



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y
HOTELERÍA**

**“Evaluación del Desempeño Laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa,
distrito Lince, 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACION DE TURISMO Y HOTELERÍA**

AUTOR:

Chavarria Zaconetta Melissa

ASESOR:

Mg. Miguel Ruiz Palacios

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Empresas Turísticas y Centros de Esparcimiento

**LIMA – PERÚ
2017**

PÁGINA DE JURADO

Mg. Carlos Tovar Zacarías
Presidente

Mg. Martín Salas Carrera
Secretario

Mg. Claribel Salvador
Vocal

DEDICATORIA

A mis padres y hermano por ser mi apoyo incondicional, por creer en mí y porque me sacaron adelante en los momentos más difíciles, gracias a ustedes puedo ver mi meta alcanzada. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y entrega.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme las fuerzas y la guía a lo largo de mi carrera, a la Universidad Cesar Vallejo y a mi Escuela de Administración en Turismo y Hotelería por darme las herramientas necesarias para mi desarrollo personal y profesional, a mi asesor por la orientación y el gran apoyo para finalizar el presente trabajo, finalmente a todo el equipo que conforma el Hotel La Princesa por su disposición y la información brindada.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Melissa Chavarria Zaconetta con DNI N°70552951, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración en Turismo y Hotelería, declaro bajo juramento que toda documentación es veraz y auténtica.

Así mismo declaro bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la investigación son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo

Lima, 13 de noviembre del 2013

Melissa Chavarria Zaconetta
DNI N° 70552951

PRESENTACIÓN

En toda organización el recurso humano constituye un elemento primordial en el proceso productivo. La ejecución de actividades y el logro de objetivos se relacionan con las competencias de los colaboradores, es allí donde la empresa debe realizar una evaluación del desempeño laboral.

En el primer capítulo se expondrá sobre investigaciones previas respecto a la evaluación de desempeño así como la realidad del desempeño de los colaboradores del Hotel La Princesa.

El segundo capítulo es el marco teórico donde se presentan las bases teóricas que sustentan este estudio, también se planteará el problema, objetivos y justificación de la investigación.

En el tercer capítulo se describe el marco metodológico, tipo de investigación, diseño, muestra, técnica e instrumento de recolección de información y método de análisis de datos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación desde la perspectiva del colaborador y el jefe a cargo por medio de tablas y gráficos estadísticos.

En el quinto capítulo se analizan los resultados obtenidos, se comparan y se presenta la discusión.

En el sexto y séptimo se presentan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones como aporte a la mejora del desempeño laboral.

INDICE

Página del jurado	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Declaratoria de autenticidad	V
Presentación	VI
Índice	VII
Resumen	VIII
Abstract	VIX
I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Realidad Problemática	15
1.2 Antecedentes	17
II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Definición de Evaluación de Desempeño	20
2.2 Importancia de la Evaluación de Desempeño	24
2.3 Principios de la Evaluación de Desempeño	26
2.4 Objetivos de la Evaluación de Desempeño	26
2.5 Beneficios de la Evaluación de Desempeño	29
2.6 Dimensiones de la Evaluación de desempeño	29
2.6.1 Competencias de logro y acción	30
2.6.2 Competencias Gerenciales	30
2.6.3 Competencias Cognoscitivas	31
2.6.4 Competencia de Eficacia Personal	31
2.6.5 Competencia de Ayuda y Servicio	32
2.7 Tipos de evaluación de desempeño	35
2.8 Métodos de Evaluación de Desempeño	36
2.8.1 Métodos tradicionales	36
2.8.2 Métodos modernos	45
2.8.3 Propuesta de un modelo de ejecución del método de evaluación participativa por objetivos	51
2.8.3.1 Elaboración de un formulario de los objetivos consensuados	52
2.9 Teoría del desempeño Laboral	58
2.9.1 Teoría de las necesidades de Maslow	58
2.9.2 Teoría de Hersberg	59
2.1 Problema de Investigación	62
2.2 Justificación	62
2.3 Objetivos de la Investigación	63
III. MÉTODO	
3.1. Diseño de Investigación	63
3.2 Población y muestra	64
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
3.4 Métodos de análisis de datos	65
3.5 Aspectos éticos	67
IV. RESULTADOS	68
V. DISCUSIÓN	114

VI. CONCLUSIONES	118
VII. RECOMENDACIONES	120
VIII. REFERENCIAS	121
ANEXO	
Anexo Nro. 1: Cuadro de Operacionalización de la variable	125
Anexo Nro. 2: Matriz de Planteamiento del Problema	126
Anexo Nro. 3: Cuestionario	127

Cuadro 1: Definición de Evaluación de Desempeño	23
Cuadro 2: Importancia de la Evaluación de Desempeño	25
Cuadro 3: Objetivos de la Evaluación de Desempeño	28
Cuadro 4: Dimensiones de la Evaluación de desempeño	33
Cuadro 5: Tipos de Evaluación de desempeño	36
Cuadro 6: Métodos de Evaluación de Desempeño	50
Cuadro 7: Teoría del desempeño Laboral	61
Cuadro 8: Prueba Binomial	65
Cuadro 9: Prueba de Alfa de Cronbach	66

Figura 1: Criterios o factores de evaluación por el Método de escala gráfica	38
Figura 2: Ejemplo de evaluación por el Método de escala gráfica	39
Figura 3: Ejemplo de evaluación por el Método de elección forzada	40
Figura 4: Ejemplo de evaluación por el Método de evaluación de campo	42
Figura 5: Ejemplo de evaluación por el Método de comparación de pares	43
Figura 6: Ejemplo de evaluación por el Método de frases descriptivas	44
Figura 7: Ejemplo de evaluación por el Método de incidentes críticos	46
Figura 8: Proceso de la Administración por objetivos	47
Figura 9: Evaluación de desempeño	49
Figura 10: Método de evaluación participativa por objetivos	52
Figura 11: Planilla de autoevaluación	57
Figura 12: Lista de colaboradores del Hotel La Princesa	64
Figura 13: Objetivos personales adaptados con la empresa	68
Figura 14: Funciones a realizar para alcanzar objetivos de la empresa	69
Figura 15: Capacidad de prevenir incertidumbre	70
Figura 16: Capacidad como oportunidad de alcanzar objetivos	71
Figura 17: Satisfacción en el área de trabajo	72
Figura 18: Herramientas que brinda la empresa para el buen desempeño	73
Figura 19: Oportunidades de superación en la empresa	74
Figura 20: Apoyo al compañero frente a dificultades	75
Figura 21: Habilidades de liderazgo en el desempeño	76
Figura 22: Motivación en la empresa al realizar las funciones	77
Figura 23: Experiencia laboral en ámbito hotelero	78
Figura 24: Estudios financiados por la empresa	79
Figura 25: Estudios profesionales de actualización o capacitaciones	80
Figura 26: Aporta ideas a la empresa	81
Figura 27: Controlar impulsos ante distintas situaciones	82
Figura 28: Asumir nuevos retos laborales	83
Figura 29: Capacidad de dar solución	84
Figura 30: Capacidad de adaptación en un puesto laboral o cambio de área	85
Figura 31: Buena relación con los compañeros	86
Figura 32: Adaptación de los nuevos colaboradores	87
Figura 33: Actitud amable y empática con los huéspedes o personas externas	88
Figura 34: Actitud de servicio	89
Figura 35: Objetivos personales adaptados con la empresa	90
Figura 36: Funciones a realizar para alcanzar objetivos de la empresa	91
Figura 37: Capacidad de prevenir incertidumbre	92
Figura 38: Capacidad como oportunidad de alcanzar objetivos	93
Figura 39: Satisfacción en el área de trabajo	94
Figura 40: Herramientas que brinda la empresa para el buen desempeño	95
Figura 41: Oportunidades de superación en la empresa	96
Figura 42: Apoyo al compañero frente a dificultades	97
Figura 43: Habilidades de liderazgo en el desempeño	98
Figura 44: Motivación en la empresa al realizar las funciones	99
Figura 45: Experiencia laboral en ámbito hotelero	100
Figura 46: Estudios financiados por la empresa	101
Figura 47: Estudios profesionales de actualización o capacitaciones	102
Figura 48: Aporta ideas a la empresa	103

Figura 49: Controlar impulsos ante distintas situaciones	104
Figura 50: Asumir nuevos retos laborales	105
Figura 51: Capacidad de dar solución	106
Figura 52: Capacidad de adaptación en un puesto laboral o cambio de área	107
Figura 53: Buena relación con los compañeros	108
Figura 54: Adaptación de los nuevos colaboradores	109
Figura 55: Actitud amable y empática con los huéspedes o personas externas	110
Figura 56: Actitud de servicio	111
Figura 57: Desempeño laboral de los colaboradores	112
Figura 58: Desempeño laboral de los colaboradores según perspectiva de los jefes	113

Tabla 1: Objetivos personales adaptados con la empresa	68
Tabla 2: Funciones a realizar para alcanzar objetivos de la empresa	69
Tabla 3: Capacidad de prevenir incertidumbre	70
Tabla 4: Capacidad como oportunidad de alcanzar objetivos	71
Tabla 5: Satisfacción en el área de trabajo	72
Tabla 6: Herramientas que brinda la empresa para el buen desempeño	73
Tabla 7: Oportunidades de superación en la empresa	74
Tabla 8: Apoyo al compañero frente a dificultades	75
Tabla 9: Habilidades de liderazgo en el desempeño	76
Tabla 10: Motivación en la empresa al realizar las funciones	77
Tabla 11: Experiencia laboral en ámbito hotelero	78
Tabla 12: Estudios financiados por la empresa	79
Tabla 13: Estudios profesionales de actualización o capacitaciones	80
Tabla 14: Aporta ideas a la empresa	81
Tabla 15: Controlar impulsos ante distintas situaciones	82
Tabla 16: Asumir nuevos retos laborales	83
Tabla 17: Capacidad de dar solución	84
Tabla 18: Capacidad de adaptación en un puesto laboral o cambio de área	85
Tabla 19: Buena relación con los compañeros	86
Tabla 20: Adaptación de los nuevos colaboradores	87
Tabla 21: Actitud amable y empática con los huéspedes o personas externas	88
Tabla 22: Actitud de servicio	89
Tabla 21: Objetivos personales adaptados con la empresa	90
Tabla 22: Funciones a realizar para alcanzar objetivos de la empresa	91
Tabla 23: Capacidad de prevenir incertidumbre	92
Tabla 24: Capacidad como oportunidad de alcanzar objetivos	93
Tabla 25: Satisfacción en el área de trabajo	94
Tabla 26: Herramientas que brinda la empresa para el buen desempeño	95
Tabla 27: Oportunidades de superación en la empresa	96
Tabla 28: Apoyo al compañero frente a dificultades	97
Tabla 29: Habilidades de liderazgo en el desempeño	98
Tabla 30: Motivación en la empresa al realizar las funciones	99
Tabla 31: Experiencia laboral en ámbito hotelero	100
Tabla 32: Estudios financiados por la empresa	101
Tabla 33: Estudios profesionales de actualización o capacitaciones	102
Tabla 34: Aporta ideas a la empresa	103
Tabla 35: Controlar impulsos ante distintas situaciones	104
Tabla 36: Asumir nuevos retos laborales	105
Tabla 37: Capacidad de dar solución	106
Tabla 38: Capacidad de adaptación en un puesto laboral o cambio de área	107
Tabla 39: Buena relación con los compañeros	108
Tabla 40: Adaptación de los nuevos colaboradores	109
Tabla 41: Actitud amable y empática con los huéspedes o personas externas	110
Tabla 42: Actitud de servicio	111
Tabla 43: Desempeño laboral de los colaboradores	112
Tabla 44: Desempeño laboral de los colaboradores según perspectiva de los jefes	113

RESUMEN

La presente investigación “Evaluación del Desempeño Laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa, distrito de Lince, 2017”, tiene como propósito conocer el desempeño laboral de los colaboradores del establecimiento considerando que el cliente interno es el elemento más importante de la empresa, ya que gracias a ellos la empresa puede brindar un buen servicio y por ende obtener ganancias, principal objetivo de un hotel. Con un total de 29 colaboradores, la investigación es no experimental de corte transversal de tipo descriptiva. Se realizó una encuesta al colaborador y a los jefes encargados de cada área para obtener desde ambos puntos de vista el actual desempeño laboral, los resultados se distribuyeron en cuadros y gráficos estadísticos donde se determinó que el colaborador posee habilidades, capacidades y comportamientos que permiten un buen desempeño personal y un trabajo en equipo, a la vez los colaboradores adaptan sus objetivos personales con los de la empresa; sin embargo, hay situaciones de incertidumbre o herramientas necesarias que la empresa no está proporcionando y no permiten alcanzar todos los objetivos.

Palabras claves: Desempeño Laboral- competencias- capacidades-habilidades- conocimientos-actitud

ABSTRACT

The present investigation "Evaluation of the Work Performance of the collaborators of the Hotel La Princesa, Lince district, 2017", has as purpose to know the work performance of the collaborators of the establishment considering that the internal client is the most important element of the company, since thanks to them, the company can provide a good service and obtain profits, the main objective of a hotel. With a total of 29 collaborators, the research is non-experimental of a descriptive cross-section. A survey was carried out to the collaborator and the heads in charge of each area to obtain from both points of view the current work performance, the results were distributed in statistical tables and graphs where it was determined that the collaborator possesses abilities, capacities and behaviors that allow a good personal performance and teamwork, while employees adapt their personal goals with those of the company; However, there are situations of uncertainty or necessary tools that the company is not providing and do not allow to achieve all the objectives.

Key words: Labor Performance - competencies - abilities-skills-knowledge-attitude

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

A nivel internacional la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC), en coordinación con el Ministerio de Turismo inició en Ecuador en octubre del año 2016 el proceso de certificación por competencias laborales, como explicó la secretaria técnica Ana Ruiz, la certificación es un documento formal que constata y garantiza cada una de las capacidades y habilidades que la persona tenga, independiente si ya tenido estudios previos o no. Sin embargo, el interés radica en qué tan importantes son las capacidades o habilidades para abrir oportunidades laborales o mantener un buen desempeño laboral en el puesto de trabajo. El año pasado el programa incluyó 461 perfiles basados en la demanda público o privado, este año está contando con un aumento de 96 perfiles, para ello la persona debe realizar una demostración práctica donde exhibe sus habilidades de acuerdo a su perfil, así como un examen teórico de 45 preguntas.

Actualmente existen 41 OEC (Organismos Evaluadores de la Competencia) entre universidades, institutos, centros de capacitación ocupacional, centros de formación artesanal, organismos registrados en el Ministerio de Trabajo. La certificación va a ayudar a tener mejores oportunidades laborales y permanencia en un determinado empleo logrando que su desempeño laboral sea el adecuado y cumplan los objetivos de la organización, es importante recalcar que esta certificación es una ayuda a la mejora del desempeño de las personas que están laborando, avalando sus capacidades para un desempeño óptimo.

A nivel nacional el Centro de Formación en Turismo (Cenfotur) contribuye con la mejora de la competitividad del sector, también está comprometido en brindar capacitación y formación ocupacional, por medio de programas, cursos o módulos de especialización y ejecución de convenios de cooperación con entidades públicas y/o privadas. Las actividades que realizan están destinadas

a la mejora de la calidad y atención al cliente es su principal preocupación, por ello creó el programa para el fortalecimiento de competencias, éste programa está autorizado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, ha logrado intervenir en 25 regiones, capacitando hasta la fecha 17 325 trabajadores y 13207 empresas, las cuales están siendo beneficiadas, al finalizar el año se proyecta capacitar 6 mil trabajadores más.

Esta iniciativa busca fortalecer las competencias técnicas para el buen desempeño laboral de los colaboradores de la empresa y reconocer de manera formal los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona, contribuyendo con la empleabilidad de los trabajadores a nivel nacional.

A nivel local el hotel La Princesa categorizado de cuatro estrellas, dirigido a viajes de negocios y turismo, brinda distintos servicios, estacionamiento privado, servicio de custodia de equipajes, lavandería y un restaurante especializado en gastronomía china. Si bien es una organización estructurada, hay aspectos que debe mejorar. Se identificó que al momento de seleccionar al personal no brindan los manuales de funciones necesarios para que el trabajador conozca qué es lo que la empresa espera de cada uno de ellos, es por ello, que la inducción el colaborador no posee información previa sino que en el momento se le capacita y éste debe ser capaz de aprenderlo en el menor tiempo posible.

Las condiciones de trabajo son buenas; sin embargo, deben mejorar para llegar a ser óptimas y generar motivación a los colaboradores. Si bien cada área es un mundo diferente todos están relacionadas al menos en ese aspecto la colaboración es mutua porque se busca la satisfacción del cliente y que el hotel sea reconocido y con ello genere mayor demanda. El hotel no solo debe exigir que sus colaboradores y el servicio que éstos brindan satisfagan a su cliente externo sino al cliente interno, por eso debe identificar qué factores influyen de forma positiva o negativa en el desempeño laboral y evitar un mal servicio o la alta rotación del personal.

