

## **CAPÍTULO IV**

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El capítulo que a continuación se presenta contiene los resultados a los que se llegó después de haber llevado a cabo la metodología descrita en el capítulo tres. El orden que se seguirá para describir los resultados será el siguiente: se presentarán los datos personales de los colaboradores del hotel, se describirán los resultados del análisis de cada departamento, posteriormente se presentará una comparación de las áreas críticas por departamentos, finalmente se planteará el análisis comparativo entre el comité ejecutivo y los colaboradores que corresponden al departamento del que se encuentran a cargo.

#### ***4.1 Datos Personales***

El hotel Quinta Real, Aguascalientes, tiene una población formada en un 62% hombres y un 32% mujeres. La edad predominante en los colaboradores se encuentra en el rango de 28 a 37 años quienes representa el 38%, mientras que los colaboradores entre 18 y 27 años representan el 33%, los que cuentan con más de 38 años representan un 30%. Sumando los porcentajes de los rangos de que van de los 18 a los 37 tenemos un total de 71% lo que significa que la población del hotel Quinta Real es joven. El nivel de escolaridad que predomina en los colaboradores es de preparatoria con un 33%, seguido del nivel de secundaria con un 28%, seguido con una considerable diferencia por aquellos colaboradores con nivel primaria, que representan un 19%, siendo el nivel licenciatura el menos predominante en los colaboradores con un 17%. Cabe señalar que

el 84 % de los colaboradores han radicado el mayor tiempo de su vida en la ciudad de Aguascalientes por lo que se puede decir que no existen diferencias culturales que pudieran causar un choque entre colaboradores y por ende cause una barrera para el marketing interno.

Los datos personales del comité ejecutivo se encuentran de la siguiente manera: la mitad de ellos está representado por hombres y la otra mitad por mujeres. Cinco de seis ejecutivos cuentan con un nivel de licenciatura. Cuatro personas cuentan con más de 30 años y sólo dos tienen menos de 30 años.

## 4.2 Análisis por Departamentos

En la Tabla 4.1 se muestra la matriz cualitativa de los departamentos con los porcentajes más sobresalientes de las doce variables críticas que se analizaron.

**Tabla 4.1**  
Matriz cualitativa

		CONTABILIDAD	RECEPCIÓN	AMA DE LLAVES	MITO	COCINA	RESTAURANTE
RELACIÓN CON EL JEFE	APOYO A LOS COLABORADORES	100% Siempre a casi siempre	64% Siempre a casi siempre	73% Siempre a casi siempre	89% Siempre a casi siempre	74% Siempre a casi siempre	69% Siempre a casi si
	ACTITUD PERSONAL	100% Generalmente justa a justa en todas las ocasiones	78% Generalmente justa a justa en todas las ocasiones	64% Justo en todas las ocasiones a generalmente justo	66% Generalmente justo a justo en todas las ocasiones	74% Generalmente justo a justo en todas las ocasiones	50% Justo en todas las ocasiones a generalm justo
	EMPOWERMEN OTORGADO	100% Siempre a casi siempre	80% Siempre a casi siempre	54% Siempre y casi siempre	78% Siempre a casi siempre	74% Siempre a casi siempre	73% Siempre a casi si
	COMUNICACIÓN	88% Siempre a casi siempre	83% Siempre a casi siempre	45% Siempre a casi siempre	67% Siempre a casi siempre	90% Siempre a casi siempre	65% Siempre a casi si
	RETROALIMENTACION DEL EMPOWERMEN	100% El jefe se muestra satisfecho	78% El jefe se muestra satisfecho a totalmente satisfecho	64% El jefe se muestra satisfecho a totalmente satisfecho	100% Satisfecho a totalmente satisfecho	79% El jefe se muestra satisfecho a totalmente	73% El jefe se mne satisfecho a totalme
	FORMA DE COMUNICACIÓN	Verbalmente, Memorandums, Corchos y Corros electrónicos	Verbalmente, Memorandums, Corros electrónicos, Corchos, Circulares y Justo	Verbalmente, Corchos, Circulares	Verbalmente y memorandums	Verbalmente, memorandums, corchos de aviso y circulares	Verbalmente, circula aviso, memoranda corros electrónico
CULTURA ORGANIZACIONAL	CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA	88% De acuerdo a totalmente de acuerdo	93% De acuerdo a totalmente de acuerdo	82% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	100% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	89% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	85% De acuerdo a de acuerdo
	ALINEAMIENTO CON LA FILOSOFÍA	100% Casi siempre a siempre	100% Siempre y Casi siempre	100% Casi siempre a siempre	100% Siempre a casi siempre	85% Siempre a casi siempre	81% Casi siempre siempre
HABILIDADES DESARROLLADAS Y OPORTUNIDADES PARA CRECER	DESARROLLO DE HABILIDADES	62% De acuerdo a totalmente de acuerdo	50% De acuerdo a totalmente de acuerdo	100% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	78% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	95% De acuerdo a totalmente de acuerdo	73% De acuerdo a totalmente de acuer
	HOTEL COMO CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL	100% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	71% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	54% Totalmente de acuerdo	89% De acuerdo a totalmente de acuerdo	89% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	69% Totalmente de ac
	CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO	88% De acuerdo a totalmente de acuerdo	79% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	62% Totalmente de acuerdo o de acuerdo	66% De acuerdo y totalmente de acuerdo	79% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	77% De acuerdo a de acuerdo
SOCIALIZACIÓN	IMPORTANCIA PARA LOS COLABORADORES	50% Muy importante e importante	71% Muy importantes a importante	82% Muy importantes a importantes	88% Muy importante e importante	100% Muy importante a importante	66% Muy importan importante
	CUANDO SE RECONOCE	58% Casi siempre a siempre	64% Casi siempre	37% Casi nunca a nunca	44% Nunca a casi nunca	63% Siempre a casi siempre	46% Siempre o casi si
RECONOCIMIENTO DE ESFUERZO	FORMAS DE RECONOCIMIENTO	Ninguno, Bonos extra, Puntos extra y Reconocimiento público	Reconocimiento público, Bonos extra, Reconocimiento verbal, Ninguno, Puntos extra para ascensos	Reconocimiento público, Ninguno, Bonos extra, Puntos extra para ascenso, Vales	Ninguno, Reconocimiento público, Puntos extra, Bonos, Ascensos	Bonos extra y reconocimiento Público	Bonos extra y reconocimiento púb
	ASEVERACIONES EN CUANTO A CAMBIO DE EMPLEO	50% No cambiaría su empleo por ningún otro. 50% Cambiaría su empleo por	36% Le gustaría cambiar su empleo por otro en el mismo campo de ocupación	46% No desea cambiar su empleo por ningún otro	33% Le gustaría cambiar su empleo por otro en el mismo campo	42% Le gustaría cambiar su empleo por otro en el mismo campo de ocupación	73% Le gustaría cas su empleo por otro mismo campo de ocup
SATISFACCIÓN DE SU TRABAJO	HASTA QUE PUNTO LE AGRADA SU TRABAJO	65% Le entusiasma	57% Le gusta mucho	73% Le gusta tracho	56% Le gusta mucho	84% Le gusta mucho	58% Le gusta muc
TRABAJO EN EQUIPO	APOYO EN COMPANEROS DE TRABAJO	88% Siempre a casi siempre	86% Siempre y casi siempre	54% Siempre y casi siempre	55% Siempre a casi siempre	74% Siempre a casi siempre	81% Siempre a casi si
SUGERENCIAS AL HOTEL	SE TOMAN EN CUENTA	88% Casi siempre.	50% La mitad de las veces	37% Casi nunca a nunca	55% Casi nunca a nunca	69% Casi siempre a siempre	46% Casi siempre a si
REMUNERACIÓN	CARGA DE TRABAJO CON RESPECTO A LA REMUNERACIÓN	63% Medianamente justa.	43% Justa	46% Justa a excesiva	78% Justa	78% Justa	54% Justa a excei
PUESTO DE TRABAJO	CONOCIMIENTO DE LA DESCRIPCIÓN	100% De acuerdo a totalmente de acuerdo	100% Totalmente de acuerdo y de acuerdo	82% De acuerdo a totalmente de acuerdo	100% De acuerdo a totalmente de acuerdo	90% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	96% De acuerdo a de acuerdo
	INDUCCIÓN, INSTRUCCIÓN	100% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	86% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	72% Totalmente de acuerdo y de acuerdo	88% De acuerdo	84% Totalmente de acuerdo a de acuerdo	65% Totalmente de acuerdo a de acua
EMPRESA	COMPARACIÓN CON OTRAS EN CUANTO AL TRATO CON LOS COLABORADORES	76% Es mejor que muchas empresas	64% Es mejor que muchas empresas	55% Es mejor que muchas empresas	67% Es mejor que muchas empresas	58% Es mejor que muchas empresas	42% Es mejor que m

