Departamento de Stewarding se encuestó a 15 empleados, de los cuales el 50% corresponde al sexo masculino debido al trabajo tan pesado que implica esta área y el otro 50% del sexo femenino se debe al extremo cuidado en los detalles de limpieza, tal como pulidos, uso de químicos, etc. Los empleados de Stewarding se encuentran en el rango de edad de 28 y 32 años en su 40%. Con los resultados de las encuestas, se obtuvo conocimiento que este departamento tiene una gran rotación de personal, ya que un 60% de los empleados han laborado en el área durante menos de un año, relacionando esto a la carga y turnos de trabajo tan pesados que deben soportar.

La dimensión con mayor insatisfacción por parte de los empleados es la de Reconocimiento, tal como lo muestra la Figura 4.3, ya que éstos no se sienten escuchados debido a que sus sugerencias no son tomadas en cuenta y tampoco les reconocen su trabajo ni logros alcanzados. Cuando los empleados de este departamento tienen problemas, no son apoyados por su jefe directo.

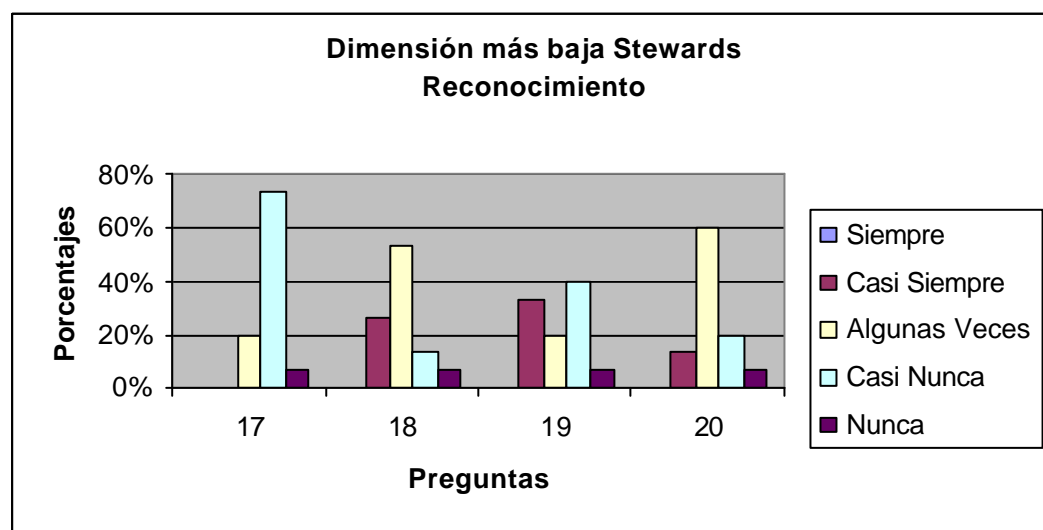


Figura 4.3. Dimensión más baja Stewarding.

Por otro lado, la Figura 4.4 muestra que los Stewards se encuentran bien orientados en su área de trabajo, conocen y entienden claramente lo que se les pide conforme a los estándares establecidos dentro del hotel, al cual perciben como un buen lugar para trabajar.

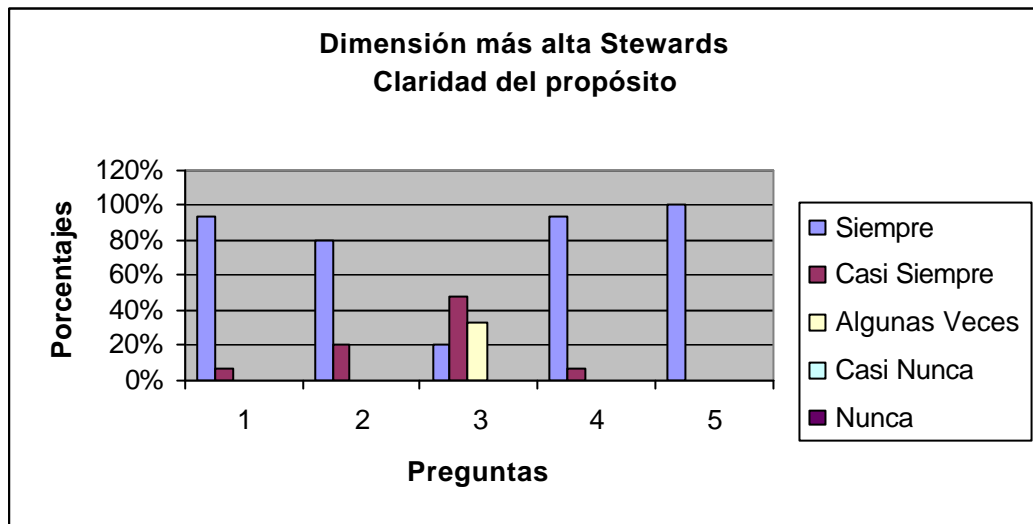


Figura 4.4. Dimensión más alta Stewarding.

4.2.3 Banquetes y Montajes

En el Departamento de Banquetes y Montajes se encuestó a un total de 21 empleados, de los cuales el 100% son del sexo masculino debido al trabajo que desempeñan como cargar y mover equipo pesado. El 45% de dichos empleados se encuentran en el rango de edad de 33 a 37 años. En este departamento, el 33% de los empleados llevan laborando más de cinco años en él.