1.2 Antecedentes

Oajaca (2013). Evaluación de desempeño como factor de calidad en el servicio de los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Quetzaltenango. El objetivo fue evaluar el servicio que estas organizaciones prestan a los clientes o usuarios. La investigación se inició analizando el servicio que ofrecen las empresas hoteleras y si el cliente se siente satisfecho con el servicio brindado, ya que dichas empresas son la principal fuente de economía; a la vez, se pretende comprobar si la evaluación de desempeño es una herramienta indispensable para que los hoteles alcancen sus objetivos y establecer si las empresas hoteleras serían capaces de realizar cambios en su mejora, para ello es necesario la evaluación de sus empleados y determinar cada cuánto tiempo lo realizan. Se utilizó el enfoque metodológico descriptivo, por lo cual el investigador realizó tres cuestionarios y entrevistas a 7 gerentes, 42 empleados y 245 clientes. Esta investigación concluye que los hoteles de tres estrellas de Quetzaltenango no utilizan la evaluación de desempeño para mejorar su servicio, el cual es calificado como bueno por los clientes, pero sin una guía de evaluaciones aplicada a sus empleados regularmente no podrán evaluar qué aspectos se debe mejorar en su prestación de servicios, por ende la implementación de una guía de evaluación logrará medir la satisfacción del cliente y mejorar aspectos que no satisfacen a los clientes.

Maltez & Peralta (2015). Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hotel Finca Esperanza Verde del Municipio de Matagalpa. El estudio se realiza con el propósito de analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de la empresa Hotel Finca Esperanza Verde. El autor inició la investigación conociendo el proceso de aprovisionamiento del hotel, el cual no se realiza de manera correcta, debido a la forma en que se labora es empírica lo que conlleva a que la calidad en el desempeño sea insuficiente, a la vez recurre a la ayuda de cuatro trabajos monográficos ya que el hotel no cuenta con nuevos estudios realizados. El estudio tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, de tipo aplicada, su profundidad es correlacional de corte transversal, se realizó un

cuestionario para los trabajadores permanentes entre personas administrativas, obreros y personal de servicio. Se concluyó que el reclutamiento y selección del personal se realiza de acuerdo a las necesidades de la empresa, utiliza canales confiables; sin embargo no cuenta con un programa de inducción, es decir, no han tenido políticas que regulan cada etapa del proceso, pero la empresa la ha sabido llevar exitosamente en forma empírica.

Ferreira (2013). Plan Motivacional para mejorar el desempeño del personal en el Hotel Venetur Residencias Anaucó. El objetivo fue diseñar el plan motivacional para mejorar el desempeño del personal y la calidad de servicio en el hotel Venetur Residencias Anaucó, en principio porque hay factores que intervienen y varían la conducta de los empleados ocasionando que no realicen sus labores correctamente, a esto se añade la falta de incentivos o recompensas como factor motivador e influyente para la mejora del desempeño laboral y la calidad de servicio, la falta de motivación a la participación de los empleados se genera por falta de estrategias corporativas. El tipo de investigación fué descriptivo, se tomó una muestra de 84 empleados, en la cual se realizó una investigación de campo donde se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas de 10 ítems, al obtener información se ordenó, tabuló y analizó lo que permitió dar una orientación a la propuesta en función de la realidad y necesidad del hotel. En conclusión se determinó la viabilidad para aplicar un plan motivacional que contribuya a fomentar y mejorar el desempeño laboral mediante la satisfacción individual y colectiva de los empleados en función de la óptima calidad de servicio, cumplimiento y logro de los objetivos.

Ahumada (2016). Análisis del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Sonesta Posadas del Inca Puno 2014. El objetivo de la investigación fué analizar el comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno. La investigación se realizó porque las organizaciones contemporáneas están rodeadas por entornos que cambian rápidamente y caracterizadas por una creciente diversidad interna, necesitan, una cultura organizacional; sin embargo el Hotel Sonesta Posadas del Inca Puno, se ha enfocado en diferenciarse de la competencia en aspectos como la

innovación, la exclusividad, el dinamismo y la calidad en el servicio dejando de lado el perfil de Cultura Organizacional de la empresa. El tipo de estudio es de carácter exploratorio descriptivo, la investigación se inicio a través de la técnica documental, es decir, se recabó información de estudios previos, la encuesta sirvió para tener una visión actual y global sobre la veracidad de la afirmación con la cual ellos dirigen su trabajo, la muestra para la investigación es 51 trabajadores del. En conclusión el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posada del Inca de Puno es alto, por consiguiente, su servicio es de calidad reafirmando la particularidad en la que para dicha organización el huésped se encuentra en la parte superior de la organización, ya que el cliente o turista es la razón de ser del establecimiento.

Arévalo (2016). Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos-Loreto 2015. El objetivo fué determinar la relación entre las variables liderazgo y desempeño laboral. La investigación se inició recabando información sobre el establecimiento de hospedaje así como de investigaciones previas, llegando a determinar la relación entre liderazgo directivo y el desempeño laboral tomando en cuenta aspectos como las características personales, características laborales, competencia, productividad y motivación. La muestra de la investigación fue de 21 colaboradores, el tipo de investigación es no experimental de diseño descriptivo correlacional, la técnica de recolección de datos fue la encuesta, donde se elaboró el cuestionario en base a indicadores e índices. En conclusión de los resultados se pudo concluir que las variables en estudio tiene una relación positiva considerable, el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa muestra una tendencia de ser adecuada, ya que los trabadores muestran tener mayor competencia, mayores niveles de productividad y mayor motivación en el desarrollo de sus funciones.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de evaluación de desempeño

El MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) plantea el reglamento de establecimiento de hospedaje mediante Decreto Supremo del nueve de junio del 2015, el cual establece la clasificación, categorización y supervisión de los establecimientos de hospedaje, además de definir al hotel como: “Establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos pueden ser clasificado de 1 a 5 estrellas” (MINCETUR, 2015, p.4). La clasificación va a depender siempre del equipamiento que posea y cumpla obviamente con los requisitos básicos a presentar al Órgano Correspondiente.

En este caso el Hotel La Princesa categorizado con 4 estrellas empezó sus labores un 18 de julio del 2008 en el distrito de Lince, específicamente en la Av. Arenales cdra. 23 cerca de centros comerciales, restaurantes, centros de entretenimiento y cerca al centro financiero de San Isidro y Miraflores. El hotel cuenta con un total de 84 habitaciones (36 simples, 30 matrimoniales, 6 ejecutivas, 6 junior suites y 6 dobles) dirigido para viajes y negocios, cuenta con servicio desde estacionamiento privado, servicio de custodia de equipajes, lavandería, salones corporativos y un restaurante con especialidad en comida china.

Para Chiavenato el desempeño son (como se citó en Ahumada, 2016), conductas o comportamientos del evaluado para alcanzar los objetivos trazados; es decir, el desempeño es la estrategia individual que sigue el evaluado para alcanzar los objetivos que se han establecido.

Cuando definimos desempeño laboral se puede relacionar con competencias, debido a que el colaborador debe mejorar aquellos comportamientos y destrezas que aporta a la organización para cumplir con sus funciones y el objetivo planteado de manera eficaz. Además las competencias aportadas pueden ser genéricas (considerada los conocimientos, habilidades y actitudes),

laborales (capacidad demostrada para el éxito de la actividad a realizar) y las básicas (desarrolladas al término de su enseñanza obligatoria antes de iniciar su vida) como lo menciona Benavides (como se citó Araujo & Leal, 2007).

Es importante el aporte dado por Stoner (como se citó en Bermúdez, 2015), quién afirma que el desempeño laboral es la manera en la cual los colaboradores alcanzan los objetivos eficazmente, teniendo en cuenta reglas básicas establecidas por la organización, en otras palabras debe haber una relación entre el trabajo eficiente con alcanzar los fines de la organización.

Para conocer si una persona está cumpliendo con dichos objetivos establecidos se necesita evaluar su desempeño, por el cual se aprecia la forma en que las personas realizan sus funciones de acuerdo a su cargo o puesto (Chiavenato, 2011). Este proceso estimula la mejora de las cualidades de la persona para alcanzar la excelencia, por ello, la ejecución de esta evaluación será valorada por la empresa ya que es un beneficio para la organización y el trabajador.

Si bien la evaluación se da de forma continua ya sea formal o informal, constituye una gran herramienta administrativa porque va a permitir localizar problemas que sirvan para desarrollar un plan de acción de acuerdo a las necesidades de la organización (Oojaca, 2013).

Según Baggini y Gibson (como se citó en Pérez, 2009, p.2):"La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro a la vez es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado". En otras palabras es un proceso estructurado que mide, evalúa e influye sobre las cualidades, comportamientos y resultados de la labor realizada para identificar si el colaborador es productivo o no de lo contrario si podrá mejorar a futuro su rendimiento.

En otras palabras, según todas estas definiciones, el desempeño laboral son los comportamientos de los actuales empleados que van a influir en el

desarrollo de la organización y sus objetivos, éstos pueden ser medidos o evaluados para descubrir si son productivos los colaboradores o si su rendimiento futuro mejorará; también se identificará las necesidades que presenta la organización para volver a capacitar o detectar errores, para ello es necesario analizar los problemas, localizar las causas y establecer las medidas que se tomarán en cuenta para mejorar el desempeño laboral.

Cuadro 1: Definición de Evaluación de desempeño

AUTOR	CONCEPTO
Chiavenato (como se citó en Ahumada, 2016)	Conductas o comportamientos del evaluado para alcanzar los objetivos trazados; es decir, el desempeño es la estrategia individual que sigue el evaluado para alcanzar los objetivos que se han establecido.
Benavides (como se citó Araujo & Leal, 2007).	Cuando definimos desempeño laboral se puede relacionar con competencias, debido a que el colaborador debe mejorar aquellos comportamientos y destrezas que aporta a la organización para cumplir con sus funciones y el objetivo planteado de manera eficaz. Además las competencias aportadas pueden ser genéricas (considerada los conocimientos, habilidades y actitudes), laborales (capacidad demostrada para el éxito de la actividad a realizar) y las básicas (desarrolladas al término de su enseñanza obligatoria para poder incorporarse a la vida adulta).
Stoner (como se citó en Bermúdez, 2015)	Se afirma que el desempeño laboral es la forma como los miembros de la organización alcanzan los objetivos eficazmente, teniendo en cuenta reglas básicas establecidas por la organización, en otras palabras debe haber una relación entre el trabajo eficiente con alcanzar los fines de la organización.
Chiavenato (2011)	Para conocer si una persona está cumpliendo con dichos objetivos establecidos se necesita evaluar su desempeño, por el cual se aprecia la forma en que las personas realizan sus funciones de acuerdo a su cargo o puesto. Este proceso estimula la mejora de las cualidades de la persona para alcanzar la excelencia, por ello, se les realiza a los colaboradores, la ejecución de esta evaluación será valorada por la empresa ya que es un beneficio para la organización y el trabajador.
Oojaca (2013)	Si bien la evaluación se da de forma continua ya sea formal o informal, constituye una gran herramienta administrativa porque va a permitir localizar problemas que sirvan para desarrollar un plan de acción de acuerdo a las necesidades de la organización.
Baggini & Gibson (como se citó en Pérez, 2009, p.2)	" La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro a la vez es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado".

Fuente: Elaboración propia

2.2 Importancia de la evaluación de desempeño

Debido a los cambios continuos en la dirección de la organización, la evaluación de desempeño se muestra como un sistema que va a permitir verificar si los colaboradores están avanzando o presentan problemas que requieren atención y una toma de decisiones para su mejora (Ramirez 2006). A la vez es necesario realizar esta evaluación porque el éxito de cualquier empresa depende en gran parte de sus trabajadores, además es necesario un sistema eficaz que de seguimiento a las metas de la organización y sobre todo al desempeño individual de los colaboradores, contribuyendo a la mejora continua.

La evaluación de desempeño para Irene (2011), es una forma de insertar nuevas formas de retribución, desarrollar un mejor desempeño, encontrar equivocaciones, a la vez contribuye a descubrir la existencia de situaciones propias de la persona que perjudican al individuo en cumplir sus funciones.

Podemos identificar que la evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar a los colaboradores en su desarrollo personal y profesional y en la mejora de los resultados de la organización; genera mejor comprensión y diálogo entre el colaborador y su responsable para mejorar los resultados (Alles, 2006).

La importancia de la evaluación de desempeño influye tanto a la organización como para el colaborador. Ibañez (2000) refiere a que se puede determinar aquellos incentivos salariales, permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo personal, mejora la relación entre subordinado y superior, brinda información sobre el potencial de productividad de los trabajadores.

Cuadro 2: Importancia de la Evaluación de desempeño

AUTOR	CONCEPTO
Ramirez (2006)	Debido a los cambios continuos en la dirección de la organización, la evaluación de desempeño se muestra como un sistema que va a permitir verificar si los colaboradores están avanzando o presentan problemas que requieren atención y una toma de decisiones para su mejora. A la vez es necesario realizar esta evaluación porque el éxito de cualquier empresa depende en gran parte de sus trabajadores, por ello es necesario un sistema eficaz que dé seguimiento a las metas de la organización y sobre todo al desempeño individual de los colaboradores, contribuyendo a la mejora continua.
Irene (2011)	Es una forma de insertar nuevas formas de retribución, desarrollar un mejor desempeño, encontrar equivocaciones, a la vez contribuye a descubrir la existencia de situaciones propias de la persona que perjudican al individuo en cumplir sus funciones.
Alles (2006)	La evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar a los colaboradores en su desarrollo personal y profesional y en la mejora de los resultados de la organización; genera mejor comprensión y diálogo entre el colaborador y su responsable para mejorar los resultados.
Ibañez (2000)	La evaluación de desempeño influye tanto a la organización como para el colaborador, refiere a que se puede determinar aquellos incentivos salariales, permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo personal, mejora la relación entre subordinado y superior, brinda información sobre el potencial de productividad de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Principios de la evaluación de desempeño

Para, Chiavenato (como citó Oojaca 2016, p.12) se debe tomar en cuenta:

- Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir, con el diseño del puesto de trabajo; si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, Y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.
- Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y ésta se desarrollará en un clima favorable entre el evaluador y el evaluado.
- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

2.4 Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos se basan de acuerdo a los intereses de la organización; sin embargo una evaluación de desempeño incluye dos objetivos principales, el de mejorar el rendimiento individual y colectivo, y desarrollar las competencias de los empleados (Corral2007).

Robbins y Coulter (como citó Oojaca 2016) afirman que los objetivos, se enfocan en valorar la importancia del aporte y resultado del colaborador y del equipo de trabajo, valorar el rendimiento del evaluado y buscar una oportunidad para mejorar el desempeño por medio del desarrollo y motivación del colaborador.

Ibañez (2000) refiere cuatro objetivos básicos de la evaluación de desempeño, el primero como herramienta de gestión, relacionadas a las decisiones de la

organización con respecto al personal ya sea en el aspecto remunerativo, identificación de fortalezas y debilidades de los colaboradores, capacitaciones e instrumentos para una mejor selección del personal; segundo, como proceso de retroalimentación entre colaborador y jefe para generar condiciones óptimas de trabajo, clima de confianza y un diálogo constante para definir y alcanzar los objetivos de la empresa; tercero, como instrumento para modelar conductas, es decir, los elementos de la cultura organizacional deben ser consistentes con la misión y objetivos de la organización; cuarto, como instrumento para generar una relación de ganar - ganar donde los objetivos e intereses del trabajador y la empresa coincidan.

Cuadro 3: Objetivos de la Evaluación de desempeño

AUTOR	CONCEPTO
Corral (2007)	Los objetivos se basan de acuerdo a los intereses de la organización; sin embargo una evaluación de desempeño incluye dos objetivos principales, el de mejorar el rendimiento individual y colectivo, y desarrollar las competencias de los empleados
Robbins y Coulter (como citó Oojaca 2016)	Los objetivos, se enfocan en valorar la importancia del aporte y resultado del colaborador y del equipo de trabajo, valorar el rendimiento del evaluado y buscar una oportunidad para mejorar el desempeño por medio del desarrollo y motivación del colaborador.
Ibañez (2000)	Refiere cuatro objetivos básicos de la evaluación de desempeño, el primero como herramienta de gestión, relacionadas a las decisiones de la organización con respecto al personal ya sea en el aspecto remunerativo, identificación de fortalezas y debilidades de los colaboradores, capacitaciones e instrumentos para una mejor selección del personal; segundo, como proceso de retroalimentación entre colaborador y jefe para generar condiciones óptimas de trabajo, clima de confianza y un diálogo constante para definir y alcanzar los objetivos de la empresa; tercero, como instrumento para modelar conductas, es decir, los elementos de la cultura organizacional deben ser consistentes con la misión y objetivos de la organización; cuarto, como instrumento para generar una relación de ganar - ganar donde los objetivos e intereses del trabajador y la empresa coincidan.