De: Elaboración Propia

A continuación se explica la Tabla 4.1 presentando un análisis detallado por departamento.

#### ***4.2.1 Análisis del Departamento de Contabilidad***

Con respecto a las preguntas personales se tiene que de ocho colaboradores que respondieron el cuestionario, cinco son mujeres, las cuales representa un 63% mientras que los hombres representan un 37%. El 75% de las personas han radicado el mayor tiempo de su vida en la ciudad de Aguascalientes. El 50% de este departamento cuenta con una licenciatura.

Respecto a las preguntas de investigación se obtuvo lo siguiente:

##### **1.\_ Respecto al jefe:**

En la pregunta referente al apoyo que el jefe inmediato brinda a sus colaboradores, la respuesta obtenida fue bastante satisfactoria, ya que el 88% de los colaboradores de este departamento reconocen que su jefe inmediato siempre les ha brindado su ayuda cuando ellos la solicitan. Con el mismo porcentaje han respondido que siempre se les ha brindado la oportunidad de resolver problemas dentro de su área de trabajo. También el 88% ha opinado que la actitud personal de su jefe hacia ellos generalmente es justa. Con respecto a la actitud que muestra su jefe cuando le dan solución a problemas en su área de trabajo, la respuesta fue unánime, el jefe se muestra satisfecho. Las formas que utiliza este departamento para comunicarse son: memorándums, correos electrónicos, corchos y verbalmente.

Lo anterior señala que los colaboradores están satisfechos con la relación y el trato que su jefe les da, lo cual indica que en este departamento el jefe o gerente pasa de ser un supervisor a un entrenador y facilitador lo que significa que él está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del

colaborador, además de que lo anterior es un punto fundamental para que una organización pase de ser jerárquica a plana.

## 2.\_ Cultura Organizacional

Los objetivos, valores y misión en toda la organización deben estar relacionados y apoyarse mutuamente, además de que se debe de analizar si existe compatibilidad y coherencia entre éstos y los de los colaboradores. Por esto, se les preguntó si conocen los valores, objetivos, misión y visión del hotel, a lo que un 63% contestó que sí los conoce y un 73% comentó que casi siempre esta filosofía está alineada con la que llevan a cabo en su vida diaria. Los porcentajes anteriores reflejan que no todo el personal camina hacia la misma dirección que la empresa, por lo que pueden existir discrepancias que perjudiquen los objetivos finales de ésta.

## 3.\_ Oportunidades de crecimiento y desarrollo de habilidades.

El 62% de los colaboradores han señalado estar de acuerdo en que en los puestos en los que actualmente se encuentran han desarrollado todas sus habilidades, además un 63% dice estar totalmente de acuerdo con la aseveración de que el hotel Quinta Real, Aguascalientes es una buena oportunidad para crecer tanto personal como profesionalmente. Además el 50% de las personas está de acuerdo en que el hotel les brinda la capacitación necesaria para desarrollarse adecuadamente dentro del hotel.

Respecto a esta variable, se puede afirmar que entre un 50 y un 60% de colaboradores están convencidos que el hotel es una buena oportunidad para desarrollarse tanto profesional como personalmente, lo cual se traduce en un beneficio para la empresa porque de este modo se obtiene el conocimiento uniforme de la compañía y de su marca por todos los colaboradores.

## 4.\_ Socialización

La respuesta de los colaboradores a la pregunta sobre la importancia que tiene para ellos los eventos de socialización que realiza el hotel con sus compañeros y jefes, la respuesta fue que para un 50% son muy importantes mientras que para el otro 50% es medianamente o poco importante. Debido a estas respuestas se puede considerar un área de oportunidad a atacar por parte del hotel, ya que mediante los eventos de socialización se pueden dar a conocer los valores normas y pautas de conducta exigidas por la organización.

#### 5.\_ Reconocimiento de esfuerzo

Debido a que el programa de reconocimientos cumple un papel vital en el crecimiento de una compañía, se realizaron dos preguntas sobre este rubro, las respuestas otorgadas fueron que un 75% de los colaboradores señala que casi siempre el hotel les reconoce su esfuerzo y la forma de reconocérselos es dándoles bonos extras y reconocimiento público. El reconocimiento debe ser para todos los colaboradores y en todas las ocasiones ya que el reconocer el esfuerzo de colaboradores les garantizará su retención dentro del hotel además de otorgar una diferenciación con otras empresas.

#### 6.- Compromiso

El 50 % de los colaboradores han señalado que no cambiarían su empleo por ningún otro, el 50% ha opinado que cambiaría su empleo por otro en el mismo campo de ocupación, lo que significa tener un ascenso o cambiar de actividad. Estos porcentajes demuestran un alto grado de compromiso, ya que en este departamento ninguno quiere dejar de laborar para la empresa sin embargo, el hotel debe poner atención en aquellos colaboradores que desean un ascenso o simplemente tener una actividad diferente a la actualmente desempeñado.

