





## **CAPÍTULO IV**

### **Análisis de Datos**

Después de la captura de datos por medio de la investigación de información en los archivos del departamento de Recursos Humanos, el Sistema Integral de Recursos Humanos (SIRH), los expedientes de colaboradores y las entrevistas realizadas tanto a los colaboradores como a los gerentes de departamento, se comenzó con el análisis de dicha información, el cual se mostrará a continuación. Se iniciará presentando los datos obtenidos del archivo donde el Gerente de Recursos Humanos captura el porcentaje de rotación registrado en el hotel. Esto, en contraste con el porcentaje de rotación que esta investigación considera más completo para obtener un análisis veraz de la situación. De ahí, se dará a conocer la información obtenida del SIRH en relación a la muestra que se utilizó finalmente para efectos de la investigación.

Para concluir, se presentará la información que se obtuvo de la encuesta, así como las gráficas más representativas de la misma. En la primera parte se darán a conocer los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los colaboradores en estado de alta y en la segunda parte, los de las aplicadas a los colaboradores en estado de baja. Ambas partes fueron complementadas con la información obtenida en las entrevistas aplicadas a los gerentes de los departamentos involucrados. Cabe aclarar, que independientemente del número de entrevistados, en algunos casos las gráficas muestran un número mayor en relación a los porcentajes. Esto se debe a que algunas personas entrevistadas mencionaron



más de una respuesta. De ahí que de cinco entrevistados, por ejemplo, se obtuvieron más de cinco tipos de respuesta. Por lo que en las gráficas, el porcentaje de cada rubro se refiere al peso que se le da a cada respuesta y no a la persona. Junto con ésta segunda parte, se mostrará la información registrada en los expedientes del archivo muerto, misma que es capturada en el SIRH, en relación con los motivos por los cuales los colaboradores fueron dados de baja y a la antigüedad promedio que presentaron dichos colaboradores.

#### ***4.1 Rotación de Personal en los Puestos de Limpieza***

El porcentaje de rotación registrado en el hotel, con bajas reales solamente, difiere significativamente del porcentaje obtenido en el proceso de investigación con bajas totales. En el departamento no hay un registro exacto de qué bajas tuvieron contratos eventuales por temporada y quizá no representen necesariamente una rotación negativa, sino que se considera una estrategia de nómina, ya que sólo en alguna época del año es necesario tener más personal contratado además de la plantilla establecida; y cuáles fueron contratados con el fin de permanecer pero fueron dados de baja por las causas que esta investigación pretende determinar.

Dicha información se utiliza de manera trimestral para cada puesto. En la Tabla 3 y la gráfica 2, referente al puesto de Camarista, se puede ver una gran diferencia en los primeros dos trimestres tanto del 2004 como del 2005 de un 0% registrado en el hotel con un 25% y un 33% registrado con las bajas totales. Al igual que el tercer trimestre, el cual muestra un aumento del 5%, el cuarto trimestre muestra uno del 4% con bajas totales.

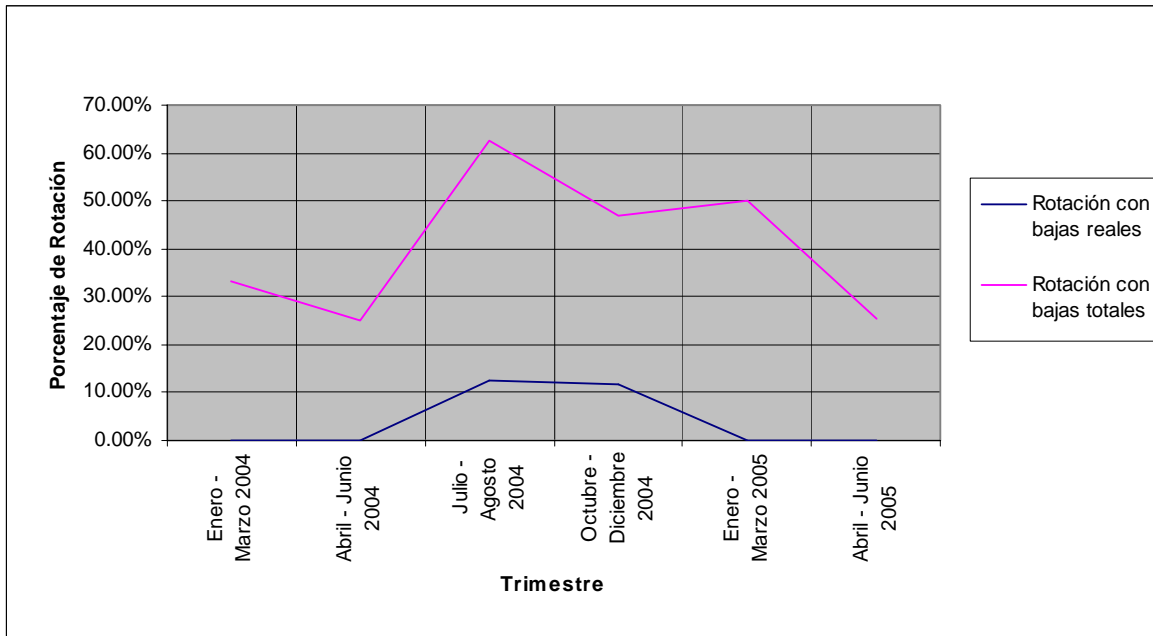


Tabla 3

Porcentaje de Rotación y Número de Bajas en el Puesto de Camarista

	Bajas reales	Bajas totales	Rotación con bajas reales	Rotación con bajas totales
Primer Trimestre 2004	0	3	0.00%	33.33%
Segundo Trimestre 2004	0	2	0.00%	25.00%
Tercer Trimestre 2004	1	5	12.50%	62.50%
Cuarto Trimestre 2004	1	4	11.76%	47.06%
Primer Trimestre 2005	0	4	0.00%	50.00%
Segundo Trimestre 2005	0	2	0.00%	25.00%

De “Sistema Integral de Recursos Humanos”, por Camino Real de Puebla.



Gráfica 2. Promedio trimestral del porcentaje de rotación en el puesto de Camarista.

De “Sistema Integral de Recursos Humanos”, por Camino Real de Puebla.

De la misma forma, en la Tabla 4 y la gráfica 3, el puesto de Mozo de Áreas Públicas mostró una significativa diferencia puesto que, de un 0% registrado en el hotel, el primer trimestre 2004 registra un 40%, el segundo trimestre 2004 un 25%, el cuarto



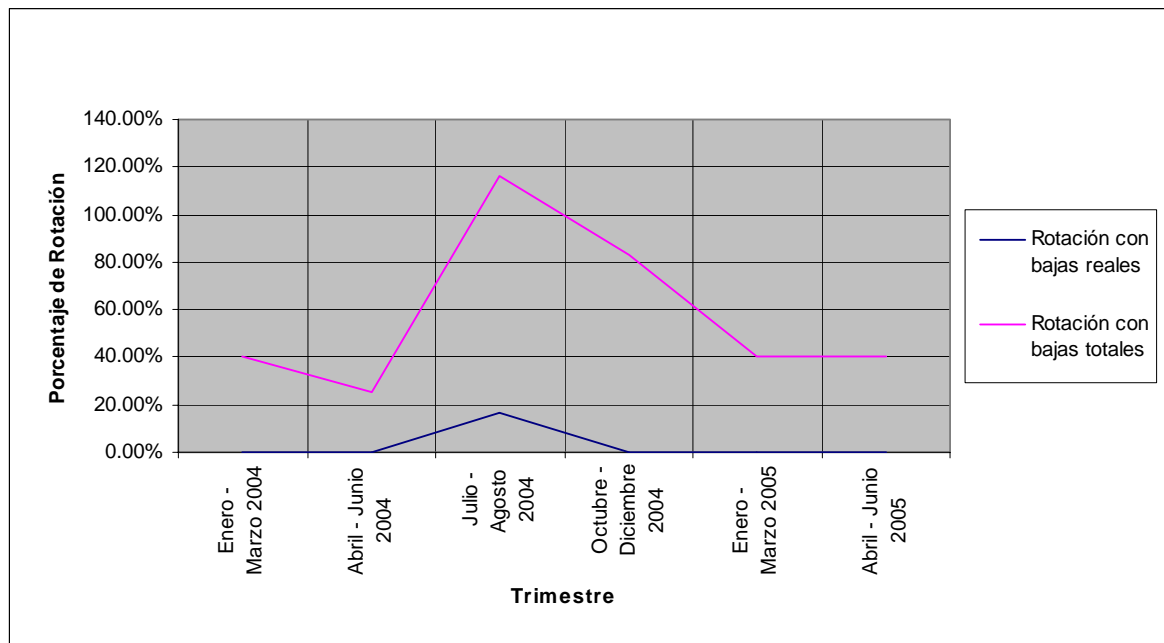
trimestre 2004 un 83.33% y el primero y segundo trimestre 2005 un 40%; siendo el tercer trimestre 2004 el que presenta un aumento del 7%.

