



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE DOS HOTELES DE
MONTEVIDEO DE UNA CADENA HOTELERA**

Trabajo final para obtener el título de
**Posgrado de Especialización en Administración de Empresas de la
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración**

Autora:
Ing. Mabel Macias
C.I. 6116680-9

Coordinadora:
Prof. Cra. Silvia Bortagaray
Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional

2021

Montevideo

Uruguay

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
2 OBJETIVOS.....	2
2.1 Objetivo General	2
2.2 Objetivos Específicos.....	2
3 METODOLOGÍA	3
3.1 Enfoque mixto.....	3
3.2 Métodos de investigación aplicados.....	3
3.3 Información general de las empresas.....	3
3.4 Trabajo de campo	4
3.5 Resultados de la encuesta	4
4 MARCO TEÓRICO	4
4.1 Gestión de Recursos Humanos	4
4.1.1 Definiciones.....	4
4.1.2 Objetivos de Recursos Humanos.....	4
4.1.3 Funciones de Recursos Humanos.....	5
4.1.4 Importancia	5
4.1.5 Reclutamiento de personal	5
4.1.6 Selección de personal.....	6
4.1.7 Capacitación	6
4.2 Motivación	7
4.2.1 Definiciones.....	7
4.2.2 Teorías de motivación	7
4.2.2.1 Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow	7
4.2.2.2 Teorías “X” y “Y” de McGregor.....	8
4.2.2.3 Teoría de la motivación – higiene de Herzberg.....	9
4.2.2.4 Teoría E.R.G. (ERG)	11
4.2.2.5 Teoría de las necesidades de Mclelland	11
4.3 Estructura y comportamiento organizacional	12
4.3.1 Definiciones	12
4.3.1.1 Definición de Robbins Stephen	12
4.3.1.2 Definición de Davis K. y Newstrom J	12
4.3.1.3 Definición de Chiavenato Idalberto	12
4.3.1.4 Definición de Don Hellriegel y Slocum John	12
4.3.1.5 Definición de Andrew Dubrin	12
4.3.1.6 Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R.....	12
4.3.2 Variables del comportamiento organizacional de Stephen Robbins.....	12

4.3.2.1 Variables independientes	13
4.3.2.2 Variables dependientes	14
5 TRABAJO DE CAMPO.....	15
5.1 Breve reseña histórica y servicios	15
5.2 Organigrama organizacional	15
5.3 Misión, visión y valores	15
5.4 Funciones de la Gerencia	15
5.5 Visión de la Gerencia General	16
5.6 Visión de Recursos Humanos.....	16
5.7 Políticas y prácticas	16
5.8 Funciones de Recursos Humanos	17
5.8.1 Proceso de reclutamiento e inducción.....	17
5.8.2 Evaluación de desempeño	18
5.8.3 Incentivos y beneficios del personal	18
5.9 Mejoras de las políticas y estructura	19
5.10 Resultados obtenidos.....	19
A) Incentivos y remuneraciones.....	19
B) Ambiente laboral	20
C) Valoración y satisfacción laboral.....	21
D) Estabilidad laboral	23
E) Equilibrio vida personal - laboral	23
F) Área de Recursos Humanos	24
G) Reconocimientos y comunicación.....	24
H) Capacitación y desarrollo	25
I) Seguridad en el trabajo.....	26
J) Otros aspectos.....	26
K) Sugerencias de los empleados para considerar.....	27
6 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	27
6.1 Análisis de los incentivos, beneficios y remuneración de los empleados	27
6.2 Análisis del ambiente laboral.....	28
6.3 Análisis de la satisfacción, valoración y consideración.....	29
6.4 Análisis de la estabilidad laboral.....	30
6.5 Análisis del equilibrio vida personal – trabajo.....	30
6.6 Análisis sobre el área de Recursos Humanos	31
6.7 Análisis de la comunicación y reconocimiento	32
6.8 Análisis del nivel de capacitación y crecimiento.....	33
6.9 Análisis del nivel de seguridad laboral.....	34

6.10 Otros aspectos	34
6.11 Análisis según la pirámide de necesidades de Maslow	35
6.12 Conclusiones y recomendaciones	37
Anexos	39
a. Resultados generales de las encuestas	39
b. Preguntas de la encuesta.....	41
Bibliografía.....	42

1 INTRODUCCIÓN

Actualmente, el efecto de la globalización es uno de los que más determinan la naturaleza del entorno genérico en que operan las empresas. Además, en el caso del sector hotelero, dicho efecto forma parte de su entorno más cercano o específico. Como consecuencia, en este sector se está produciendo un auge de la competencia internacional, no solo entre destinos, sino también entre establecimientos hoteleros que están siguiendo de forma generalizada estrategias de internacionalización.

Los directivos de este tipo de establecimientos han comenzado a prestar atención a estos estudios y teorías en beneficio de sus organizaciones dado que el impacto del factor humano y de su comportamiento es esencial en las empresas del sector servicios. Así, la creciente competitividad de la industria hotelera ha ocasionado que numerosas empresas estén buscando nuevas estrategias que les permitan obtener ventajas competitivas y, en tanto que los productos y servicios de un hotel son fácilmente imitables por los competidores, la lealtad del cliente ha de sustentarse en otros factores distintos a los atributos tangibles del servicio.

La evaluación afectiva que un trabajador realiza sobre su empleo es la base de su satisfacción o insatisfacción laboral. En la industria hotelera este aspecto es fundamental ya que reafirma el deseo de los empleados satisfechos de prestar el mejor servicio al cliente. Los directivos que conocen lo que sus empleados desean de su trabajo están en disposición de diseñar un entorno laboral que promueva la excelencia en el servicio acomodándose a los deseos y aspiraciones del personal. De ahí radica la importancia de poseer un amplio conocimiento sobre los factores de satisfacción y motivación de la fuerza laboral de una compañía, máximo cuando se trata de organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, como es el caso de los establecimientos hoteleros

Según el informe realizado por la empresa Manpower Group Uruguay en 2016 sobre *Qué tan felices se sienten los uruguayos en su trabajo?*, al consultar cuales son los tres aspectos más importantes para ser feliz en un trabajo, tres de cada cuatro encuestados (76%) señalan que aquellos relacionados al ambiente laboral – relación con sus jefes y sus compañeros, equilibrio entre la vida personal y profesional y flexibilidad horaria -, mientras que los factores económicos son mencionados por el 42% de los encuestados.

En este trabajo presentamos una investigación sobre la satisfacción laboral, y la gestión del área de recursos humanos en dos establecimientos hoteleros en la ciudad de Montevideo, con la finalidad de poder determinar cuál es la relación entre ambos. Dicha satisfacción se verá reflejada en su motivación al momento realizar el trabajo y su actuación hacia el cliente.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar si existe alguna relación entre la satisfacción laboral y la gestión que realiza el departamento de recursos humanos en dos hoteles de una cadena internacional.

2.2 Objetivos Específicos

- 1) Determinar cuáles son las áreas en cuyos trabajos tienen un alto nivel de satisfacción laboral, y si existe valoración y consideración de las personas en el trabajo
- 2) Determinar si los empleados perciben que trabajan en condiciones seguras
- 3) Conocer si existen incentivos laborales y si el personal se siente conforme con estos
- 4) Proporcionar recomendaciones que permitan mejorar las políticas y prácticas de recursos humanos hacia el personal

3 METODOLOGÍA

El presente trabajo está realizado bajo el planeamiento metodológico del enfoque Mixto ya que se realizaron entrevistas y cuestionarios durante la investigación, de los cuales se obtuvieron datos cualitativos y cuantitativos.

3.1 Enfoque mixto

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema (*Tashakkori y Teddlie, 2003*)

3.2 Métodos de investigación aplicados

Fue realizada en dos partes, en la primera se coordinaron entrevistas, con la gerencia general y la jefa de recursos humanos.

La importancia de entrevistar a estas personas para la investigación está en que es necesario saber cuál es su punto de vista sobre los empleados y su satisfacción.

Cabe mencionar que al momento de realizar el trabajo, uno de los hoteles estaba en búsqueda de un nuevo Gerente General, por lo que el mismo Gerente estaba a cargo de ambos hoteles y se realizó una sola entrevista ya que ambos pertenecen a la misma cadena hotelera.

En la segunda parte de la investigación se realizó una encuesta de Motivación Laboral en ambos hoteles a todo el personal tanto administrativo como operativo; la cual tuvo un alcance del 100% de los empleados.

En ambos casos las encuestas fueron realizadas en grupos por áreas del hotel, en el comedor del personal y cada una tuvo una duración de 15 minutos aproximadamente. Cada encuesta está conformada por 19 preguntas.

3.3 Información general de las empresas

Este trabajo fue realizado a partir de la información obtenida de las entrevistas y encuestas en dos organizaciones que pertenecen al mismo rubro que es el de servicios, específicamente al rubro de la hotelería, es decir que la investigación se realizó en dos hoteles de la ciudad de Montevideo, los cuales serán llamados hotel A y B.

El Hotel A, el cual tiene actualmente 40 empleados fijos, y el Hotel B 35 empleados fijos en su planilla los cuales incluyen administrativos, operativos y ventas.

Ambas organizaciones han tenido cambios dentro de su estructura organizacional y las políticas una vez que los hoteles fueron vendidos a una de las cadenas hoteleras más importantes del mundo.

Los hoteles pertenecen a la misma cadena hotelera internacional, la cual en la actualidad ocupa el primer lugar en el mundo por el número de establecimientos hoteleros (6.344) y el segundo lugar por el número de habitaciones (532.284).

3.4 Trabajo de campo

Como primer paso para realizar este trabajo fue seleccionar los establecimientos donde se pueda tener acceso a la información necesaria. Se escogieron estos dos hoteles ya que desde la gerencia nos informaron que parte de su cultura y políticas es de buscar formas de mejorar la motivación, satisfacción y desempeño de sus colaboradores. Además hubo un importante apoyo e interés para realizara esta investigación como un aporte para la organización y para todos sus empleados.

3.5 Resultados de la encuesta

Una vez que fueron realizadas las encuestas se dividieron en dos subgrupos más importantes que conforman un hotel, los cuales son: el área de Ama de llaves y, el área de Ventas y recepción. Los resultados obtenidos sirvieron para comparar ambos subgrupos de los dos hoteles y luego realizar el correspondiente análisis.

4 MARCO TEÓRICO

La motivación es un factor importante en el desarrollo y progreso de una empresa debido a que depende de ésta la actitud y la conducta de los trabajadores con relación a su trabajo y al logro de las metas propuestas. La gestión adecuada de RRHH de una organización puede convertirse en una herramienta beneficiosa y favorable para el administrador, logrando a través de ella incrementar o mantener el rendimiento de los trabajadores.

4.1 Gestión de Recursos Humanos

4.1.1 Definiciones

La Gestión de Recursos Humanos consiste en atraer, retener, utilizar y desarrollar al RRHH. Además de conciliar la satisfacción de las necesidades de los trabajadores con el logro de los objetivos de la empresa.

El área de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, además de tratar de conquistar y retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de si, con una actitud positiva y favorable. *(Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8va Edición)*

4.1.2 Objetivos de Recursos Humanos

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

(Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8va Edición)

4.1.3 Funciones de Recursos Humanos

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y otros programas que aporten al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados a efectos de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que surjan en el ambiente laboral
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo

4.1.4 Importancia

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década

4.1.5 Reclutamiento de personal

El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos llevados a cabo para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de Recursos Humanos presentes y futuras de la organización.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planificación que consta de tres fases:

- Investigación interna de las necesidades, es decir, qué necesita la Empresa en términos de personas
- Investigación del mercado laboral para descubrir qué puede ofrecer
- Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar

Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento varían en cada organización, pueden ser internas o externas.

El reclutamiento no es solo atraer personas a la Empresa, sino atraer a las personas que posean las características que requiere la vacante.

En todo caso, la identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento le permite a la organización:

- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos admitidos.
- Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz
- Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

4.1.6 Selección de personal

Proceso para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible.

Etapas del proceso de selección:

1. Registro de los aspirantes
2. Preselección
3. Pruebas - de conocimiento o capacidades - psicológicas
4. Entrevista principal
5. Verificación de antecedentes
6. Examen médico
7. Decisión final

4.1.7 Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (*Idalberto Chiavenato*)

La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones;¹ otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Beneficios de la capacitación

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. Es decir, la capacitación otorga muchos beneficios en el contexto laboral, beneficios para el trabajador, la empresa y el país.

4.2 Motivación

4.2.1 Definiciones

La palabra **motivación** deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa 'causa del movimiento'.

Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos.

De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. (*Chiavenato 8va edición – pag 47*)

La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. (*Abraham Maslow – Teoría de la Motivación Humana*)

Es el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. (*Frederick Herzberg*).

