

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Este apartado responde a los objetivos específicos desprendidos del objetivo general planteados al inicio de este estudio y fundamentados en el capítulo II, describiendo en forma breve las conclusiones, recomendaciones y comentarios que se obtuvieron después del análisis de resultados.

De acuerdo a la revisión literaria, se ha concluido que los componentes necesarios para la administración del capital humano dentro de una organización con el fin de obtener un beneficio en común son: cultura organizacional, marketing interno y sistemas de gestión. Lo anterior se dedujo por la coincidencia de los elementos que conforman a cada uno de ellos y que llevan a la empresa a tener al personal adecuado para los diversos puestos que existen dentro de la organización además de eficientes, comprometidos, motivados y con la comunicación adecuada. Cabe mencionar que los componentes antes mencionados no son los únicos que existen para la administración del capital humano sin embargo, han sido los más mencionados y reconocidos tanto por autores como por organizaciones que han recurrido a ellos y han obtenido gratos beneficios. Por tanto, los elementos que forman al marketing interno, la cultura organizacional y los sistemas gestión se utilizaron para la realización de este estudio.

Los elementos que integran a la cultura organizacional, el marketing interno y los sistemas de gestión se muestran en la tabla 5.1, además de resaltar los elementos que coinciden en cada componente.

Tabla 5.1

Elementos que conforman los componentes para la administración del capital humano.

MARKETING INTERNO	CULTURA ORGANIZACIONAL	SISTEMAS DE GESTIÓN
Comunicación	Comunicación	Comunicación
Visión de la compañía	Valores, normas y creencias	Organizaciones horizontales
Retención	Lenguaje, costumbres, tradiciones	Trabajo en equipo
Ambiente laboral	Clima laboral	Empowerment
Identidad	Identidad	Remuneración
Crecimiento profesional	Desarrollo de habilidades	
Compromiso	Socialización	
Estructura organizacional	Estructuras planas	
Reconocimiento	Estilo de administración	
Capacitación	Empowerment	
	Trabajo en equipo	
	Retroalimentación	
	Reclutamiento	
	Selección, inducción y capacitación	

De: Elaboración propia

Después de identificar a los elementos coincidentes más los elementos del marketing interno, se decidió diseñar una encuesta abordando esos elementos a los que se le dio el nombre de variables críticas.

Una vez identificadas las variables que forman al marketing interno o que ayudan a emplearlo y tomando como referencia la tabla 4.2 que muestra los valores expresado en cada respuesta por lo colaboradores, se realizó la revisión del marketing interno del hotel Quinta Real, Aguascalientes obteniendo como conclusión lo siguiente.

1._ Los departamentos con los mejores porcentajes son el departamento de cocina con un valor global de 8.4 puntos seguido de contraloría que obtuvo 8.3 puntos.

Además los ejecutivos con menos discrepancias o diferencias respecto a sus respuestas con las de sus colaboradores fueron nuevamente el ejecutivo de contraloría teniendo una diferencia de 0.3 puntos y el ejecutivo de alimentos y bebidas con una diferencia de 0.6 puntos.

La razón por la que estos departamentos hayan otorgado mejores respuestas, aunque uno sea un departamento administrativo y con nivel licenciatura en contraste con un departamento operativo y en donde la escolaridad predominante es la secundaria, posiblemente sea porque cuentan con jefes que conocen su departamento y sobre todo a su personal, saben las necesidades que tienen y les brindan ayuda.

2._ En contraste con los departamentos de cocina y contraloría, los departamentos con menos respuestas satisfactorias fueron ama de llaves, mantenimiento y recepción con un valor general de 7.5, 7.6 y 7.6 puntos respectivamente. Nuevamente entre los departamentos no existe característica especial, por ejemplo: mantenimiento es 100 % masculino con un nivel de secundaria y colaboradores jóvenes en contraste con ama de llaves que es un personal femenino, con escolaridad predominante de primaria y con una población mayor a los 40 años. Por último recepción, es un departamento joven, compuesto por hombres y mujeres y con personal de nivel preparatoria y licenciatura. Sin embargo, éstos últimos cuentan con el mismo ejecutivo (Front Office) con quien existe una diferencia negativa de 0.8 y 0.7 puntos respectivamente. En el caso del ejecutivo del departamento de mantenimiento la diferencia es de 1.1 puntos.

3._ El departamento de restaurante expresó una respuesta con un valor de 7.7 puntos en comparación con su ejecutivo que expresó respuestas con valor de 9 puntos sin embargo, existe una diferencia con respecto al departamento de cocina quien depende del mismo ejecutivo y en donde la diferencia fue menor.