Tabla 4

Porcentaje de Rotación y Número de Bajas en el Puesto de Mozo de Áreas Públicas

	Bajas reales	Bajas totales	Rotación con bajas reales	Rotación con bajas totales
Primer Trimestre 2004	0	2	0.00%	40.00%
Segundo Trimestre 2004	0	1	0.00%	25.00%
Tercer Trimestre 2004	1	7	16.67%	116.67%
Cuarto Trimestre 2004	0	5	0.00%	83.33%
Primer Trimestre 2005	0	2	0.00%	40.00%
Segundo Trimestre 2005	0	2	0.00%	40.00%

De “Sistema Integral de Recursos Humanos”, por Camino Real de Puebla.



Gráfica 3. Promedio trimestral del porcentaje de rotación en el puesto de Mozo de Áreas Públicas

De “Sistema Integral de Recursos Humanos”, por Camino Real de Puebla.



## Análisis de Datos

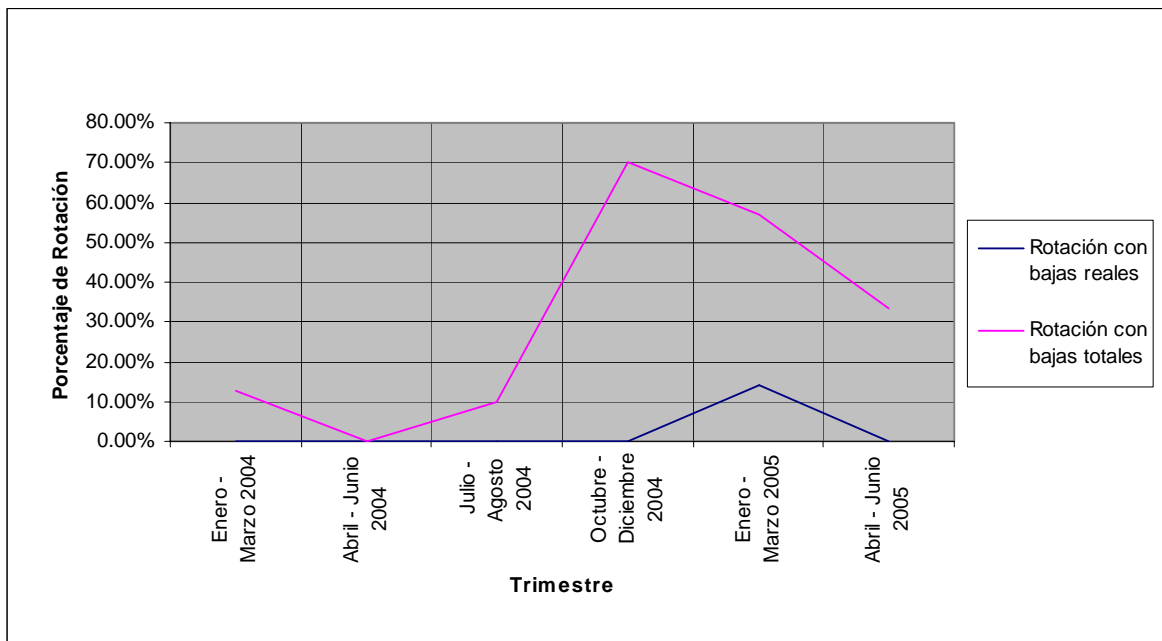
Con respecto al puesto de Steward, en la Tabla 5 y la gráfica 4, el registro del hotel difirió de un 0% a un 12.5% en el primer trimestre 2004, a un 10% en el tercer trimestre 2004, a un 70% en el cuarto trimestre 2004 y a un 33.33% en el segundo trimestre 2005. Mientras que el primer trimestre 2005 muestra un aumento del 4% con el registro de las bajas reales, el segundo trimestre 2004 es el único que presenta un 0% en ambos registros.

Tabla 5

Porcentaje de Rotación y Número de Bajas en el Puesto de Steward

	Bajas reales	Bajas totales	Rotación con bajas reales	Rotación con bajas totales
Primer Trimestre 2004	0	1	0.00%	12.50%
Segundo Trimestre 2004	0	0	0.00%	0.00%
Tercer Trimestre 2004	0	1	0.00%	10.00%
Cuarto Trimestre 2004	0	7	0.00%	70.00%
Primer Trimestre 2005	1	4	14.29%	57.14%
Segundo Trimestre 2005	0	3	0.00%	33.33%

De “Sistema Integral de Recursos Humanos”, por Camino Real de Puebla.



Gráfica 4. Promedio trimestral del porcentaje de rotación en el puesto de Steward De “Sistema Integral de Recursos Humanos”, por Camino Real de Puebla.



#### ***4.2 Datos de la Muestra para Efectos de Investigación***

Los colaboradores dados de alta presentaron una participación del 100%, permitiendo ser entrevistados en su horario de trabajo o terminando. Sin embargo, debido a factores ajenos al estudio, no fue posible contactar al total de la muestra de colaboradores dados de baja registrados en la base de datos del hotel. De 47 colaboradores registrados, se logró contactar a 14. El tamaño de la muestra total a la cual se pudo aplicar la entrevista es la que se presenta en la Tabla 6, siendo ésta aproximadamente la mitad de la muestra principal.

En el caso del puesto de Camarista, se pudo entrevistar en persona a siete y a una por teléfono. En diez casos, no se logró contactar a la persona debido a que los datos personales del registro no se encontraron actualizados, no hubo respuesta al marcar los números telefónicos o no se encontró a la persona correspondiente después de varios intentos. En el puesto de Mozo de Áreas Públicas, se entrevistó personalmente a cuatro y a una por teléfono. En nueve ocasiones, no se pudo contactar a la persona y en una, la persona se negó a ser entrevistada. Finalmente, en el puesto de Steward se logró contactar sólo a una persona, ya que una se negó a ser entrevistada y doce no respondieron al teléfono, cambiaron de residencia, no contestaron la llamada o no se contó con sus datos por falta de información registrada.



Tabla 6

## Muestra Total de Colaboradores para Efecto de Investigación

Puesto	Camarista	Mozo de Áreas Públicas	Steward	Total
Colaboradores dados de alta	5	5	8	18
Colaboradores dados de baja	8	5	1	14
Total de muestra por puesto	13	10	9	32

Fuente de elaboración: Propia.

### ***4.3 Entrevistas Aplicadas a los Colaboradores en Estado de Alta***

Para un mejor análisis del puesto de Camarista y Mozo de Áreas Públicas, se relacionó la información obtenida de las entrevistas con lo afirmado por la Ama de Llaves; mientras que, para el puesto de Steward, se relacionó la información con aquello declarado por el Chef Ejecutivo.