#### 7.\_ Satisfacción de su trabajo

Cuando se habla de marketing interno se habla de cómo la empresa se vende a sus empleados y lo que ésta vende son una serie de mejoras como mejores condiciones de trabajo, mejor clima laboral, mayor integración y motivación, por lo que para saber cómo se siente el empleado en su trabajo actualmente desempeñado se realizó la pregunta: hasta qué punto le agrada su trabajo, la respuesta fue realmente satisfactoria ya que un 63% de los colaboradores han comentado que el trabajo que desempeñan actualmente les entusiasma y el 37% señala que les gusta mucho.

Esta respuesta se puede relacionar con la variable de compromiso, en la cual el 100% no desea irse de la empresa debido a que se encuentran contentos con el trabajo actualmente desempeñado. Por tanto, se puede decir que en cuestión de clima laboral y motivación, el hotel Quinta Real tiene ya una ventaja sobre el marketing interno.

#### 8.\_ Trabajo en equipo

El trabajo en equipo en una empresa permite costos indirectos más bajos y menos demoras, es por esto que el 50% de los colaboradores siempre se apoya en sus compañeros de trabajo para realizar o resolver un problema de su área, mientras que un 38% lo hace en casi todas las ocasiones.

#### 9.\_ Sugerencias al Hotel

El 75% de las personas de este departamento comenta que casi siempre que hacen alguna sugerencia ésta es tomada en cuenta por el hotel.

#### 10.\_ Remuneración

El 50% de los colaboradores opina que la carga de trabajo con respecto a su remuneración es medianamente justa.

#### 11.\_ Puesto de trabajo

El conocer específicamente las actividades que incluye la descripción de su puesto de trabajo así como reglas y políticas del establecimiento son algunos factores que la empresa puede controlar para ayudar a los empleados a adaptarse a su cultura; en el caso del departamento de contraloría un 88 % conoce los factores antes mencionados.

#### 12.\_ Empresa

El 75% de los integrantes de este departamento consideran que en comparación con otras empresas de la comunidad, el hotel Quinta Real, Aguascalientes es mejor que muchas.

#### ***4.2.2 Análisis del Departamento de Recepción***

Como respuesta a las preguntas sobre datos personales, se obtuvo que de una población de 14 personas un 64 % está representado por hombres, las mujeres sólo representan el 36%. El 79 % de los colaboradores han radicado el mayor tiempo de su vida en la ciudad de Aguascalientes, además el 57 % de los colaboradores cuenta con la preparatoria terminada y el 43% con una licenciatura.

#### 1.\_ Respecto al jefe

El 50% de los colaboradores de este departamento reconocen que su jefe inmediato siempre les ha brindado su ayuda cuando ellos la solicitan, mientras que un 36% dicen que sólo se les ha brindado ayuda la mitad de las veces. Un 64% reconoce que la actitud de su jefe es generalmente justo. El 50% del departamento de Recepción respondió que su jefe siempre les ha dicho la manera adecuada para realizar su trabajo y un 43% respondió que casi siempre. La manera de comunicarse que se ha utilizado en este departamento han sido las juntas, e-mails, corchos, circulares y verbalmente.



En cuanto al empowerment otorgado, sólo el 43% señaló que éste siempre se les ha brindado la oportunidad, mientras que el 36% comentó que éste se les ha brindado la mayoría de las ocasiones sin embargo, al sumar estos porcentajes resulta que a un 79% se les ha otorgado empowerment en varias ocasiones lo cual resulta benéfico para este departamento ya que son la carta de presentación del hotel y de esta forma se logran menos demoras, costos indirectos más bajos pero sobre todo una mejor reacción del cliente. Además el 64% de los colaboradores opinan que, cuando le han dado solución a un problema de su área de trabajo, su jefe se ha mostrado satisfecho.

## 2.\_ Cultura Organizacional

El 50% de los colaboradores señalan estar de acuerdo en conocer la filosofía del hotel, otro 43% dice estar totalmente de acuerdo con esta aseveración, lo que da como resultado que un 93% conoce esta filosofía sin embargo, lo más importante es que el 50% de los colaboradores han comentado que esta filosofía está alineada con la que practican en su vida diaria, el otro 50 % ha dicho que lo anterior es en casi todas las ocasiones.

## 3.\_ Habilidades desarrolladas y oportunidad para crecer

Con respecto al desarrollo de todas las habilidades en el puesto actualmente desempeñado se obtuvo que un 50% está de acuerdo con esta aseveración. El 43% de las personas están totalmente de acuerdo en que el hotel les brinda la capacitación necesaria para desarrollarse adecuadamente dentro de éste, mientras que el 36 % está de acuerdo en este rubro por lo que el 57% de este departamento está totalmente de acuerdo en que el hotel Quinta Real, Aguascalientes es una buena oportunidad para crecer tanto personal como profesionalmente.

## 4.\_ Socialización

Los eventos de socialización que realiza el hotel son muy importantes para un 57%.

#### 5.\_ Reconocimiento de esfuerzo

Un 64% de los colaboradores señala que casi siempre el hotel les reconoce su esfuerzo cuando desempeñan su trabajo de la mejor manera, las formas de reconocimiento que expresadas fueron bonos extras y reconocimiento público. Aunque más de la mitad de los colaboradores señalaron que en varias ocasiones se les ha reconocido su esfuerzo, el porcentaje pudiera ser mejor, ya que aquellas personas que contestaron negativamente es probable que pierdan el interés por querer hacer su trabajo de manera correcta u opten por la eficiencia y no por la eficacia.

#### 6.\_ Compromiso

Un 43% de este departamento comentó que no desea cambiar su empleo por ningún otro mientras que un 36% cambiaría su empleo por otro en el mismo campo de ocupación. Al igual que en el departamento de contraloría en este departamento no el 79% no desea cambiar de empresa sin embargo existe el deseo por algunos colaboradores de cambiar de actividad.

#### 7.\_ Satisfacción de su trabajo

Existe una relación entre el número de personas que no quieren cambiar de empleo con el número de colaboradores que señalaron que su trabajo les gusta mucho o que les entusiasma, ya que los porcentajes fueron 57 y 29 % respectivamente, dando una sumatoria de 86% de colaboradores que se encuentran satisfechos con su trabajo.

#### 8.\_ Trabajo en equipo

El 43% de este departamento señaló que para llevar a cabo sus funciones o resolver algún problema dentro del área de trabajo siempre se apoya en sus compañeros de trabajo al igual que otro 43% quienes se apoyan en casi todas las ocasiones. Aun así

se puede concluir que en este departamento se trabaja en equipo para sacar adelante el trabajo.