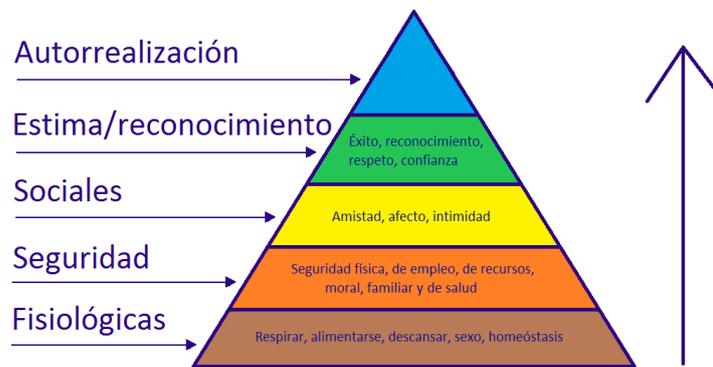
4.2.2 Teorías de motivación

En la actualidad existen varias teorías que hablan sobre la motivación humana y la forma en que un individuo actúa ante las diferentes situaciones tanto en lo personal como en lo laboral que hacen que se sientan más o menos motivados.

En el presente se puede apreciar cada vez más que las organizaciones buscan satisfacer las necesidades laborales como estrategia de motivación y se ha convertido en una tendencia global; cada empresa desarrolla un plan de motivación diferente de acuerdo al rubro o las metas propuestas, tomando como base una de las tantas teorías que existen. En presente trabajo se va a realizar en base a la teoría de la pirámide de necesidades de *Maslow*.

4.2.2.1 Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.



Pirámide de las necesidades de Maslow

Los niveles de la pirámide representan las necesidades siguientes.

1. **Necesidades de Autorrealización:** Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo.
2. **Necesidades de Estima o reconocimiento:** Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.
3. **Necesidades de Pertenencia o afectivas (Sociales):** Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.
4. **Necesidades de Seguridad:** Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.
5. **Necesidades Fisiológicas:** Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.

Según esta teoría, las necesidades tienen un fin para llegar a la satisfacción personal. Esto genera motivación y cierta conducta ya que sólo las necesidades que están aun insatisfechas son las que van a influir en nuestro comportamiento.

4.2.2.2 Teorías “X” y “Y” de McGregor

Teoría X

Su creador llamó a esta teoría “Hipótesis de la mediocridad de las masas”

Sus principales principios son:

1. Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.
2. Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.
3. Que el ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, no tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

McGregor, planteaba que esta teoría no era imaginaria, sino real y que ésta influía en la estrategia de dirección. Supone también que las necesidades de orden inferior dominan a las personas.

Teoría Y

Sus principales principios son:

1. Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego, en el reposo.
2. El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
3. El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
4. No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
5. Los seres humanos ejercerán auto-dirección y auto-control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

La Teoría "Y", supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas. Suponía también que los supuestos de ésta, eran más válidos que los de la Teoría "X".

4.2.2.3 Teoría de la motivación – higiene de Herzberg

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Herzberg realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EE.UU., los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

Factores motivacionales

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).

- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Factores de Higiene

Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

Como elemento práctico, para los directivos, debemos plantear que la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

La motivación (o su efecto) no es estática por lo que es necesario estar atentos a su variación para realizar la corrección oportuna.

Algunas sugerencias que refuerzan los factores de motivación planteados anteriormente.

- Estimular a las personas para que acepten responsabilidades.
- Comunicar las expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros, sobre su trabajo.
- Recompensar los resultados de trabajo (no necesariamente con dinero).
- Delegar la tarea completa, en lo posible, en una sola persona.

- Incitar a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.
- Permitir que respondan preguntas y realicen explicaciones.
- Confiar (verdaderamente) tareas para que se superen.
- Delegar autoridad.
- Realzar el contenido de cada tarea.
- Tener la certeza que han comprendido bien la tarea.
- Crear condiciones para que todos tengan la posibilidad de ascender. Permitir y estimular la participación en cursos de adiestramiento.
- Valorar correctamente la capacidad de cada persona.

4.2.2.4 Teoría E.R.G. (ERG)

Esta teoría debe su nombre a las palabras: Existence, Relatedness and Growth (ERG), las que traducidas significan: Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) y fue desarrollada por Clayton Alderfer.

Verdaderamente no se basa en elementos nuevos, sino que fundamenta sus tres grupos de necesidades en la pirámide de necesidades de Maslow.

La correspondencia con Maslow es la siguiente:

- **Existencia**, el grupo de necesidades que satisface son las relacionadas con los requisitos básicos de la vida (necesidades fisiológicas y de seguridad).
- **Relación**, como expresa su nombre requiere para su satisfacción de las relaciones interpersonales y la pertenencia a algún grupo (necesidades sociales o de pertenencia).
- **Crecimiento**, representa el deseo de crecimiento interno así como necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).

Al igual que Maslow, planteaba que las necesidades de orden inferior, una vez satisfechas, interesaban a las personas para satisfacer las de orden superior y en contraposición que diversas necesidades podían ser objeto de motivación al mismo tiempo y que la frustración en una necesidad superior podría originar un retroceso a una inferior.

4.2.2.5 Teoría de las necesidades de Mclelland

Esta teoría se basa en tres necesidades adquiridas:

1. **Necesidades de Logro**, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.
2. **Necesidades de Poder**, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.
3. **Necesidades de Filiación**, su rasgo esencial es ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

4.3 Estructura y comportamiento organizacional

4.3.1 Definiciones

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. En la investigación realizada se han encontrado diferentes definiciones y autorías del comportamiento de una organización de las cuales se enumeran las de mayor relevancia.

4.3.1.1 Definición de Robbins Stephen

Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

4.3.1.2 Definición de Davis K. y Newstrom J

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones.

4.3.1.3 Definición de Chiavenato Idalberto

El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

4.3.1.4 Definición de Don Hellriegel y Slocum John

Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización.

4.3.1.5 Definición de Andrew Dubrin

Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización.

4.3.1.6 Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R

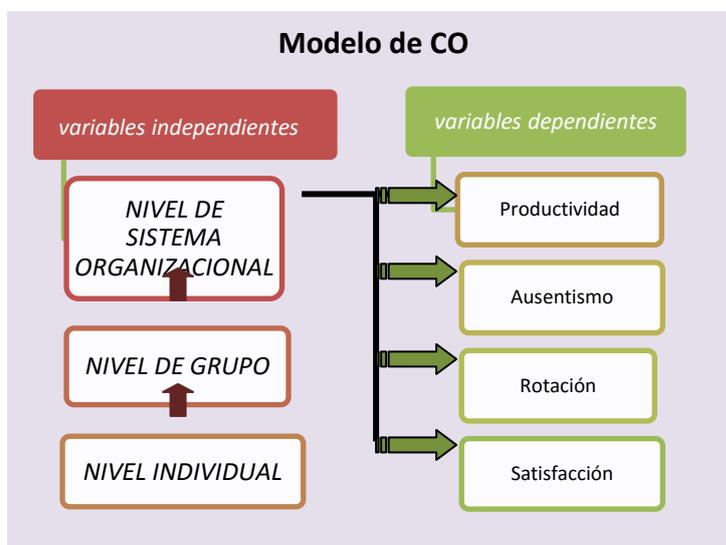
Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

4.3.2 Variables del comportamiento organizacional de Stephen Robbins

Para el estudio del comportamiento organizacional, Stephen Robbins establece un modelo básico llamado Etapa I, que atiende a tres niveles de análisis: individual o personal, grupal y organizacional. Conforme se avanza de un nivel a otro, se

incrementa sistemáticamente el entendimiento del comportamiento en las organizaciones.

Para la Etapa II, se identifican variables dependientes (factor clave que explica o predice y que se ve afectado por algún otro factor) e independientes (presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente)



4.3.2.1 Variables independientes

Son fuerzas que afectan el entorno de la organización y a las variables dependientes. Según este modelo las variables son a nivel personal o individual, grupal y organizacional

Variable a nivel individual

En muchas de las organizaciones trabajan gente con un bagaje personal y cultural diferente, depende del desarrollo de su vida, educación, conocimientos y formas de relacionarse. Estas características se reflejan en la forma de realizar su trabajo y desempeño en el mismo. Factores que difícilmente se podrán modificar en su comportamiento laboral. Las variables que deben estudiarse son:

- Características biográficas (edad, genero y estado civil)
- Personalidad
- Aprendizaje
- Actitudes
- Valores
- Habilidades
- Percepción y toma de decisiones
- Emociones

Variable a nivel grupal

En este nivel los colaboradores, además de trabajar en forma individual y relacionarse entre sí, también forman parte de grupos y equipos de trabajo, que a

su vez guardan relaciones y donde su comportamiento es diferente al que tienen cuando trabajan individualmente, lo que aumenta la complejidad en el estudio de:

- Comunicación
- Liderazgo
- Poder y política
- Conflicto y negociación

Variable a nivel de la organizacional

Según este nivel la suma de grupos constituye la organización y ésta, a su vez, se relaciona y comunica con otras organizaciones formadas por grupos e individuos, haciendo más complejo el modelo de comportamiento organizacional y sus efectos en las variables dependientes, por lo que es necesario estudiar :

- Cultura organizacional
- Estructura y diseño de la organización
- Políticas y prácticas de Recursos Humanos (procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, además de métodos de evaluación de desempeño)

4.3.2.2 Variables dependientes

Productividad

Una empresa es productiva cuando traduce sus insumos en productos a un costo menor. La productividad implica interés por la eficacia, que es lograr metas al costo que sea y la eficiencia, que es cumplir las metas al costo más bajo.

Ausentismo

Factor que reduce seriamente la productividad porque eleva los costos e interrumpe el flujo de trabajo. Se agrava en organizaciones que tienen producciones en línea, ya que retrasa el trabajo y disminuye la calidad. Para reducir el ausentismo, las empresas han acudido a sanciones, a estimular a quienes cumplen con sus obligaciones o a flexibilizar horarios, reduciendo de este modo los motivos que se tienen para faltar.

Rotación

Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente o, bien, la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa en forma voluntaria o involuntaria. Una rotación elevada implica para la organización costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación.

Satisfacción en el trabajo

Grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Es una actitud y no un comportamiento, guarda relación estrecha con el desempeño y preferencias de valor. Los trabajadores satisfechos se desempeñan mejor en su puesto.

5 TRABAJO DE CAMPO

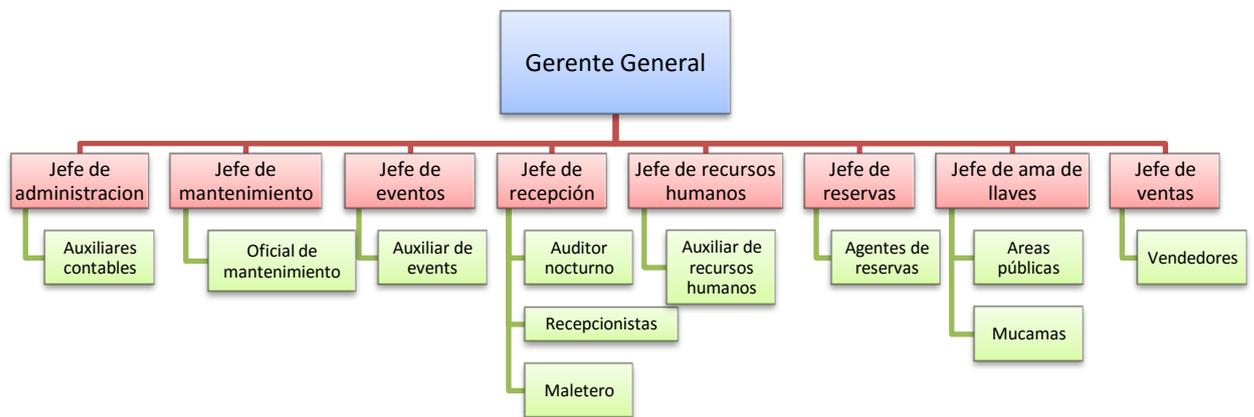
5.1 Breve reseña histórica y servicios

El hotel A inauguró en mayo del 2014 con 249 habitaciones, y el hotel B en febrero de 2017 con 241 habitaciones, ambos ofrecen servicio de restaurante, eventos, gimnasio, spa, piscina, alquiler de bicicletas y servicio a la habitación.

Hasta diciembre de 2016 los dos hoteles pertenecían a un grupo hotelero latinoamericano con capital argentino, el cual vendió todos sus hoteles al actual grupo hotelero dueño de diferentes marcas de hoteles en todo el mundo. Este cambio de dueño hizo que a su vez cambiaran las políticas y estándares de ambos establecimientos, tanto en su servicio como en la forma de administrar su recurso humano.

5.2 Organigrama organizacional

La empresa utiliza un tipo de organigrama típico en este rubro que es el organigrama vertical, y está integrado como se indica en el siguiente cuadro.



Como plan de ahorro y para tener una mejor operativa, los dos establecimientos comparten varias jefaturas las cuales son: administración, mantenimiento, eventos, recursos humanos, reservas y ventas. En el caso de la gerencia general, jefe de recepción y ama de llaves cada hotel cuenta con una persona diferente.