#### ***4.3.1 Entrevistas Aplicadas a los Colaboradores en Estado de Alta en el Puesto de Camarista***

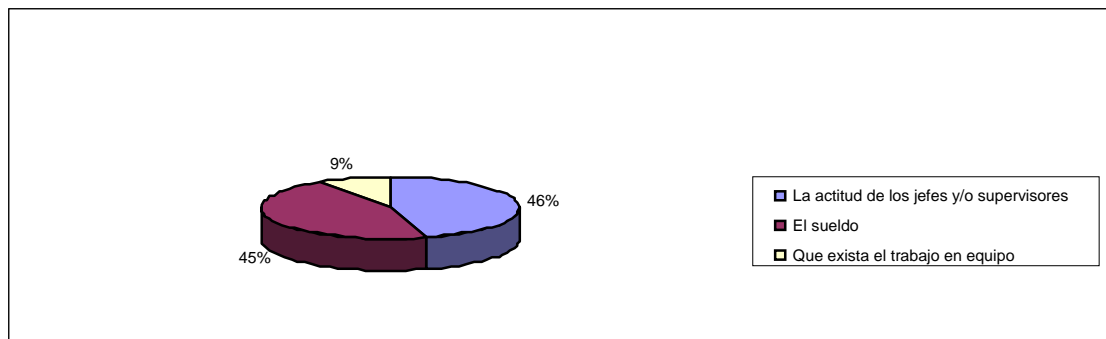
De acuerdo a los resultados que muestran las Gráficas en base a las entrevistas, en relación al trato que se da a los colaboradores por parte del supervisor, el 40% de ellos (dos colaboradores de cinco), al igual que la Ama de Llaves, considera que todos los colaboradores son tratados por igual; mientras que el 60% restante (tres colaboradores de cinco) considera que no. Del 100% que afirmó estar a gusto con sus labores, cuatro de seis respuestas, es decir el 66% de las respuestas, indica que lo que más valoran del trabajo es el





### Análisis de Datos

trabajo en sí. Una de seis respuestas, el 17%, valora el compañerismo y el ambiente, al igual que otro 17%, que valora más el tener buenos jefes así como buena supervisión (ver Gráfica 5). Aún así, un 46% (cinco respuestas de once) indica la preferencia hacia un cambio en la actitud de los jefes y supervisores para mejorar las condiciones de trabajo, un 45% (cinco respuestas de once), hacia un cambio en relación al sueldo y un 9% (una respuesta de once), por tener un cambio en la forma de trabajar, prefiriendo trabajar más en equipo (ver Gráfica 5). Por otro lado, al preguntarles si aceptarían otra oferta de trabajo conservando el mismo sueldo, el 60% respondió que sí y el 40% respondió que no. Aún cuando el Gerente de Recursos Humanos afirmó que el sueldo de Camarista en relación a otros hoteles del nivel es del promedio, la Ama de Llaves lo considera bajo en relación a la carga de trabajo.



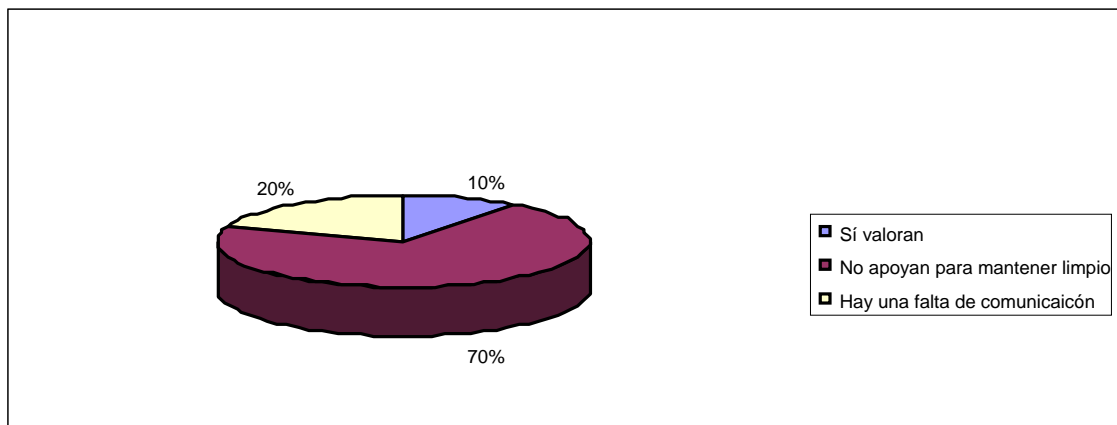
Gráfica 5. Aspectos que creen que deban cambiar en el hotel o departamento  
Fuente de elaboración: Propia.

Cabe mencionar que un 10% (una respuesta de diez) afirma que el personal de otros departamentos valora su puesto, mientras que de 90% restante lo niega, del cual, un 20% (dos respuestas de diez) lo adjudica a una falta de comunicación entre colaboradores y un

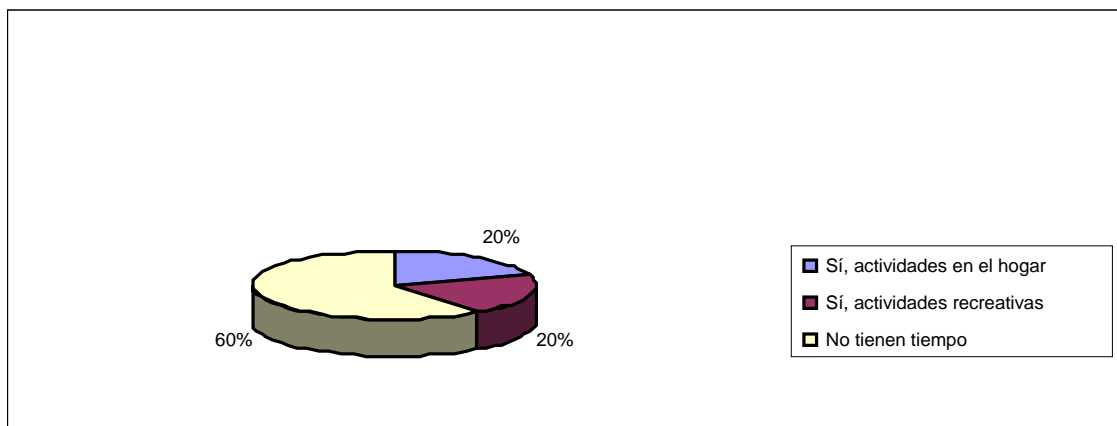


### Análisis de Datos

70% (siete respuestas de diez) al poco reconocimiento de la importancia de sus labores (ver Gráfica 6). Se debe tomar en cuenta que el 100% dice no interactuar con otros departamentos dentro de sus labores. Y en relación a si tienen tiempo libre para realizar otras actividades fuera de su horario de trabajo, un 60% no tiene tiempo, un 20% sí tiene tiempo pero sólo para actividades del hogar y el otro 20% puede realizar actividades recreativas (ver Gráfica 7).



Gráfica 6. Percepción del personal de otros departamentos en valorar su puesto  
Fuente de elaboración: Propia.



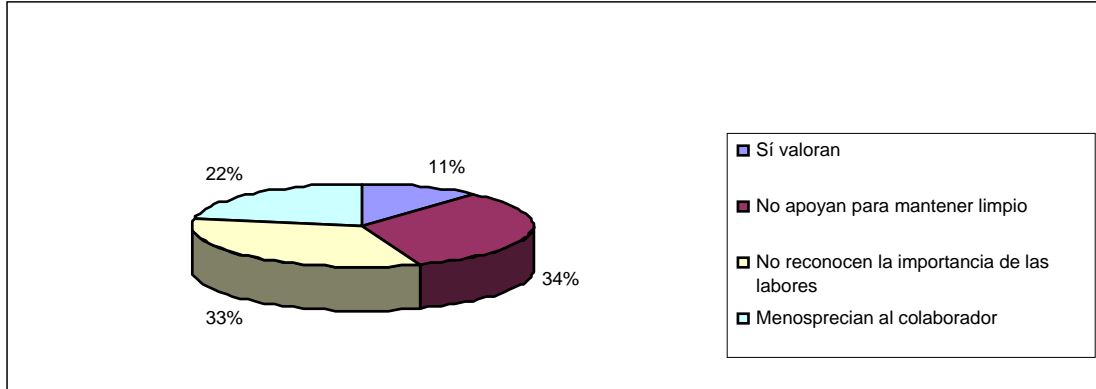
Gráfica 7. Tiempo libre para realizar actividades no relacionadas con el hotel  
Fuente de elaboración: Propia.