#### 9.\_ Sugerencias al Hotel

El 36% de las personas que integran este departamento comenta que casi siempre que hacen alguna sugerencia ésta es tomada en cuenta por el hotel mientras que el 50% comenta que sólo en la mitad de las ocasiones son tomadas en cuenta.

#### 10.\_ Remuneración

La opinión que tienen los colaboradores sobre la carga de trabajo con respecto a su remuneración fue de la siguiente manera: el 43% opinó que es justa sin embargo, un 35% señaló que es medianamente justa.

#### 11.\_ Puesto de trabajo

El 50% de las personas de esta área están de totalmente de acuerdo en que conocen las actividades que incluye la descripción de su puesto de trabajo y las reglas y políticas del establecimiento, el 50% restante sólo está de acuerdo. Lo que quiere decir que el 100 % de los colaboradores conoce las actividades, funciones y políticas tanto de su área como del hotel.

#### 12.\_ Empresa

El 64% de los integrantes de este departamento consideran que en comparación con otras empresas de la comunidad, el hotel Quinta Real, Aguascalientes es mejor que muchas empresas.

### ***4.2.3 Análisis del Departamento de Ama de Llaves***

El departamento de ama de llaves es el único en todo el hotel en donde su personal es 100% es femenino, además de que todas las colaboradoras han radicado el mayor tiempo de su vida en la ciudad de Aguascalientes. Con respecto al nivel de escolaridad se obtuvo que un 64% lamentablemente sólo cuentan con la primaria.

#### 1.\_ Con respecto al jefe

El 46% de las colaboradoras reconocen que su jefe inmediato siempre les ha brindado su ayuda cuando ellas la han solicitado, aunque a un 27% sólo se les ha brindado la mitad de las veces. De la misma manera el 46% han reconocido que la actitud personal de su jefe hacia ellas ha sido justa en todas las ocasiones, mientras un 27% opina que sólo ha sido justo la mitad de las veces. Además un 27% del departamento respondió que su jefe siempre les ha informado la manera adecuada para realizar sus funciones en contraste con otro 27% que opinó que sólo se les ha informado la mitad de las ocasiones, un 18% comentó que la información se les ha proporcionado en casi todas las ocasiones. La forma de comunicación más reconocida que utiliza su jefe hacia ellas ha sido la de comunicación verbal.

Con respecto al empowerment, un 27% respondió que siempre se les ha brindado junto con otro 27% que señaló que se les ha otorgado en la mayoría de las ocasiones. Por lo que un 45% de las colaboradoras señalaron que su jefe se ha mostrado totalmente satisfecho cuando le dan solución a un problema, además un 18% comentó que se sólo se ha mostrado satisfecho.

Se puede notar una estrecha relación entre las pregunta, ya que los porcentajes obtenido fueron los mismos en cada respuesta. En este departamento en especial se encontró que existe congruencia entre las respuestas relacionadas.

#### 2.\_ Cultura Organizacional

Respecto al conocimiento de la filosofía del hotel, 46% del departamento señaló que están totalmente de acuerdo en conocerla, mientras un 36% sólo está de acuerdo. Además el 63 % de las colaboradoras señalaron que casi siempre esta filosofía ha estado alineada con la que llevan a cabo en su vida diaria.

### 3.\_ Habilidades desarrolladas y oportunidad para crecer

En relación a qué tanto desarrollan las colaboradoras todas sus habilidades en el puesto en el que se desenvuelven actualmente se obtuvo la siguiente información: El 55% está totalmente de acuerdo con esta aseveración, el 45% restante sólo está de acuerdo. Además, un 43% comentó estar totalmente de acuerdo con que el hotel les ha brindado la capacitación necesaria para desenvolverse adecuadamente dentro del hotel, mientras que el 36 % sólo está de acuerdo en este rubro por consiguiente un 27% está totalmente de acuerdo en que el hotel Quinta Real, Aguascalientes es una buena oportunidad para crecer tanto personal como profesionalmente así mismo, otro 27% señaló estar de acuerdo con esta afirmación.

### 4.\_ Socialización

En relación a la importancia que tienen los eventos de socialización realizados por el hotel, la respuesta fue que para el 73% de las colaboradoras estos eventos han sido muy importantes.

### 5.\_ Reconocimiento de esfuerzo

El reconocimiento se refiere a la percepción que los colaboradores tienen ante los incentivos que da la empresa cuando desempeñan de manera correcta una labor sin embargo, cuando el reconocimiento es bajo el resultado puede ser una baja productividad o una falta de interés por parte del colaborador para realizar su trabajo al

no sentirse parte de la empresa. Este puede ser el caso del departamento de ama de llaves debido a que los porcentajes más altos se obtuvieron en las respuesta de sólo la mitad de las ocasiones o casi nunca, con un 46 y 27 % respectivamente. Las personas que han sido reconocidas por el hotel señalan que lo han hecho otorgándoles reconocimiento público, bonos extras así como puntos extra para ascenso y vales.

#### 6.\_ Compromiso

Sólo el 46% de las colaboradoras comentaron que no desearían cambiar su trabajo por ningún otro no obstante, un 27% señala que les gustaría cambiar su empleo por otro en el mismo campo de ocupación, lo que significa que desean cambiar de actividad más no cambiar de empresa.

#### 7.\_ Satisfacción de su trabajo

El 73% de este departamento señaló que la afirmación que mejor expresa el nivel de agrado de su trabajo es me gusta mucho, lo que significa que el 73% de los colaboradores están satisfechos con el trabajo que desempeñan dentro de la empresa. Al contrastar la variable sobre compromiso, se puede notar que existe el mismo porcentaje en las dos variables, por lo que se puede argumentar que existe un alto grado de compromiso y satisfacción del colaborador.

#### 8.\_ Trabajo en equipo

Con relación al trabajo en equipo se observó que sólo el 27% de colaboradoras siempre se han apoyado en sus compañeras para sacar adelante su trabajo, mientras que otro 27% lo ha hecho en la mitad de las ocasiones. Mediante estos resultados se puede notar la falta de trabajo en equipo siendo uno de los departamentos en los que deberían

de existir en un 100 %, ya que éste evitaría demoras en la realización de trabajo y por tanto una satisfacción del cliente externo.

#### 9.\_ Sugerencias al hotel

Cuando una empresa toma en consideración las sugerencias hechas por sus colaboradores, éstos perciben un sentimiento de identidad con su organización y da como resultado un mayor compromiso sin embargo, éste no es el caso, ya que el 36% de las colaboradores comentan que sólo se les ha tomado en cuenta sus sugerencias la mitad de las ocasiones mientras que un 27% comentó que casi nunca han sido tomadas en cuenta.

#### 10.\_ Remuneración

El 36% de ama de llaves opinó que la remuneración con respecto a la carga de trabajo es justa sin embargo, el mismo porcentaje opinó que la remuneración que perciben es medianamente justa.