5.3 Misión, visión y valores

La visión es de hacer realidad los sueños vacacionales que es el enfoque clave de los productos y servicios que se ofrecen, e inspira la innovación que impulsa a la cadena a niveles aún más altos.

Los valores de Integridad, Liderazgo y Crecimiento actúan como principios rectores que llevan a lograr la misión de enriquecer la vida de las personas a través del servicio Cuenta conmigo! y el programa de afiliación, con grandes destinos y experiencias memorables.

5.4 Funciones de la Gerencia

Dentro las principales funciones del Gerente están el de planificar, organizar y coordinar todo el funcionamiento y operativa del hotel. Además la toma de las

decisiones más importantes, implementar procedimientos y colaborar con los jefes de los departamentos para asegurar que se mantenga la calidad del servicio.

5.5 Visión de la Gerencia General

Con la entrevista realizada al Gerente General lo que se buscó es conocer su función dentro de la empresa cual es su punto de vista hacia sus empleados, sobre su motivación, importancia, rotación, etc. Además los cambios que ha habido desde que los hoteles pertenecen a otra cadena hotelera.

Para la Gerencia el personal es lo principal, y debe estar motivado especialmente porque en este rubro lo que se busca es dar un excelente servicio y para lograrlo es necesario que el personal que tiene contacto directo e indirecto con el cliente se sienta motivado. También la motivación es clave para que tengan un mejor rendimiento, exista un buen ambiente laboral y busquen quedarse y cuidar su trabajo.

La opinión que tiene la Gerencia sobre la gestión de Recursos Humanos es que por el momento su trabajo es más administrativo y en menor grado en el aspecto motivacional; pero se está trabajando y apoyando a esta área para ampliar su función en lo que respecta a la motivación del personal para que todos cumplan sus labores contentos y motivados.

Desde su punto de vista a los empleados les hace falta motivación constantemente, pero a su vez son responsables en sus tareas, trabajan bien y con compromiso.

5.6 Visión de Recursos Humanos

La entrevista realizada al la jefa de Recursos Humanos se centró en las políticas que aplica el hotel hacia los empleados y como éstas pueden influenciar en su motivación, además del proceso de selección del personal, su función dentro del hotel, y los cambios que ha tenido en las políticas y prácticas con la nueva cadena hotelera a la que pertenecen los hoteles.

5.7 Políticas y prácticas

Las políticas y prácticas no estaban bien definidas anteriormente; pero como hace poco tiempo que la empresa forma parte de una nueva cadena hotelera, se va a empezar a implementar todos los reglamentos, prácticas, así como las nuevas políticas y procedimientos que dicha cadena hotelera tiene previamente establecidas. Los hoteles aún están en proceso de adaptación a estos cambios debido al poco tiempo que se empezaron a poner en marcha. Entre las políticas y prácticas que existían anteriormente enumeró las siguientes:

Política de amonestaciones y despidos establecidos, y su aplicación se basa en muchas variables y cada caso es estudiado en forma diferente junto con la Gerencia General de cada hotel.

De acuerdo al área de Recursos Humanos estas acciones se usan como una manera de corrección a un empleado cuando ha cometido algún acto que se encuentre fuera de dichas políticas o que afecten al hotel y para que no vuelva a ocurrir se realiza una observación verbal, escrita y luego suspensiones en sus labores, en ese orden, esto es

en el caso de las amonestaciones. Para desvincular definitivamente un empleado de la empresa, éste debe haber cometido una falta muy grave para que se tome esta decisión como por ejemplo la falta de respeto, una mala atención o robo a un cliente.

Para el área de RRHH el pertenecer a una cadena hotelera de nivel internacional ha sido positivo y beneficioso para los empleados, por ejemplo: las políticas y prácticas antes no estaban definidas por lo que existían muchas llamadas de atención hacia los empleados y ahora se trabaja desde la empatía conversando, escuchando y aconsejando, también se va a poner en marcha nuevos incentivos hacia el empleado lo cual es positivo desde el punto de vista de la motivación.

5.8 Funciones de Recursos Humanos

Las funciones que realiza actualmente el área de Recursos Humanos son: selección y contratación de personal calificado, pago de sueldos y liquidaciones, crear procedimientos para mejorar la comunicación, hacer cumplir los beneficios que por ley le corresponden a los empleados y asesoramiento legal. Además con los cambios que se están produciendo al pertenecer a una cadena internacional se va a mejorar esta área en diferentes puntos, por ejemplo; se va a contratar a una o dos personas más para dar apoyo al recurso humano y además de aumentar las capacitaciones, incentivos económicos o reconocimientos, mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, actividades recreativas y reuniones.

Una de las funciones principales de RRHH es la de reclutamiento de personal, su proceso está bien definido y se realiza junto con Gerencia General.

5.8.1 Proceso de reclutamiento e inducción

- 1) Reclutamiento interno: Se busca dentro del hotel si algún empleado cumple con el perfil
- 2) Reclutamiento externo: Se realizan publicaciones por internet en páginas de búsqueda de empleo como buscojobs y computrabajo. Los curriculum que se entregan en forma personal también son tomados en cuenta.
- 3) Se realiza una preselección de los candidatos que cumplan el perfil; el número seleccionados puede variar.
- 4) Se coordina la entrevista con los preseleccionados
- 5) De los preseleccionados se escoge a la o las personas que van a tener una segunda entrevista con el Gerente General
- 6) Se toma la decisión final de quien será la persona que va ocupar el puesto

Una vez realizado el proceso y que se ha seleccionado a la persona que va a ocupar la vacante, empieza la etapa de inducción la cual se realiza en tres partes: recorrida por las áreas y espacios del hotel, presentación al resto del personal y compañeros del área, por último el aprendizaje de su tareas la cual estará supervisada por el jefe inmediato. En el caso de que se haya realizado la contratación de mínimo 5 personas en un mismo período la inducción es grupal.

5.8.2 Evaluación de desempeño

El método de evaluación de desempeño que realiza RRHH es mediante investigación de campo, está supervisada por RRHH y el Jefe inmediatamente superior de la persona o grupo de personas que se está evaluando; este método no tiene un período establecido sobre cada cuanto tiempo realizarlo, su finalidad es la de valorar el desempeño del empleado para futuros ascensos, o para conocer si debe mejorar el algún aspecto. Este tipo de evaluaciones es el mismo que se ha venido realizando desde antes que los hoteles formaran parte de la nueva cadena hotelera.

5.8.3 Incentivos y beneficios del personal

Para la empresa, el personal es muy importante especialmente en este rubro de la hotelería, y se los manifiesta mediante los incentivos y beneficios, algunos de los cuales ya se tenían implementados desde antes que se formara parte de la nueva cadena hotelera.

- Sobre el respeto y cuidado al personal y a los clientes
La inducción al personal es muy importante ya que se debe enseñar cuáles son los procedimientos, manejo del sistema y comportamiento interpersonal y con los clientes.
- Mantener los niveles de servicios
Mediante capacitaciones programadas a nivel grupal o en forma personal desde la jefatura inmediata en caso de que lo requiera con el fin de mejorar tanto los procedimientos como el servicio.
- Incentivos y beneficios
El personal puede solicitar su día de cumpleaños libre, uniformes, una comida diariamente y variada, flexibilidad en los horarios en alguna fecha especial, felicitaciones por comentarios positivos.
- Responsabilidad social
La organización cada cierto tiempo realiza compra de ropa blanca o de cama para sustituir las que están manchadas o rotas; y éstas son donadas a instituciones de beneficencia y de ayuda social.

Los nuevos beneficios e incentivos que se están poniendo en marcha son:

- El programa "Cuenta conmigo"
La cadena hotelera implementó este programa en todo el mundo para sus colaboradores y se compone de tres promesas clave: ser receptivo, ser respetuoso y entregar una gran experiencia.
- La forma en que se comunica
Estar siempre comunicados entre los empleados y sus jefes y estos a su vez con el Gerente General es de suma importancia; desde RRHH se lo realiza a través de carteleras ubicadas en cada departamento y en el comedor del personal a la vista de todos donde se publican los cumpleaños del mes, comentarios positivos, ascensos, beneficios que tiene el personal.
- Programa de afiliación

Es un programa número uno a nivel mundial de fidelidad que premia tanto a los empleados como a los clientes y permite ganar puntos por las estadías y afiliaciones, y usarlos para realizar compras en línea, actividades y excursiones, o canjearlos por noches gratis en miles de hoteles, resorts y alquileres vacacionales alrededor del mundo.

- **Cumpleaños del mes**
Reuniones mensuales para festejar a los colaboradores, donde se realizarán sorteos y se compartirá con el resto de los compañeros.
- Regalos por el día del padre, de la madre, día de pascua, día de la mujer, cambios de uniformes que no se habían realizado hace mucho tiempo; e incentivos como solicitud de comidas especiales para eventos como el mundial de fútbol, más trabajo en equipo, más flexibilidad horaria, un premio económico por graduación, más capacitaciones.

5.9 Mejoras de las políticas y estructura

Los cambios más significados que se han visto desde que los hoteles pertenecen a una nueva cadena hotelera internacional son 1) en el organigrama organizacional y 2) en sus políticas internas, prácticas y procedimientos.

El cambio en el organigrama organizacional de los dos hoteles fue en la gerencia y subgerencia, ya que antes existía un mismo Gerente y Subgerente para ambos hoteles, y ahora el puesto de subgerente se suprimió, y cada hotel contará con un Gerente General.

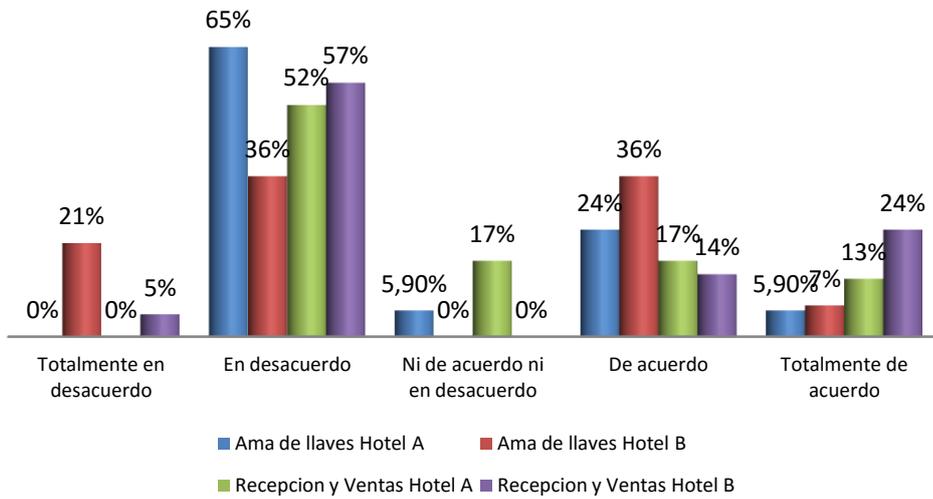
Anteriormente no se contaban con políticas bien definidas; y ahora se están implementando políticas y prácticas muchas de las cuales están enfocadas en su personal. Existen otro tipo de procedimientos que sirven de guía sobre cómo proceder ante ciertas situaciones tanto con los empleados como con los clientes con el fin de estandarizar dichos procedimientos como parte de su cultura organizacional.