En la Figura 4.5, se observa que la Dimensión de Participación es la menos reforzada en este departamento, debido a que no tienen la libertad ni la autoridad necesaria para tomar decisiones dentro de su área de trabajo ni se les proporcionan las herramientas

más adecuadas para que sus labores sean de calidad total. Así mismo, tanto la Dimensión de Equipo de trabajo como la de Ambiente sano resultaron poco favorables en este departamento ya que no existe suficiente cooperación entre la gente con quien trabajan ni perciben la oportunidad de desarrollar un plan de carrera en el hotel.

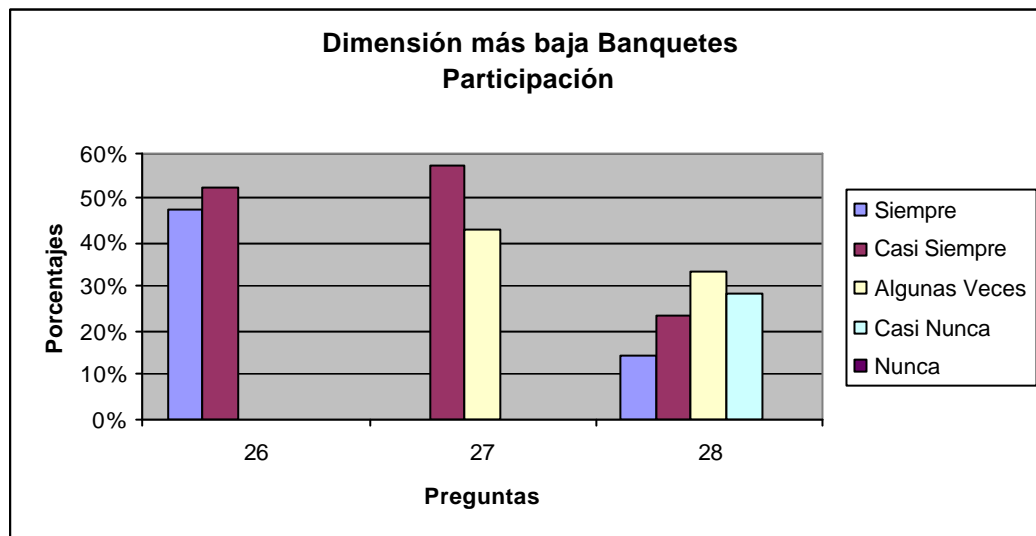


Figura 4.5. Dimensión más baja Banquetes y Montajes.

La Dimensión de Claridad del propósito es la que se encuentra mejor reforzada en el Departamento de Montajes y Banquetes. Como lo muestra la Figura 4.6, los empleados de este departamento conocen bien los estándares del hotel así como los requerimientos de su trabajo. El 100% de los empleados considera al hotel un buen lugar para trabajar.

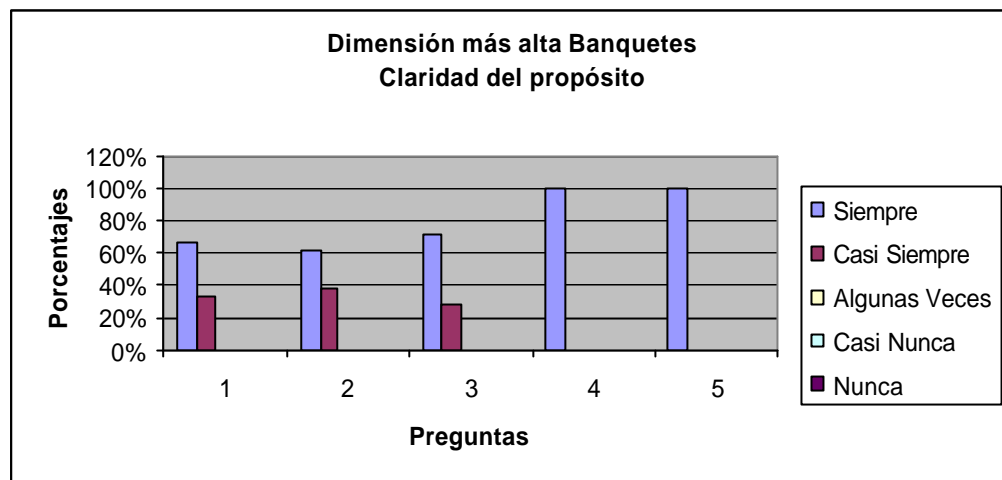


Figura 4.6. Dimensión más alta Banquetes y Montajes.

4.2.4 Restaurante

Al igual que en el Departamento de Montajes y Banquetes, el 100% del Departamento de Restaurante es del sexo masculino. Se encuestó a un total de 15 empleados, de los cuales el 60% tienen de 28 a 32 años de edad y el 34% de ellos ha permanecido más de cinco años laborando en el hotel.

La Figura 4.7 muestra que la Dimensión de Reconocimiento corresponde a la dimensión menos reforzada en este departamento, esto se debe a que los empleados se encuentran en disgusto con la falta de oportunidades que se les ofrecen, señalando que existe preferencia con ciertos empleados y que no a todos se les reconoce el buen trabajo desempeñado ni se les escucha cuando tienen alguna aportación por hacer.