#### 11.\_Puesto de trabajo

El 36% de las personas de este departamento están totalmente de acuerdo en que conocen las actividades que incluye la descripción de su puesto de trabajo y las reglas y políticas de la empresa no obstante, un 46% dice sólo estar de acuerdo.

#### 12.\_ Empresa

El 55% de las personas que integran este departamento consideraron que el hotel Quinta Real, Aguascalientes es mejor que muchas empresas de su comunidad, además un 18% comentó que esta empresa es la mejor de todas. Nuevamente se encontró una estrecha relación entre los porcentajes que se obtuvieron en las variables de compromiso, satisfacción y la apreciación que se tiene en general sobre la empresa.

#### ***4.2.4 Análisis del Departamento de Mantenimiento***

Así como el departamento de ama de llaves es femenino, el departamento de mantenimiento está conformado en su totalidad por el sexo masculino, de los cuales el 89% ha radicado el mayor tiempo de su vida en la ciudad de Aguascalientes, además, se obtuvo que tanto el nivel de secundaria como el de preparatoria tuvieron el mismo porcentaje (44%).

### 1.\_ Relación con el jefe

En la pregunta referente al apoyo que el jefe inmediato brinda a sus colaboradores, la respuesta obtenida fue que el 67% de los colaboradores reconocen que su jefe inmediato siempre les ha brindado su ayuda cuando ellos la han solicitado. Con un porcentaje del 67% han respondido que siempre se les ha brindado la oportunidad de resolver problemas dentro de su área de trabajo. También el 44 % ha opinado que la actitud personal de su jefe hacia ellos generalmente es justa, existiendo un 22% expresando que su jefe ha sido justo en todas las ocasiones. Con respecto a la actitud que muestra su jefe cuando le dan solución a problemas en su área de trabajo, el 67% comentó que su jefe se ha mostrado satisfecho. Las formas que utiliza este departamento para comunicarse ha sido verbal y memorándums.

### 2.\_ Cultura Organizacional

Respecto al conocimiento de la filosofía, el departamento de mantenimiento obtuvo un 100% en el conocimiento de ésta, ya que el 67 y 33% estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente. Además el 56 % de las colaboradoras señalaron que siempre esta filosofía ha estado alineada con la que llevan a cabo en su



vida diaria mientras que el 44% comentó haberla llevado en la mayoría de las ocasiones.

### 3.\_ Desarrollo de habilidades y oportunidades para crecer

El 56 % de los colaboradores estuvieron de acuerdo en comentar que en el puesto desempeñado actualmente han desarrollado todas sus habilidades. El 33% de este departamento argumentó estar de acuerdo con que se le ha brindado la capacitación necesaria para desarrollarse adecuadamente en el hotel además, existe otro 33% que señaló que sólo ha sido la mayoría de las veces, por consecuencia el 56% de los colaboradores argumentaron estar totalmente de acuerdo con que el hotel Quinta Real si es una buena opción para crecer personal y profesionalmente sin embargo, el 33% dijo sólo estar de acuerdo.

### 4.\_ Socialización

Con relación a la importancia de los eventos de convivencia que realiza el hotel se obtuvieron los mismos porcentajes en las respuestas muy importante e importante teniendo cada una un 44 %

### 5.\_ Reconocimiento de esfuerzo

Referente al reconocimiento que se les hace a los colaboradores de este departamento, los porcentajes más altos se encuentran en las respuestas opuestas por ejemplo, el 33% afirmó que siempre se les ha reconocido su esfuerzo sin embargo, existe el mismo porcentaje señalando que nunca se les ha reconocido. Las personas que han sido reconocidas señalaron que la manera de recompensar su esfuerzo han sido bonos extras y reconocimiento público.

### 6.\_ Compromiso

Respecto a la aseveración que mejor expresa la opinión sobre un cambio de empleo fue: deseo cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación con un 33%, seguida de un 22% que expresa que no desean cambiar su empleo por ningún otro.

#### 7.\_ Satisfacción de su trabajo

El 56% del departamento comentó que su trabajo les gusta mucho junto con un 33% que expresó sentirse entusiasmado con la actividad desempeñada.

#### 8.\_ Trabajo en equipo

Para llevar a cabo sus funciones o resolver algún problema dentro del área de trabajo, sólo un 33% de los colaboradores se apoya en sus compañeros de trabajo, mientras un 22% comentó que sólo lo ha hecho la mayoría de las veces en contraste con otro 33% que expresó que nunca se ha apoyado en ellos.

#### 9.\_ Sugerencias al hotel

Respecto a tomar en cuenta las sugerencias que hacen los colaboradores se obtuvo que un 33% afirma que casi nunca han tomado en cuenta sus sugerencias mientras un 22% comentó que nunca se les ha tomado en cuenta.

#### 10.\_ Remuneración

El 78% de los colaboradores han reconocido que la remuneración que perciben respecto a la carga de trabajo es justa.

#### 11.\_ Puesto de Trabajo

Al realizar la pregunta acerca de conocer las actividades que incluye la descripción de su puesto de trabajo y las reglas y políticas del establecimiento, el 67% de los colaboradores respondió estar totalmente de acuerdo en conocerlos.

#### 12.\_ Empresa

El 67% de los colaboradores afirmaron que el hotel Quinta Real es mejor que muchas empresas existentes en su comunidad.

#### ***4.2.5 Análisis del Departamento de Cocina***

El departamento de cocina está formado en un 68% por personal masculino, mientras que el personal femenino representa un 32%. El nivel escolar predominante es la secundaria con un 53 % de colaboradores. El 84% de este departamento ha radicado la mayor parte de su vida en la ciudad de Aguascalientes.

En las preguntas de investigación se obtuvo lo siguiente:

##### **1.\_ Relación con el jefe**

El 53% de este departamento comentó que su jefe siempre les ha brindado su ayudado cuando ellos lo han solicitado. Además el 42% opinó que su jefe ha sido generalmente justo mientras que el 32% señaló que ha sido justo en todas las ocasiones. Conjuntamente un 58% comentó que su jefe siempre les ha explicado la forma adecuada de desempeñar su trabajo, también señalan que la forma de comunicación que utiliza su jefe es la verbal.

Con relación al empowerment que otorga el jefe, se obtuvo que el 53% de los colaboradores señalaron que siempre se les ha dado oportunidad de resolver los problemas que se han presentado en su área de trabajo además, un 47% dice que cuando da solución a un problema, su jefe se muestra satisfecho, mientras que un 32% dice que se muestra totalmente satisfecho.

##### **2.\_ Cultura organizacional**

Referente al conocimiento de la filosofía del hotel, el 68% comentó que está totalmente de acuerdo en conocer esta filosofía aunque sólo el 53% señaló que ésta se alinea con la suya en la vida diaria.