Fuente: Elaboración propia

2.5 Beneficios de la evaluación de desempeño

Abad, Gamarra, Azabache y Aliaga (2016) cuando una evaluación de desempeño se realiza correctamente el beneficio no solo es para la organización sino para el trabajador, jefe y organización, en el caso del primero el trabajador va a realizar una autoevaluación y autocrítica al identificar sus fortalezas y debilidades, conocerá las expectativas del jefe respecto a su desempeño, así como las acciones que el jefe tomará para mejorar su desempeño y su identificación con los objetivos de la empresa.

En el caso del jefe evaluará el desempeño y comportamiento de los colaboradores, posteriormente, tomará medidas para mejorar su comportamiento y la comunicación entre ambos. Y por último a la organización ya que podrá conocer la contribución de cada colaborador, contribuir en la promoción o mejoramiento de algunos y hasta consultar su opinión en la solución de algunos problemas.

2.6 Dimensiones de la evaluación de desempeño

Las competencias laborales forman parte de las dimensiones ya que se definen como un conjunto de actividades, destrezas, habilidades y conocimientos que son necesarios para realizar las funciones productivas en un ambiente de trabajo, es necesario saber que los conocimientos son datos de información adquiridos de forma profesional o no, las destrezas o habilidades son conductas que se realizan en determinados aspectos, las capacidades o aptitudes es aquel potencial innato que posee la persona (Morales, 2010).

La OMT (como se citó en, Irigoin y Vargas, 2002) afirma que dichas competencias son la elaboración de conocimientos esenciales y singulares con el fin de obtener un desempeño beneficioso en un momento verdadero de trabajo, esto puede obtenerse a través de la enseñanza o por medio de la práctica constante.

Se debe entender que Gil (2007) lo conceptualiza como las competencias laborales son los motivos, actitudes, valores, conocimientos, capacidades

cognoscitivas, rasgos de carácter, etc., que podemos relacionarlas en el desempeño del trabajo, es por ello que actualmente las empresas para lograr su éxito, han considerado aquellos tipos de competencias necesarios y de valor para el desempeño laboral.

2.6.1 Competencias de logro y acción

- Orientación hacia el logro:
Consiste en la capacidad para alinear los objetivos personales en función a lograr los objetivos planteados en la organización y mejorar los resultados, para ello, se necesita objetivos claros, concisos y precisos que faciliten el éxito (Morales, 2010).

- Prevención de situaciones:
La Universidad de Santiago (2013) plantea una preocupación por reducir las situaciones de incertidumbre por medio de medidas claras, lo que se busca es dar buenos resultados, para ello se necesita que los colaboradores y la organización unan esfuerzos en el resultado final.

- Iniciativa: Supone la disposición de saber aprovechar las oportunidades por medio de una actitud proactiva para perseguir los objetivos donde los resultados sean mejores (Gil, 2007).

2.6.2 Competencias gerenciales

- Dirección de personas:
Es aquel proceso donde la organización por medio del proceso de selección, formación y desarrollo busca alcanzar los objetivos de la empresa; además organiza, dirige y controla las actividades de los colaboradores para aumentar y/o mejorar la eficacia de los trabajadores. (Bager, 2009).

- Trabajo en equipo:
Para la UNESCO (2013) es la interdependencia de un grupo de personas, que comparten una misión por medio de la realización de actividades, por eso no solo necesita de las habilidades de todo este grupo de personas, sino de una comunicación fluida en donde la confianza y apoyo mutuo es lo principal.

- Liderazgo:
Es algo más que dirigir, es influir interpersonalmente en los trabajadores para que logren las metas trazadas, se necesita la motivación, la participación y que todos los empleados interioricen dichas metas de ahí la importancia del líder (Irigoín y Vargas, 2002).

2.6.3 Competencias cognoscitivas

- Capacidad de Innovación:
Mulet (2014) lo interpreta como un proceso de cambio que genera valor a la empresa, lo que busca es dar al mercado un buen producto y servicio por medio de la aplicación de nuevas ideas, conceptos o servicios, con el fin de incrementar la productividad.

- Capacidad Técnica:
Es el conocimiento que poseen las personas adquirido previamente para realizar alguna actividad y solucionar alguna situación, esto hace que el conocimiento sea significativo (Morales, 2010).

2.6.4 Competencia de Eficacia Personal

- Autocontrol:
Capacidad para regular impulsos de manera voluntaria, se pretende que el trabajador busque un equilibrio personal y mostrar un comportamiento adecuado ante cualquier situación (Rezk, 1976).

- Autoconfianza:
Mulet (2014) considera que es el convencimiento que una persona es capaz de lograr un objetivo, permite que ésta enfrente situaciones directamente de rechazo o fracaso conociendo sus capacidades y confiando en ellas, por lo tanto siempre están motivados ante cualquier situación.

- -Flexibilidad al Cambio:
Capacidad para adaptarse al cambio, Baguer (2009) afirma que es donde las personas son capaces de incorporarse a un nuevo equipo de trabajo, es necesario un cambio en su conducta para alcanzar sus objetivos al presentarse dificultades.

2.6.5 Competencia de Ayuda y Servicio

- Entendimiento Interpersonal:
Proporciona un ambiente idóneo de trabajo, en la cual las habilidades sociales permiten establecer y mantener relaciones adecuadas para que el empleado se desenvuelva con eficacia (Gil, 2007).

- Orientación al servicio de los clientes:
Irigoien y Vargas (2002) considera que es la capacidad de las personas que implica la ejecución de actividades interrelacionadas para poder ofrecer un servicio capaz de satisfacer al cliente.

Cuadro 4: Dimensiones de la Evaluación de desempeño

CONCEPTO		
Las competencias laborales forman parte de las dimensiones ya que se definen como un conjunto de actividades, destrezas, habilidades y conocimientos que son necesarios para realizar las funciones productivas en un ambiente de trabajo (Morales, 2010).		
Es la elaboración de conocimientos esenciales y singulares con el fin de obtener un desempeño beneficioso en un momento verdadero de trabajo, esto puede obtenerse a través de la enseñanza o por medio de la práctica constante (OMT,2002).		
Competencia de logro y acción	Orientación hacia el logro	Consiste en la capacidad para alinear los objetivos personales en función a lograr los objetivos planteados en la organización y mejorar los resultados, para ello, se necesita objetivos claros, concisos y precisos que faciliten el éxito (Morales, 2010).
	Prevención de situaciones	Plantea una preocupación por reducir las situaciones de incertidumbre por medio de medidas claras, lo que se busca es dar buenos resultados, para ello se necesita que los colaboradores y la organización unan esfuerzos en el resultado final (Universidad de Santiago, 2013).
	Iniciativa	Supone la disposición de saber aprovechar las oportunidades por medio de una actitud proactiva para perseguir los objetivos donde los resultados sean mejores (Gil, 2007).
Competencias gerenciales	Dirección de personas	Es aquel proceso donde la organización por medio del proceso de selección, formación y desarrollo busca alcanzar los objetivos de la empresa; además organiza, dirige y controla las actividades de los colaboradores para aumentar y/o mejorar la eficacia de los trabajadores. (Baguer, 2009).
	Trabajo en equipo	La interdependencia de un grupo de personas, que comparten una misión por medio de la realización de actividades, por eso no solo necesita de las habilidades de todo este grupo de personas, sino de una comunicación fluida en donde la confianza y apoyo mutuo es lo principal (UNESCO, 2013).
	Liderazgo	Es influir interpersonalmente en los trabajadores para que logren las metas trazadas, se necesita la motivación, la participación y que todos los empleados interioricen dichas metas (Irigoín y Vargas, 2002).
Competencias cognoscitivas	Capacidad de Innovación	Proceso de cambio que genera valor a la empresa, lo que busca es dar al mercado un buen producto y servicio por medio de la aplicación de nuevas ideas, con el fin de incrementar la productividad (Mulet, 2014).

	Capacidad Técnica	Conocimiento que poseen las personas adquirido previamente para realizar alguna actividad y solucionar alguna situación, esto hace que el conocimiento sea significativo (Morales, 2010).
Competencia de eficacia personal	Autocontrol	Capacidad para regular impulsos de manera voluntaria, se pretende que el trabajador busque un equilibrio personal y mostrar un comportamiento adecuado ante cualquier situación (Rezk, 1976).
	Autoconfianza	Convencimiento que una persona es capaz de lograr un objetivo, permite que ésta enfrente situaciones directamente de rechazo o fracaso conociendo sus capacidades y confiando en ellas, por lo tanto siempre están motivados ante cualquier situación (Mulet,2014) .
Competencias de ayuda y servicio	Flexibilidad al Cambio	Las personas son capaces de incorporarse a un nuevo equipo de trabajo, es necesario un cambio en su conducta para alcanzar sus objetivos al presentarse dificultades (Baguer, 2009).
	Entendimiento Interpersonal	Proporciona un ambiente idóneo de trabajo, en la cual las habilidades sociales permiten establecer y mantener relaciones adecuadas para que el empleado se desenvuelva con eficacia (Gil, 2007).
	Orientación al servicio de los clientes	Considera que es la capacidad de las personas que implica la ejecución de actividades interrelacionadas para poder ofrecer un servicio capaz de satisfacer al cliente.(Irigoin y Vargas,2002)

Fuente:Elaboración propia

2.7 Tipos de evaluación de desempeño

Existen tres tipos de enfoques para llevar a cabo el proceso de evaluación, destaca: evaluación de las personas, evaluación de los resultados y evaluación mixta.

- Evaluación de las personas: se evalúa la personalidad, comportamiento y actitudes del individuo, excluyendo la valoración de los resultados, en si señala el comportamiento adecuado para el desarrollo óptimo del trabajo y genere un rendimiento alto (Young, 2012). En definitiva es más importante ir más allá de la valoración de los resultados, es necesario evaluar la forma como se desarrollan las labores; al tratar con comportamientos y actitudes debemos saber que es difícil modificarlos por medio de un plan de acción.
- Evaluación de los resultados: una vez evaluada la personalidad del colaborador, es necesario analizar las actividades que éste realiza (Corral, 2007). Es así que se centra en evaluar los logros profesionales y hechos constatables.
- Evaluación mixta: Se puede afirmar que es una evaluación más objetiva, ya que evalúa a la persona y los resultados que brinda (Young, 2012). Sin embargo, va a depender de la empresa y su cultura por cual evaluación empezar.

Cuadro 5: Tipos de Evaluación de desempeño

Evaluación de las personas	Evaluación de los resultados	Evaluación mixta
Se evalúa la personalidad, comportamiento y actitudes del individuo, excluyendo la valoración de los resultados, en si señala el comportamiento adecuado para el desarrollo óptimo del trabajo y genere un rendimiento alto (Young, 2012)	Es necesario analizar las actividades que el colaborador realiza, es así que se centra en evaluar los logros profesionales y en hechos constatables (Corral, 2007).	Se puede afirmar que es una evaluación más objetiva, ya que evalúa a la persona y los resultados que brinda (Young, 2012). Sin embargo, va a depender de la empresa y su cultura por cual evaluación empezar (Young, 2012).

Fuente:Elaboración propia

2.8 Métodos de Evaluación de Desempeño propuesto por Chiavenato

2.8.1 Métodos Tradicionales

Son herramientas que van a permitir juzgar la forma en la que el empleado desarrolla sus funciones, de manera que pueden medir características, conductas o resultados. Brazzoloto (2012) explica que es un método basado en características, es el más común pero no el más objetivo, si nos enfocamos en el de conductas brinda información de los empleados con respecto a sus acciones, en el caso de los resultados se centra en el aporte medible de los empleados a la organización.

Para Wiese y Buckley (como se citó en Castaño, 2013, p. 24) "Los instrumentos usados para evaluar el desempeño fueron las cualidades totales, es aquí donde el evaluador brinda una aproximación global de la productividad de los colaboradores".

Los métodos a utilizar se van a elegir de acuerdo a la cultura organizativa, a la vez se puede utilizar más de uno dependiendo a quienes se les va a realizar la evaluación de desempeño. Los principales métodos tradicionales son:

- **Método de escalas gráficas**

Evalúa el desempeño con un e doble entrada con líneas horizontales donde se colocan los factores a evaluar: habilidades, capacidades, necesidades o rasgos (puntualidad, lealtad, sensatez, conocimiento del cargo, etc), comportamientos (desempeño de la tarea, creatividad, liderazgo, sociabilidad, etc) y metas o resultados (cantidad de trabajo, atención al cliente, satisfacción del cliente, reducción de costos, etc); en las columnas los grados de variación de los factores elegidos, los factores se seleccionan de acuerdo a cada empleado a evaluar, la validez dependerá de la precisión de las características (Brazzoloto, 2012).

Para Abad (et al. 2016) se le considera como un método de evaluación de desempeño de calificación, debido a que se representan aquellas características a evaluar, para ello el evaluador va a indicar el grado en que el evaluado posee dichas características. Se utiliza un formulario de doble entrada que tiene filas horizontales y verticales, en la primera se ubica los factores de la evaluación de desempeño, mientras que en las verticales representan los grados de variación, los resultados son expresiones numéricas.

Existen como lo menciona Corral (2007) distintos tipos de escalas de acuerdo a la forma de puntuar, las continuas en donde hay dos puntos a los extremos de una línea y el desempeño se sitúa en cualquier punto, las semicontinuas, similar al anterior, con la única diferencia que existen puntos medios y las discontinuas, aquí el evaluador debe escoger las marcas que ya están fijadas, las escalas están representadas por cuadros en donde se colocan las características de cada factor.

Las ventajas de esta evaluación son que, los evaluadores pueden comprender fácilmente y por ende su aplicación no da dificultades alguna, permitiendo un trabajo más sencillo para el evaluador, el cual percibirá

los factores y características de la evaluación de cada colaborador (Oojaca ,2013).

La ventaja radica en que es de fácil aplicación, permite una fácil comprensión de los resultados, los evaluadores no necesitan una capacitación profunda y pueden aplicarla a una gran cantidad de personas. Sin embargo, su aplicación puede ser rutinaria, el evaluador debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado y se tiende a cometer indulgencia o prejuicios en la calificación (Oojaca, 2013).

Sin embargo también presenta desventajas mencionadas por Mercado, Raudales y Rigüero (2015, p. 51):“Es poco flexible por parte del evaluador, vulnerable a distorsiones provocadas por aspectos emocionales, tiende a generalizar resultados y requiere procedimientos matemáticos para corregir distorsiones”.

Figura 1: Criterios o factores de evaluación por el Método de escala gráfica

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	sociabilidad	Enfoque en los resultados

Fuente: Chiavenato, 2009

Figura 2: Ejemplo de evaluación por el Método de escala gráfica

Factores:	Optimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas aceptable (=2)	Deficiente (=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Chiavenato, 2009

- **Método de evaluación por elección forzada**

Ferreira (2013) nos explica que es un método donde el colaborador es evaluado por medio de frases descriptivas, presentadas en bloques de dos, tres, cuatro o más frases, en donde el evaluador debe elegir una o dos, la que más identifique el desempeño del evaluado. En un bloque pueden ir dos frases negativas y positivas o también pueden ir solo frases positivas, las frases van a depender del criterio del evaluador.

Abad (et al): "Son varias frases descriptivas del desempeño del empleado, positivas o negativas; el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque de frases. Mediante este sistema se evita el efecto de halo o de tendencia central " (2016, p.26).