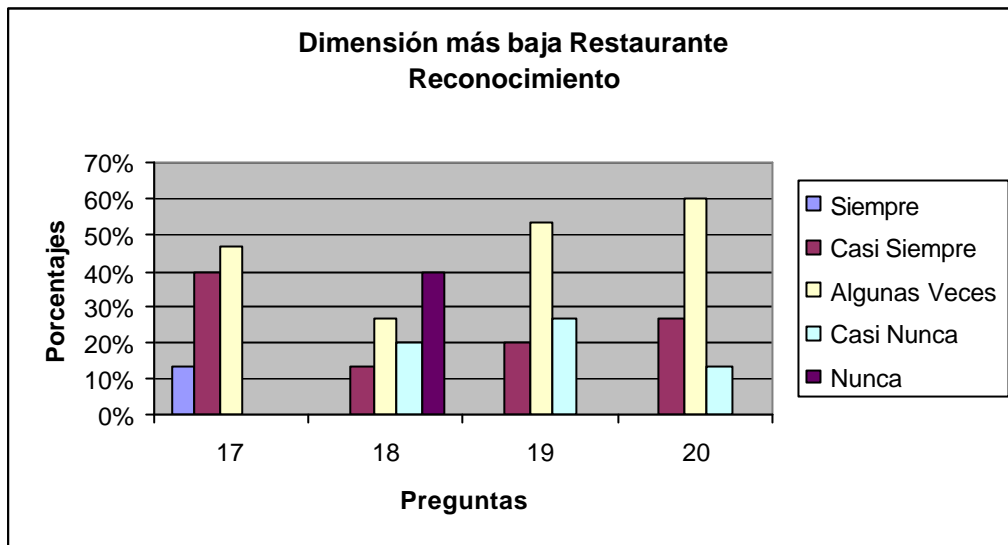


Figura 4.7. Dimensión más baja Restaurante.

La Figura 4.8 muestra que los empleados del Restaurante tienen claro lo que se espera de ellos en su trabajo y conocen los estándares tanto del hotel como de su departamento, señalando que, por lo general, los procedimientos para realizar su trabajo son adecuados al igual que consideran al hotel como un buen lugar para trabajar.

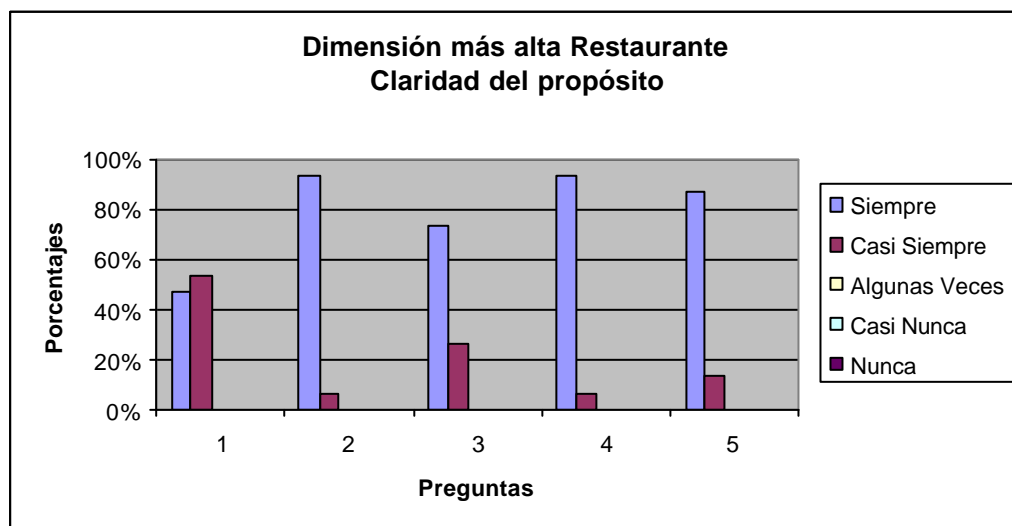


Figura 4.8. Dimensión más alta Restaurante.

4.2.5 Cocina

En el Departamento de Cocina Principal se encuestó un total de 14 empleados, de los cuales el 65% son del sexo masculino y el 35% del femenino. El 71% del total de empleados encuestados se encuentra en el rango de edad de 33 a 37 años. Por otro lado, el 50% del personal de esta área ha permanecido menos de cinco años laborando en el hotel.

En la Figura 4.9 se observa que en el Departamento de Cocina existe la problemática de que las sugerencias de los empleados no son escuchadas por su jefe inmediato ni se sienten apoyados para salir adelante cuando lo necesitan. Por otro lado, no les es reconocido su esfuerzo cuando realizan un buen trabajo.