5.10 Resultados obtenidos

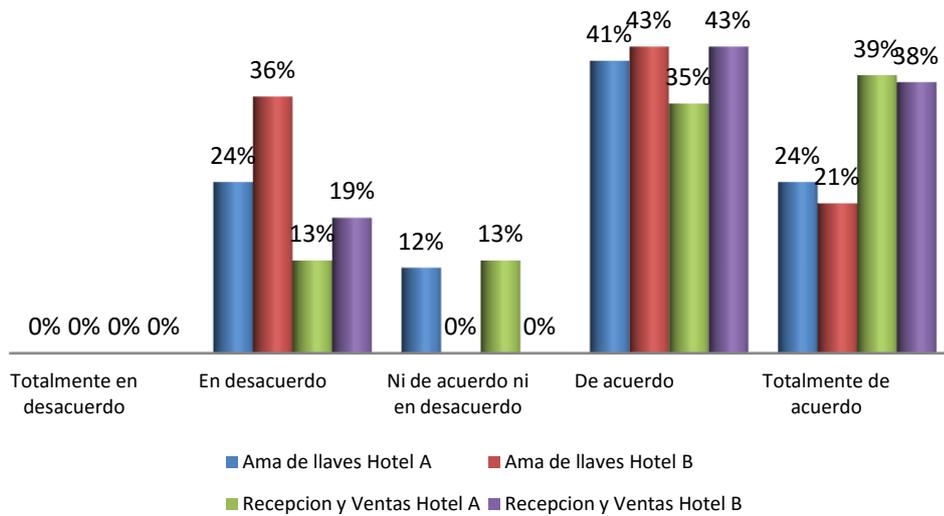
Del análisis de los resultados de la encuesta realizada al área de Ama de llaves y al área de Recepción y ventas surgen los siguientes datos cuantitativos y cualitativos:

A) Incentivos y remuneraciones

- **Sobre si perciben una buena remuneración**

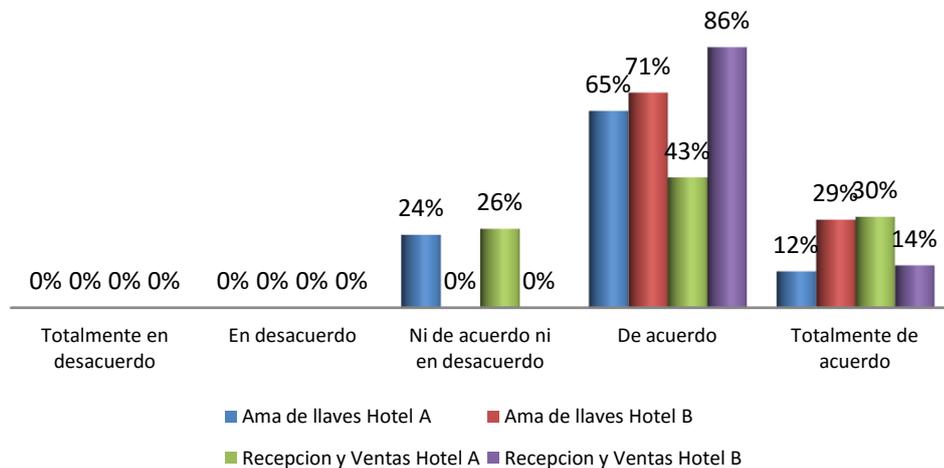


- **En cuanto a la conformidad con los beneficios e incentivos que recibe**

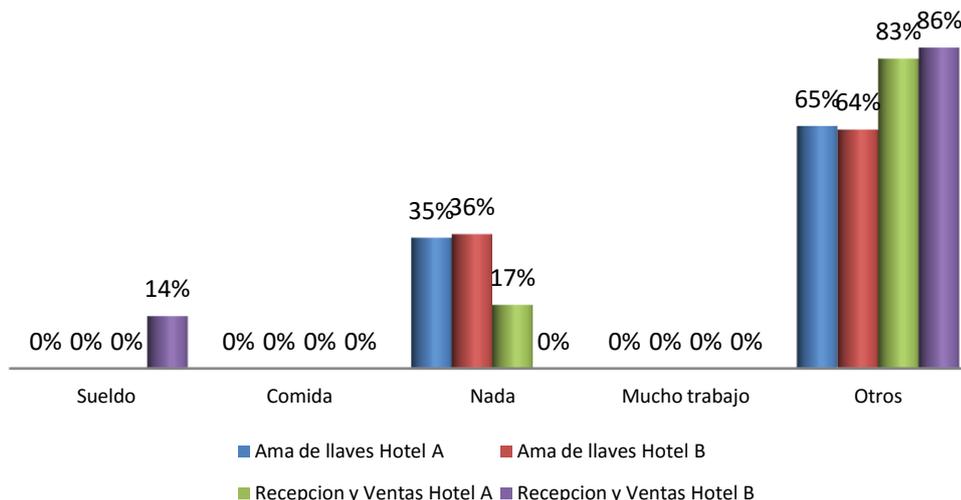


B) Ambiente laboral

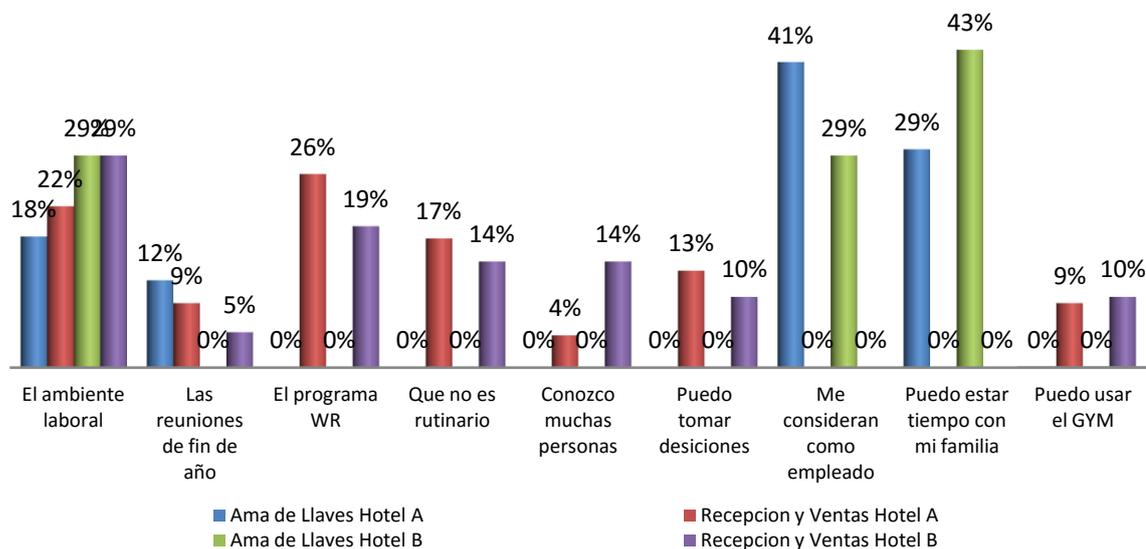
- **Refiriéndose a si el ambiente laboral en que trabaja es agradable**



- **Acerca de qué es lo mejor de su trabajo**

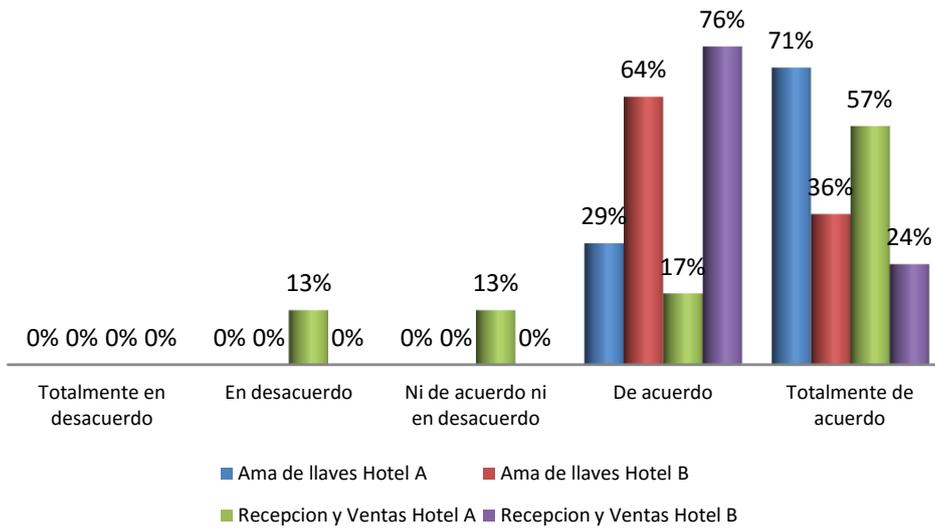


Para un mejor entendimiento y debido al alto porcentaje en los resultados del ítem "Otros" se realizó un gráfico por separado, y el resultado es el siguiente:

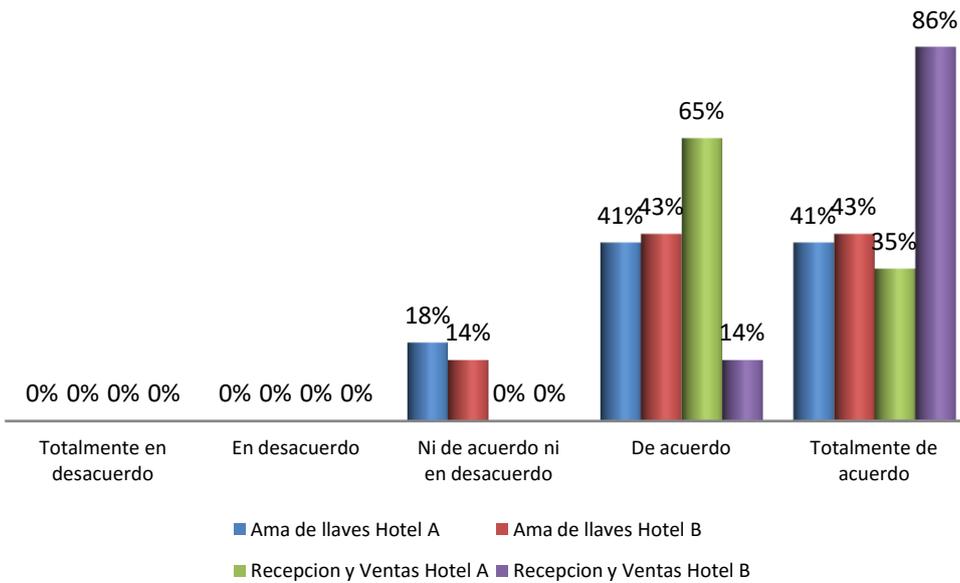


C) Valoración y satisfacción laboral del personal

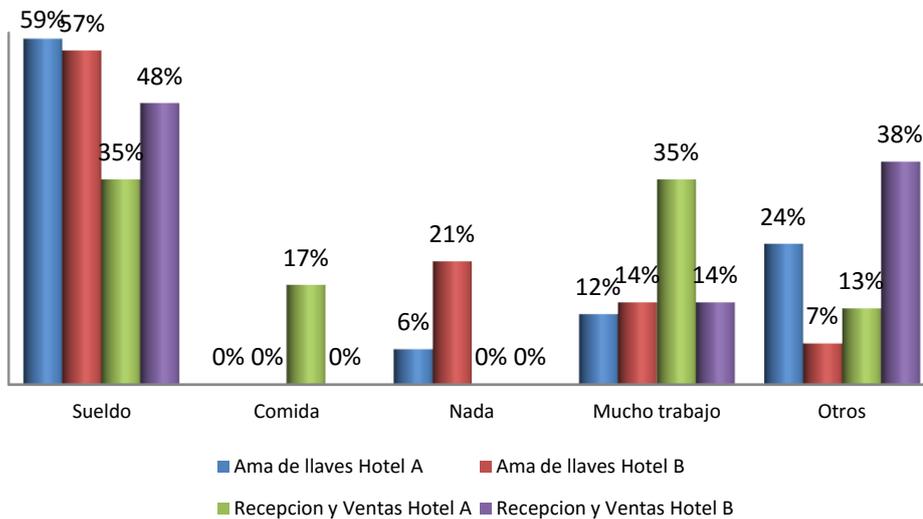
- **Respecto a la importancia del trabajo para la empresa**



• En lo que respecta a si se siente considerado como persona (preg 5)