Figura 3: Ejemplo de evaluación por el Método de elección forzada

EVALUACION DE DESEMPEÑO																																	
Nombre: _____																																	
Cargo: _____																																	
Departamento: _____																																	
<p>En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.</p>																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Presenta producción elevada</td> <td style="width: 5%;">N</td> <td style="width: 5%;">+</td> <td style="width: 5%;">-</td> </tr> <tr> <td>Comportamiento dinámico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dificultad con los números</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Es muy sociable</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Presenta producción elevada	N	+	-	Comportamiento dinámico				Dificultad con los números				Es muy sociable				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Dificultad para tratar a las personas</td> <td style="width: 5%;">N</td> <td style="width: 5%;">+</td> <td style="width: 5%;">-</td> </tr> <tr> <td>Buena iniciativa</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hace reclamos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Teme pedir ayuda</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Dificultad para tratar a las personas	N	+	-	Buena iniciativa				Hace reclamos				Teme pedir ayuda			
Presenta producción elevada	N	+	-																														
Comportamiento dinámico																																	
Dificultad con los números																																	
Es muy sociable																																	
Dificultad para tratar a las personas	N	+	-																														
Buena iniciativa																																	
Hace reclamos																																	
Teme pedir ayuda																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Tiene espíritu de equipo</td> <td style="width: 5%;">N</td> <td style="width: 5%;">+</td> <td style="width: 5%;">-</td> </tr> <tr> <td>Es ordenado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>No soporta la presión</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Acepta críticas constructivas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Tiene espíritu de equipo	N	+	-	Es ordenado				No soporta la presión				Acepta críticas constructivas				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Potencial de desarrollo</td> <td style="width: 5%;">N</td> <td style="width: 5%;">+</td> <td style="width: 5%;">-</td> </tr> <tr> <td>Toma decisiones con criterio</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Es lento y demorado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conoce su trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Potencial de desarrollo	N	+	-	Toma decisiones con criterio				Es lento y demorado				Conoce su trabajo			
Tiene espíritu de equipo	N	+	-																														
Es ordenado																																	
No soporta la presión																																	
Acepta críticas constructivas																																	
Potencial de desarrollo	N	+	-																														
Toma decisiones con criterio																																	
Es lento y demorado																																	
Conoce su trabajo																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Buena presentación personal</td> <td style="width: 5%;">N</td> <td style="width: 5%;">+</td> <td style="width: 5%;">-</td> </tr> <tr> <td>Comete muchos errores</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ofrece buenas sugerencias</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dificultad para tomar decisiones</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Buena presentación personal	N	+	-	Comete muchos errores				Ofrece buenas sugerencias				Dificultad para tomar decisiones				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Nunca se muestra antipático</td> <td style="width: 5%;">N</td> <td style="width: 5%;">+</td> <td style="width: 5%;">-</td> </tr> <tr> <td>Producción razonable</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Buena memoria</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Se expresa con dificultad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Nunca se muestra antipático	N	+	-	Producción razonable				Buena memoria				Se expresa con dificultad			
Buena presentación personal	N	+	-																														
Comete muchos errores																																	
Ofrece buenas sugerencias																																	
Dificultad para tomar decisiones																																	
Nunca se muestra antipático	N	+	-																														
Producción razonable																																	
Buena memoria																																	
Se expresa con dificultad																																	

Fuente: Chiavenato, 2009

En otras palabras, éstas frases van a permitir la evaluación del desempeño del colaborador, por ende deben ser seleccionadas con criterio teniendo en cuenta su adecuación a los juicios existentes en la empresa, lo que conllevara a resultados más objetivos y confiables, permitiendo una aplicación fácil. Se debe tomar en cuenta que su elaboración es compleja ya que es un método comparativo y discriminativo del desempeño de los colaboradores.

La ventaja de poner en práctica este método es que no necesita preparación previa y da resultados confiables, no se presta a subjetividad; sin embargo su elaboración y puesta en práctica es compleja, los resultados son generales distingue a tres tipos de colaboradores, los buenos, medios e insuficientes (Maltez y Peralta, 2016).

- **Método de investigación de campo**

Se puede plantear como el método en el que por medio de entrevistas se verifica y evalúa el desempeño del colaborador, tomando en cuenta en este proceso de recolección de información aquellas causas, orígenes y motivos del buen o mal desempeño (Corral, 2016).

Si queremos poner en práctica este método Pérez (2009) nos indica que debemos saber que dicha evaluación la realiza el superior con asesoría de un especialista, el cual se acerca a los jefes de cada subordinado para realizar la entrevista de evaluación de desempeño. Al realizar la entrevista se debe tener en cuenta una evaluación inicial, donde se identifica tres aspectos del desempeño si es más que satisfactorio, satisfactorio o menos satisfactorio; se plantea un análisis complementario donde las preguntas son más profundas; al terminar de analizar se genera un plan de acción que puede incluir asesorías, capacitaciones, promoción a otro cargo, etc.; finalmente el seguimiento es una forma de verificación del desempeño del empleado.

El presente método se realiza en base a entrevistas del encargado inmediato y un experto, ambos van a cotejar y valorar el desempeño de sus colaboradores (Chiavenato, 2009, p.254). Es una evaluación más profunda y objetiva donde se localizara las causas del comportamiento y las fuentes de los problemas, permitiendo un plan de acción capaz de resarcir los obstáculos mejorando así el desempeño laboral.

El realizar este método permite al evaluador conocer los cargos pero más que toda la habilidad, capacidad y conocimientos que éstos exigen, proporciona una oportunidad para que el jefe adquiera un alto nivel en la evaluación del desempeño, permite planear acciones para mejorar el desempeño, permite realizar una evaluación profunda y objetiva del colaborador, logrando un mejoramiento en el desempeño ya que es el método más completo de evaluación. Todo método tiene sus

limitaciones en este caso hay un costo elevado debido a la intervención del especialista de la evaluación, a la vez, el tiempo es más largo debido a las entrevistas a cada colaborador (Loaysa, 2016)

Figura 4: Ejemplo de evaluación por el Método de evaluación de campo

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2. El desempeño fue: <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> ¿Mas que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio? </div>	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Fuente: Chiavenato, 2009

- **Método de comparación de pares**

Chiavenato (2011) nos dice que es una forma de evaluación donde se contrasta a los colaboradores en pares; es así que en la columna de la derecha se coloca aquel que muestre mejores resultados. Es un método sencillo y poco eficiente, generalmente es utilizado cuando el evaluador no puede utilizar otros métodos más efectivos.

Implica en realizar una lista del personal, en la cual se compara a cada colaborador con cada integrante de su equipo de trabajo, eligiendo solo a uno de cada par, el que posea más marcas será considerado el de mejor desempeño. Es un método sencillo; sin embargo, el tiempo que toma aumenta por cada comparación (Pérez, 2009).

Figura 5: Ejemplo de evaluación por el Método de comparación de pares

Comparación de los empleados en cuanto a productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0
Clasificación en cuanto a la productividad	2	1	3	4

Fuente: Chiavenato, 2009

- **Métodos de frases descriptivas**

“Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellos que demuestran lo opuesto” (Chiavenato, 2009 p. 380).

Es factible realizar éste método, Brazzoloto (2012) indica es un método de rápida elaboración ya que se señala las frases que caracterizan el desempeño del evaluado, éstas pueden ser positivas o negativas. Si tenemos que analizar sus desventajas en un principio no lleva un control de las frases utilizadas y no es obligatoria la elección de frases.

Figura 6: Ejemplo de evaluación por el Método de frases descriptivas

N°	FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Si (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige mas grado de escolaridad?		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11	¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

Fuente: Chiavenato, 2009

2.8.2 Métodos modernos de la evaluación

Al desarrollarse un crecimiento económico global genera que las empresas busquen la excelencia como única manera de sobrevivir en este mercado; es por ello que los niveles jerárquicos se redujeron.

Chiavenato (2011) refiere que esta aproximación produjo de forma inevitable nuevas tendencias para evaluación de desempeño, haciendo desaparecer los complicados procesos tradicionales, y surgiendo las evaluaciones cualitativas y directas. Con estos nuevos métodos no es necesario realizar informes sucesivos para encontrar el responsable y tomar decisiones, la organización empieza a entrenar y capacitar a sus colaboradores como fin de orientarlos y motivarlos.

En otras palabras Abad (et al, 2016) incide que el uso de estos nuevos métodos de evaluación se enfoca en cumplir con los objetivos planteados por la organización, para ello busca mayor participación de sus colaboradores no solo para alcanzar los objetivos planteados sino para el desarrollo personal y la mejora continua de su desempeño.

- **Métodos de los incidentes críticos**

Chiavenato (2011) menciona que consiste en tener apuntes de situaciones positivas y negativas en base a la conducta profesional de un colaborador y comprobarlo en un momento dado. Este método ocurre cuando la conducta de un empleado origina éxito o fracaso a la empresa, se utilizan el sistema para comparar el desempeño con determinados aspectos en la conducta que son percibidos, registrados e investigados por el evaluador en aquellos hechos significativos del desempeño del colaborador.

Es un método en el cual el evaluador observa y registra hechos positivos y negativos, es así, que los positivos se deben explotar y los negativos

corregirse o eliminarse. Las ventajas se dan ya que los incidentes son específicos y pueden facilitar una retroalimentación para el desarrollo del empleado; no obstante, se deben analizar las situaciones favorables y desfavorables para que los colaboradores no se sientan incómodos con este método (Corral, 2007).

Figura 7: Ejemplo de evaluación por el Método de incidentes críticos

Lado Rojo			Lado Azul		
Fecha de ocurrencias	item	Incidente critico negativo	Fecha de ocurrencias	item	Incidente critico negativo

<p>Factor de Evaluacion : Productividad item A=Trabajo Lentamente B= Perdio Tiempo en periodo de Trabajo C= No inicio su tarea de inmediato</p>	<p>item A=Trabajo Rapidamente B= Economizo Tiempo en el periodo de Trabajo C= Comenzo de inmediato su nueva tarea</p>
--	--

Fuente: Chiavenato, 2009

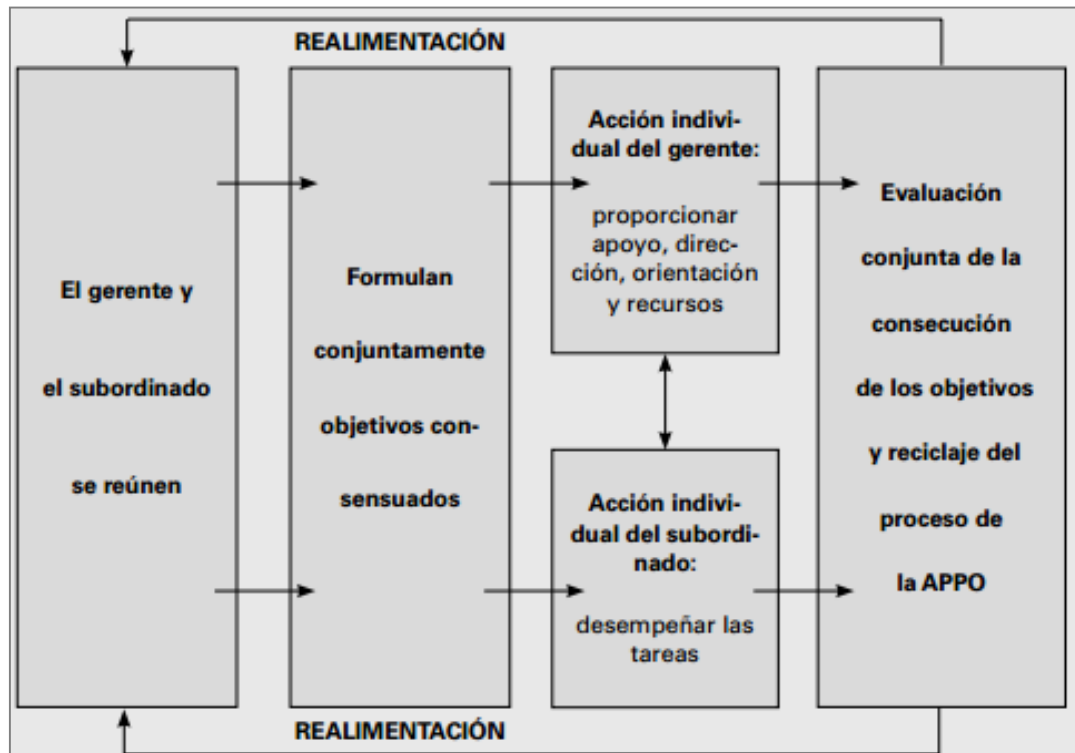
- **Método de Evaluación Participativa por objetivos EPPO**

Bermúdez (2015) lo definen como un acuerdo de desempeño entre gerente y colaborador donde se definen los objetivos, los cuales deben estar aceptados por el colaborador, para ello hay una negociación previa, el gerente asignará recursos y medios para cumplirlos, pero supervisará constantemente los resultados.

Así como lo afirman Bohlander y Scott (como se citó en Pérez, 2009) los empleados y gerentes disponen juntos el establecimiento de metas y objetivos adecuados para cada nivel, los objetivos deben cuantificarse, los resultados deben estar bajo control del empleado y se debe establecer plazos específicos para revisar y evaluar los resultados obtenidos.

Este procedimiento está siendo adquirido en la actualidad en las instituciones, debido a que es un método para administrar el desempeño en donde contribuyen los colaboradores y el gerente (Chiavenato, 2009).

Figura 8: Proceso de la Administración por objetivos



Fuente: Chiavenato, 2009

- **Método 360 grados**

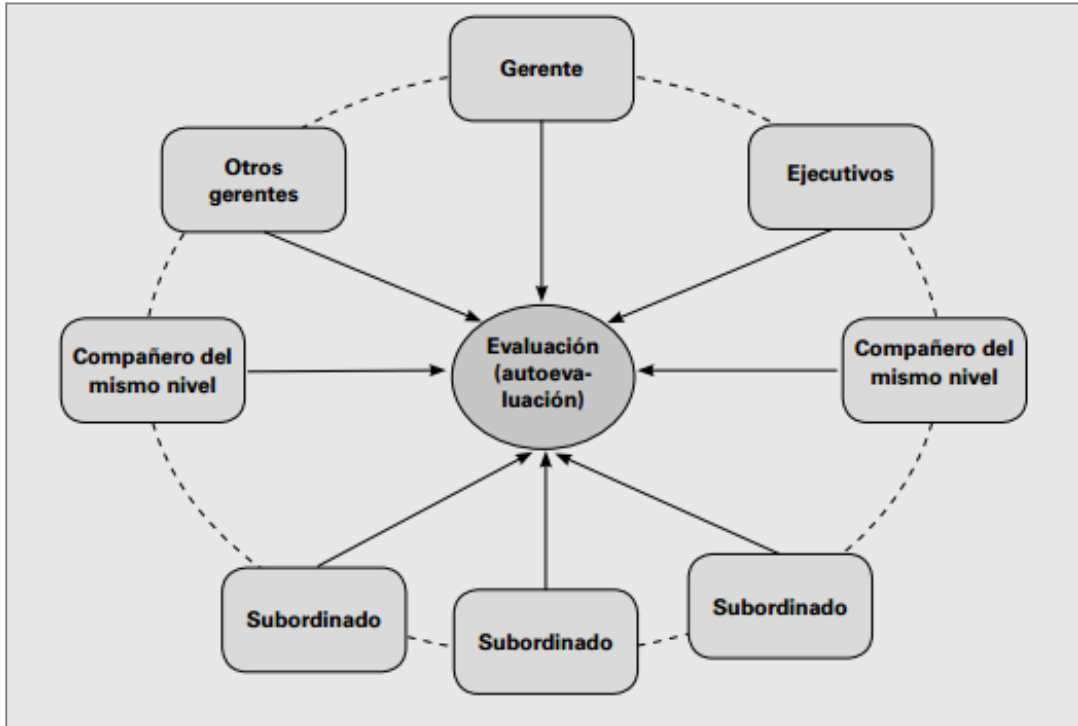
Para Chiavenato (2009): “Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan” (p. 265). Se percibe como una herramienta de desarrollo personal y profesional ya que el evaluado estará vulnerable a las condiciones o demandas que le impone todo el contexto, por eso, es necesario que el evaluado posea una actitud receptiva y dispuesta a la mejora.

El propósito de aplicar la evaluación 360 grados es ante todo el desarrollo del colaborador; no obstante busca brindarle una retroalimentación necesaria al colaborador con el fin de conocer y mejorar su desempeño tomando en cuenta las competencias que la empresa requiera; a la vez tomar medidas de mejora para detectar áreas de oportunidad del colaborador, del equipo y de la organización; brinda a la empresa información necesario para las futuras decisiones. (Abad et al., 2016).

El objetivo de la evaluación de 360 grados para Montaña (2009) es ser una herramienta para potenciar el desarrollo de las personas, ya que conoceremos el desempeño de cada uno de los evaluados tomando en cuenta diferentes competencias necesarias por el puesto, se detectará las oportunidades del individuo, su equipo y la organización para implementar acciones específicas para mejorar el desempeño del personal y por ende la organización.

Chiavenato (2009) manifiesta los pros y contra de la evaluación de 360 grados, en los pro da énfasis a que es una evaluación que brinda múltiples perspectivas, por lo cual la información es de calidad, se centra en los clientes internos y externos buscando el desarrollo personal del evaluado. En los contra la aplicación de esta evaluación es compleja porque combina las evaluaciones de todos con distintos puntos de vista, lo que podría generar intimidación y/o resentimiento del evaluado, se requiere que los evaluado estén capacitados. Por lo tanto la evaluación de 360 grados ayuda en el desarrollo personal y organizacional, mejorando las competencias necesarias para el óptimo desempeño.