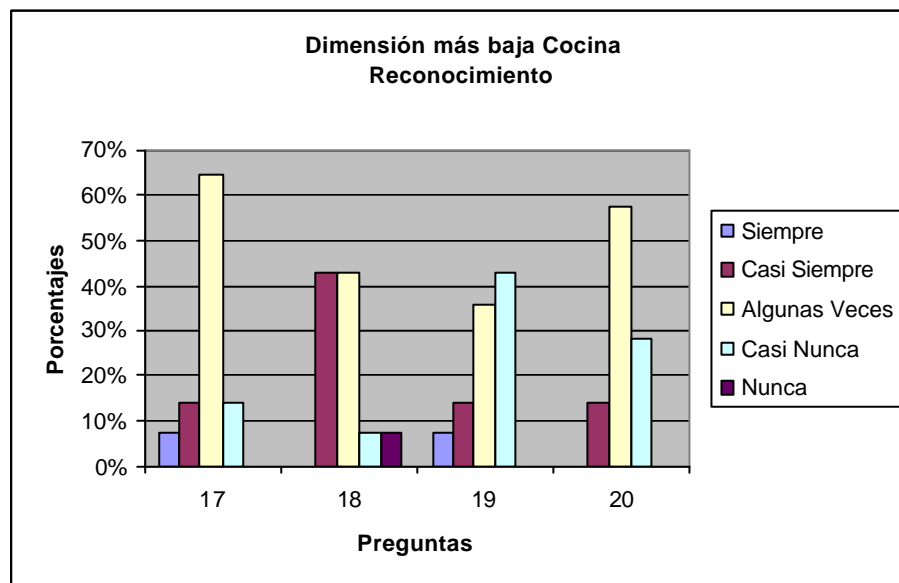


Figura 4.9. Dimensión más baja Cocina.

Por otro lado, como lo muestra la Figura 4.10, la Dimensión de Claridad del Propósito se encuentra dentro del nivel más favorable en el Departamento de Cocina puesto que el personal del área conoce y entiende claramente lo que se requiere en el desempeño

de sus labores. Así mismo, están conformes con los sistemas y procedimientos para realizar su trabajo y sienten que el hotel es un buen lugar para trabajar. A su vez, la Dimensión de Ambiente sano se encuentra en un nivel favorable debido a que el personal de esta área considera que tiene oportunidad de aprender gracias al constante entrenamiento que reciben.

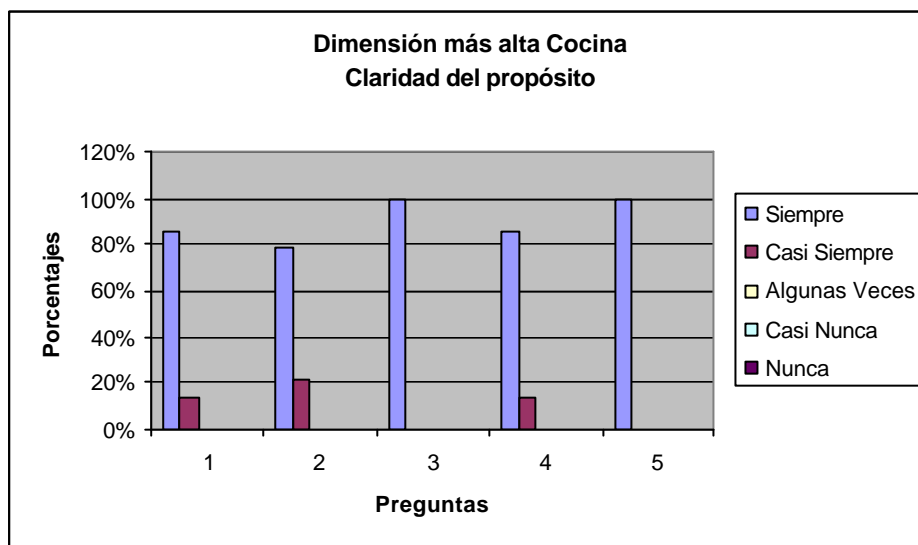


Figura 4.10. Dimensión más alta Cocina.

4.2.6 Ingeniería

En el Departamento de Ingeniería se encuestó a 11 empleados del total de personal de dicha área, de los cuales el 100% son del sexo masculino, relacionando este porcentaje a una carga de trabajo pesado para ser realizado por una mujer. El 54% del personal encuestado está en el rango de 43 o más años de edad. De acuerdo a la información obtenida de las encuestas, se pudo observar que el 40% de los empleados en esta área tiene 12 años trabajando en el hotel.

La Figura 4.11 muestra que la Dimensión de Equipo de trabajo es la menos favorable para el Departamento de Ingeniería ya que consideran que no hay suficiente cooperación entre la gente con quien trabajan ni se ayudan unos a otros para resolver problemas en la realización de sus labores.

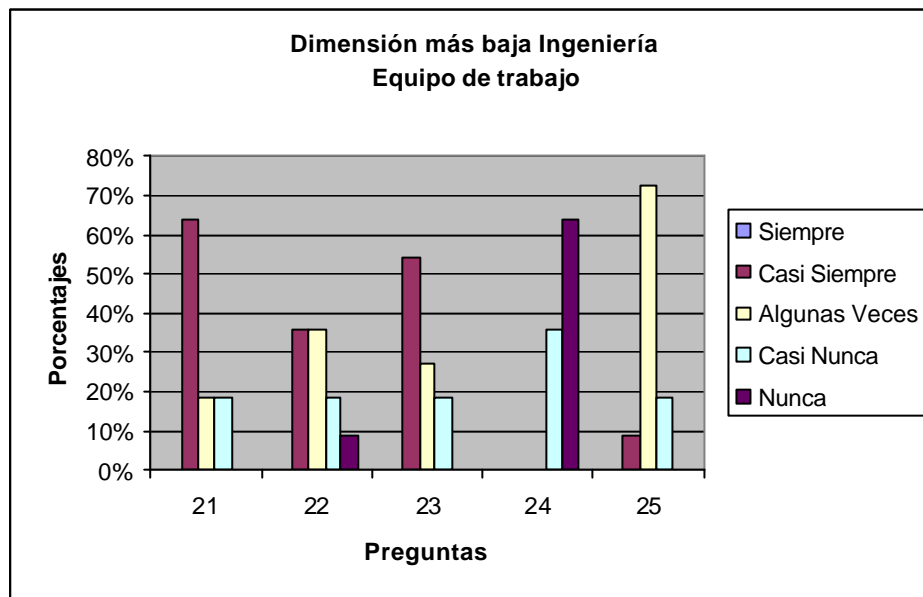


Figura 4.11. Dimensión más baja Ingeniería.