##### **3.\_ Desarrollo de habilidades y oportunidades para crecer**

El 53% comentó estar de acuerdo con la aseveración de que en el puesto que desempeñan actualmente desarrollan todas sus habilidades, de la misma manera el 53% se encuentra totalmente de acuerdo en que se les ha brindado la capacitación necesaria para desarrollarse adecuadamente en el hotel, además el 84% está totalmente de acuerdo al decir que el hotel Quinta Real es una buena oportunidad para crecer tanto personal como profesionalmente.

#### 4.\_ Socialización

Con relación a los eventos de socialización, el 68% de los colaboradores comentaron que éstos son muy importantes para ellos.

#### 5.\_ Reconocimiento de esfuerzo

El 37 % de los colaboradores comentaron que el hotel siempre reconoce cuando hace su trabajo de la mejor manera mientras que un 26% señaló que esto ha sido en la mayoría de las ocasiones. La manera de reconocerlos ha sido pública y verbalmente.

#### 6.\_Compromiso

Respecto a la aseveración sobre un cambio de empleo, el 42% afirmó que le gustaría cambiar su empleo por otro en el mismo campo de ocupación mientras que un 37% dice que no desearía cambiar su empleo por ningún otro.

#### 7.\_Satisfacción laboral

Respecto a la satisfacción sobre la labor que han desempeñado, el 84% expresa que su trabajo le gusta mucho, el 16% restante comentó que le entusiasma. Por lo que se tiene a un 100% del departamento satisfecho con su trabajo.

#### 8.- Trabajo en equipo

El 63% de este departamento argumentó que siempre se ha apoyado en sus compañeros para llevar a cabo sus funciones o resolver algún problema dentro de su área de trabajo.

#### 9.\_ Sugerencias al hotel

El 32% de las personas que integran este departamento señalaron que el hotel siempre toma en cuenta sugerencias sin embargo, el 37% comentó que sólo las toman en cuenta la mitad de las ocasiones que éstas se presentan.

#### 10.\_ Puesto de trabajo

Para el desempeño y desenvolvimiento de un trabajo en una empresa u organización es necesario conocer con exactitud cuales son las actividades que incluyen un puesto de trabajo así como las reglas y políticas del establecimiento. Por lo que, al preguntar sobre si conocían todas las actividades requeridas además de las políticas del hotel, el 53% de los colaboradores comentaron estar totalmente de acuerdo.

#### 11.\_Remuneración

El 79% de los colaboradores comentó que la remuneración que perciben respecto a la carga de trabajo es justa.

#### 12.\_Empresa

El 58 % de este departamento opina que el hotel Quinta Real es mejor que muchas empresas de la ciudad de Aguascalientes.

#### ***4.2.6 Análisis del Departamento de Restaurante***

Por último, se presenta al departamento más numeroso ya que se obtuvo una población de 26 colaboradores de los cuales el 77% está integrado por el sexo masculino por lo que el 23% corresponde al sexo femenino. El nivel escolar predominante es el nivel de preparatoria. El 85% de los colaboradores ha radicado la mayor parte de su vida en la ciudad de Aguascalientes.

### 1.\_ Relación con el jefe

El resultado, respecto a la pregunta elaborada sobre con qué frecuencia el jefe brinda ayuda a sus colaboradores, se obtuvo que un 46% de los colaboradores señaló que siempre se les ha brindado la ayuda y el apoyo necesario, mientras un 23% opinó que sólo ha sido en la mayoría de las ocasiones. El 27% comentó que su jefe inmediato ha sido justo en todas las ocasiones sin embargo, el 31% señaló que sólo ha sido justo la mitad de las veces. Además, un 46% indicó que siempre se les ha explicado la forma adecuada de desempeñar su trabajo junto con un 19% que señalaron casi siempre como respuesta a esta pregunta.

El nivel de empowerment en este departamento es alto ya que, un 50% y 23% de los colaboradores comentaron que siempre y casi siempre, respectivamente, su jefe se los ha brindado. Por consiguiente, el 58% de los colaboradores afirmaron que su jefe se ha mostrado satisfecho cuando ellos han correspondido de manera satisfactoria al empowerment otorgado.

Las formas de comunicación que los integrantes de este departamento han reconocido son: corchos, memorándums, correos electrónicos y principalmente la comunicación verbal.

### 2.\_ Cultura Organizacional

En cuanto al conocimiento de la filosofía y la congruencia que tiene ésta con la suya, el 31% comentó estar totalmente de acuerdo en conocerla mientras un 54% marcó

de acuerdo sin embargo, sólo un 42% afirmó que la filosofía llevada a cabo por el hotel está alineada con la llevada a cabo en su vida cotidiana mientras un 38% señalaba como respuesta casi siempre.

### 3.\_Desarrollo de habilidades y oportunidad para crecer

El 42 % de los colaboradores estuvieron de acuerdo en comentar que en el puesto desempeñado actualmente han desarrollado todas sus habilidades no obstante, hubo un 31% que señaló estar totalmente de acuerdo con la aseveración.

Además, 54% de este departamento dijo estar de acuerdo con que se le brinda la capacitación necesaria para desarrollarse adecuadamente en el hotel por consecuencia el 46% de los colaboradores argumentó que el hotel Quinta Real si es una buena opción para crecer personal y profesionalmente.

### 4.\_Socialización

Para el 58% de los integrantes de este departamento han sido muy importantes los eventos en los que han convivido con sus compañeros de trabajo y jefes.

### 5.\_ Formas de Reconocimiento

Sólo un 23% dice que siempre reconoce cuando hace su trabajo de la mejor manera, otro 23% dice que casi siempre se le reconoce su esfuerzo sin embargo, existe otro 23% que señaló que su esfuerzo nunca ha sido reconocido. Las formas de reconocimiento que señalaron en este departamento fueron bonos extras y con mayor mención el reconocimiento público.

### 6.\_ Compromiso

Con respecto a un cambio de empleo, los porcentajes se dividieron de la siguiente manera, el 73% afirmó que le gustaría cambiar su empleo por otro en el

mismo campo de ocupación pero un 15% comentó que no desea cambiar su empleo por ningún otro.

#### 7.\_Satisfacción laboral

Con respecto a la pregunta sobre que adjetivo expresa mejor el sentimiento hacia su trabajo se obtuvo que, un 58% expresó que éste le gusta mucho mientras que un 38% comentó sentirse entusiasmado. Se puede notar que existe una incongruencia con los porcentajes obtenidos en esta variable y los obtenidos en la variable de compromiso, ya que el 73% de colaboradores comentó que desean cambiar de actividad sin embargo, 58% afirmó que la actividad que realizan les gusta mucho.

#### 8.\_ Trabajo en equipo

El 62% señaló que siempre se han apoyado en sus compañeros para llevar a cabo sus funciones o resolver algún problema dentro del área de trabajo. Esto significa que la mayor parte de este departamento trabaja en equipo ya que sabe que es la mejor manera de sacar adelante el trabajo y que de verse beneficiado todo el departamento.