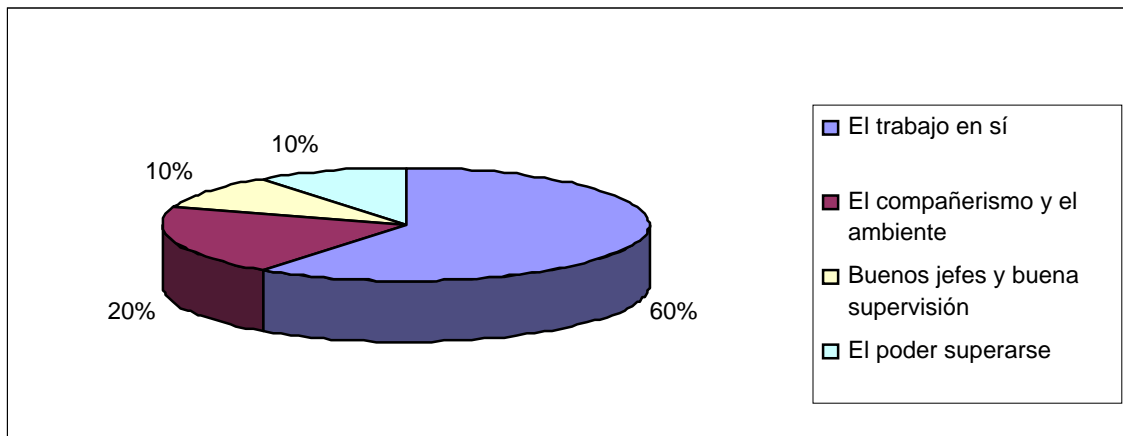
#### ***4.3.2 Entrevistas Aplicadas a los Colaboradores en Estado de Alta en el Puesto de Mozo de Áreas Públicas***

En el puesto de Mozo de Áreas Públicas, el 80% afirma que dentro de sus labores interactúa con otros departamentos, mientras que el 20% de ellos no interactúa. De manera que sólo el 11% de los entrevistados siente que el personal de otros departamentos sí valora su puesto (una persona de cinco). Del 89% restante que opina lo contrario, de nueve tipos de respuestas, tres reflejan que los colaboradores no apoyan para mantener limpio las áreas; otras tres respuestas, que los colaboradores no reconocen la importancia de las labores de limpieza; y dos respuestas, que se menosprecia al colaborador que ocupa el puesto de Mozo (ver Gráfica 8).

En cuestión a la supervisión, el 100% percibe que el supervisor se interesa por la calidad en el departamento. No obstante, de diez respuestas, un 10% (una respuesta) indica que se valora el hecho de tener buenos jefes y buena supervisión, en otro 10% se valora más el poder superarse, 20% (dos respuestas de diez) presenta mayor valor al compañerismo y el ambiente mientras que un 60% (seis respuestas) simplemente muestra el valor que tienen hacia el trabajo en sí (ver Gráfica 9).



Gráfica 8. Percepción del personal de otros departamentos en valorar su puesto  
Fuente de elaboración: Propia.

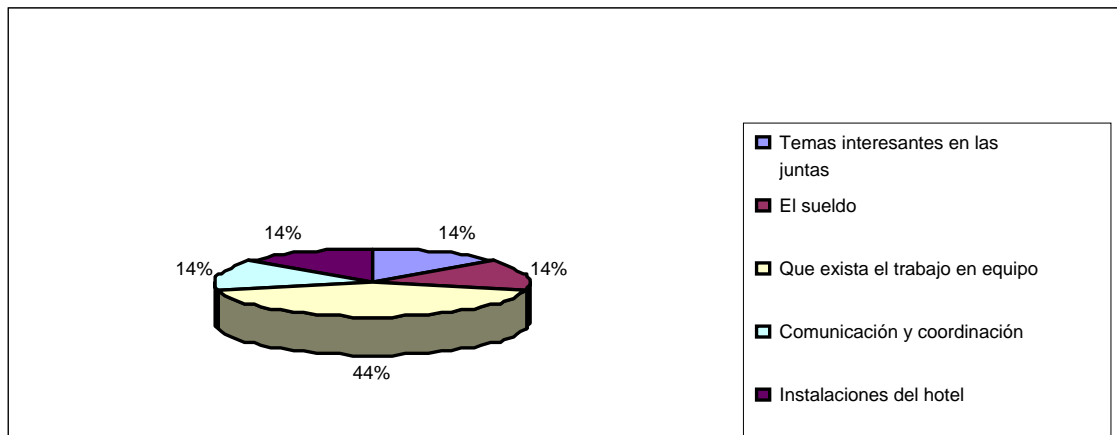


Gráfica 9. Aspectos que más valoran de su trabajo  
Fuente de elaboración: Propia.

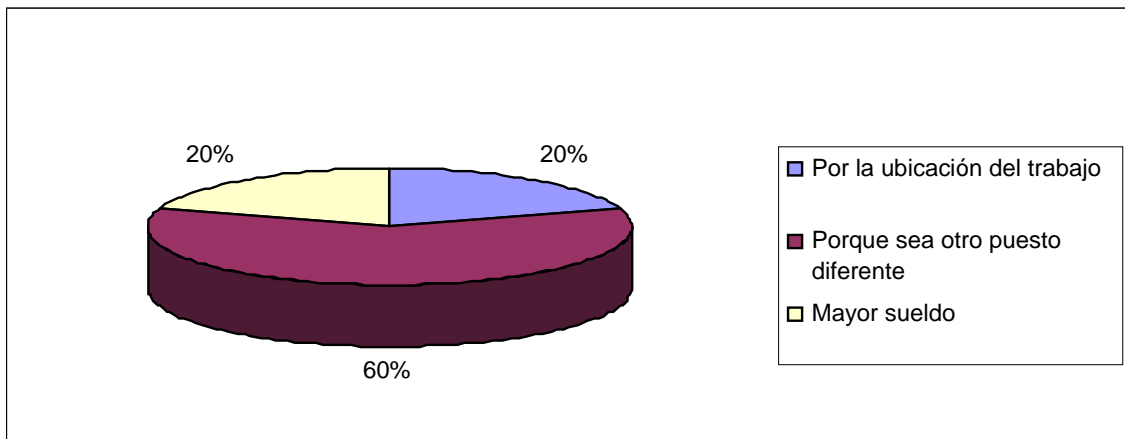
Con lo anterior, se puede entender un poco el hecho de que 44% de las respuestas por parte de los colaboradores (tres respuestas de siete) indiquen que debería existir el trabajo en equipo para mejorar las condiciones de trabajo; cuando el 56% restante indica una preferencia hacia un cambio en los temas tratados en las juntas mensuales, en el sueldo, en la comunicación y organización, y en las instalaciones del hotel; dando un valor del 14%, es decir, una respuesta de siete a cada rubro (ver Gráfica 10). Cabe aclarar que las propinas que corresponden al colaborador se asignan una vez al mes. En caso de aceptar



otro trabajo, el motivo para un 20% sería la ubicación del mismo, otro 20% lo aceptaría por un mayor sueldo y un 60% por tener la posibilidad de desempeñar otro puesto diferente (ver Gráfica 11).



Gráfica 10. Aspectos que creen que deban cambiar en el hotel o departamento  
Fuente de elaboración: Propia.



Gráfica 11. Motivos por los cuales aceptarían otra oferta de trabajo  
Fuente de elaboración: Propia.