La Dimensión de Comunicación es la más sólida en este departamento, tal como lo muestra la Figura 4.12, lo cual se debe a que la comunicación entre los empleados y su jefe inmediato es clara y oportuna, entendiendo así la razón por la que se les piden las cosas. El personal se encuentra bien informado sobre lo que sucede en el hotel.

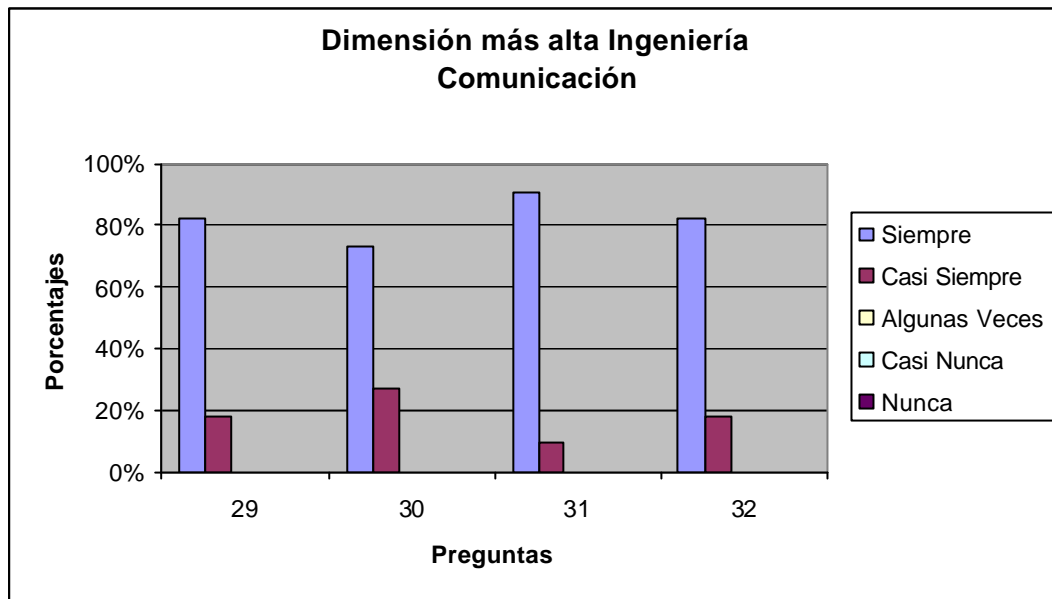


Figura 4.12. Dimensión más alta Ingeniería.

4.2.7 Concierge

En el Departamento de Concierge se encuestó a 5 empleados, de los cuales el 60% son del sexo masculino. Con los resultados obtenidos de las encuestas, se observó que en este departamento la rotación de personal es casi nula, ya que el 80% de los encuestados tiene más de 10 años laborando en este departamento, lo que indica un buen clima laboral dentro de esta área. El rango de edad está entre los 33 y los 37 años en un 30%.

La Figura 4.13 corresponde a la Dimensión más baja del Departamento de Concierge, siendo ésta la de Ambiente sano debido a que señalan que no se les ofrece capacitación constantemente ni se les da la oportunidad de progresar ni desarrollar un plan de carrera dentro de su misma área de trabajo.

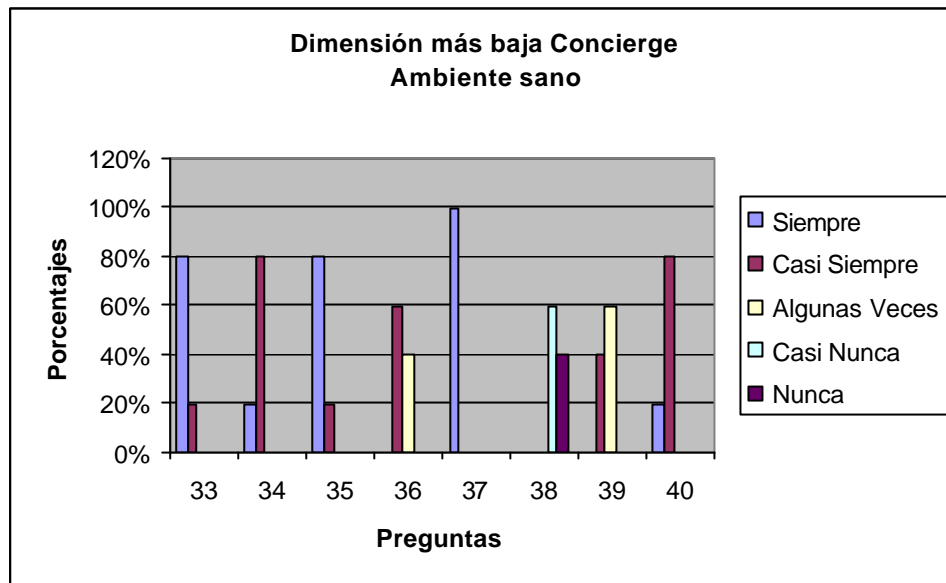


Figura 4.13. Dimensión más baja Concierge.