#### 9.\_ Sugerencias al hotel

El 31 % de los colaboradores han señalado que cuando hacen una sugerencia al hotel, ésta casi siempre ha sido tomada en cuenta sin embargo, otro 31% comentó que sus sugerencias sólo han sido tomadas en cuenta la mitad de las veces

#### 10.\_Remuneración

El 46% opinó que su remuneración respecto a la carga de trabajo ha sido justa no obstante, existe un 38 % que señaló a ésta como medianamente justa.

#### 11.\_Puesto de trabajo

Un 42% está totalmente de acuerdo en conocer las actividades que incluyen la descripción de su puesto de trabajo, así como las reglas y políticas del establecimiento y un 54% sólo se encuentra de acuerdo. Además un 46% señaló que, al momento de



empezar a laborar en el hotel, se le especificaron todas las actividades que tenía que realizar.

## 12.\_ Empresa

Existe un 15% de colaboradores afirmando que el Hotel Quinta Real es la mejor empresa de toda la ciudad de Aguascalientes sin embargo, el mayor porcentaje respecto a esta aseveración lo obtuvo la opción es mejor que muchas con un 42 %.

### *4.3 Comparación de Departamentos*

A continuación se presenta la comparación de cada variable crítica con los puntos más sobresalientes que haya tenido cada departamento.

#### 1.\_ Relación del jefe

La variable respecto al jefe está formada por varias preguntas que son: apoyo brindado a los colaboradores en la cual el departamento al que menor ayuda se le ha brindado ha sido ama de llaves, ya que sólo 64% de ellas dijeron que siempre o casi siempre se les brinda ayuda, mientras que 100% de contraloría estuvo totalmente de acuerdo en afirmar que siempre se les ha brindado ayuda.

Respecto a la actitud del jefe, el 50% del departamento de restaurante comentó que éste ha sido justo o generalmente justo mientras el 100% departamento de contabilidad expresó que su actitud ha sido generalmente justa.

Otra pregunta que incluye esta variable fue referente al empowerment otorgado, en donde se pudo observar que el departamento de ama de llaves es al que menos empowerment se le ha dado debido a que sólo el 54% dijo haberlo recibido en comparación con el departamento de contabilidad en donde el porcentaje fue de 100%.

#### 2.\_ Cultura Organizacional

Se realizó la pregunta sobre el conocimiento de la filosofía del hotel así como su alineación con ésta. En esta pregunta se obtuvieron porcentajes satisfactorios ya que, el mínimo obtenido respecto al conocimiento de la filosofía fue el del departamento de ama de llaves teniendo un 82% de colaboradores siendo el departamento de mantenimiento el que mejor porcentaje obtuvo ya que el 100% de sus colaboradores conocen la filosofía. Respecto a la alineación que existe entre la filosofía del hotel y la llevada a cabo en su vida diaria, se obtuvo que contabilidad, recepción, ama de llaves y

mantenimiento tuvieron un 100% en contraste con el departamento de restaurante que obtuvo un 73 %.

### 3.\_ Habilidades desarrolladas y oportunidad para crecer

Como se mencionó en el capítulo II ahora los empleados buscan libertad de expresión, oportunidad de desarrollarse y poner en práctica sus habilidades, es por eso que fue necesario conocer si los empleados de este hotel desarrollan por completo sus habilidades y si ven al hotel como una buena posibilidad de crecimiento tanto profesional como personalmente.

Nuevamente se obtuvieron porcentajes arriba del 50% para las dos preguntas que forman esta variable crítica, la primera pregunta fue acerca del desarrollo de habilidades, a lo que el departamento de ama de llaves obtuvo que el 100% de los colaboradores están de acuerdo con la aseveración antes mencionada mientras que el departamento de contabilidad obtuvo el menor porcentaje que fue un 62%. Con respecto a la pregunta sobre la oportunidad de crecimiento en el hotel, el 100% lo obtuvo el departamento de contabilidad en contraste con ama de llaves que en esta pregunta obtuvo un 52%.

### 4.\_ Socialización Organizacional

Los eventos de convivencia e integración son necesarios ya que la verdadera importancia de la socialización se da a través de la aceptación de la persona que ingresa a una organización. Por lo anterior, fue necesario saber qué tan importantes son los eventos de socialización que realiza el hotel para los colaboradores. Por lo tanto, se obtuvo que para el departamento de cocina el 100% de los colaboradores respondieron que han sido muy importantes los eventos realizados por el contrario, el departamento que tuvo un menor porcentaje fue contabilidad con sólo el 50% de los colaboradores.

## 5.\_ Reconocimiento de esfuerzo

Referente a la pregunta sobre el reconocimiento que hace el jefe cuando los colaboradores desempeñan bien o realizan un esfuerzo extra en su trabajo, se tuvieron porcentajes poco satisfactorios, por ejemplo: el departamento de ama de mantenimiento fue el más bajo con respecto a esta pregunta ya que, el porcentaje más alto fue un 44% que mencionó que nunca o casi nunca han recibido un reconocimiento por parte de sus jefes además, del departamento de ama de llaves, en el cual un 37% afirmó que casi nunca o nunca las han reconocido. En contraste con el departamento de contabilidad en donde el 88% de los colaboradores comentaron que casi siempre o siempre se les ha reconocido. Las formas de reconocimientos más mencionados fueron principalmente reconocimiento público además de bonos y puntos extras para ascenso.

## 6.\_ Compromiso

En la aseveración respecto a cual sería la actitud de los colaboradores respecto a un cambio de empleo se obtuvo un que la gran mayoría de los colaboradores desean cambiar de empleo por otro en el mismo de campo de ocupación, lo que significa cambiar de actividad o tener un ascenso dentro del mismo departamento en el que actualmente se desempeñan. Los porcentajes obtenidos se encuentran de la siguiente manera: con un 73% el departamento de restaurante quisiera cambiar de empleo sin embargo, en donde se encontró el mayor compromiso de los colaboradores fue en el departamento de contabilidad ya que el 50% no desea cambiar su empleo por ningún otro.

## 7.\_ Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo; la actitud está basada en creencias y valores que el trabajador desarrolla en el puesto. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las creencias actuales del empleo como

las percepciones que tiene el trabajador de lo que desean un empleado de su puesto, es por esto que se elaboró la pregunta que contestara hasta que grado le gusta su trabajo, a lo que se obtuvo respuestas satisfactorias ya que más del 56% en todos los departamentos excepto contabilidad respondieron que el trabajo les gusta mucho, siendo el de mayor porcentaje el departamento de cocina con un 84% en contraste con el departamento de contabilidad en el cual un 65% señaló que su trabajo sólo les entusiasma.