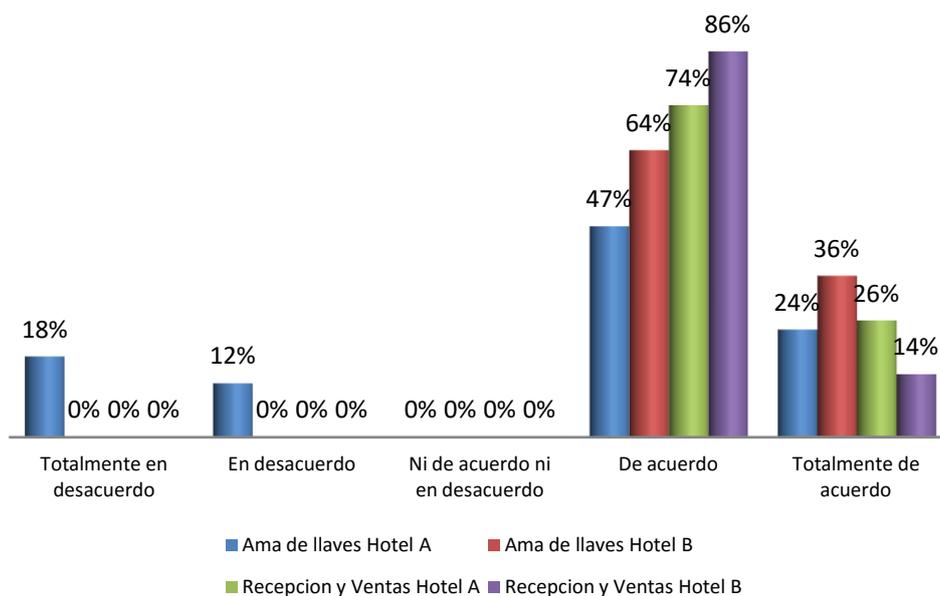


• En lo que concierne a qué es lo peor de su trabajo



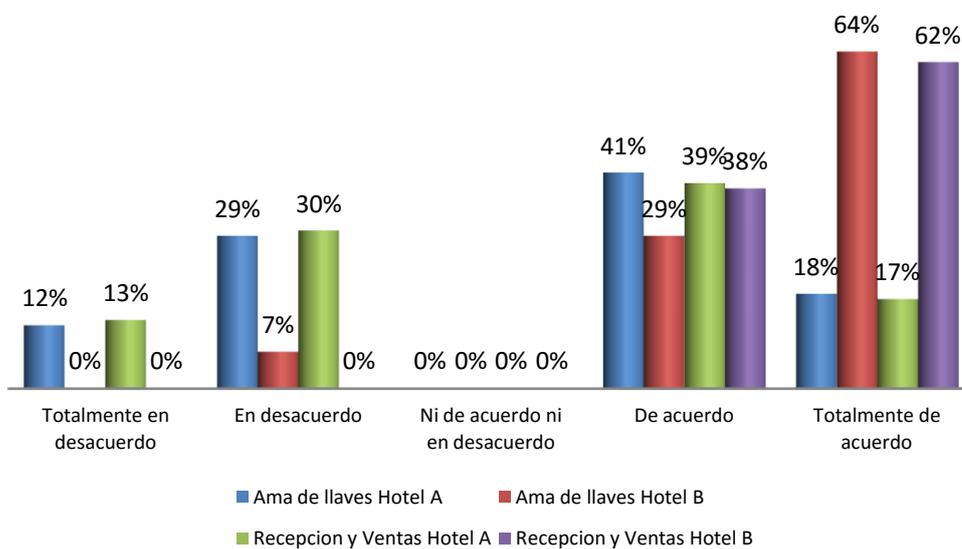
D) Estabilidad laboral

- Refiriéndose a si siente que la empresa asegura estabilidad laboral



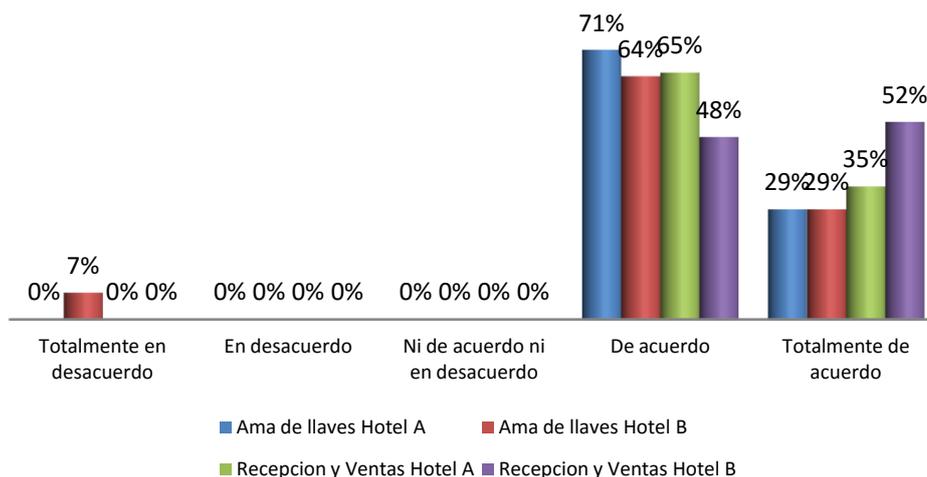
E) Equilibrio vida personal - laboral

- Sobre si el trabajo le permite atender adecuadamente los temas familiares



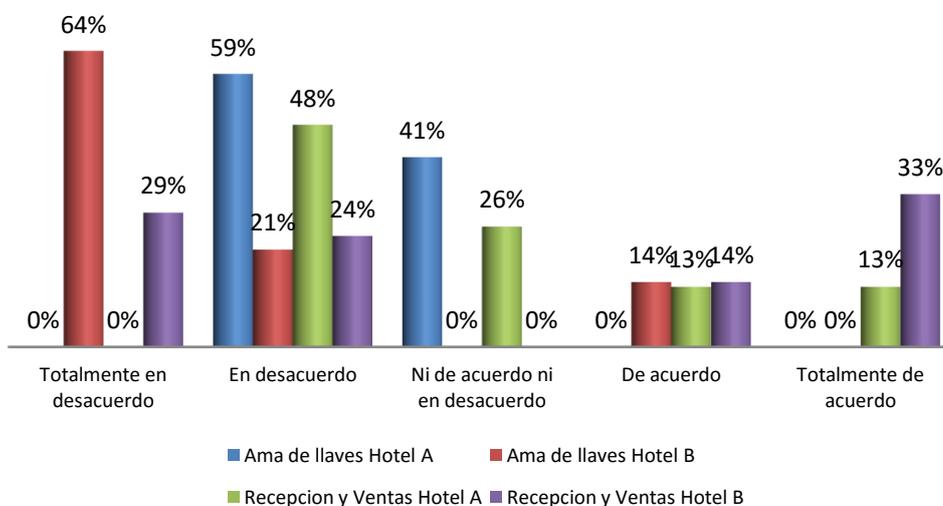
F) Área de Recursos Humanos

- **Concerniente a si se siente apoyado por el área de Recursos humanos**

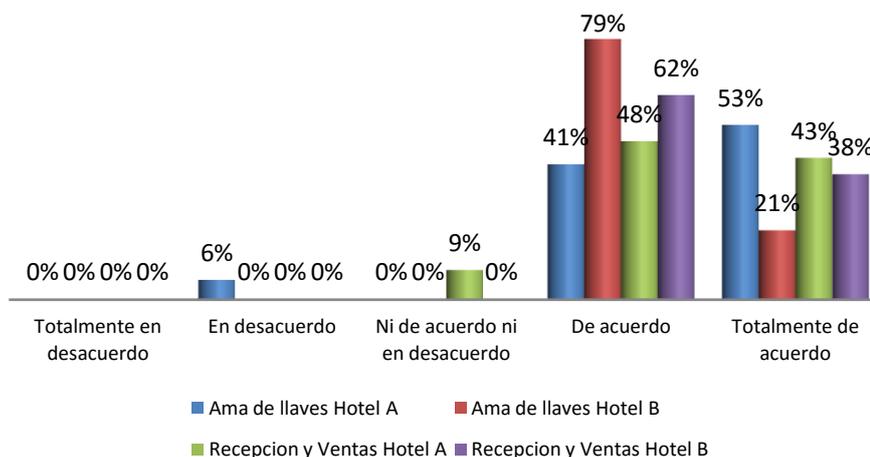


G) Reconocimientos y comunicación

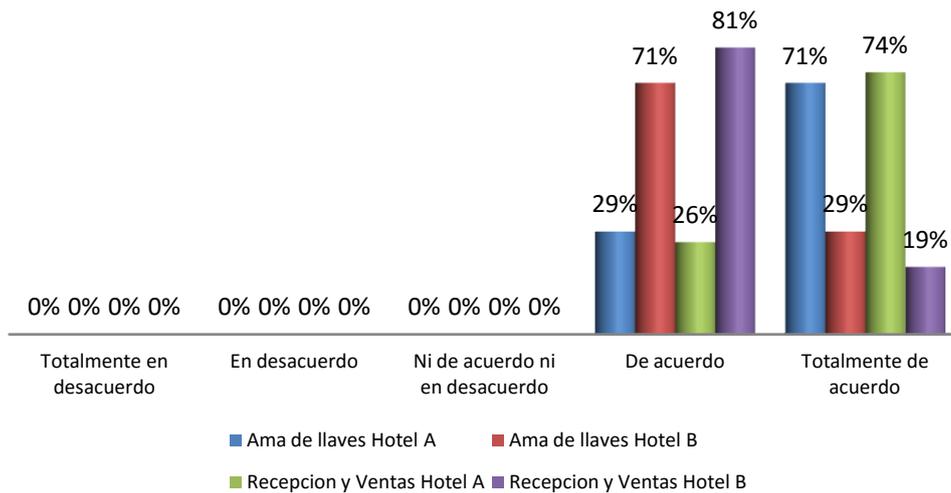
- **En cuanto a si recibe reconocimiento por el trabajo que realiza**



- **En lo que respecta a si el jefe dice lo que espera de él/ella**

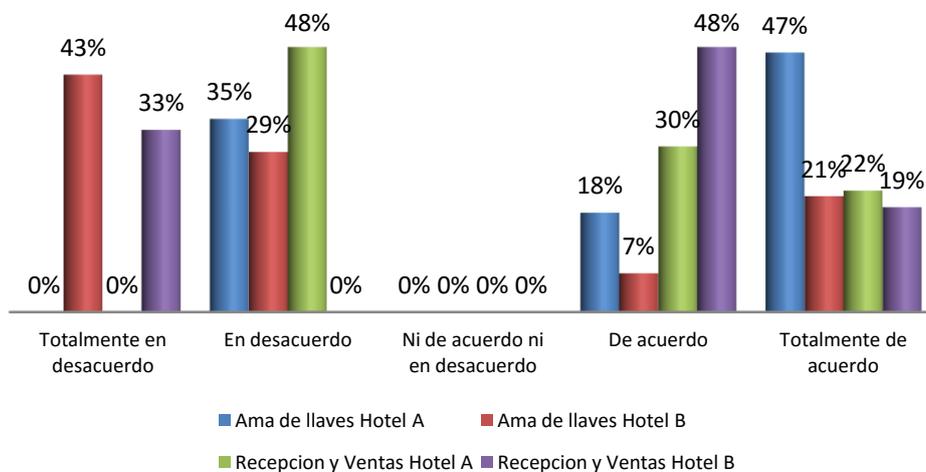


- Refiriéndose a si el jefe comunica los temas importantes relacionados con el trabajo