Por otro lado, la Dimensión de Justicia se encuentra en un punto favorable en este departamento, ya que como lo muestra la Figura 4.14, el personal está de acuerdo con la forma en la que se trabaja en el hotel y éste se siente valorado y satisfecho en su área de trabajo.

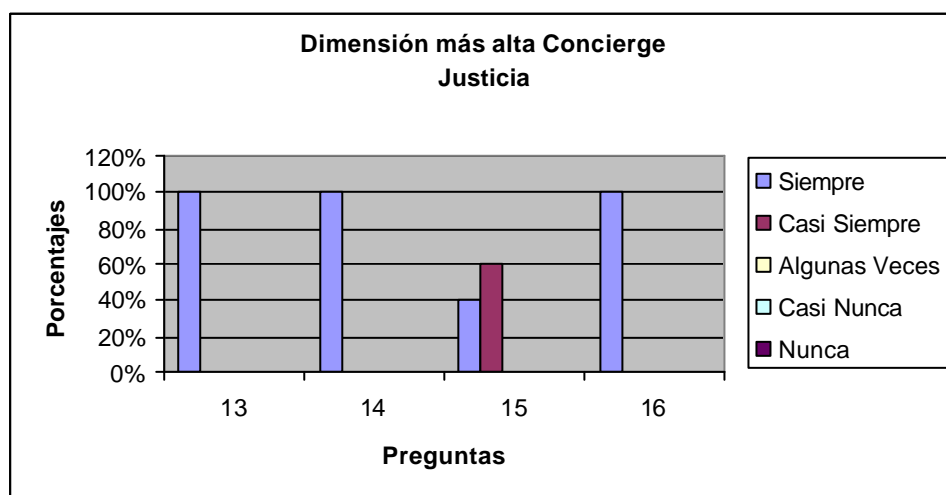


Figura 4.14. Dimensión más alta Concierge.

4.2.8 Teléfonos

De acuerdo al total de empleadas laborando en el Departamento de Teléfonos, se encuestó a 4 de ellas, de las cuales el 75% se encuentra en el rango de edad de 38 y 42 años y el 100% de ellas tiene más de seis años laborando en el hotel.

En la Figura 4.15 se observa que la Dimensión menos favorable en el Departamento de Teléfonos es la de Ambiente sano. Esto se debe a que el personal siente que no tiene oportunidad de crecer ni aprender mucho en su área de trabajo ni pueden desarrollar un plan de carrera, es decir, no sienten la oportunidad de progresar como a ellas les gustaría. De igual manera, perciben que los cambios en el hotel no se manejan de la manera más adecuada.

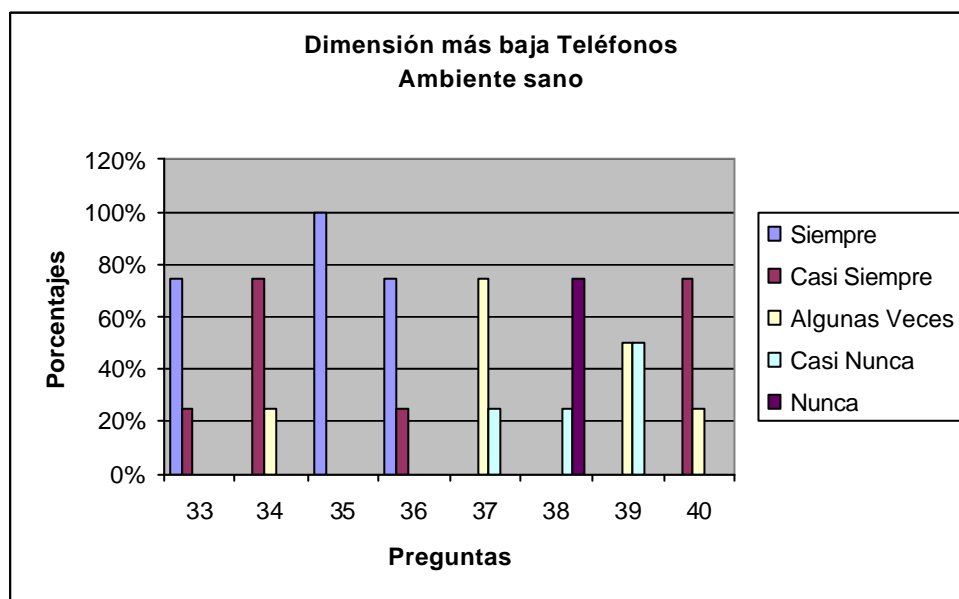


Figura 4.15. Dimensión más baja Teléfonos.

La Figura 4.16 muestra que la Dimensión de Comunicación en el Departamento de Teléfonos se encuentra en un nivel 100% favorable debido a que el jefe inmediato les

informa clara y oportunamente todo lo que sucede en el hotel y los problemas que existen en su departamento se comunican con todo el equipo de trabajo. Así mismo, la Dimensión de Participación resultó muy favorable en este departamento ya que las empleadas se sienten con la libertad necesaria para cumplir bien con su trabajo.