Cabe señalar que las respuestas de la gerente general y gerente de capital humano se contrastaron con las respuestas dadas por todos los colaboradores a lo que se obtuvo que la gerente general fue la persona más congruente de todos los ejecutivos al emitir sus respuesta lo que significa que conoce muy bien el ambiente de trabajo que se vive, sabe que no siempre la remuneración que perciben es justa, está consiente que los eventos de socialización son importantes para sus colaboradores así como también sabe que la mayoría de sus colaboradores están comprometidos con la empresa sin embargo, existen otros más que al menor ofrecimiento de cambio de empleo se retiran del hotel. Posiblemente la experiencia es lo que le ha permitido conocer más a fondo a su equipo de trabajo, esta experiencia la ha adquirido a lo largo de 14 años, siendo el ejecutivo con más años en la empresa. Con respecto a la gerente de capital el total de sus respuestas dan un valor de 8.7 comparando con las de colaboradores que dan un 7.9 existiendo una diferencia de casi un punto.

4._De las doce variables críticas que se analizaron, siete se muestran como fortalezas y cinco como áreas de oportunidad que el hotel debe atacar. A continuación se presenta la tabla 5.2 que muestra lo comentado anteriormente

Tabla 5.2
Fortalezas y áreas de oportunidad del marketing interno del hotel Quinta Real, Aguascalientes

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
Relación con el jefe Cultura Organizacional Puesto de trabajo Ambiente de Trabajo Socialización Crecimiento Personal Empresa	Comunicación Reconocimiento Remuneración Sugerencias Compromiso

De: Elaboración Propia

A continuación se explica el por qué siete variables críticas se presentan como fortalezas.

a) Respeto al jefe

Se observó que la percepción que tienen los colaboradores de su jefe es en general buena, ya que los calificaron como personas que brindan ayuda, explica la forma adecuada de realizar el trabajo, además de ser capaz de otorgarles empowerment. Con lo anterior se cumple lo planteado en la revisión de la literatura, el jefe o supervisor ha pasado a ser un facilitador, con lo cual una organización pasa de ser jerárquica a plana.

b) Cultura Organizacional

Se muestra como la variable crítica más fuerte que se tiene ya que los porcentajes más altos, respecto a las mejores respuestas, se dieron en este rubro. Sin la cultura organizacional no existe marketing interno, es por eso que una de las mejores ventajas que puede existir en una empresa es que los colaboradores conozcan la filosofía del hotel pero lo más importante es que ellos tengan una filosofía igual o muy parecida para que les permita avanzar hacia un mismo objetivo, este es el caso del hotel ya que, se ha eliminado la posibilidad de discrepancias y por lo tanto una barrera para el desarrollo del marketing interno.

c) Puesto de trabajo

Después de cultura organizacional, los porcentajes más altos se encuentran en el conocimiento de las actividades que incluyen los puestos de trabajo además de las políticas y reglas del establecimiento, lo anterior se ha logrado gracias a que su jefe directo y capital humano les ha informado cuales son estas actividades, reglas y políticas (inducción). Esta parte es de suma importancia debido a que la inducción es

parte del proceso de socialización y uno de los factores controlables por la empresa para ayudar a los empleados a adaptarse a su cultura.

d) Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo es fundamental en cualquier organización, sin un ambiente de trabajo agradable difícilmente los colaboradores realizarán su trabajo lo mejor posible. Afortunadamente, los colaboradores del hotel respondieron satisfactoriamente esta aseveración otorgándole un valor de 9.1 puntos, lo que significa que su trabajo les gusta mucho.

e) Socialización

Respecto a esta variable se obtuvo que para los colaboradores son importantes los eventos que el hotel realiza para ellos, los cuales forman parte ya de la cultura de la empresa y que por medio de éstos dan a conocer nuevas tendencias, noticias, etc.

f) Crecimiento personal

Esta variable se torna como una ventaja que el hotel puede ofrecer respecto a otras compañías, y es que más del 50% de los colaboradores estuvieron de acuerdo en que el hotel es una buena oportunidad para crecer y desarrollarse tanto personal como profesionalmente. Lo que significa que la empresa provee capacitación necesaria para el desarrollo de sus colaboradores así como las oportunidades de poder trascender.

5._A pesar de que existieron seis variables que se tornan como ventajas o beneficios que se obtienen al implementar un buen marketing interno y que se puede ofrecer a los colaboradores, existen cuatro variables críticas en donde se obtuvieron los más bajos porcentajes globales y que éstos pueden representar una barrera para el desarrollo del marketing interno. Las barreras que pueden existir dentro del hotel son:

a) Comunicación

La comunicación es quizá la principal barrera que puede existir para el plan de marketing interno. En el caso de los colaboradores del hotel Quinta Real más del 80% sólo reconoce la manera verbal para comunicarse sin embargo, los ejecutivos señalan que existen otras más como corchos, memorándums, circulares, etc. Lo anterior puede estar bloqueando algunos objetivos a los que la empresa desea llegar ya que por medio de éstos se les informa las diversas actividades o noticias que son importantes que ellos conozcan, al no estar enterados se comenten fallas o tal vez se pueda pensar que nos tomados en cuenta al no hacerlos partícipes de las nuevas estrategias de la empresa.