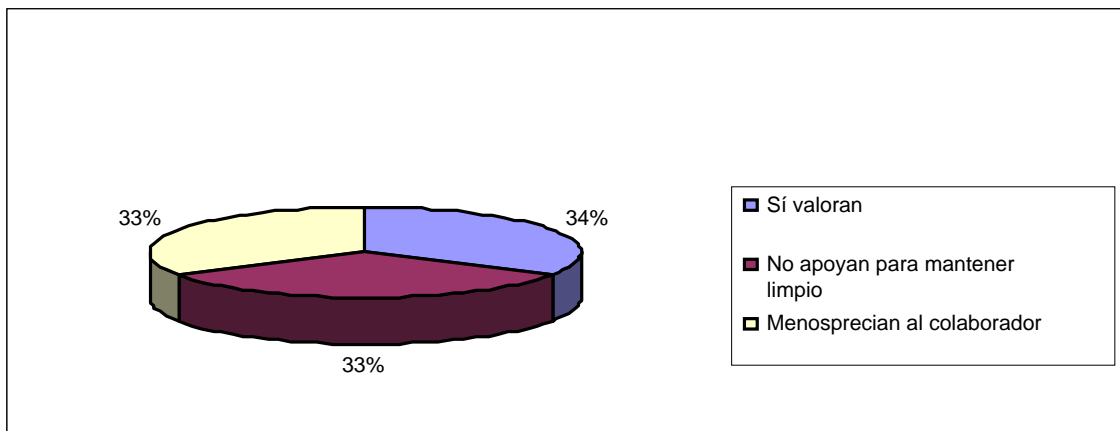


### ***4.3.3 Entrevistas Aplicadas a los Colaboradores en Estado de Alta en el Puesto de Steward***

Por parte de los colaboradores que ocupan el puesto de Steward, cinco de ocho entrevistados afirman que no se le explicaron claramente las labores correspondientes al puesto. De acuerdo al Chef Ejecutivo, la falta de roles al entrar a trabajar en el hotel fue modificándose con el tiempo logrando una mejor programación de actividades. Sin embargo, de acuerdo con los colaboradores, un 50% de los encuestados opina que el supervisor del departamento no se interesa por la calidad en el trabajo; no obstante, comenta el Chef que se tiene en el departamento una supervisión intensiva. Cabe señalar que sólo un 50% de los colaboradores se siente a gusto con sus compañeros de trabajo. Sin embargo, el Chef comentó que el nivel de compañerismo es excelente y que siempre se trabaja en equipo. De igual forma, 50% de los entrevistados afirma junto con lo declarado por parte del Chef, que el trato que se les da a todos los colaboradores es igual; y 50% afirma tener suficiente comunicación con su jefe. De acuerdo al Chef Ejecutivo se realiza de una junta diaria. “Existe una comunicación constante con los colaboradores” – afirmó el Chef.

En el puesto de Steward se tiene muy poco contacto con el huésped, según comentó el Chef Ejecutivo; sin embargo, dentro de las labores que realizan, un 62% (cinco personas de ocho) afirma interactuar con otros departamentos y un 38% no. No obstante, un 66%, cinco de los ocho entrevistados, siente que el personal de otros departamentos no valora su puesto. De ahí, el 33% de las respuestas indica que los colaboradores no apoyan para

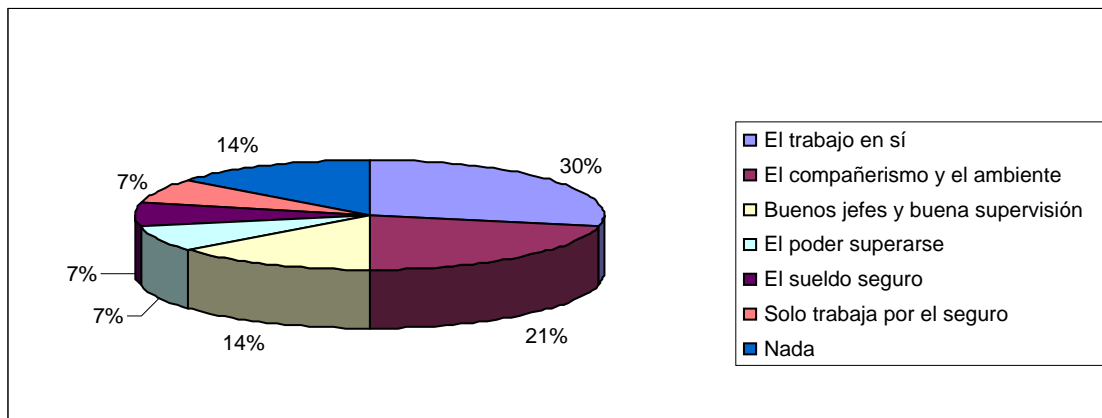
mantener limpio y el otro 33% de las respuestas muestra que más bien el colaborador se siente menospreciado, cuando un 34% (tres personas) sí siente que su puesto es valorado (ver Gráfica 12). Aún así, según lo que respondió el Chef, los problemas con otros departamentos no representan gran parte de los conflictos entre los colaboradores; más bien existen conflictos por diferencias en la carga de trabajo, la falta de comunicación y de organización, así como problemas personales.



Gráfica 12. Percepción del personal de otros departamentos en valorar su puesto  
Fuente de elaboración: Propia.

Cuando se les preguntó si habían recibido algún curso de capacitación, tres personas respondieron que sí, pero cinco respondió que no. En relación a esto, el Chef comentó que no es posible la asistencia de todo el personal a los cursos cuando la plantilla no está completa, ya que la carga de trabajo aumenta considerablemente. Por otro lado, el Gerente de Recursos Humanos plantea el hecho de no poder tener una plantilla completa todo el tiempo, es por estrategia de nómina, puesto que con un bajo volumen de trabajo no hay nómina para cubrirla.

Al ver lo que más valoran de su trabajo, se obtuvo un total de catorce tipos de respuesta; de las cuales tres respuestas fueron sobre compañerismo y ambiente; dos respuestas, sobre tener buenos jefes y buena supervisión. El poder superarse obtuvo una respuesta, el tener un sueldo seguro, dos, el trabajo en sí, cuatro respuestas y una por tener seguro laboral, dos respuestas indican que no se valora nada del trabajo (ver Gráfica 13).

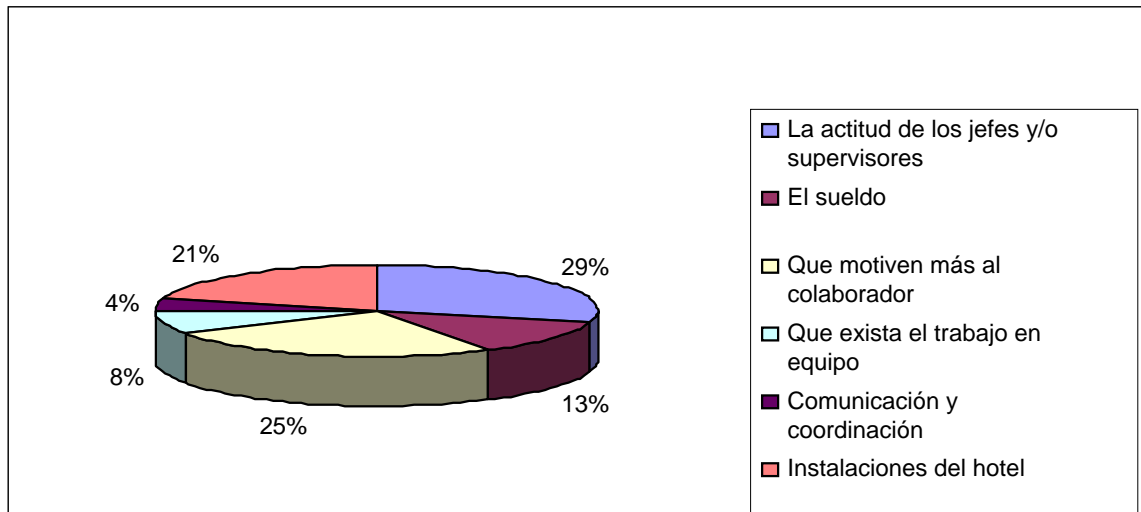


Gráfica 13. Aspectos que más valoran de su trabajo  
Fuente de elaboración: Propia.