Figura 9: Evaluación de desempeño



Fuente: Chiavenato, 2009

Cuadro 6: Métodos de la Evaluación de desempeño

MÉTODOS TRADICIONALES		MÉTODOS MODERNOS	
Es un método basado en características, es el más común pero no el más objetivo, si nos enfocamos en el de conductas brinda información de los empleados con respecto a sus acciones, en el caso de los resultados se centra en el aporte medible de los empleados a la organización.	<p>ESCALA GRÁFICA</p> <p>Método de evaluación de desempeño de calificación, debido a que se representan aquellas características a evaluar, para ello el evaluador va a indicar el grado en que el evaluado posee dichas características. Se utiliza un formulario de doble entrada que tiene filas horizontales y verticales, en la primera se ubica los factores de la evaluación de desempeño, mientras que en las verticales representan los grados de variación, los resultados son expresiones numéricas (Abad et al. 2016).</p> <p>ELECCIÓN FORZOSA</p> <p>Método en el cual el colaborador es evaluado por medio de frases descriptivas, presentadas en bloques de dos, tres, cuatro o más frases, en donde el evaluador debe elegir una o dos, la que más identifique al colaborador evaluado. En un bloque pueden ir dos frases negativas y positivas o también pueden ir solo frases positivas, eso depende del evaluador, a la vez, las frases se seleccionan por medio de un</p> <p>INVESTIGACIÓN DE CAMPO</p> <p>Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados (Chiavenato, 2009, p. 254).</p> <p>COMPARACIÓN DE PARES</p> <p>Implica en realizar una lista del personal, en la cual se compara a cada colaborador con cada integrante de su equipo de trabajo, eligiendo solo a uno de cada par, el que posea más marcas será considerado el de mejor desempeño. Es un método sencillo; sin embargo, el tiempo que toma aumenta por cada comparación (Pérez, 2009).</p> <p>FRASES DESCRIPTIVAS</p> <p>Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellos que demuestran lo opuesto (Chiavenato, 2009 p. 380).</p>	<p>INCIDENTES CRÍTICOS</p> <p>Chiavenato (2011) menciona que consiste en tener apuntes de situaciones positivas y negativas en base a la conducta profesional de un colaborador y comprobarlo en un momento dado.</p> <p>Es un método en el cual el evaluador observa y registra hechos positivos y negativos, es así, que los positivos se deben explotar y los negativos corregirse o eliminarse. Las ventajas se dan ya que los incidentes son específicos y pueden facilitar una retroalimentación para el desarrollo del empleado; no obstante, se deben analizar las situaciones favorables y desfavorables para que los colaboradores no se sientan incómodos con este método (Corral, 2007).</p> <p>EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS EPP0</p> <p>Es un acuerdo de desempeño entre gerente y colaborador donde se definen los objetivos, los cuales deben estar aceptados por el colaborador, para ello hay una negociación previa, el gerente asignará recursos y medios para cumplirlos, pero supervisará constantemente los resultados (Bermúdez 2015).</p> <p>Bohlander y Scott (como se citó en Pérez, 2009). Los empleados y gerentes disponen juntos el establecimiento de metas y objetivos adecuados para cada nivel, los objetivos deben cuantificarse, los resultados deben estar bajo control del empleado y se debe establecer plazos específicos para revisar y evaluar los resultados obtenidos.</p> <p>METODO 360 GRADOS</p> <p>Para Chiavenato (2009): "Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan" (p. 265).</p> <p>Es una herramienta para el desarrollo de las personas, ya que conocemos el desempeño de cada uno de los evaluados tomando en cuenta diferentes competencias requeridas por el puesto, se detectará las oportunidades del individuo, su equipo y la organización para implementar acciones específicas para mejorar el desempeño del personal y por ende la organización (Chiavenato, 2009).</p>	<p>Esta aproximación produjo de forma inevitable nuevas tendencias para evaluación de desempeño, haciendo desaparecer los complicados procesos tradicionales, y surgiendo las evaluaciones cualitativas y directas. Con estos nuevos métodos no es necesario realizar informes sucesivos para encontrar el responsable y tomar decisiones, la organización empieza a entrenar y capacitar a sus colaboradores como fin de orientarlos y motivarlos (Chiavenato, 2011).</p>
	<p>Wiese y Buckley (como se citó en Castaño, 2013, p. 24): "Las primeras herramientas utilizadas para evaluar el desempeño fueron las calificaciones globales, donde el evaluador proporciona una estimación general del rendimiento de los empleados sin distinciones entre las dimensiones de desempeño".</p>		

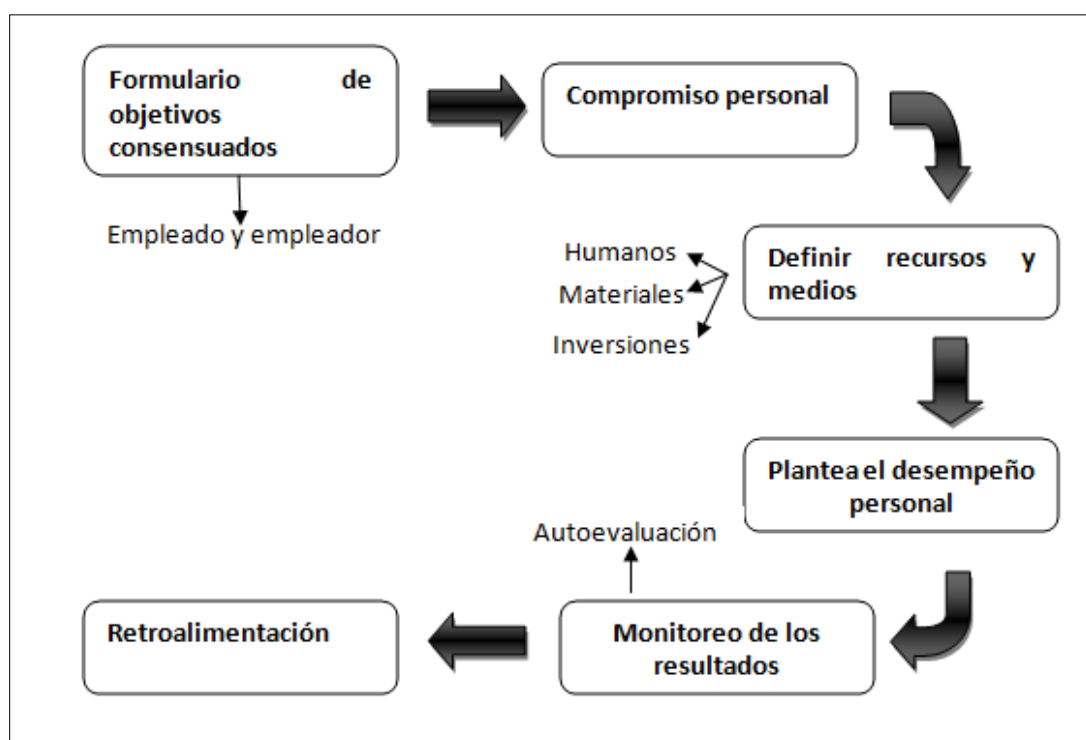
Fuente: Elaboración propia

2.8.3 Propuesta de un modelo de ejecución del método de evaluación participativa por objetivos

Para la elaboración de este método se plantea la siguiente metodología propuesta por Chiavenato (2009):

- El formulario de los objetivos consensuados se plantean en coordinación entre empleado y empleador, se definirán los recursos para alcanzar lo establecido. Es aquí, donde debe existir una motivación fuerte para estimular el desempeño hacia los objetivos dispuestos
- Debe existir un compromiso personal del evaluado para lograr las metas formuladas en conjunto.
- El gerente debe definir los recursos y medios para alcanzar los objetivos planteados, éstos pueden ser humanos, materiales o inversiones.
- Se plantea el desempeño o estrategia personal de cada individuo para lograr los objetivos formulados.
- Monitoreo constante de los resultados que brinde una idea objetiva y clara del rumbo que llevan las cosas y desempeño del evaluado, es necesario que el propio evaluado se evalúe para comparar los resultados con los objetivos trazados.
- Retroalimentación intensiva del evaluado respecto a cómo funciona para evaluar el resultado que alcanza y sacar conclusiones.

Figura 10: Método de evaluación participativa por objetivos



Elaboración propia

2.8.3.1 Elaboración de un formulario de los objetivos consensuados

Jefe de recepción

- Planificar, repartir y asignar funciones al personal de recepción tomando en consideración la disponibilidad y el flujo de huéspedes.
- Relacionar las actividades del área con los demás sectores pensando en las exigencias de atención continua al huésped.
- Capacitar al personal del área en cuestiones operativas, atención al cliente y normativa de seguridad.
- Controlar la acción del personal hacia la atención del cliente, tomando en cuenta los procedimientos y reglas de cortesía.
- Facultar bloqueos, alargar estadías, late check out y/ o cortesías a los huéspedes basándose en los métodos del establecimiento.}

Recepcionista

- Ordenar y ejecutar el área de recepción y sus tareas.
- Regular el arribo de los huéspedes con otros departamentos.
- Programar y determinar habitaciones.
- Proceder con el check in y check out.
- Anotar el consumo realizado por los huéspedes durante su estadía.
- Indicar sobre los servicios que ofrece el hotel y brindar asistencia al cliente.

Objetivos consensuados

1. Establecer y ejecutar con un Manual de Procedimiento para el área de recepción.

Actividades

- Reunir a todos los colaboradores del área (jefe y recepcionistas).
- Plantear los procedimientos a seguir tomando en cuenta las opiniones de todas las partes.
- Publicar los acuerdos tomados para que sean de conocimiento general y se realicen.
- Controlar la correcta ejecución del manual.
- Evaluar los resultados para cambiar algunos aspectos o qué medidas se deben implementar para su mejora.

Recursos

- Paquete Microsoft Office
- Cuaderno de reporte
- Computadora
- Archivador
- Lapiceros
- Hojas
- Teléfono
- Correo interno de la empresa

2. Controlar el envío de información actualizada a los departamentos de housekeeping, restaurante y mantenimiento sobre las habitaciones ocupadas.

Actividades

- Reportar el estado actual de las habitaciones desde el inicio del turno mañana, considerando ingresos y salidas.
- Entregar al sector de mantenimiento un informe con las deficiencias por restaurar de las habitaciones o equipos de las mismas.
- Informar al área de restaurante acerca de servicios requeridos por el huésped y horarios de atención, de acuerdo a lo especificado en las reservas.

Recursos

- Sistema operativo interno SHIOL
- Computadora
- Tarjetas de reporte
- Hojas de registro de control de mantenimiento
- Teléfono
- Correo interno de la empresa
- Llaves de repuesto de las habitaciones

3. Capacitar al personal sobre la aplicación del sistema operativo hotelero, aspectos operativos, normas de seguridad y el conocimiento de los servicios que ofrece el establecimiento de hospedaje.

Actividades

- Comunicar al personal sobre las normas de seguridad del establecimiento, especialmente del área de recepción considerando la importancia del correcto y obligatorio cumplimiento.

- Informar al nuevo personal sobre el reglamento interno del establecimiento.
- Capacitar al personal sobre el procedimiento de atención al huésped establecido por el hospedaje.
- Verificar las reservas del día estimando el tipo de cliente, tipo de habitación y medio por el que realizó la reserva.
- Supervisar la asignación de habitaciones según requerimientos del huésped.
- Notificar si existe sobreventa para reubicar habitaciones de acuerdo a procedimientos del establecimiento, requerimiento del huésped y nivel de habitación reservada.

Recursos

- Manual de organización y funciones (MOF)
 - Facturas manuales
 - Boletera
 - Sistema operativo interno SHIOL
 - Computadora
 - Tarjeta de registro
 - Libro de novedades
 - Programas de reservas (Booking, Expedia)
 - Correo electrónico de la empresa
 - Lapiceros
4. Aplica los saberes adquiridos sobre el sistema operativo hotelero, aspectos operativos, normas de seguridad y el conocimiento de los servicios que ofrece el establecimiento de hospedaje.

Actividades

- Supervisar al personal en la difusión de información al huésped sobre servicios ofrecidos por el establecimiento.

- Registrar el reclamo del huésped considerando alternativas de solución.
- Inspeccionar la atención del reclamo del huésped tomando en cuenta los motivos que la originaron.
- Informar al supervisor el reclamo efectuado por el huésped y los pasos que este debe seguir.

Recursos

- Libro de reclamaciones
- Sistema de seguridad
- Libro de novedades
- Lapiceros
- Archivadores

5. Programar al mes una evaluación de desempeño de los colaboradores de recepción (jefe y recepcionista) para comprobar la calidad del servicio ofrecido.

Actividades

- Comunicar a todos los trabajadores del área la ejecución de una evaluación de desempeño.
- Elegir un método de evaluación.
- Ejecutar la evaluación para cada turno en el día y hora acordada.
- Analizar los resultados para corregir, modificar o mantener las acciones realizadas por el área.

Recursos

- Lapiceros
- Archivadores
- Computadora
- Paquete Microsoft Office
- Hoja

Figura 11: Plantilla de autoevaluación

FECHA:

NOMBRE:

TURNO:

OBJETIVOS	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Ejecuta el Manual de Procedimiento del área.				
Controla el envío de información actualizada a los departamentos de housekeeping, restaurante y mantenimiento sobre las habitaciones ocupadas				
Aplica los saberes adquiridos sobre el sistema operativo hotelero, aspectos operativos, normas de seguridad y el conocimiento de los servicios que ofrece el establecimiento de hospedaje.				
Atiende los reclamos, quejas o cualquier solicitud del huésped considerando las reglas de cortesía según procedimientos del establecimiento.				
Participa con la programación de la evaluación de desempeño de los colaboradores de recepción para comprobar la calidad del servicio ofrecido.				

Elaboración propia

2.9 Teorías del Desempeño Laboral

2.9.1 Teoría de las necesidades de Maslow

Elizalde, Martí y Martínez (2006) aseguran que una persona motivada es aquella que siente deseo o voluntad por algo en específico, así pues, plantea que la motivación se basa en una jerarquía de necesidades desde las más básicas y elementales hasta aquellas que permitan el desarrollo humano, las cuales están a lo largo de nuestra vida regulando el comportamiento.

Maslow contempla la motivación en cinco necesidades las cuáles se definirán a continuación:

- Necesidad Fisiológica:
Araya y Pedreros (2013) argumentan que son las más básicas y las primeras a satisfacer ya que el sujeto no va a estar motivado a realizar actividad alguna con hambre y/o sed, es necesario satisfacer éstas necesidades que contribuyen al equilibrio de su estado corporal y permitirá que el sujeto pueda desarrollar otras actividades con mayor concentración y motivación.
- Necesidad de Seguridad:
Expresa la preocupación por conservar su estado físico frente a algún peligro o riesgo, a la vez hay preocupación por su estabilidad laboral, se busca dedicar esfuerzos contra todo tipo de inseguridades (Vasquez y Balbuena, 2015).
- Necesidad Social:
Elizalde et al, (2006) afirma que está relacionado con las conductas sociales en donde el hombre necesita relacionarse con otros sujetos, ya sea para un equipo de trabajo, amigos, tener conocidos, aceptación social. etc.

- Necesidad de Estima: Se busca el reconocimiento de los demás, el sujeto busca el desarrollo de relaciones interpersonales satisfactorias para plasmar a los demás un concepto positivo de sí mismo, generando autoconfianza a su capacidad, fuerza, sentirse útil en el mundo (Araya y Pedreros, 2013).
- Necesidad de Autorrealización: Varían de un individuo a otro ya que en principio el sujeto debe haber satisfecho sus demás necesidades con el fin que no interfieren en el desarrollo de ésta. (Vasquez y Balbuena, 2015). Consiste en lograr el máximo potencial alcanzando todos nuestros objetivos logrando una prosperidad personal y social.

El enfoque de Maslow plantea que es primordial satisfacer las necesidades básicas para ingresar a otro estado en la cual la motivación va cambiando de acuerdo a las necesidades que se presenten, también se afirma que las personas se influyen del medio para poder satisfacer sus necesidades y pasar a otro estado de necesidad. Si uno logra satisfacer las necesidades y las motivaciones van a permitir el desarrollo del sujeto en diversos ámbitos, de lo contrario generaría frustración, en consecuencia se busca que el sujeto alcance el máximo potencial.

2.9.2 Teoría de Hersberg

Esta teoría se planteó por unas entrevistas hechas a trabajadores en donde se concluyó que existen dos estímulos, la higiene y la motivación, que permitirán la satisfacción o insatisfacción en el centro laboral, esto influirá en la realización de sus deberes en sus respectivos puestos de trabajo (Nava, 2009).