b) Reconocimiento de esfuerzo

Cuando una empresa reconoce a sus colaboradores ya sea de forma verbal, bonos extras, ascenso, etc., éstos se sienten parte de la empresa y por ende comprometidos con ésta, se empeñan en hacer su trabajo de forma eficiente sin embargo, los colaboradores del hotel Quinta Real se sienten medianamente reconocidos y esto repercute en el compromiso hacia el hotel ya que las personas que se sienten poco o medianamente reconocido son las personas que desean un cambio de empleo por otro en el mismo campo de ocupación, el cual ocupa un alto porcentaje dentro de los colaboradores del hotel (aproximadamente el 40% desea cambiar de empleo por otro en el mismo campo de ocupación).

c) Sugerencias

Cuando una empresa toma en cuenta las opiniones, sugerencias y comentarios de los colaboradores, éstos se sienten parte de un equipo y por lo tanto existe un mayor compromiso. En este rubro los colaboradores expresaron que sólo la mitad de las veces se les ha tomado en cuenta en contraste con los ejecutivos que expresaron siempre tomarlas en cuenta, siendo el ejecutivo de front office el más congruente con las

respuestas de sus colaboradores (sólo toma en cuenta las opiniones la mitad de las veces).

d) Remuneración

La remuneración que perciben con respecto a la carga de trabajo los colaboradores comentan que ésta es medianamente justa de igual manera lo comenta la gerente general a diferencia de los ejecutivos que a su parecer es justa. Es aceptable que en este rubro los colaboradores señalen que es medianamente justa ya que siempre se querrá percibir más ingresos debido a que cada día el valor adquisitivo es mayor.

Es necesario resaltar la respuesta que dieron los colaboradores respecto a cómo califican a su empresa en comparación con las demás de la comunidad, la respuesta fue casi unánime, es mejor que muchas, lo que expresa que ven al hotel Quinta Real como una de las mejores empresas de la comunidad la cual les ofrece oportunidad de crecimiento tanto personal como profesional.

Para finalizar el apartado de conclusiones se presenta una tabla en donde resume las fortalezas y áreas de oportunidad del hotel Quinta Real, Aguascalientes con respecto a su marketing interno.

5.2 Recomendaciones

Es evidente la diferencia de percepciones que tiene los ejecutivos y colaboradores sobre todo en las variables en donde se tuvo los valores más bajos por esto, se otorgan las siguientes recomendaciones para tratar de incrementar esos valores que pueden causar una barrera del marketing interno.

1._ Con respecto a la comunicación se tiene que la mayoría de las personas sobre todo de puestos operativos sólo reconoce una forma de comunicación, la oral son embargo existen otras más. Una manera de solucionar este problema es que los

ejecutivos utilicen los eventos de socialización para dar a conocer las diferentes formas de comunicación que existen dentro del hotel, por ejemplo: decirles que el hecho de que les pongan un buzón de sugerencias es para mantener la comunicación sobre todo con el gerente general que en muchas ocasiones resulta difícil hablar con él o los corchos en donde aparece el porcentaje de ocupación del día, eso es una forma de comunicación en donde se les está haciendo partícipes de las actividades del hotel. Se sugiere que sea en los eventos de socialización ya que es el momento en el que se reúnen ejecutivos y colaboradores para convivir dejando de lado el trabajo, además de que estos eventos tienen una gran importancia para los colaboradores y seguramente será más fácil dar a conocerlos de esta manera.

También se pueden utilizar para comentarles sobre su remuneración, hacerles notar que el colaborador de empleados, los bonos extras son prestaciones que el hotel hace para compensar el salario que perciben. De este modo los colaboradores se enterarán que esas acciones son en su beneficio y se sentirán tomados en cuenta y motivados por el hotel.

2._ La mayoría de los colaboradores afirmó que sólo la mitad de las veces se les toma en cuenta, por lo tanto el hotel debe evaluar en que parte del camino existe la falla ¿realmente están tomados en cuenta a sus colaboradores? Si las sugerencias hechas no son la mejor opción para la empresa ¿se les explican el por qué no se tomaron en cuenta? , una vez más se sugiere que en los eventos de socialización se den a conocer las propuestas hechas por los colaboradores y que se agradezcan por ellas de esta forma el colaborador se sentirá tomado en cuenta y por ende se comprometerá con la empresa, además de eliminar esa diferencia e inconformidad de los colaboradores por no sentirse tomados en cuenta.

De esta forma se concluye el capítulo V y por ende este proyecto de investigación con el cual también se aportan comentarios que se establecen en la sección de anexos (VII) y se espera lograr que el hotel Quinta real, Aguascalientes siga creciendo junto con su equipo de trabajo (colaboradores) hacia un mismo fin.