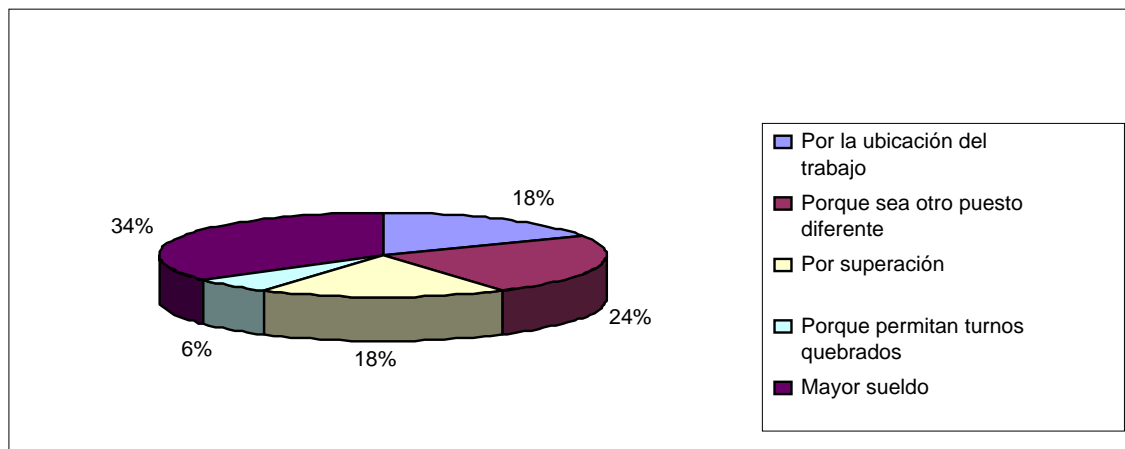
Tomando en cuenta sus condiciones de trabajo, seis aspectos deben ser considerados de acuerdo a los entrevistados para que éstas mejoren, lo cual se percibe claramente en la Gráfica 14. De 24 respuestas, siete afirman querer un cambio en la actitud de los jefes y supervisores; tres, el sueldo; seis, el que se motive más al colaborador; dos, el trabajar en equipo; una, cambios en la comunicación y coordinación; y cinco, cuestiones de instalación en el hotel. Cinco de ocho entrevistados no aceptaría otra oferta de trabajo con el mismo sueldo; no obstante, de esos ocho, en caso de aceptar otro trabajo, se obtuvieron cinco motivos. Tres personas mencionaron el trabajar en una empresa con diferente ubicación; tres personas, el poder superarse; cuatro personas, el poder desempeñar otro puesto



diferente; una persona respondió el tener otro trabajo donde se permitan turnos quebrados y seis personas, el tener un mayor sueldo (ver Gráfica 15).



Gráfica 14. Aspectos que creen que deban cambiar en el hotel o departamento  
Fuente de elaboración: Propia.



Gráfica 15. Motivos por los cuales aceptarían otra oferta de trabajo  
Fuente de elaboración: Propia.



#### ***4.4 Entrevistas aplicadas a los colaboradores en Estado de Baja***

El análisis de estas entrevistas presentará la información obtenida de los colaboradores en estado de baja únicamente de los puestos de Camarista y Mozo de Áreas Públicas, ya que en el puesto de Steward no se pudo localizar a los colaboradores para aplicar las respectivas entrevistas. Se mencionarán únicamente aquellas Gráficas que representen información significativa en relación con la situación actual. De igual forma, se darán a conocer los motivos registrados en los expedientes por los cuales los colaboradores fueron dados de baja.

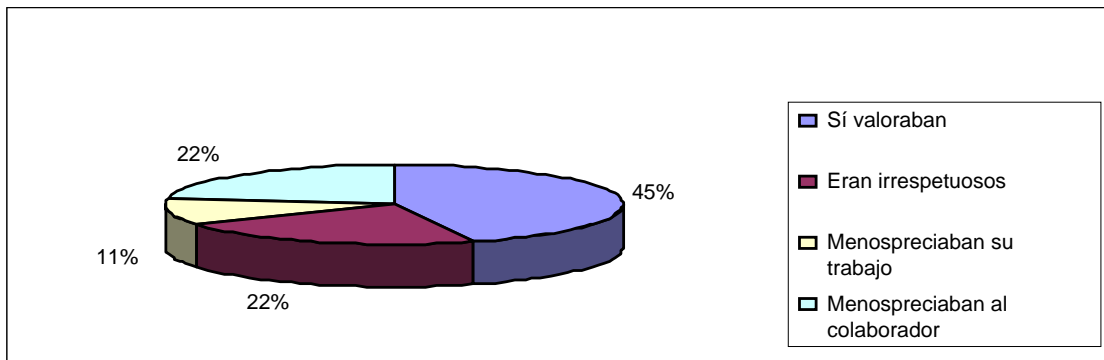
##### ***4.4.1 Entrevistas Aplicadas a los Colaboradores en Estado de Baja en el Puesto de Camarista***

Haciendo alusión al momento en el que trabajaron en el hotel, 45% de los entrevistados sintieron que el personal de otros departamentos valoraba su puesto, y para un 55%, el sentirse menospreciados u ofendidos por otros colaboradores hizo que respondieran lo contrario, según la Gráfica 16. Por otro lado, algunas personas respondieron más de un motivo por el cual fueron dados de baja, de ahí que se tuvieron seis motivos en total, de los cuales un 37% de las personas afirmó que se debió a otra oferta de trabajo con mejor salario, seguido de problemas de salud en un 27%; el resto de las respuestas señalan motivos como: otra oferta de trabajo con horarios más accesibles, problemas con supervisores y jefes, problemas personales y problemas por repartición de propinas, siendo una persona la que comentó cada caso como lo señala la Gráfica 17. Cabe mencionar, que