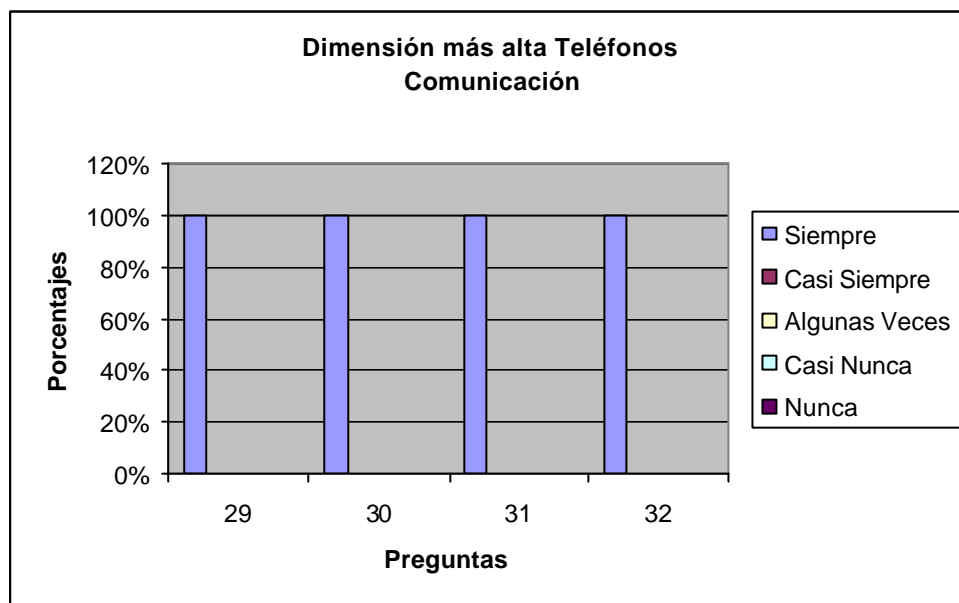


Figura 4.16. Dimensión más alta Teléfonos.

4.2.9 Reservaciones, Ventas y Mercadeo

En el Departamento de Ventas y Mercadeo se encuestó a nueve empleados en donde el 100% corresponde al sexo femenino con un rango de edad de 28 a 32 años en un 40% y de las cuales el 80% ha permanecido más de cuatro años laborando en el hotel.

A pesar de no encontrarse en un nivel muy bajo, la Dimensión de Participación en el Departamento de Ventas y Mercadeo se encuentra menos sólida que las otras dimensiones. La Figura 4.17 muestra que el 67% de los empleados de este departamento no se sienten

con la autoridad necesaria para tomar decisiones y consideran que las herramientas que se les proporcionan para desempeñar su trabajo no son las más adecuadas. Así mismo, la Dimensión de Reconocimiento resultó ser la segunda con el nivel menos favorable en este departamento, ya que el personal no siente que sus sugerencias sean siempre escuchadas o se tiene preferencia sobre ciertos empleados.

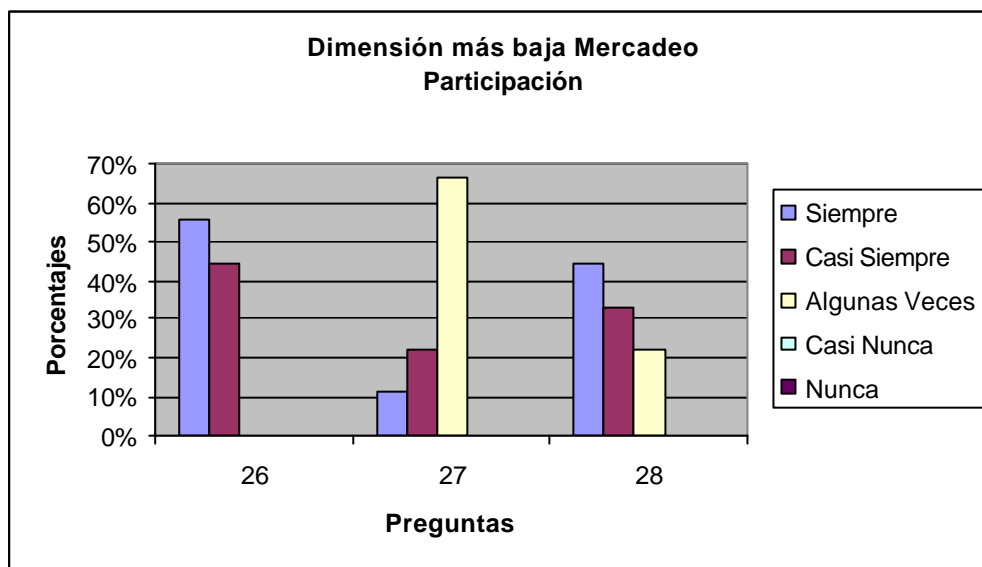


Figura 4.17. Dimensión más baja Reservas, Ventas y Mercadeo.

Por otro lado, la Dimensión de Claridad en el propósito es la que se encuentra en su nivel más sólido en este departamento, tal como se observa en la Figura 4.18, debido a que el personal entiende lo que se espera de él en las labores que desempeña, conoce y entiende claramente los requerimientos de calidad de su trabajo y considera al hotel como un excelente lugar para trabajar, asociando esto a su permanencia de tiempo laborado en la empresa. De igual forma, la Dimensión de Justicia se encuentra en un alto nivel, puesto que

el personal se siente valorado y satisfecho con su trabajo y a pesar de ciertas inconformidades, está de acuerdo con la forma en la que se trabaja en el hotel.