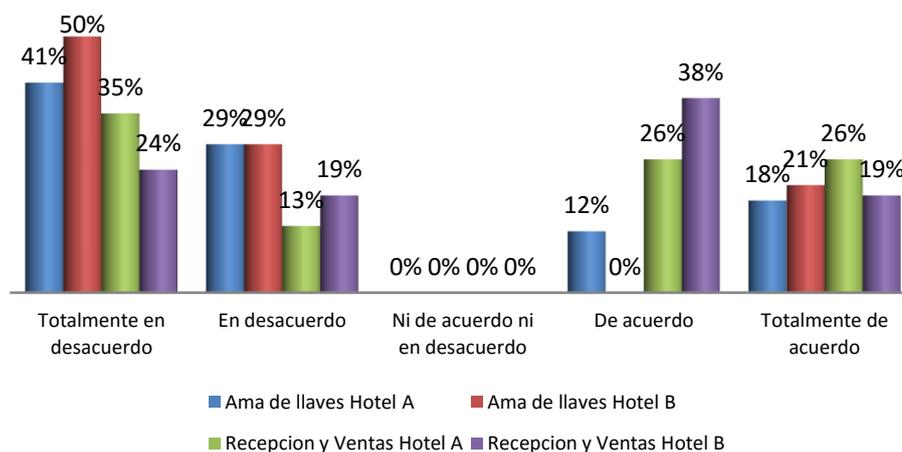


H) Capacitación y desarrollo

- Sobre si recibe la capacitación necesaria para realizar su trabajo

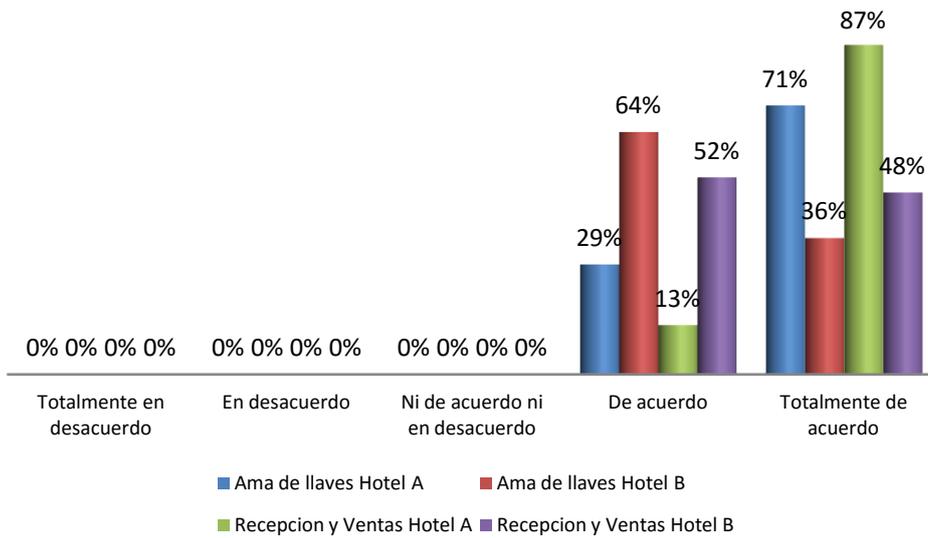


- En cuanto a si la empresa le proporciona oportunidades de crecimiento

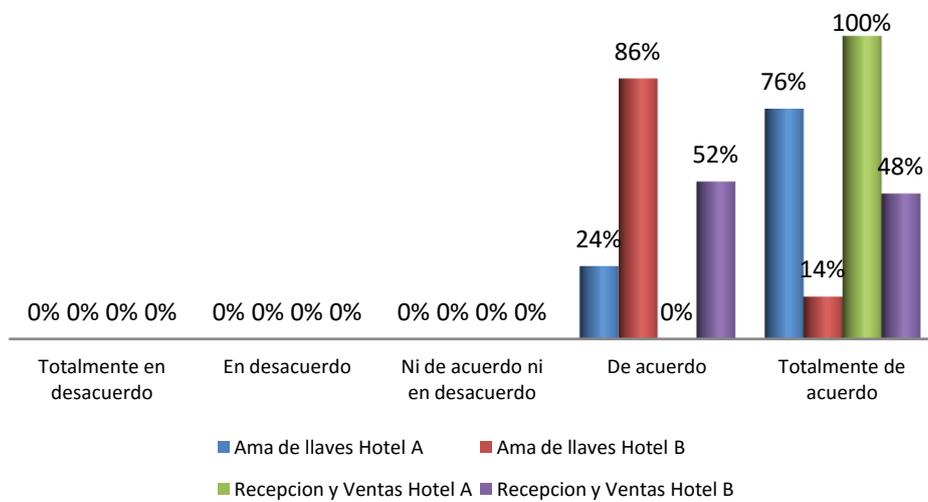


I) Seguridad en el trabajo

- Sobre si trabaja en condiciones seguras

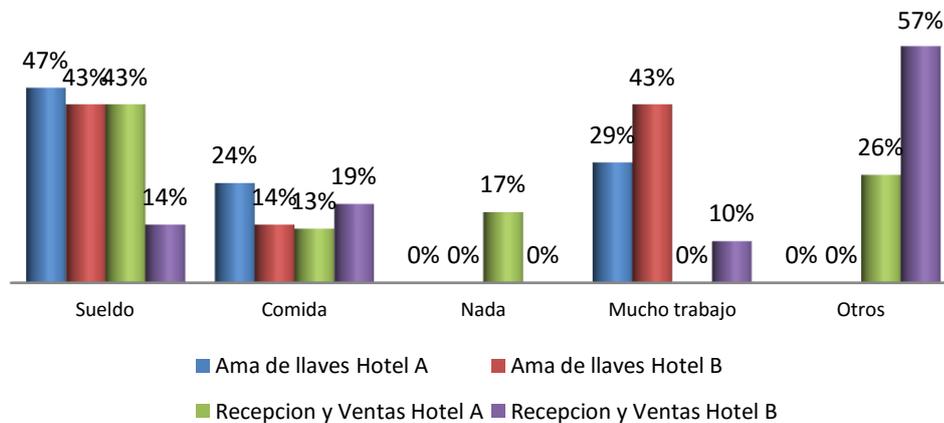


- Refiriéndose a si el jefe le proporciona los elementos de protección necesarios para realizar su trabajo



J) Otros aspectos

- En lo referente a lo que se quejan más los empleados



K) Sugerencias de los empleados para considerar

Las respuestas de los encuestados fueron variadas y hubo encuestados que optaron por no responder a esta pregunta. Dentro de las sugerencias mencionadas están: aumento de sueldo, menos habitaciones para hacer (esto es en ama de llaves), contratar un maletero, cambiar los uniformes (esto fue en ventas y recepción), mejora la calidad de las viandas, más tiempo para descansar durante el horario laboral, hacer reuniones además de las de fin de año, que elijan al mejor colaborador del mes, servir el desayuno a las personas que entran a trabajar temprano.

6 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información obtenida de las encuestas permite realizar un estudio para obtener datos aplicando el enfoque mixto con el propósito de comprobar si se cumplen los objetivos del trabajo.

También se busca demostrar si existe una relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los empleados que se verá reflejado en el servicio al cliente.

6.1 Análisis de los incentivos, beneficios y remuneración de los empleados

El departamento de Recursos Humanos dentro de las organizaciones es muy importante y es uno de los encargados de velar por el bienestar de los colaboradores. Debe conocer y dar información sobre las políticas o procedimientos que se pueden utilizar tanto internas como externas y la ejecución correcta de las mismas.

De esta investigación de campo se logró obtener resultados que podrán corroborar si la gestión que realiza ésta área (Recursos Humanos) influye en la satisfacción laboral de sus empleados; así como también demostrar cuantitativa como cualitativamente si existe aceptación y apoyo hacia esta área de parte de los encuestados.

En la pregunta N° 1 sobre la remuneración percibida los resultados fueron que en el área de ama de llaves del Hotel A el 65% respondió que está en desacuerdo, el 6% fue neutral y el 30% de acuerdo o totalmente de acuerdo, en el resto del Hotel A el 52% está desacuerdo, 17% fue neutral y el 30% dijo estar de acuerdo o totalmente de

acuerdo; mientras que en el Hotel B en el sector de ama de llaves el 57% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras el 43% está de acuerdo o totalmente de acuerdo; en el resto del Hotel B el 62% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 38% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. En ambos hoteles, los resultados analizados han demostrado que la mayoría de los empleados no perciben tener una buena remuneración.

También se logró identificar en lo que respecta a los beneficios e incentivos que reciben en la pregunta N° 3, que en el área de ama de llaves del Hotel A el 24% está en desacuerdo, el 65% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, y el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en el resto del Hotel A , el 13% está en desacuerdo, 74% está de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 13% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo; en el Hotel B el 36% está en desacuerdo, el 64% está de acuerdo o totalmente de acuerdo; el resto del Hotel B 36% está en desacuerdo y el 64% de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Lo que demuestra que si bien sí existen incentivos y la mayoría de los empleados están satisfechos, existe una minoría que piensa que no tienen buenos o suficientes incentivos.

Además existe insatisfacción con respecto a la remuneración, pero no con respecto a los incentivos y beneficios.

De acuerdo a la teoría de *Maslow, en la pirámide de las necesidades*, las necesidades fisiológicas aplicadas en el ámbito laboral están relacionadas con una remuneración acorde con sus labores o nivel académico, con los incentivos, y con los beneficios por trabajar en él. Una vez que estas necesidades básicas están satisfechas, el individuo puede continuar hacia el siguiente escalón de la pirámide.

6.2 Análisis del ambiente laboral

A la pregunta N° 2 sobre si el ambiente laboral es agradable o no, los encuestados respondieron así: en el Hotel A, el área de ama de llaves el 24% marcó neutral, el 77% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, el resto del Hotel A el 26% marcó neutral, y el 74% está de acuerdo o totalmente de acuerdo; mientras que en el Hotel B en el área de ama de llaves el 71% está de acuerdo el 29% está totalmente de acuerdo, y en el resto del Hotel B el 86% está de acuerdo y el 14% está totalmente de acuerdo.

En ambos hoteles los resultados fueron en su mayoría que el ambiente laboral es agradable; también hay una minoría de personas que consideran que el ambiente no es agradable.

Se puede complementar el análisis con los resultados de la pregunta N° 17 sobre lo que consideran es lo mejor de su trabajo. Los encuestados respondieron de la siguiente manera: en el Hotel A, el 40% dijo que entre otros aspectos lo mejor de su trabajo es el ambiente laboral, los otros resultados fueron reuniones de fin de año 21%, consideración 41%, que puede tomar decisiones 13%, programa WR 26%, que puede pasar tiempo con la familia 29%; las respuestas del Hotel B fueron el 58% el ambiente laboral y los otros resultados fueron las reuniones de fin de año 5%,

programa WR 19%, la consideración 29%, que puede pasar tiempo con la familia 43%, que puede usar el Gimnasio del Hotel 10%.

En ambos Hoteles la mayoría de los trabajadores perciben un buen ambiente laboral, y consideran que es lo mejor de su trabajo.

Según *Maslow, las necesidades afectivas o de afiliación* dentro del área laboral, cuando estén satisfechas el individuo aumentará su sentimiento de pertenencia. Si una empresa se preocupa por obtener un buen ambiente laboral, estará satisfaciendo esta necesidad de su colaborador.

6.3 Análisis de la satisfacción, valoración y consideración

Del trabajo realizado para describir la satisfacción de los empleados en los dos Hoteles de Montevideo, se han analizado los resultados de la encuesta en la cual se ha obtenido un porcentaje medio alto como los demuestran los gráficos, es decir que en la mayoría de los empleados el nivel de satisfacción laboral es de 70 a 100% de los encuestados.

En la pregunta N° 4 sobre la importancia que la empresa da a los empleados en su puesto de trabajo los resultados en ambos hoteles fueron los siguientes: en el Hotel A en el área de Ama de llaves el 100 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo, en el resto del Hotel A el 57 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo, el 13% no está de acuerdo ni en desacuerdo (neutral) y un 13% está en desacuerdo, mientras que en el Hotel B en el área de Ama de llaves el 100 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo y en el resto del Hotel B el 100% está de acuerdo o totalmente de acuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas el 100% de los empleados que laboran en el área de ama de llaves de ambos hoteles respondieron positivamente, es decir que perciben que la empresa les da importancia a su trabajo. Mientras que en el resto del hotel A sí existe una minoría que no percibe que la empresa de importancia a su trabajo, no así en el resto del Hotel B en el cual el 100% respondió positivamente.

De la pregunta N° 5 con relación a si se sienten considerados como persona se obtuvieron los siguientes resultados: en el Hotel A en el área de ama de llaves está de acuerdo o totalmente de acuerdo un 82%, y el 18% fue neutral, en el resto del Hotel A el 100% está de acuerdo o totalmente de acuerdo; en el área de ama de llaves del Hotel B el 86% está de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 14% marcó neutral; en el resto del Hotel B el 100% está de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Los resultados demuestran que la mayoría de los empleados del área de ama de llaves, recepción y ventas de ambos Hoteles perciben que se sienten considerados dentro de la empresa.

Los resultados de la pregunta N° 18 sobre lo peor del trabajo que realizan respondieron: el área de ama de llaves del Hotel A el 59% que es el sueldo, el 6% dijo que nada, el 12% carga laboral, el resto del hotel A 35% el sueldo, 17% la comida, el 35% la carga laboral; el Hotel B en ama de llaves el 57% el sueldo, 21% dijo que nada, 14% la carga laboral, y el resto del hotel B el 48% el sueldo, 14% la carga laboral.

De acuerdo a los resultados, un poco más de la mitad de los empleados del área de ama de llaves en ambos hotel sienten que su remuneración no es suficiente o no está acorde con el trabajo que realiza. El resto del hotel de ambos hoteles en un porcentaje menor también percibe que su remuneración no es suficiente. Además hay una minoría tanto en el hotel A y B que considera que tienen mucha carga laboral.

En la pregunta N° 19 sobre las sugerencias para mejorar el trabajo en la empresa, los encuestados respondieron con diversas sugerencias de las cuales las de mayor relevancia fueron las de mejorar el salario, o cambiar el uniforme y poner un botones en la recepción, entre otras.

Según *Maslow en su pirámide de necesidades*, nos habla sobre las necesidades de pertenencia o afectivas que son las que tienen que ver con las relaciones interpersonales con armonía, es decir, con lo emocional y lo social; ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos o personas del sexo opuesto.

6.4 Análisis de la estabilidad laboral

Respecto a si siente que la empresa le asegura estabilidad laboral, los resultados fueron los siguientes:

En la pregunta N° 6 que aborda este tema, los resultados obtenidos son: en ama de llaves del Hotel A el 70% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras el 30% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en el resto del Hotel A el 74% está de acuerdo y el 26% está totalmente de acuerdo; en el Hotel B en el sector de ama de llaves el 64% está de acuerdo y el 36% totalmente de acuerdo y en el resto del Hotel B el 86% está de acuerdo y el 14% está totalmente de acuerdo.

Es decir que la mayoría de los empleados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la empresa le asegura estabilidad laboral, y solo un 30% en el sector de ama de llaves del hotel A respondió que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

La pirámide de necesidades de Maslow se puede aplicar fácilmente en el entorno laboral; en esta teoría la necesidad de seguridad de una persona está vinculada con la necesidad de sentirse seguro (estabilidad laboral), sin peligro y en orden. Además, buscará y se mantendrá en su trabajo según la estabilidad financiera de la empresa, su consolidación en el sector y la confianza que transmita la gerencia hacia fuera – mercado – y hacia dentro –trabajadores.

6.5 Análisis del equilibrio vida personal – trabajo

De los resultados obtenidos de los encuestados sobre la existencia o no de un equilibrio entre su vida personal y el trabajo se demuestra que:

De la pregunta N° 7, sobre si el trabajo permite atender los temas familiares los resultados fueron: en el Hotel A ama de llaves 12% totalmente en desacuerdo, 29% desacuerdo, 41% de acuerdo, 18% totalmente de acuerdo, en el resto del Hotel A el 13% está totalmente desacuerdo, 30% en desacuerdo, 39% de acuerdo y el 17% totalmente de acuerdo. En el Hotel B los resultados fueron: en ama de llaves el 7%

desacuerdo, 29% de acuerdo, 64% totalmente de acuerdo; en el resto del Hotel B el 38% de acuerdo y el 62% totalmente de acuerdo.

Se puede decir que la mayoría de los empleados ha encontrado en su trabajo y vida personal un equilibrio; pero también una minoría dice que no existe dicho equilibrio, especialmente en el Hotel A.