Manso (2002) resalta que en el caso del factor de higiene que genera insatisfacción, se preocupa por eliminar o prevenir los peligros para la salud, por lo cual, se interesa por las condiciones físicas del trabajo,

remuneraciones, las prestaciones, la seguridad, las políticas y prácticas administrativas. Cabe resaltar que si dicho factor no está presente o el empleado no lo aplica correctamente no alcanzará la satisfacción, pero si se encuentran presentes logrará disminuir o eliminar la insatisfacción.

Aquel que origina episodios satisfactorios es el factor motivacional, que permite el logro, responsabilidad, realización personal, reconocimiento al desempeño, etc., en principio porque va a provocar en el empleado un alto nivel de motivación, haciendo que su desempeño laboral sea elevado (Nava, 2009).

El planteamiento de esta teoría aporta un conocimiento sobre la independencia de la satisfacción e insatisfacción, dejando de lado el hecho que la motivación solo era generada por incentivos salariales, relaciones humanas, etc., en sí solo disminuye o previene la insatisfacción. Además es necesario que la administración se interese por las condiciones laborales que es una fuente de motivación y no solo por el factor dinero.

Cuadro 7: Teorías de la Evaluación de desempeño

<p>TEORIA DE MASLOW</p>	<p>Elizalde, Martí y Martínez (2006) aseguran que una persona motivada es aquella que siente deseo o voluntad por algo en específico, así pues, plantea que la motivación se basa en una jerarquía de necesidades desde las más básicas y elementales hasta aquellas que permitan el desarrollo humano, las cuales están a lo largo de nuestra vida regulando el comportamiento.</p>	<p>Necesidad Fisiológica</p> <p>Necesidades de Seguridad</p> <p>Necesidad Social</p> <p>Necesidad de Estima</p> <p>Necesidad de Autorrealización</p> <p>Factor de Higiene</p> <p>Factor Motivacional</p>	<p>Argumentan que son las más básicas y las primeras a satisfacer ya que el sujeto no va a estar motivado a realizar actividad alguna con hambre y/o sed, es necesario satisfacer éstas necesidades que contribuyen al equilibrio de su estado corporal y permitirá que el sujeto pueda desarrollar otras actividades con mayor concentración y motivación (Araya y Pedreros, 2013).</p> <p>Expresa la preocupación por conservar su estado físico frente a algún peligro o riesgo, a la vez hay preocupación por su estabilidad laboral, se busca dedicar esfuerzos contra todo tipo de inseguridades (Vasquez y Balbuena, 2015).</p> <p>Relacionado con las conductas sociales en donde el hombre necesita relacionarse con otros sujetos, ya sea para un equipo de trabajo, amigos, tener conocidos, aceptación social. etc. (Elizalde et al, 2006).</p> <p>Se busca el reconocimiento de los demás, el sujeto busca el desarrollo de relaciones interpersonales satisfactorias para plasmar a los demás un concepto positivo de sí mismo, generando autoconfianza a su capacidad, fuerza, sentirse útil en el mundo (Araya y Pedreros, 2013).</p> <p>Varían de un individuo a otro ya que en principio el sujeto debe haber satisfecho sus demás necesidades con el fin que no interfieren en el desarrollo de ésta. (Vasquez y Balbuena, 2015).</p> <p>En el caso del factor que genera insatisfacción es un factor que se preocupa por eliminar o prevenir los peligros para la salud, por lo cual, se interesa por las condiciones físicas del trabajo, remuneraciones, las prestaciones, la seguridad, las políticas y prácticas administrativas (Manso, 2002).</p> <p>Aquel factor que genera insatisfacción que origina episodios satisfactorios son aquellos que permiten el logro, responsabilidad, realización personal, reconocimiento al desempeño, etc, es denominado factor motivacional, en principio porque va a provocar en el empleado un alto nivel de motivación, haciendo que su desempeño laboral sea elevado (Nava, 2009).</p>
<p>TEORIA DE HERSBERG</p>	<p>Esta teoría se planteó por unas entrevistas hechas a trabajadores en donde se concluyó que existen dos estímulos, la higiene y la motivación, que permitirán la satisfacción o insatisfacción en el centro laboral, esto influirá en la realización de sus deberes en sus respectivos puestos de trabajo (Nava, 2009).</p>	<p>Factor de Higiene</p> <p>Factor Motivacional</p>	<p>En el caso del factor que genera insatisfacción es un factor que se preocupa por eliminar o prevenir los peligros para la salud, por lo cual, se interesa por las condiciones físicas del trabajo, remuneraciones, las prestaciones, la seguridad, las políticas y prácticas administrativas (Manso, 2002).</p> <p>Aquel factor que genera insatisfacción que origina episodios satisfactorios son aquellos que permiten el logro, responsabilidad, realización personal, reconocimiento al desempeño, etc, es denominado factor motivacional, en principio porque va a provocar en el empleado un alto nivel de motivación, haciendo que su desempeño laboral sea elevado (Nava, 2009).</p>

Fuente: Elaboración propia

2.10 Formulación del Problema de Investigación

Problema General

¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa?

Problema Específico

¿Qué competencias de logro y acción poseen los colaboradores del Hotel La Princesa?

¿Qué competencias gerenciales poseen los colaboradores del Hotel La Princesa?

¿Qué competencias cognoscitivas poseen los colaboradores del Hotel La Princesa?

¿Qué competencias de eficacia personal poseen los colaboradores del Hotel La Princesa?

¿Qué competencias de ayuda y servicios en los colaboradores del Hotel La Princesa?

2.11 Justificación

La presente investigación va a permitir evaluar el actual desempeño laboral de los colaboradores del Hotel La princesa, considerando que el cliente interno es el elemento más importante de la empresa, ya que gracias a ellos la empresa puede brindar un buen servicio que satisfaga al turista y por ende obtener ganancias, lo cual es el principal objetivo de un hotel.

La evaluación del desempeño laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa va a contribuir al alcance de los objetivos del hotel y al desarrollo personal y profesional de ellos mismos ya que dicha evaluación permitirá identificar, analizar y medir las habilidades, capacidades y comportamientos del colaborador, viendo si es productivo o no, o si podrá mejorar y que acciones deberá tomar el hotel para su mejora.

2.12 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Conocer el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa

Objetivo Especifico

Reconocer las competencias de logro y acción de los colaboradores del Hotel La Princesa

Identificar las competencias gerenciales de los colaboradores del Hotel La Princesa.

Establecer las competencias cognoscitivas de los colaboradores del Hotel La Princesa.

Determinar las competencias de eficacia personal de los colaboradores del Hotel La Princesa.

Identificar las competencias de ayuda y servicio de los colaboradores del Hotel La Princesa.

III. Método

2.1. Diseño de Investigación

El presente trabajo es diseño de investigación no experimental, para Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.152) se define como: “La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

De corte transversal como lo menciona Briones (como se citó en Bernal, 2010, p.118): “Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado, éstos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio”. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa. Su tipo es descriptiva para, Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.155): “Tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción.

2.2 Población y muestra

Para esta investigación se aplicará un censo, debido a que el número de colaboradores del Hotel La Princesa es un número reducido de 29 personas.

Figura 12: Lista de Colaboradores del Hotel La Princesa

ADMINISTRACIÓN	JENNY CARRIÓN	ADMINISTRADORA
ÁREA DE RESERVAS	BÁRBARA CHAPARRO	JEFA DE RESERVAS
	CATIA MONDRAGÓN	RESERVA
ÁREA DE RECEPCIÓN	MARICRUZ CÉSPEDES	RECEPCIONISTA
	JOSELYN DOMÍNGUEZ	RECEPCIONISTA
	ELIDA QUEZADA	RECEPCIONISTA
ÁREA DE HOUSEKEEPING	KELLY RAMÍREZ	ASISTENTA
	MAGDA IGNACIO	ASISTENTA
	VALERIA FLORES	CAMARERA
	NIDIA ROJAS	CAMARERA
	JUDITH QUISPE	CAMARERA
	JENIFER OBREGON	CAMARERA
	CATIA GARCÍA	CAMARERA
	FRIDA ROJAS	CAMARERA
	GUADALUPE BASURTO	CAMARERA
	ENRIQUE TRUJILLO	ÁREA PÚBLICA
ARTURO MACEDO	ÁREA PÚBLICA	
ÁREA DE RESTAURANTE	LESLIE HUAMANCARI	JEFA DE RESTAURANTE
	JUNIOR QUISPE	COCINERO
	ELIDA APONTE	COCINERO
	JULIO MAMANI	COCINERO
	JORGE VINCES	MOZO
	LEYTON ROJAS	MOZO
	SHARON VELA	MOZO
CONSERJE	ANGELO CASTILLO	BOTÓN
ÁREA DE SEGURIDAD	ARGOTE CARLOS	JEFE DE SEGURIDAD
	WALTER ANGULO	SEGURIDAD
ÁREA DE MANTENIMIENTO	JORGE GODOY	MANTENIMIENTO
	MOISES ZEVALLOS	MANTENIMIENTO

Fuente: Elaboración propia

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica y el instrumento de recolección de datos responden a la investigación cuantitativa, la técnica utilizada es la encuesta, la cual es una técnica en la cual se formula un conjunto sistemático de preguntas escritas que están relacionadas a la variable e indicadores.

2.4 Métodos de análisis de datos

- Validez:

En la presente investigación se realizó la validación respectiva, para ello se hizo la prueba de expertos con tres investigadores especialistas de la Universidad Cesar Vallejo, posteriormente se introdujo los datos al SPSS y se aplicó la prueba binomial que indica que el instrumento es válido en su contenido porque el promedio es de 0.004, es decir menor que el nivel de significancia que es 0.05.

- Confiabilidad:

Par evaluar el nivel de confiabilidad de la presente investigación se utilizó el Alfa de Cronbach en el SPSS, y el resultado fue de 0.82 demostrando que la herramienta posee confiabilidad.

Cuadro 8: Prueba binomial

		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. exacta (bilateral)
EVALUACION DEL JUEZ 1	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		
EVALUACION JUEZ 2	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		
EVALUACION JUEZ 3	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		

Fuente: Statistical Product and Service Solutions (SPSS)

Cuadro 9: Prueba de Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,820	22

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Objetivos personales adaptados con la empresa	43,62	61,530	,673	,802
Funciones a realizar para alcanzar objetivos de la empresa	43,55	66,042	,414	,814
Capacidad de prevenir incertidumbre	43,17	61,505	,567	,804
Capacidad como oportunidad de alcanzar objetivos	43,66	61,091	,646	,801
Satisfacción en el área de trabajo	43,97	66,677	,288	,817
Herramientas que brinda la empresa para el buen desempeño	43,69	65,722	,221	,820
Oportunidades de superación en la empresa	43,93	65,995	,197	,822
Apoyo al compañero frente a dificultades	43,72	65,350	,348	,815
Habilidades de liderazgo en el desempeño	43,03	60,463	,515	,806
Motivación en la empresa al realizar las funciones	43,66	65,377	,300	,817
Experiencia laboral en ámbito hotelero	42,59	67,037	,015	,845
Estudios financiados por la empresa	41,10	59,739	,384	,816
Estudios profesionales de actualización o capacitaciones	42,03	56,892	,534	,805
Aporta ideas a la empresa	43,38	60,815	,658	,801
Controlar impulsos ante distintas situaciones	43,45	60,685	,772	,798
Asumir nuevos retos laborales	43,45	61,185	,619	,802
Capacidad de dar solución	43,41	61,251	,595	,803

Capacidad de adaptación en un puesto laboral o cambio de área	43,17	62,719	,321	,817
Buena relación con los compañeros	43,93	67,781	,155	,821
Adaptación de los nuevos colaboradores	43,83	68,148	,096	,823
Actitud amable y empática con los huéspedes o personas externas	44,38	66,958	,449	,816
Actitud de servicio	44,41	68,680	,137	,821

Fuente: Statistical Product and Service Solutions (SPSS)

2.5 Aspectos éticos

El presente trabajo es una investigación propia que busca resultados confiables para dar solución a la problemática presentada, es por ello que se respeta a los autores y definiciones por medio del uso del APA, los datos obtenidos son confiables ya que las personas involucradas fueron informadas y aceptaron de forma consciente y voluntaria.

IV.Resultados

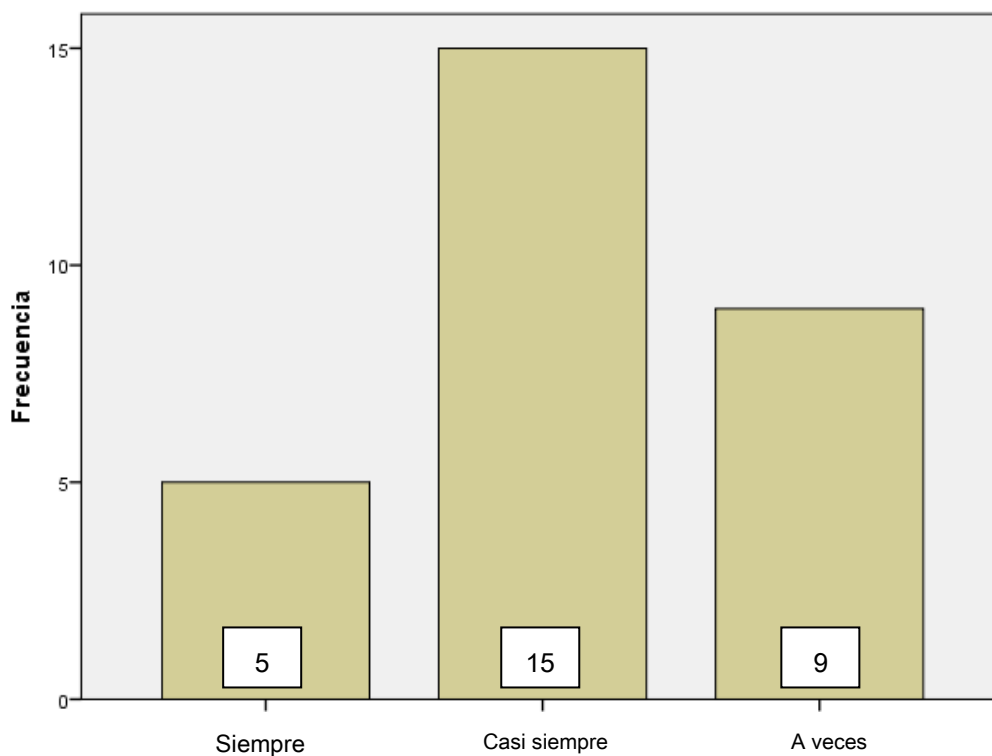
Los resultados obtenidos abarcan dos enfoques el de los colaboradores del hotel y el de los jefes de área.

- **Resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores del hotel**

Tabla N° 1: Objetivos personales adaptados con los objetivos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	17,2	17,2	17,2
	Casi siempre	15	51,7	51,7	69,0
	A veces	9	31,0	31,0	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 13: Objetivos personales adaptados con os objetivos de la empresa

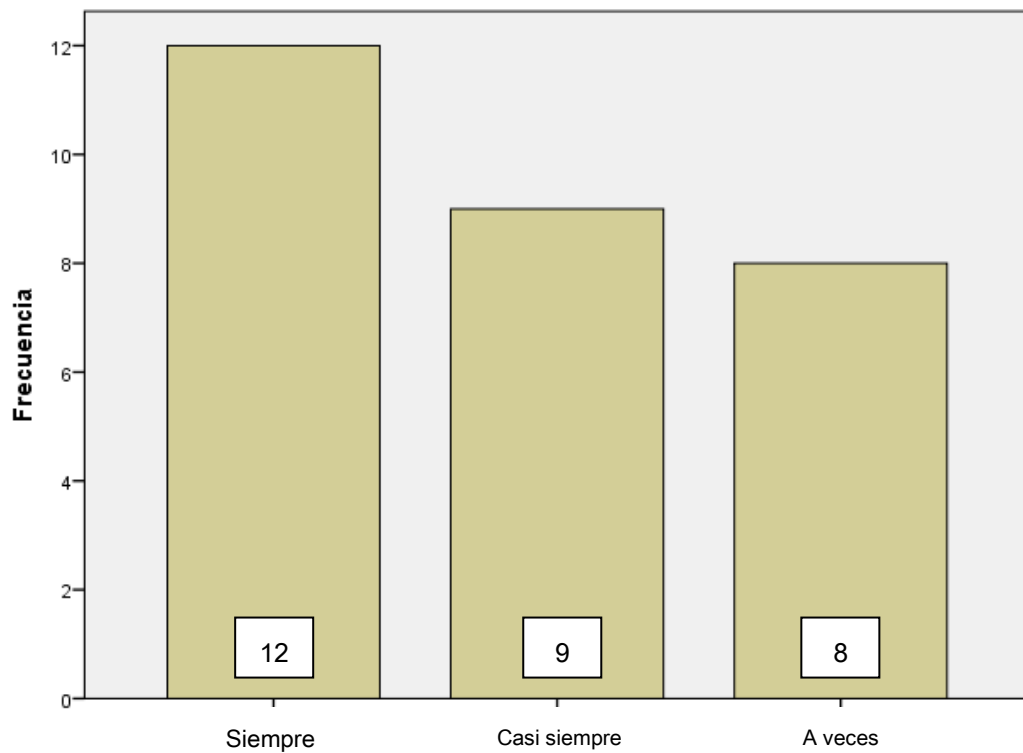


Descripción: Del total de encuestado 15 manifiestan casi siempre adaptar sus objetivos personales con los objetivos de la empresa, 9 un a veces y el menor resultado para siempre con un 5.