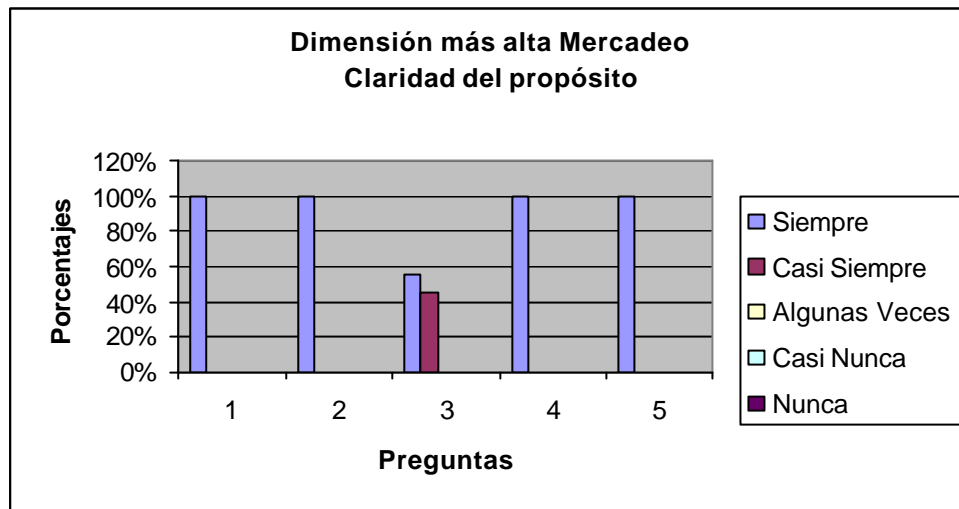


Figura 4.18. Dimensión más alta Reservaciones, Ventas y Mercadeo.

4.2.10 Gerencia General

Con el fin de conocer los puntos de vista respecto a las dimensiones medidas en la encuesta, se encuestó al Gerente Residente del hotel así como a su Asistente Administrativa, quienes llevan laborando en el hotel uno y siete años respectivamente. En los resultados obtenidos de dichas encuestas, se tuvo conocimiento que para la Gerencia todas las dimensiones se encuentran cubiertas en un nivel satisfactorio, logrando la escala de 5 para cuatro de ellas y de 4.31 en la más baja, siendo ésta la Dimensión de Ambiente sano, debido a que señalaron que en algunas ocasiones es mucha la presión de su trabajo y no la pueden manejar de la manera más adecuada, al igual que aceptaron que los cambios en el hotel no siempre son tratados correctamente.



4.2.11 Hotel en la Ciudad de México

Tabla 4.1.

Matriz de las Dimensiones del Empowerment en el Hotel en la Ciudad de México

DEPARTAMENTO / DIMENSIÓN	Claridad del propósito	Moral	Justicia	Reconocimiento	Equipo de trabajo	Participación	Comunicación	Ambiente sano	TOTAL POR DEPARTAMENTO
Ventas	4.91	4.84	4.89	4.11	4.22	4.07	4.64	4.19	4.48
Recepción	4.89	4.02	4.67	3.44	4.46	4.26	4.52	3.77	4.25
Concierge	4.72	4.77	4.85	4.05	4.24	4.4	4.7	3.95	4.46
Estacionamiento	4.8	4.67	4.67	3.96	4.13	4.61	4.83	3.92	4.45
Ama de Llaves	4.75	3.94	4.48	3.25	3.65	3.56	4.33	3.92	3.99
Lavandería	4.84	4.68	4.69	3.25	4.22	4.04	4.69	3.79	4.28
Teléfonos	4.9	4.68	4.25	4.06	3.95	4.92	5	3.56	4.42
Club Atlético	4.7	4.36	4.63	3.19	3.3	3.17	4.19	3.81	3.92
Bussines Center	4.3	4.21	4.38	3.5	4.4	4	4.13	4.13	4.13
Cocina	4.9	4.17	4.48	3.02	4.03	3.93	4.66	4.86	4.26
Pastería	4.7	4.57	4.25	4.25	4.25	4.33	4.81	3.53	4.34
Stewarding	4.71	4.29	4.23	2.68	4.21	3.4	4.37	3.73	3.95
Banquetes y Montajes	4.8	4.17	4.13	3.99	3.78	3.76	4.24	3.78	4.08
Room service	4.78	4.09	4.43	2.83	4.6	3.57	4.8	3.6	4.09
Restaurante	4.79	3.95	4.42	2.97	3.57	3.98	3.92	3.52	3.89
El Bar	4.84	4.46	4.4	2.93	2.96	3.2	3.4	3.5	3.71
Gerencia General	5	5	5	4.5	4.4	4.83	5	4.31	4.76
Seguridad	4.94	4.44	4.48	3.18	3.46	3.73	4.7	3.88	4.10
Finanzas	4.8	4.63	4.78	3.84	4.45	4.58	4.91	4.23	4.53
Compras	4.87	4.71	4.17	4	4	4.89	5	3.5	4.39
Recursos Humanos	4.9	4.93	4.81	4	4.3	4.25	4.56	4.34	4.51
Ingeniería	4.71	4.56	4.61	3.23	2.82	4.36	4.82	3.99	4.14
TOTAL POR DIMENSIÓN	4.80	4.46	4.53	3.56	3.97	4.08	4.56	3.90	4.23