La teoría de la pirámide de *Maslow explica que dentro de las necesidades afectivas*, también se refiere a las de satisfacer su necesidad de lograr un equilibrio de su vida personal con el trabajo, ya que ambas son indispensables para que el individuo se sienta respaldado y asegure un buen desempeño sin que una de las partes afecte a la otra y que esta armonía lo mantenga motivado. Así mismo este aspecto podría estar impactando en la satisfacción de las necesidades de seguridad.

6.6 Análisis sobre el área de Recursos Humanos

Este aspecto es relevante ya que de los resultados obtenidos de las encuestas se demuestra que los empleados se sienten apoyados por el área de recursos humanos.

En la pregunta N° 8 los empleados respondieron de la siguiente manera: en el Hotel A en el área de ama de llaves el 100% dijo estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, en el resto del Hotel A el 100% está de acuerdo o totalmente de acuerdo; en el Hotel B el área de ama de llaves marcó 93% de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo y el resto del Hotel B el 100% dijo estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Existe un alto grado de aceptación de parte de los empleados hacia esta área, contra un mínimo 7% que marcó estar en desacuerdo, lo que demuestra que la gestión que realiza Recursos Humanos cuenta con el apoyo de los empleados.

Esto se debe a que esta área no se limita a realizar un trabajo administrativo, además se preocupa por sus colaboradores, de su entorno laboral y proporciona apoyo cuando lo necesitan.

La gestión que realiza Recursos Humanos en la motivación y satisfacción de los empleados es un pilar fundamental para que una organización logre cumplir con los objetivos que se desean alcanzar.

La motivación es un estado interno del ser humano, depende de varios factores y es fundamental para el desempeño de las actividades diarias tanto personales como laborales, ayuda a realizar con gusto las tareas encomendadas, y además sirve para proporcionar un alto rendimiento en su trabajo; por lo tanto se deben tomar en cuenta las diferentes formas de motivar al personal, y es necesario que las organizaciones cuenten con los recursos necesarios para la realización de ésta.

Como lo describe *Maslow en su pirámide de necesidades*, satisfacer cada escalón contribuye a la motivación del individuo. En el ámbito laboral para aumentar el rendimiento es fundamental que estas necesidades puedan ser satisfechas de acuerdo a la necesidad de cada individuo y las posibilidades de la empresa, para lo cual la

gestión de Recursos Humanos y la buena relación y aceptación de sus colaboradores cumplen un papel fundamental.

6.7 Análisis de la comunicación y reconocimiento

Para que un individuo pueda realizar sus tareas de forma efectiva y siguiendo los procesos y políticas de la empresa; así como la corrección de las mismas en caso de tener que hacerlo, es primordial la comunicación interna. Parte de esta comunicación está en informar sobre temas importantes, felicitarlo por el buen desempeño o saber lo que el jefe espera de su trabajo. Esto ayudará a tener un mejor rendimiento y que el empleado se sienta valorado y motivado.

Sobre el reconocimiento por el trabajo que realiza, los resultados de la pregunta N° 9, fueron los siguientes: en ama de llaves del Hotel A el 41 % marcó neutral y el 59% está en desacuerdo, en el resto del Hotel A el 26% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, el 26% marcó neutral y el 48% está en desacuerdo, en el Hotel B en ama de llaves el 14% está de acuerdo y el 85% en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, en el resto del Hotel B el 47% está de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 53% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Se evidencia en las respuestas dadas por ama de llaves y recepción y ventas de los dos hoteles que existe un alto nivel que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y un menor porcentaje piensa que sí recibe reconocimiento por los resultados de su trabajo. Es decir que la mayoría de los trabajadores de ambos hoteles perciben que no reciben ningún tipo de reconocimiento por su buen desempeño.

Las necesidades de estima en *la pirámide de las necesidades de Maslow*, comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, el orgullo personal. El cumplimiento de éstas produce un sentimiento de confianza en sí mismo, de pertenencia, de valor, fuerza, prestigio, capacidad y utilidad. Estas necesidades surgen también de manera colectiva en función de la propia organización social de los colectivos.

Los reconocimientos en las organizaciones, especialmente en aquellas que ofrecen servicios está directamente ligado a la productividad y motivación.

De la pregunta N° 10 sobre si el jefe le dice lo que esperan de sus empleados, los resultados fueron los siguientes: en el Hotel A ama de llaves el 6% está en desacuerdo, 41% de acuerdo, 53% totalmente de acuerdo, en el resto del Hotel A él 9% marcó neutral, 48% de acuerdo, 43% totalmente de acuerdo. En el Hotel B en el área de ama de llaves el 79% está de acuerdo, el 21% totalmente de acuerdo; en el resto del Hotel B 62% está de acuerdo, el 38% totalmente acuerdo. Según los resultados la mayoría de los empleados piensan que su jefe le comunica lo que espera de él.

Respecto a si el jefe comunica los temas importantes relacionados con el trabajo, los resultados de la pregunta N° 11 fueron los siguientes: en el Hotel A en el sector de ama de llaves 29% está de acuerdo y el 71% dijo estar totalmente de acuerdo; en el resto del hotel A el 26% de acuerdo y el 74% totalmente de acuerdo. En el Hotel B ama

de llaves 71% de acuerdo, 29% totalmente de acuerdo; y en el resto del Hotel B, el 81% está de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo.

Es decir que, según los resultados, los empleados están informados sobre los temas importantes de la empresa ya que su jefe se los comunica, las respuestas en esta pregunta demuestra que la mayoría está de acuerdo o totalmente de acuerdo.

En la teoría de las *necesidades de Maslow*, dentro de las necesidades de seguridad, está la de seguridad de trabajo, seguridad en la gestión; que es cómo hacer que el empleado se sienta apoyado y apreciado por parte de la empresa; y una forma de manifestarlo es mediante la información, por ejemplo: la información sobre el plan de la empresa, información de desarrollos futuros a corto o largo plazo, información sobre el seguimiento y control de calidad, etc. Esto hará que el trabajador se sienta parte importante de la empresa y en mejores condiciones para realizar sus labores.

6.8 Análisis del nivel de capacitación y crecimiento

Otro aspecto analizado en la encuesta es la capacitación y el desarrollo. La capacitación es fundamental para poder desarrollar y proporcionarle a los colaboradores habilidades, conocimientos, y actitudes, esto ayudará a que sean más aptos y diestros en las actividades diarias en su trabajo.

En la pregunta N° 12 sobre si recibe las capacitaciones necesarias para realizar su trabajo, las respuestas fueron: en el área ama de llaves del Hotel A él está 35% en desacuerdo, 18% de acuerdo, 47% totalmente de acuerdo, en el resto del Hotel A el 48% en desacuerdo, 30% de acuerdo y el 22% totalmente de acuerdo. En ama de llaves del Hotel B el 43% está totalmente en desacuerdo, 29% en desacuerdo, 7% de acuerdo, y 21% totalmente de acuerdo; en el resto del Hotel B el 33% está totalmente en desacuerdo, el 48% está de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo.

Es decir que en el Hotel A en ama de llaves el 65% recibe capacitación, y un 35% no lo reciben, en el resto del Hotel A 48% siente que no recibe capacitación y el 52% si reciben. En ama de llaves del Hotel B el 72% no recibe capacitación y un 28% si recibe capacitación, la percepción del resto del Hotel B es que el 67% si recibe capacitación y el 33% que no recibe capacitación.

Los resultados demuestran que los colaboradores de ama de llaves del Hotel B tienen más capacitación que los del Hotel A; mientras que en recepción y ventas de los Hoteles A y B casi la mitad no recibe capacitación.

De la pregunta N° 15 sobre si la empresa le proporciona oportunidades de crecimiento, los resultados fueron: en ama de llaves del Hotel A el 41% está totalmente en desacuerdo, 29% en desacuerdo, 12% de acuerdo, 18% totalmente de acuerdo, en el resto del Hotel A el 35% está totalmente en desacuerdo, 13% en desacuerdo, 26% de acuerdo y el 26% totalmente de acuerdo. En el Hotel B en ama de llaves el 50% está totalmente en desacuerdo, 29% en desacuerdo, y el 21% totalmente de acuerdo; en el resto del Hotel B el 24% está totalmente en desacuerdo, el 19% en desacuerdo, 38% de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo.

Los resultados demuestran que los colaboradores de ama de llaves de ambos hoteles sienten que no tienen oportunidades de crecimiento en su área. Mientras que en las áreas de recepción y ventas sienten que si existen oportunidades de desarrollo.

Las oportunidades de crecimiento son por ejemplo en recepción, un botones puede ascender a recepcionista, el recepcionista a jefe de recepción, asistente de reservas o ventas; en el área de ventas de asistente a jefe, o en reservas de asistente de reservas a jefe.

En la *teoría de las necesidades de Maslow*, en segundo escalón está el de *seguridad* que aplicado en el ambiente laboral se refiere a sentirse seguro al momento de realizar su trabajo para lo cual es necesario tener un personal capacitado lo cual además aumentará su rendimiento. En el cuarto escalón está el de *estima o reconocimiento*, si la empresa y sus compañeros reconocen el mérito de su trabajo, y si tiene posibilidades de crecimiento, el trabajador aumentará su confianza. Cuando el individuo percibe tener una buena imagen frente a los demás, logra que sea más positivo, con mayor autoconfianza y reforzará su productividad.

6.9 Análisis del nivel de seguridad laboral

La preocupación en torno a la seguridad ocupacional, afecta a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y sector al que pertenecen. Por tanto, en la actualidad, la prevención de riesgos laborales se ha convertido en un factor más a tener en cuenta en la gestión diaria de las empresas

En la encuesta realizada a los empleados, a la pregunta Nº 13 sobre si trabajan en condiciones seguras, la respuesta fue: en el hotel A en ama de llaves el 29% está de acuerdo y el 71% totalmente de acuerdo, en el resto del hotel A, el 13% está de acuerdo y el 87% totalmente de acuerdo. En el Hotel B en el área de ama de llaves el 64% está de acuerdo y el 36% totalmente de acuerdo; en el resto del Hotel B el 52% está de acuerdo y el 48% totalmente de acuerdo. Los resultados indican que los empleados de ambos hoteles sienten que trabajan en condiciones seguras

A la pregunta Nº 14 con relación a si el jefe le proporciona los elementos de protección necesarios para trabajar las respuestas fueron: en el Hotel A en ama de llaves el 24% está de acuerdo y el 76% está totalmente de acuerdo, en el resto del Hotel A el 100% está totalmente de acuerdo; mientras que en el hotel B en ama de llaves el 86% está de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo y en el resto del hotel B el 52% está de acuerdo y el 48% totalmente de acuerdo. Es decir, que los empleados consideran que se les proporcionan los elementos para protección necesarios en su trabajo.

Según la *pirámide de necesidades Maslow*, este aspecto impacta en la satisfacción de las *necesidades de seguridad*. Se refieren a sentirse seguro y protegido en su trabajo, contar con los elementos de protección y en buenas condiciones para que pueda sentirse seguro al realizar sus tareas sin temor y que no se sienta vulnerable.

6.10 Otros aspectos

Si lo que se busca es mejorar la relación empresa – colaboradores, es necesario conocer cuáles son sus necesidades. Mantener un buen ambiente de trabajo o mejorar

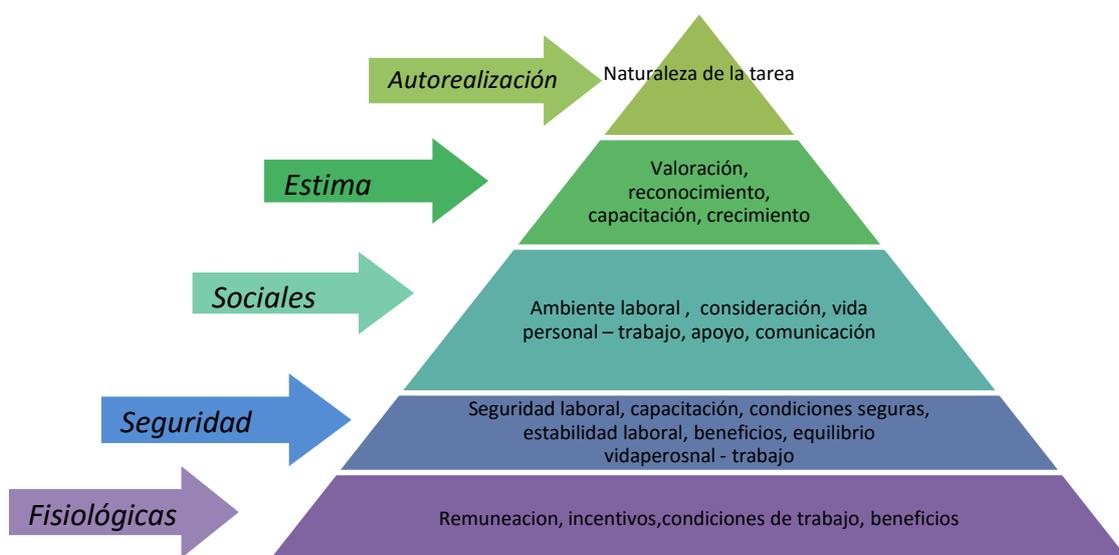
y satisfacer las necesidades de sus empleados dentro de las posibilidades de la empresa, causará un impacto positivo en la misma.