Tabla N° 2: Funciones a realizar para alcanzar objetivos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	12	41,4	41,4	41,4
	Casi siempre	9	31,0	31,0	72,4
	A veces	8	27,6	27,6	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 14: Funciones a realizar para alcanzar objetivos de la empresa

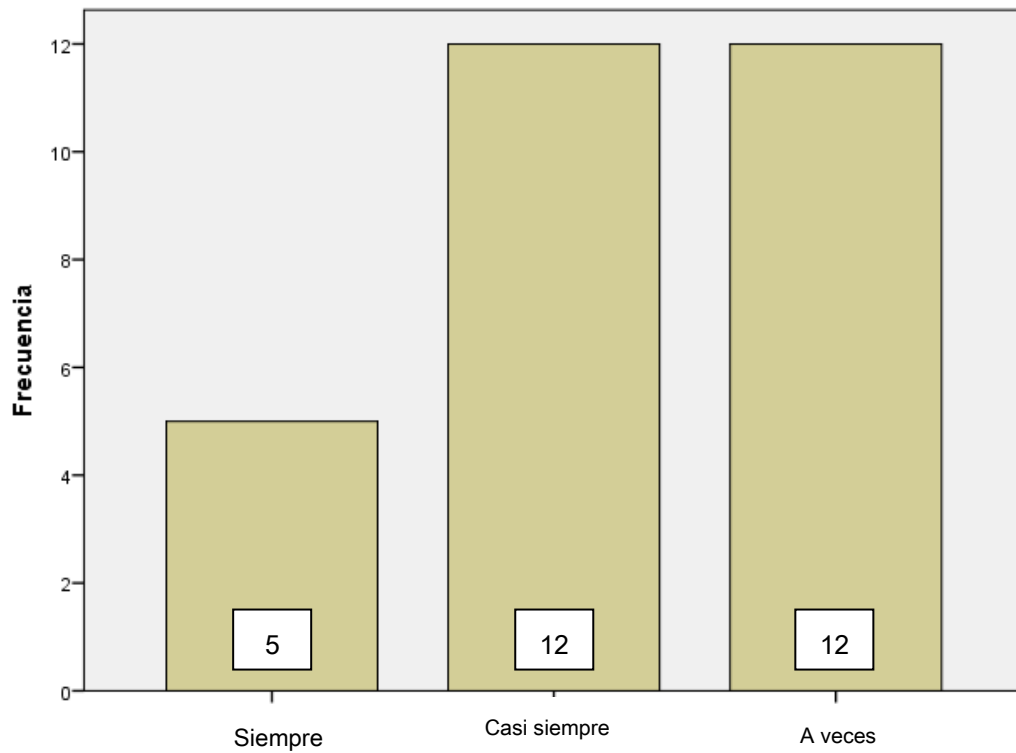


Descripción: De los encuestados 12 aseguran siempre realizar sus funciones para alcanzar los objetivos de la empresa, mientras que un 9 menciona un casi siempre, finalmente 8 afirman un a veces.

Tabla N° 3: Capacidad para prevenir incertidumbre

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	17,2	17,2	17,2
	Casi siempre	12	41,4	41,4	58,6
	A veces	12	41,4	41,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 15: Capacidad para prevenir incertidumbre

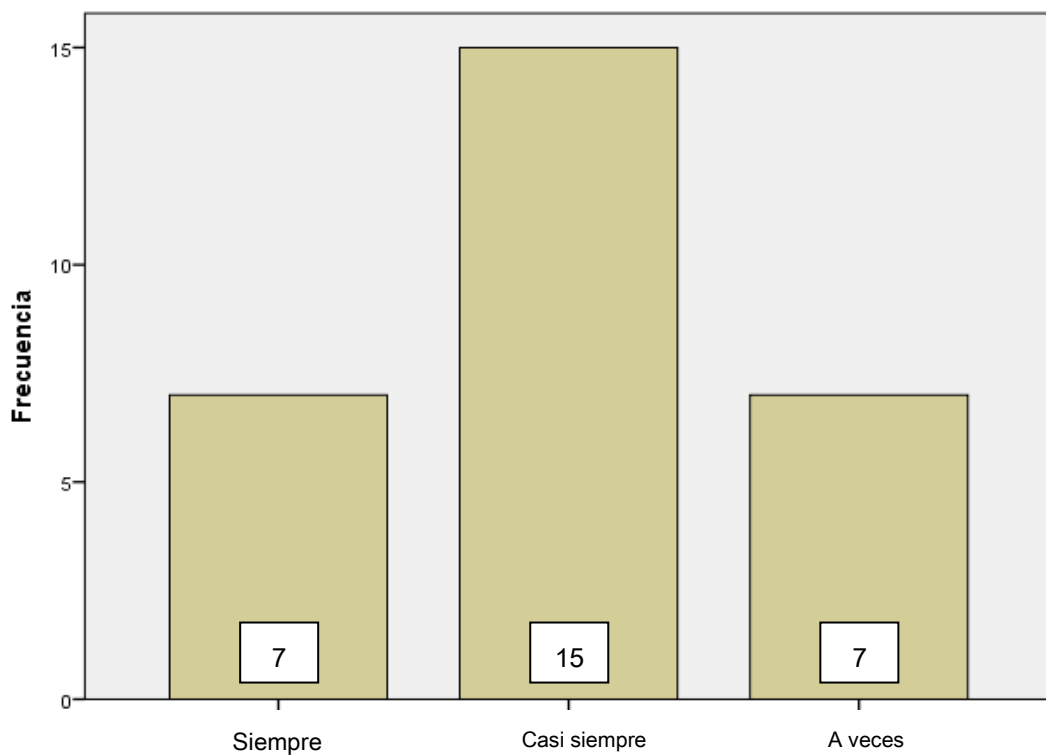


Descripción: Del total de participantes 12 afirman que casi siempre y a veces demuestran capacidad para prevenir incertidumbre, sin embargo solo 5 afirman siempre.

Tabla N° 4: Capacidad como oportunidad de alcanzar objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	24,1	24,1	24,1
	Casi siempre	15	51,7	51,7	75,9
	A veces	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 16: Capacidad como oportunidad de alcanzar objetivos

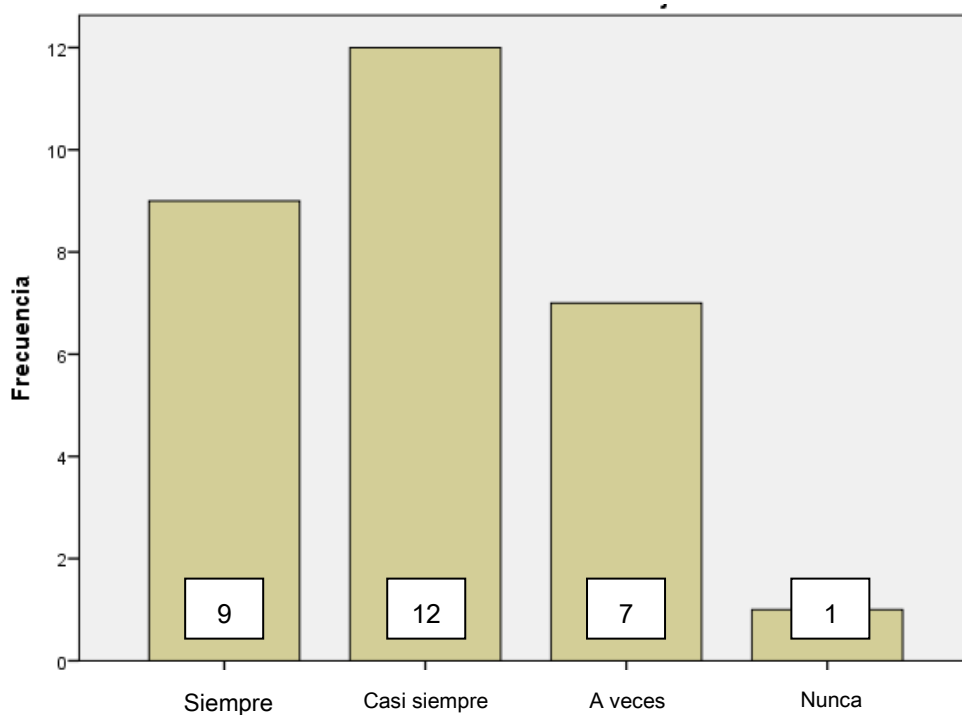


Descripción: De los colaboradores encuestados 15 casi siempre manifiestan sus capacidades como oportunidad para alcanzar sus objetivos, mientras que 7 revelan que siempre y a veces.

Tabla N° 5: Satisfacción en el área de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	9	31,0	31,0	31,0
	Casi siempre	12	41,4	41,4	72,4
	A veces	7	24,1	24,1	96,6
	Nunca	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 17: Satisfacción en el área de trabajo

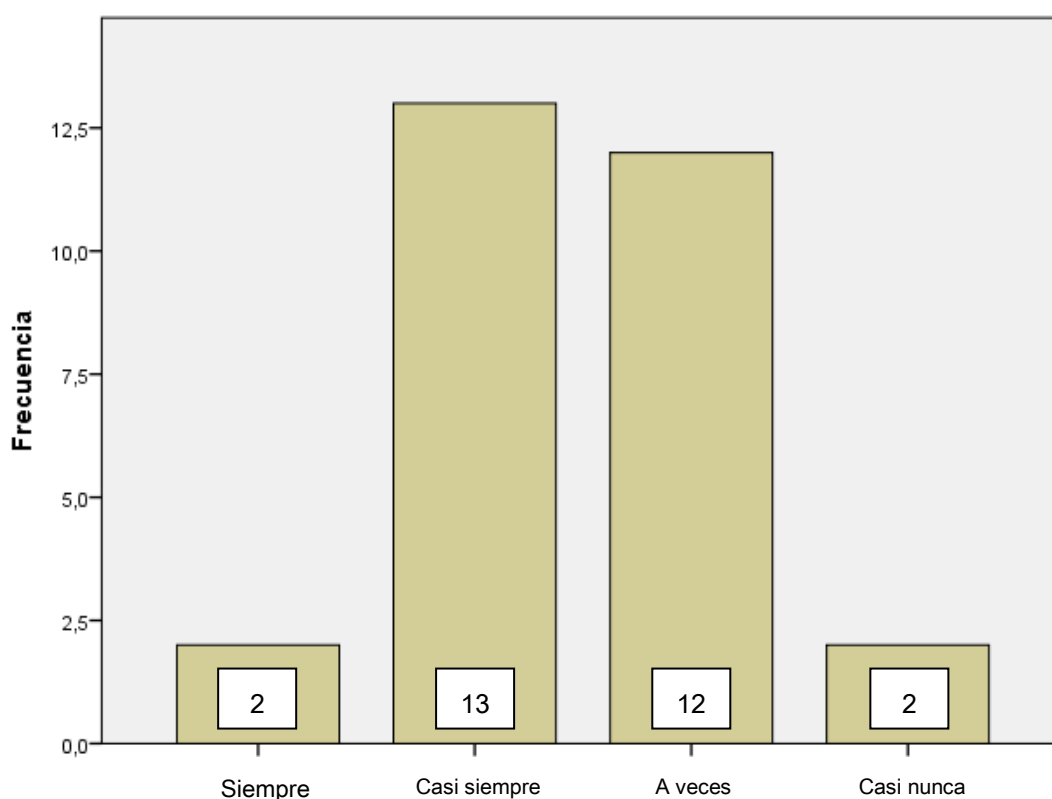


Descripción: Del total de participantes 12 manifiestan que casi siempre están satisfechos en su área de trabajo, 9 señalan que siempre, luego 7 afirman a veces y 1 que nunca.

Tabla N° 6: Herramientas que brinda la empresa para el buen desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	2	6,9	6,9	6,9
	Casi siempre	13	44,8	44,8	51,7
	A veces	12	41,4	41,4	93,1
	Casi nunca	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 18: Herramientas que brinda la empresa para el buen desempeño

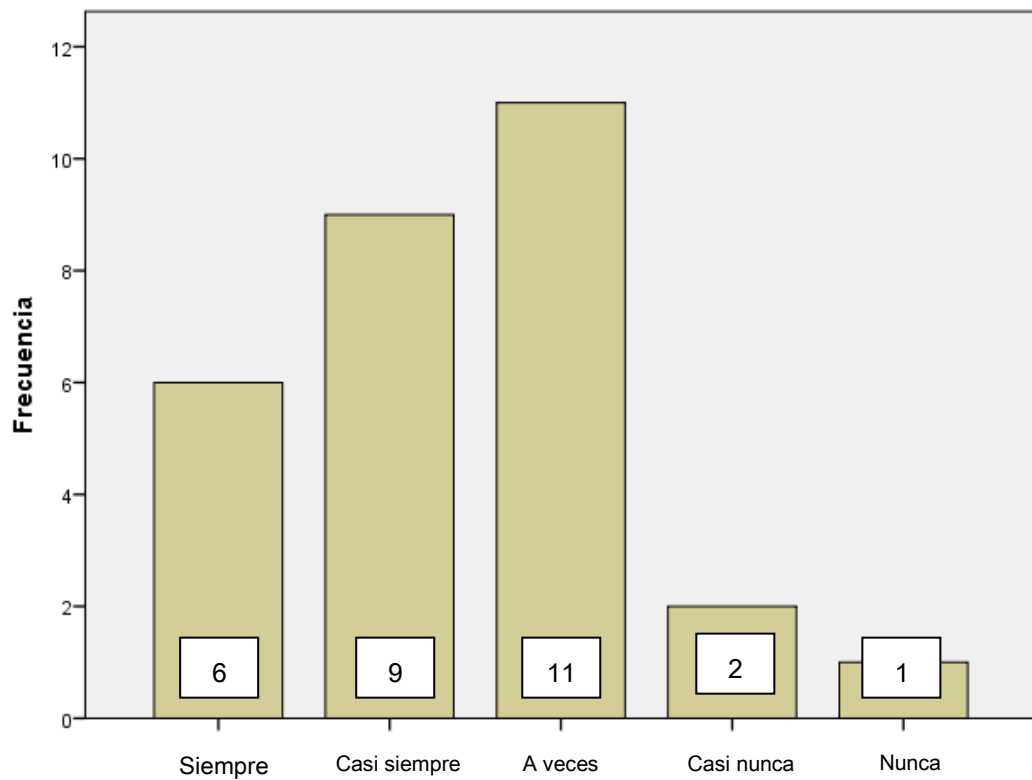


Descripción: Del total de encuestados 13 sostienen que casi siempre la empresa brinda herramientas para su buen desempeño, 12 mencionan que a veces y 2 señalan que siempre y casi nunca.