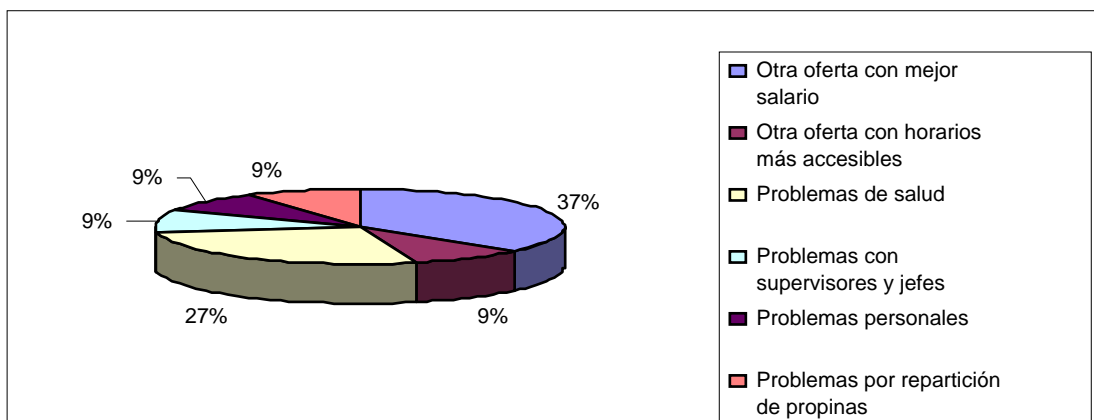


Análisis de Datos

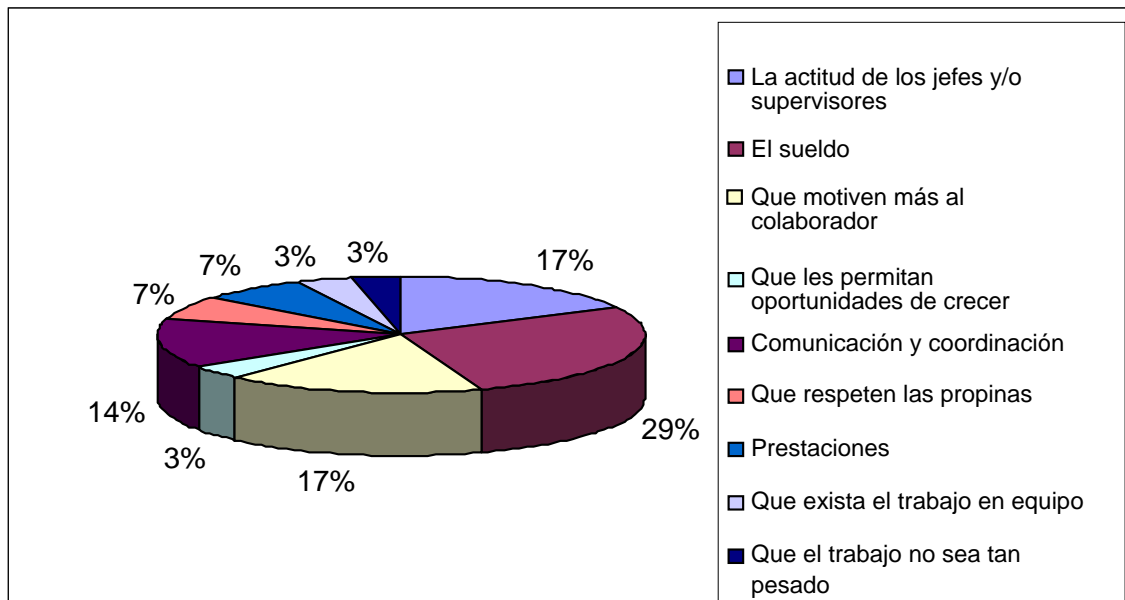
un 62% de los entrevistados (cinco personas de ocho) no tenía tiempo para realizar otras actividades fuera de su horario de trabajo. Sin embargo, al responder qué tendría que cambiar en el hotel para que la persona regresara o no hubiese renunciado, se obtuvieron nueve aspectos de los cuales, los porcentajes más significativos fueron en relación a un mayor sueldo en un 29% con ocho aciertos, la actitud de jefes y supervisores en un 17% con cinco, la motivación hacia el colaborador en otro 17% y la comunicación y coordinación en un 14% con cuatro; para el resto de los aspectos, se tuvo la opinión de una o dos personas, 3% y 7% respectivamente (ver Gráfica 18).



Gráfica 16. Percepción del personal de otros departamentos en valorar su puesto  
Fuente de elaboración: Propia.



Gráfica 17. Motivo de terminación de contrato  
Fuente de elaboración: Propia.



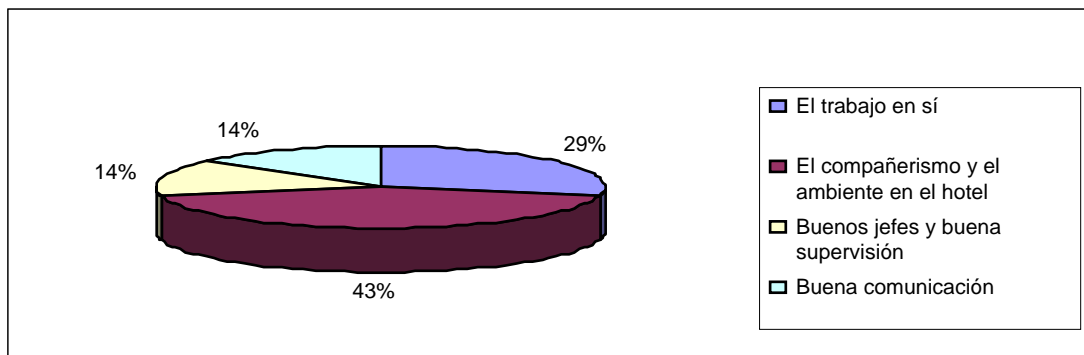
Gráfica 18. Aspectos que creen que deban cambiar en el hotel o departamento  
Fuente de elaboración: Propia.

#### 4.4.2 Entrevistas Aplicadas a los Colaboradores en Estado de Baja en el Puesto de Mozo de Áreas Públicas

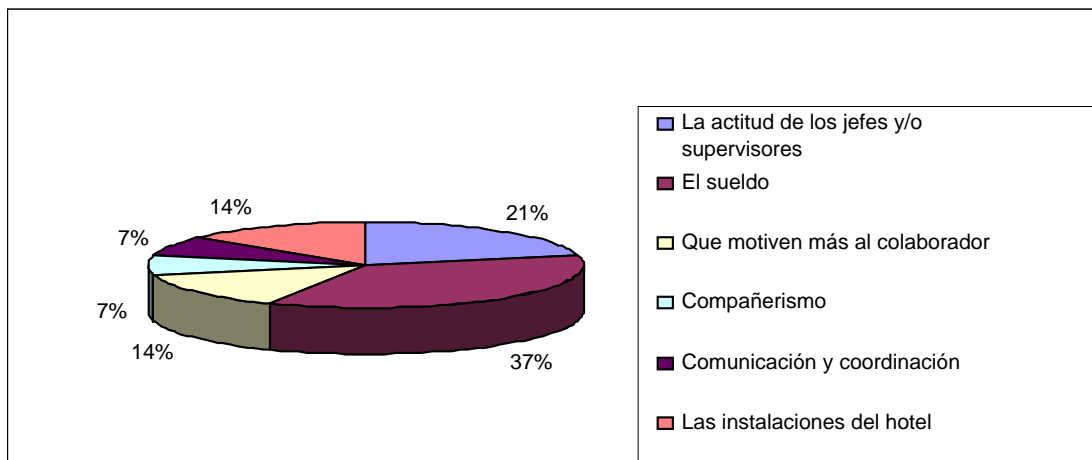
En este caso, siendo cinco los entrevistados, sólo el 60% sintió que el personal de otros departamentos sí valoraba su puesto. En relación a lo que más valoraban de su trabajo, expresado en la Gráfica 19, dos personas respondieron que el trabajo en sí, tres personas afirmaron que el compañerismo y el ambiente en el hotel, mientras que sólo una persona valoraba el tener buenos jefes y buena supervisión y otra la comunicación. De las cinco personas entrevistadas, tres personas (21% de las respuestas) consideraban conveniente un cambio en cuestión de actitud por parte de los jefes y supervisores, cinco personas (37% de las respuestas) optaban por un cambio en el sueldo; el resto de las respuestas

### Análisis de Datos

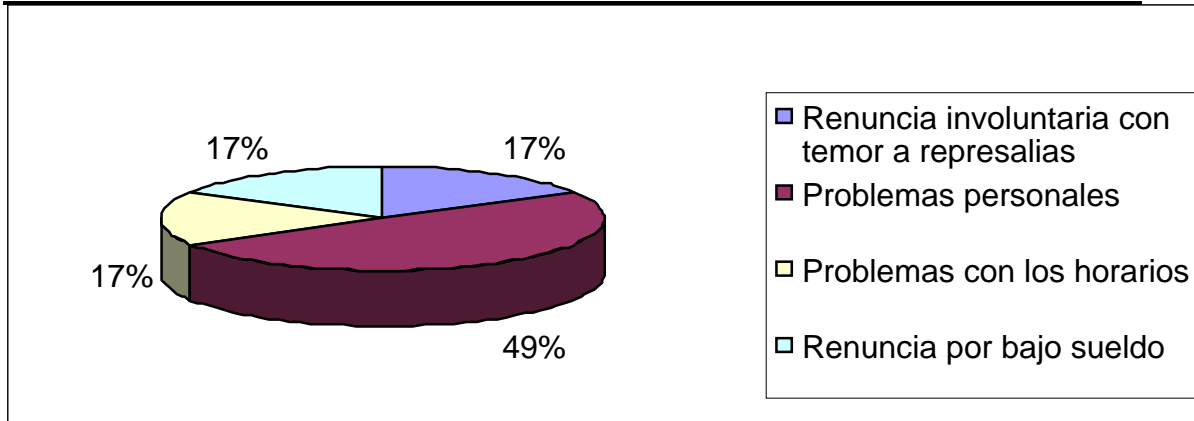
correspondieron a cambios en las instalaciones del hotel y/o cuestiones de motivación en un 14%; compañerismo, comunicación y coordinación en un 7% (ver Gráfica 20). No obstante, el motivo de terminación de contrato más común entre los entrevistados, como muestra la Gráfica 21, se debió a problemas personales en un 49% (en tres casos), en un 17% (un caso) se presentó una renuncia involuntaria con temor a represalias, en otro 17% por problemas con los horarios y por último, otro 17% por bajo sueldo.