A la pregunta Nº 16 de la encuesta con relación a los aspectos que los empleados se quejan más dentro de la empresa, las respuestas fueron: en el Hotel A los resultados con mayor porcentaje son el sueldo (ama de llaves 47% y resto del hotel 43%), la comida que se ofrece diariamente (ama de llaves 24% y el resto del hotel 13%), mucho trabajo (ama de llaves 29%), otros aspectos 26% y de nada el 17%. En el Hotel B respondieron: el sueldo (ama de llaves 43%, resto del hotel 13%), la comida diaria (ama de llaves 14%, resto del hotel 19%), mucho trabajo (ama de llaves 43%, resto del hotel 10%), y otros aspectos el 57% en el resto del hotel, estos aspectos en su mayoría son sobre las amonestaciones y el uniforme en un 33% y 24% respectivamente.

De acuerdo a los resultados, existe un gran número de personas que se quejan de su remuneración, especialmente en el Hotel A; pero también en el Hotel B hay un gran porcentaje de personas que no están de acuerdo con las amonestaciones y la cantidad de trabajo. Y en menor porcentaje con la comida que se les otorga.

6.11 Análisis según la pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de Maslow se puede aplicar al ámbito laboral, ya que para un empleado su camino empieza cuando las necesidades inferiores (fisiológicas y de seguridad) están cubiertas. Una vez satisfechas estas necesidades, el empleado desea satisfacer otro tipo de necesidades, que son las afectivas y de reconocimiento que radican en sentirse valorado, reconocido por la empresa, capacitado y con oportunidades de crecimiento lo cual le dará al individuo motivación. En el quinto nivel se encuentra el de autorrealización, que está asociado con la naturaleza de la tarea. Para una mejor comprensión se realizó el siguiente gráfico.



Necesidades Fisiológicas

Según los resultados obtenidos de la encuesta, en cuanto a la remuneración un porcentaje mayor al 50% dijo no estar de acuerdo con la remuneración que perciben en ambos hoteles, sobre todo en el área de ama de llaves quienes tienen un mayor porcentaje en desacuerdo. (Necesidad fisiológica insatisfecha en Hotel A y B).

Sobre los incentivos y beneficios más del 60% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, y una minoría dijo no estar de acuerdo. (Necesidad fisiológica satisfecha en Hotel A y B, minoría insatisfecha).

En cuanto a lo mejor de su trabajo, un porcentaje considerable contestó que es el ambiente de trabajo y que tienen tiempo para estar con su familia. (Necesidad fisiológica satisfecha).

También hubo quienes respondieron que lo peor de su trabajo es la remuneración y la carga laboral (Necesidad fisiológica insatisfecha).

Necesidades de Seguridad

Sobre la estabilidad laboral, más del 70% dijo estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. (Necesidad de seguridad satisfecha en Hotel A y B)

Más del 56% de los empleados perciben un buen equilibrio vida personal – laboral. (Necesidad de seguridad satisfecha Hotel A y B)

Los empleados se sienten apoyados por el área de Recursos Humanos en un 93%. (Necesidad de seguridad satisfecha Hotel A y B).

Los empleados sienten que tienen una buena relación con su jefe en más de 91%. (Necesidad de seguridad satisfecha Hotel A y B).

Los empleados sienten que si trabajan en condiciones seguras en un 100%. (Necesidad de seguridad satisfecha Hotel A y B)

Los empleados perciben que tienen elementos de protección para trabajar en un 100% (Necesidad de seguridad satisfecha).

En cuanto a lo mejor de su trabajo, un porcentaje considerable contestó que es el ambiente de trabajo y que tienen tiempo para estar con su familia. (Necesidad de seguridad satisfecha).

Necesidades Sociales o de afiliación

Los empleados se sienten considerados como persona en un porcentaje mayor al 80% (Necesidad de afiliación satisfecha en Hotel A y B).

Más del 56% de los empleados perciben un buen equilibrio vida personal – laboral. (Necesidad de afiliación satisfecha Hotel A y B)

La comunicación hacia los empleados es de más del 80% de acuerdo. (Necesidad de afiliación satisfecha)

En cuanto a lo mejor de su trabajo, un porcentaje considerable contestó que es el ambiente de trabajo y que tienen tiempo para estar con su familia. (Necesidad de afiliación satisfecha).

Necesidades de Estima o reconocimiento

Para los empleados el ambiente laboral es agradable en más del 70%, y ninguno marcó en desacuerdo. (Necesidad de estima satisfecha en Hotel A y B).

La mayoría de los empleados sienten que su trabajo es importante para la empresa, más del 74% (Necesidad de estima satisfecha).

Los empleados se sienten apoyados por el área de Recursos Humanos en un 93%. (Necesidad de estima satisfecha Hotel A y B).

Más del 53% de los empleados sienten que no reciben reconocimiento por el trabajo que realizan. (Necesidad de estima insatisfecha Hotel A Y B).

Sobre la capacitación recibida los resultados fueron variados, ya que en el Hotel A ama de llaves el 65% está de acuerdo y recepción y ventas 52% de acuerdo. (Necesidad de estima satisfecha). Mientras que en el Hotel B en ama de llaves el 72% está en desacuerdo (Necesidad de estima insatisfecha) y en ventas y recepción el 67% está de acuerdo (Necesidad de estima satisfecha).

6.12 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Los empleados no están satisfechos con la remuneración recibida, especialmente los que trabajan en el área de ama de llaves. Una buena remuneración amentará la motivación y el rendimiento.
- El ambiente en que se trabaja es agradable y se sienten bien con sus compañeros. Al trabajar en un buen ambiente, se verá reflejado en el servicio brindado.
- Hay diferencia de beneficios entre los sectores analizados que se reflejan en las respuestas recibidas. Ya que si bien hay muchos incentivos no económicos, no son para todo el personal, los que menos se benefician son los que pertenecen al área de ama de llaves, por ejemplo ellos no se benefician del programa de puntos por Afiliación.
- **Los empleados se sienten apoyados por el área de Recursos Humanos, tener este apoyo le dará seguridad y confianza.**
- Existe buena comunicación entre el personal y su jefe inmediato, se dice lo que espera y se le comunica lo temas importantes
- No existe igual de capacitación en todos los sectores
- El Hotel facilita a su personal el equipo necesario para trabajar en condiciones seguras

- No hay oportunidades de crecimiento en ciertas áreas, sobre todo en ama de llaves. La falta de crecimiento desmotiva y puede hacer que el rendimiento disminuya.

Recomendaciones

- Realizar actividades grupales o dinámicas para integrar al personal nuevo o que no se sienta aún parte del su área. Diseñar un protocolo de inducción a personal que le permita integrarse a su área y facilitar su inclusión.
- Estudiar la factibilidad de aumentar los incentivos económicos, si bien es un tema un poco delicado ya que las empresas por lo general se proyectan en presupuestos anuales. Se podrían crear otro tipo de incentivos por ventas o reservas de parte de los empleados sin que afecte tanto el presupuesto.
- Mejorar los reconocimientos al personal por los resultados, como publicar en las pizarras informativas las felicitaciones por buenos comentarios, por realizar bien su trabajo, o por apoyar a un compañero.
- Considerar revisar las políticas de permisos o mayor flexibilidad para poder tratar los temas familiares cuando sean casos puntuales. Se podría armar los horarios en forma trimestral para que los empleados se puedan organizar con sus licencias o eventos familiares anticipadamente.
- Coordinar mejor los horarios y fechas de la capacitación (que sean en temporada de baja ocupación) para que pueda asistir todo el personal. Elaborar un plan de capacitación anual con criterio de equidad.
- En el proceso de reclutamiento dar más oportunidades al personal interno existente, para cubrir las vacantes del hotel, con el propósito de dar oportunidad a las personas que tienen más tiempo en la empresa y no han tenido un crecimiento, lo que les permitirá además un incentivo económico.
- Realizar actividades como reuniones en fechas importantes, como el cumpleaños de los colaboradores, día del hotelero, día de la madre, día del amigo. Crear un calendario de días festivos importantes dentro del sector para organizar con tiempo una reunión y que todos puedan asistir y compartir entre compañeros. Esto permitirá mantener el buen ambiente.
- Realizar test psicológico o de personalidad como política en el proceso de selección de personal. Como política en el proceso de selección de personal a los efectos de incorporar a las personas más adecuadas para la organización

Anexos

a. Resultados generales de las encuestas

Hotel A Pregunta	1 Estoy totalmente en desacuerdo	2 Estoy en desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 Estoy de acuerdo	5 Estoy totalmente de acuerdo	Total
1	0%	58%	13%	20%	10%	100%
2	0%	0%	25%	53%	23%	100%
3	0%	18%	13%	38%	33%	100%
4	3%	8%	8%	25%	58%	100%
5	0%	0%	8%	55%	38%	100%
6	8%	5%	5%	60%	23%	100%
7	13%	30%	0%	40%	18%	100%
8	0%	0%	0%	68%	33%	100%
9	0%	53%	33%	8%	8%	100%
10	0%	3%	5%	45%	48%	100%
11	0%	0%	0%	28%	73%	100%
12	0%	43%	0%	25%	33%	100%
13	0%	0%	0%	20%	80%	100%
14	0%	0%	0%	10%	90%	100%
15	38%	20%	0%	20%	23%	100%
	Sueldo	Comida	Nada	Mucho trabajo	Otros	
16	45%	18%	10%	13%	15%	100%
17	0%	0%	25%	0%	75%	100%
18	45%	10%	3%	25%	18%	100%

Hotel B Pregunta	1 Estoy totalmente en desacuerdo	2 Estoy en desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 Estoy de acuerdo	5 Estoy totalmente de acuerdo	Total
1	11%	49%	0%	23%	17%	100%
2	0%	0%	0%	80%	20%	100%
3	0%	26%	0%	43%	31%	100%
4	0%	0%	0%	71%	29%	100%
5	0%	0%	6%	26%	69%	100%
6	0%	0%	0%	77%	23%	100%
7	0%	3%	0%	34%	63%	100%
8	3%	0%	0%	54%	43%	100%
9	43%	23%	0%	14%	20%	100%
10	0%	0%	0%	69%	31%	100%
11	0%	0%	0%	77%	23%	100%
12	37%	11%	0%	31%	20%	100%
13	0%	0%	0%	57%	43%	100%
14	0%	0%	0%	66%	34%	100%
15	34%	23%	0%	23%	20%	100%
	Sueldo	Comida	Nada	Mucho trabajo	Otros	
16	26%	17%	0%	23%	34%	100%
17	9%	0%	14%	0%	77%	100%
18	51%	0%	9%	14%	26%	100%

Nota: Lo resultados de las encuestas de los departamentos de: administración, ventas y recursos humanos se usaron para el análisis de ambos hoteles.

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL

Indique cual es su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando la siguiente escala

1. Estoy totalmente en desacuerdo
2. Estoy en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Estoy de acuerdo
5. Estoy totalmente de acuerdo

Preguntas:

- 1- Percibo una buena remuneración por mi trabajo
1 2 3 4 5
- 2- El ambiente laboral en el que trabajo es agradable
1 2 3 4 5
- 3- Estoy conforme con los beneficios e incentivos que recibo
1 2 3 4 5
- 4- Mi trabajo es importante para la empresa
1 2 3 4 5
- 5- Me siento considerado como persona
1 2 3 4 5
- 6- Siento que la empresa me asegura estabilidad laboral
1 2 3 4 5
- 7- El trabajo me permite atender adecuadamente los temas familiares
1 2 3 4 5
- 8- Me siento apoyado por el área de Recursos Humanos
1 2 3 4 5
- 9- Recibo reconocimiento por el trabajo que realizo
1 2 3 4 5
- 10- Mi jefe me dice lo que espera de mi
1 2 3 4 5
- 11- Mi jefe me comunica los temas importantes relacionados con mi trabajo
1 2 3 4 5
- 12- Recibo la capacitación necesaria para realizar mi trabajo
1 2 3 4 5
- 13- Trabajo en condiciones seguras
1 2 3 4 5
- 14- Mi jefe me proporciona los elementos de protección necesarios para realizar mi trabajo
1 2 3 4 5
- 15- La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento
1 2 3 4 5
- 16- En la empresa la gente se queja de.....
- 17- Lo mejor de mi trabajo es.....
- 18- Lo peor de mi trabajo es.....
- 19- Qué sugeriría para mejorar el trabajo en la empresa

Gracias por su tiempo

Bibliografía

Robbins Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I p-4, 6, 8, 23.

Robbins, S. (1987) Comportamiento Organizacional (3a. ed., pp. 1-45). México: Pearson-Prentice Hall.

Idalberto Chiavenato (2011)“ La Administración de Recursos Humanos – El capital humano de las organizaciones ” novena edición, CAP 4

Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos – Parte II (pag 122)

Gary Dessler, Administración de Personal, CAP 1

Abraham Maslow, Teoría de las necesidades Humanas

Frederick Herzberg, Teoría de la Motivación - Higiene