#### 8.\_ Trabajo en equipo

En el hotel Quinta Real existen más del 54% de los colaboradores se apoyan en sus compañeros de trabajo para resolver algún problema dentro de su área, siendo los departamentos de contabilidad y recepción con un 88% quienes más trabajan en equipo contra un 54% que tiene ama de llaves.

#### 9.\_ Sugerencias al hotel

Cuando una organización toma en cuenta las sugerencias de sus colaboradores ésta les transmite un sentimiento de identidad por lo que los colaboradores se sienten más comprometidos con la empresa. Debido a esto fue necesario preguntarles si el hotel toma en cuenta sus sugerencias a lo que el departamento de contabilidad, quién obtuvo el mejor porcentaje, opinó que casi siempre se han tomado en cuenta sus opiniones mientras que el departamento de ama de llaves respondió con un 37% que casi nunca se han tomado en cuenta.

#### 10.\_ Remuneración

La remuneración respecto a la carga de trabajo siempre resulta ser un tema difícil ya que algunos colaboradores pueden pensar que su trabajo vale más de lo que perciben, este es el caso del departamento de contabilidad en donde el 63% afirmó que la remuneración es medianamente justa sin embargo los departamentos restantes

coincidieron que la remuneración es justa, siendo los más satisfechos los departamento de mantenimiento y cocina con un 78% de colaboradores.

#### 11.\_ Puesto de trabajo

Respecto al conocimiento que se tiene sobre todas las actividades que incluyen los puestos de trabajo de cada colaborador además del conocimiento sobre las políticas y reglas del hotel, se obtuvieron los más altos porcentajes de todas las variables, Por ejemplo: el 82% de los colaboradores de ama de llaves están totalmente de acuerdo o de acuerdo en conocer tanto las actividades como las políticas mientras que los departamento de contabilidad, recepción y mantenimiento obtuvieron el 100 % de colaboradores.

#### 12.\_Empresa.

Respecto a una evaluación general de cómo califican al Hotel Quinta Real respecto a otras empresas de la ciudad de Aguascalientes, todos los departamentos coincidieron que la empresa en donde laboran es mejor que muchas de la ciudad. El porcentaje mayor se dio en el departamento de contabilidad con un 76% mientras el departamento con el más bajo porcentaje en esta aseveración fue el restaurante con un 42%.

#### 4.4 Contraste entre las respuestas dadas por los colaboradores y ejecutivos

A continuación se muestran las diferencias entre las respuestas de los colaboradores que integran los departamentos con las obtenidas por parte de los ejecutivos.

**Tabla 4.2**

Análisis reactivo

matricial

por

	APORTA COLABORADORES	COMUNICACION	EMPLOYMENT	ADAPTAMIENTO	RETROALIMENTACION AL EMPLOYMENT	APTITUDES Y HABILIDADES	INTEGRACION PERSONAL Y PROFESIONAL	RECONOCIMIENTO	CAPACITACION	COMPROBADO	AMBIENTE LABORAL	SUPERVENCIDAS	REINTEGRACION
EXECUTIVO FRONT OFFICE	100	80	60	80	100	80	100	80	80	80	80	60	80
COLABORADOR AREA DE LLAMADAS	80	80	69	65	69	91	69	60	87	76	91	60	67
COLABORADOR REPCON	83	79	81	89	70	64	83	64	84	70	89	63	64
EXECUTIVO LAB	100	80	80	100	80	100	100	80	100	80	80	100	80
COLABORADOR CODENA	83	80	82	88	78	86	92	76	83	82	97	76	75
COLABORADOR RESTAURANTE	83	71	81	78	72	78	82	62	78	80	91	66	71
EXECUTIVO CONTROLADORA	100	80	60	100	80	80	100	80	100	80	80	80	80
COLABORADOR CONTROLADORA	98	83	98	93	80	75	93	78	83	90	88	78	60
EXECUTIVO MANTENIMIENTO	100	80	100	80	80	100	100	80	80	80	80	100	80
COLABORADOR MANTENIMIENTO	89	73	89	78	78	84	80	58	76	64	89	53	71
EXECUTIVO CAPITAL FINANCIAS	100	80	60	80	80	80	100	80	100	80	100	100	80
GERENTE GENERAL	80	80	80	100	80	80	100	80	80	60	80	80	60
TOTAL DE COLABORADORES	85	77	82	82	75	80	84	66	81	78	91	67	69

De: Elaboración Propia

En la tabla 4.2 se encuentran resaltadas aquellas diferencias entre departamento y ejecutivo que hayan sido iguales o superiores a dos puntos.

Con respecto al departamento de ama de llaves se puede notar que existen cuatro diferencias entre lo expresado por el departamento y su ejecutivo, encontrándose estas diferencias en las áreas de apoyo a colaboradores, retroalimentación al empowerment, oportunidad de crecimiento y reconocimiento. En el departamento de Recepción quien también depende del mismo ejecutivo se encontraron tres discrepancias, las cuales fueron en empowerment, retroalimentación a éste y reconocimiento.

El departamento que menos diferencia tuvo con su ejecutivo fue el de cocina en donde la única diferencia encontrada fue en el área de sugerencias. Sin embargo, a pesar de que el departamento de restaurante tiene al mismo ejecutivo que el departamento de cocina, este departamento contó con más discrepancias que fueron en adiestramiento, aptitudes y habilidades, socialización, capacitación y sugerencias.

Contraloría fue el otro departamento en donde hubo menos diferencias, dándose éstas en empowerment, socialización y remuneración.

En el departamento de Mantenimiento se encontraron cuatro discrepancias y fueron en crecimiento personal, reconocimiento, compromiso y en sugerencias, dándose en esta última área la mayor diferencia encontrada en toda la matriz.

Con respecto a lo que expresaron la gerente general y la gerente de capital humano se puede notar que la gerente general no tuvo ninguna diferencia de más de dos puntos, a diferencia de la gerente de capital humano quien obtuvo una diferencia y fue en el área de sugerencias.



A continuación se presentan dos rubros que corresponden al cuestionario de ejecutivos y que no se contrastaron con el de colaboradores debido a que fueron diseñadas exclusivamente para ellos.

#### 1.\_Congruencia de la filosofía

En cuanto a la congruencia existente entre la filosofía del hotel con la que llevan a cabo, un 67% de ellos comentaron que éstas siempre han estado alineadas. Lo que muestra que los objetivos de la empresa y de los ejecutivos se dirigen hacia el mismo rumbo, guiando, de esta manera, a los colaboradores a su cargo.

#### 2.\_ Perfil del colaborador

Cinco de seis ejecutivos estuvieron de acuerdo en que sus colaboradores cumplen con las especificaciones de los puestos que desempeñan actualmente, cumpliendo así aquella frase mencionada en el capítulo II, el puesto adecuado para la persona adecuada. Las políticas de recursos humanos y de esta manera generar beneficios a la empresa, ya que esto repercutirá de manera directa en la productividad y desempeño de sus actividades.