Gráfica 19. Aspectos que más valoraban de su trabajo  
Fuente de elaboración: Propia.



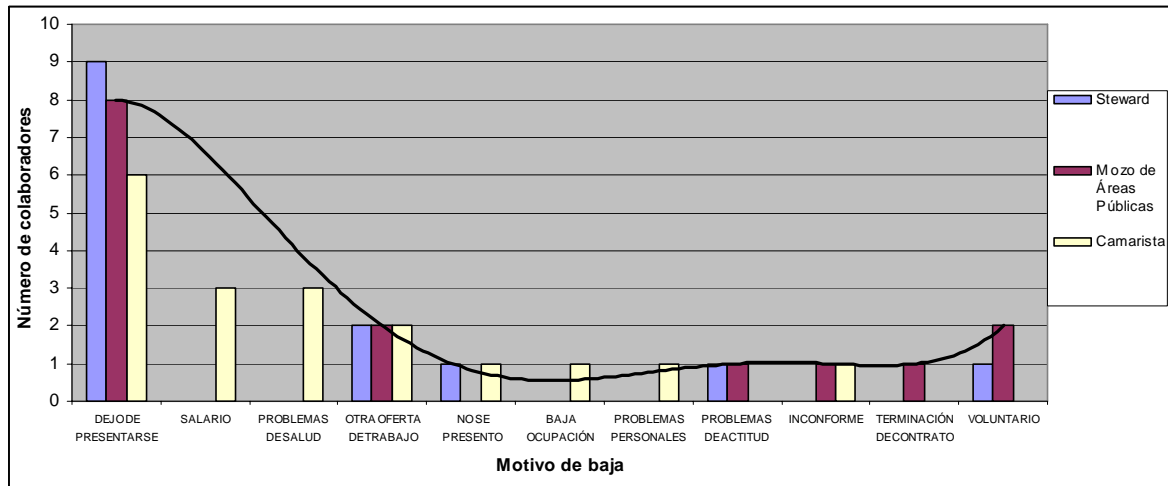
Gráfica 20. Aspectos que creen que deban cambiar en el hotel o departamento  
Fuente de elaboración: Propia.



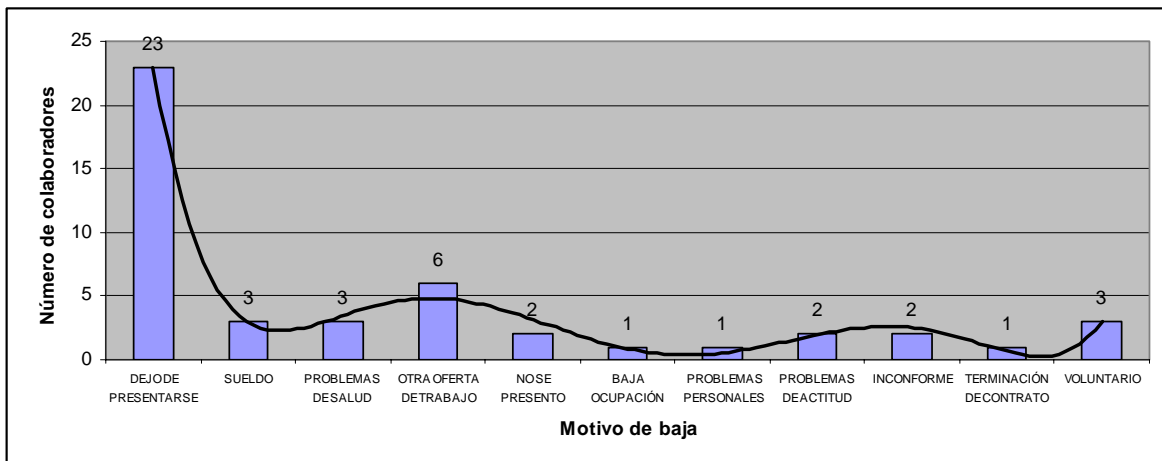
Gráfica 21. Motivo de terminación de contrato  
Fuente de elaboración: Propia.

#### ***4.4.3 Información Registrada en el Sistema Integral de Recursos Humanos y en los Expedientes del Archivo Muerto del Hotel***

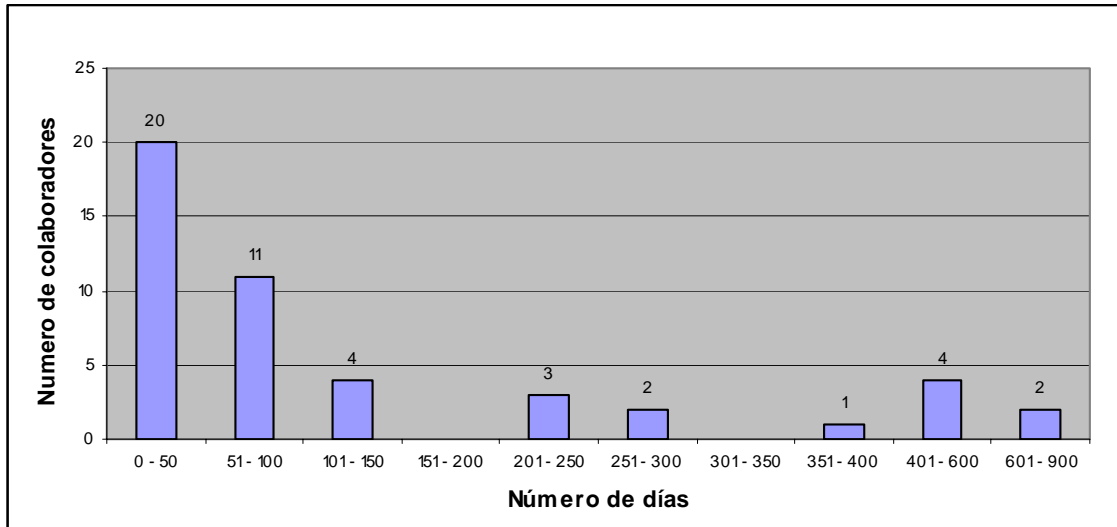
De acuerdo con lo registrado en el Sistema Integral de Recursos Humanos, se presentan en la Gráfica 22 y 23, los motivos, por puesto y en general respectivamente, por los cuales los colaboradores fueron dados de baja en el periodo a investigar. La información corresponde a la muestra principal, es decir, 47 colaboradores. De los cuales, 18 fueron Camaristas, 15 mozos de áreas públicas y 14 Stewards. De manera que se puede distinguir la cantidad de colaboradores que presentaron su renuncia por un motivo en específico y los que, al contrario, sólo generalizan su motivo o simplemente no presentaron motivo alguno. Lo cual predomina en la información capturada. Por otro lado, en la Gráfica 24, se muestra la información acerca del número de colaboradores, igualmente registrados en estado de baja, y el promedio de días que permanecieron en el puesto. Más del 50% de los colaboradores tuvo una duración en el puesto menor a seis meses aproximadamente.



Gráfica 22. Motivos de baja de colaboradores por puesto De “Sistema Integral de Recursos Humanos”, por Camino Real de Puebla.



Gráfica 23. Motivos de baja de colaboradores de los tres puestos. De “Sistema Integral de Recursos Humanos”, por Camino Real de Puebla.



Gráfica 24. Número de colaboradores dados de baja en relación al promedio de días trabajados.

De “Sistema Integral de Recursos Humanos”, por Camino Real de Puebla.