Tabla N° 7: Oportunidades de superación en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	20,7	20,7	20,7
	Casi siempre	9	31,0	31,0	51,7
	A veces	11	37,9	37,9	89,7
	Casi nunca	2	6,9	6,9	96,6
	Nunca	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 19: Oportunidades de superación en la empresa

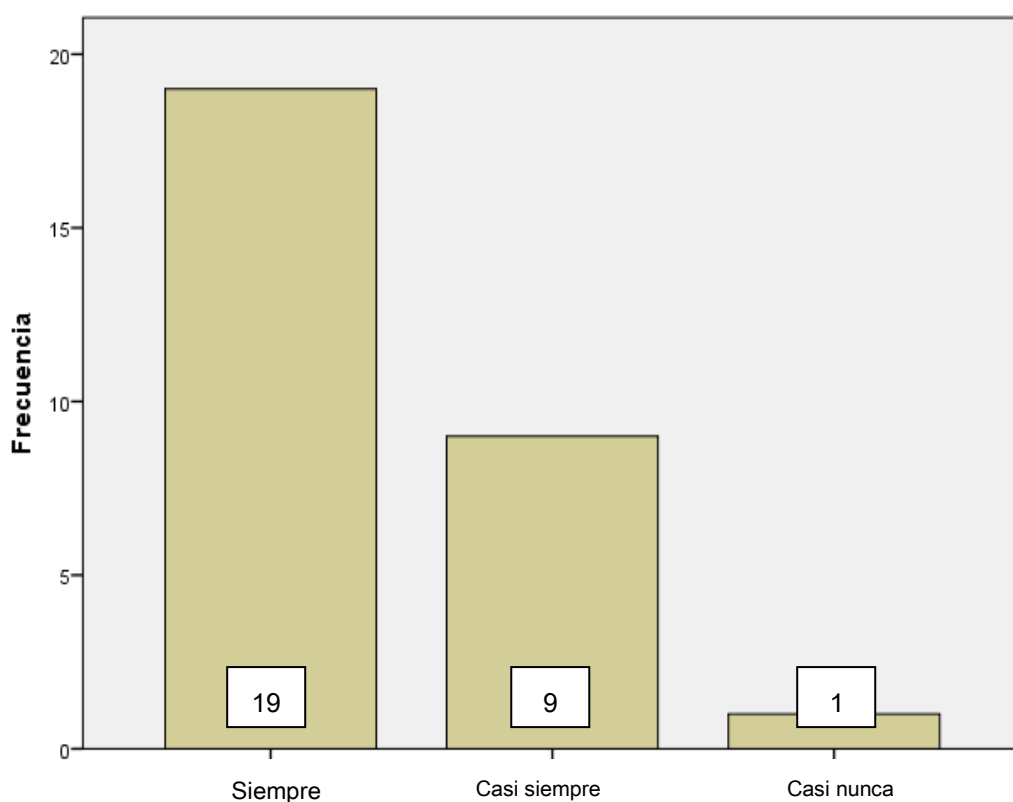


Descripción: De los encuestados 11 indican que evidencian oportunidades de superación, 9 señalan casi siempre, 6 revelan que siempre, 2 mencionan casi nunca y 1 que nunca.

Tabla N° 8: Apoyo al compañero frente a dificultades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	19	65,5	65,5	65,5
	Casi siempre	9	31,0	31,0	96,6
	Casi nunca	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 20: Apoyo al compañero frente a dificultades

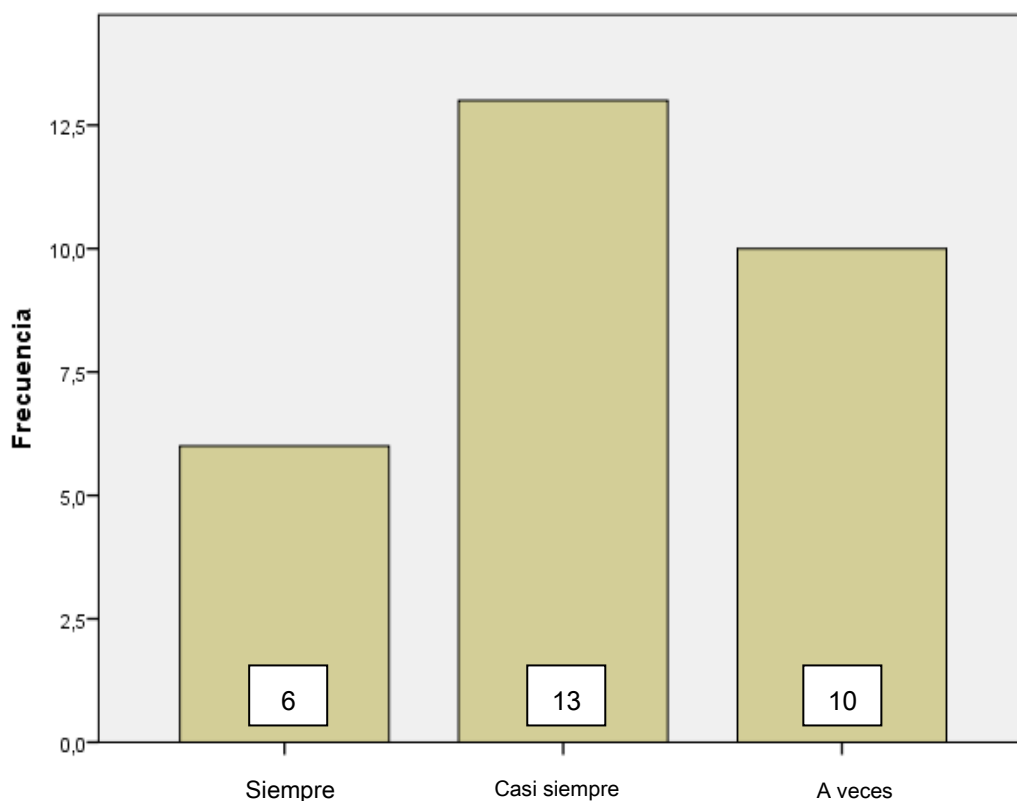


Descripción: De los participantes en la encuesta 19 evidencian apoyo al compañero frente a dificultades, no obstante 9 demuestran que casi siempre y 1 indica que nunca.

Tabla N° 9: Habilidades de liderazgo en el desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	20,7	20,7	20,7
	Casi siempre	13	44,8	44,8	65,5
	A veces	10	34,5	34,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 21: Habilidades de liderazgo en el desempeño

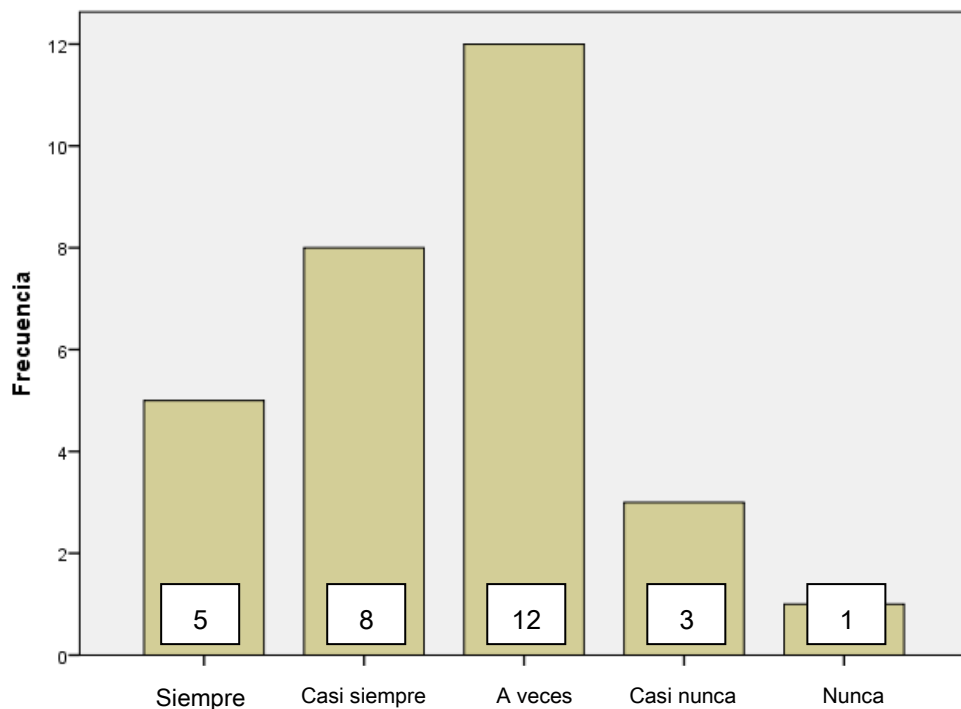


Descripción: Del total de encuestados 13 señalan que poseen habilidades de liderazgo en su desempeño, 10 afirman que a veces y 6 sostienen que siempre.

Tabla N°10: Motivación en la empresa al realizar las funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	17,2	17,2	17,2
	Casi siempre	8	27,6	27,6	44,8
	A veces	12	41,4	41,4	86,2
	Casi nunca	3	10,3	10,3	96,6
	Nunca	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 22: Motivación en la empresa al realizar las funciones

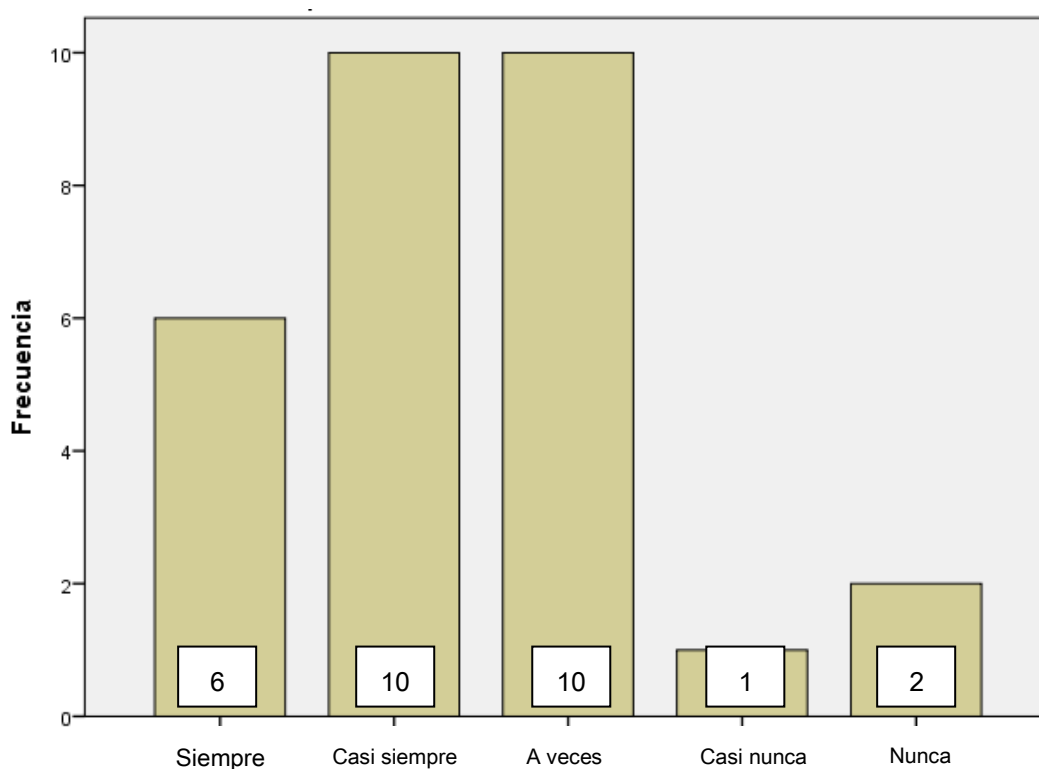


Descripción: Del total de participantes existen 12 que manifiestan a veces sentir motivación al realizar sus funciones, 8 sostienen que casi siempre, 5 señalan que siempre, 3 demuestran que casi nunca y por último 1 menciona que nunca.

Tabla N°11: Experiencia laboral en ámbito hotelero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	20,7	20,7	20,7
	Casi siempre	10	34,5	34,5	55,2
	A veces	10	34,5	34,5	89,7
	Casi nunca	1	3,4	3,4	93,1
	Nunca	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 23: Experiencia laboral en ámbito hotelero

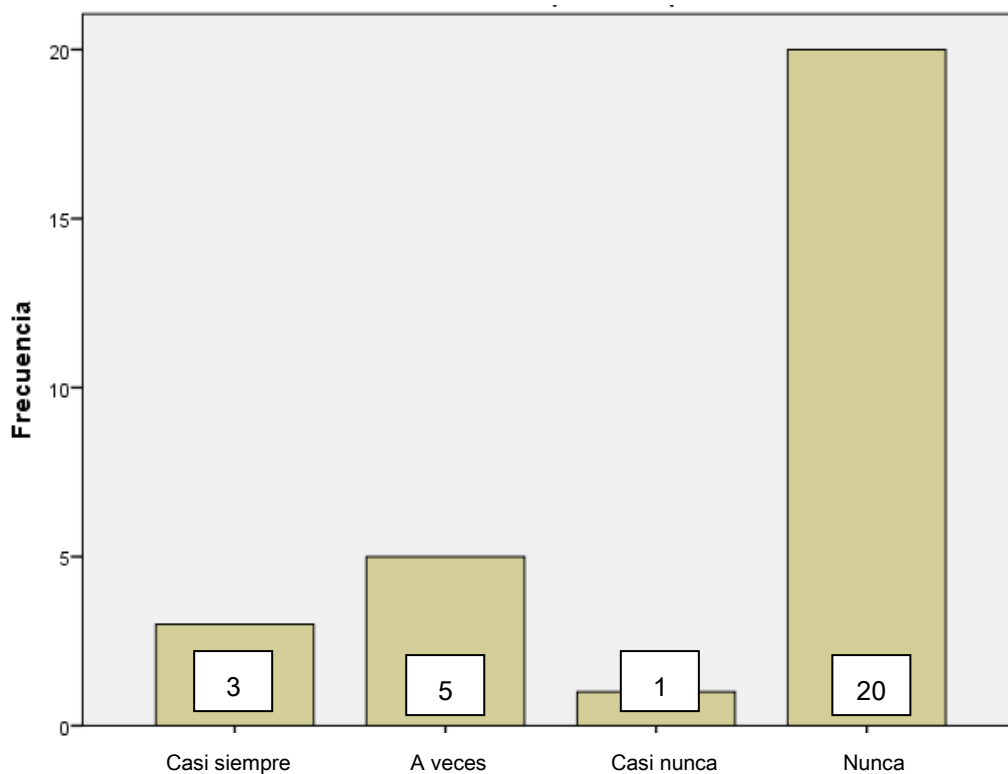


Descripción: De los encuestados 10 sostienen que casi siempre y a veces tuvieron experiencia laboral en el ámbito hotelero, 6 indican casi siempre, 2 refiere que nunca y 1 que casi nunca.

Tabla N°12: Estudios financiados por la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	3	10,3	10,3	10,3
	A veces	5	17,2	17,2	27,6
	Casi nunca	1	3,4	3,4	31,0
	Nunca	20	69,0	69,0	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 24: Estudios financiados por la empresa

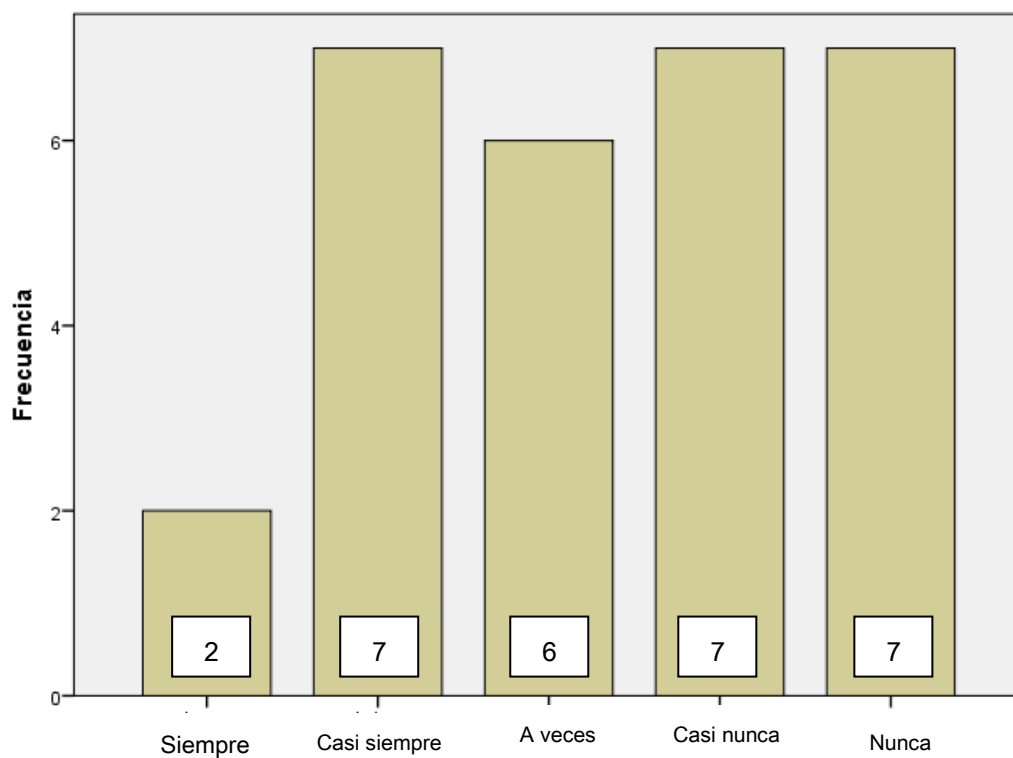


Descripción: De los encuestados 20 afirman nunca haber tenido estudios financiados por la empresa, 5 indican que a veces, mientras que 3 mencionan que casi siempre y 1 señala casi nunca.

Tabla N°13: Estudios profesionales de actualización o capacitaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	2	6,9	6,9	6,9
	Casi siempre	7	24,1	24,1	31,0
	A veces	6	20,7	20,7	51,7
	Casi nunca	7	24,1	24,1	75,9
	Nunca	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 25: Estudios profesionales de actualización o capacitaciones

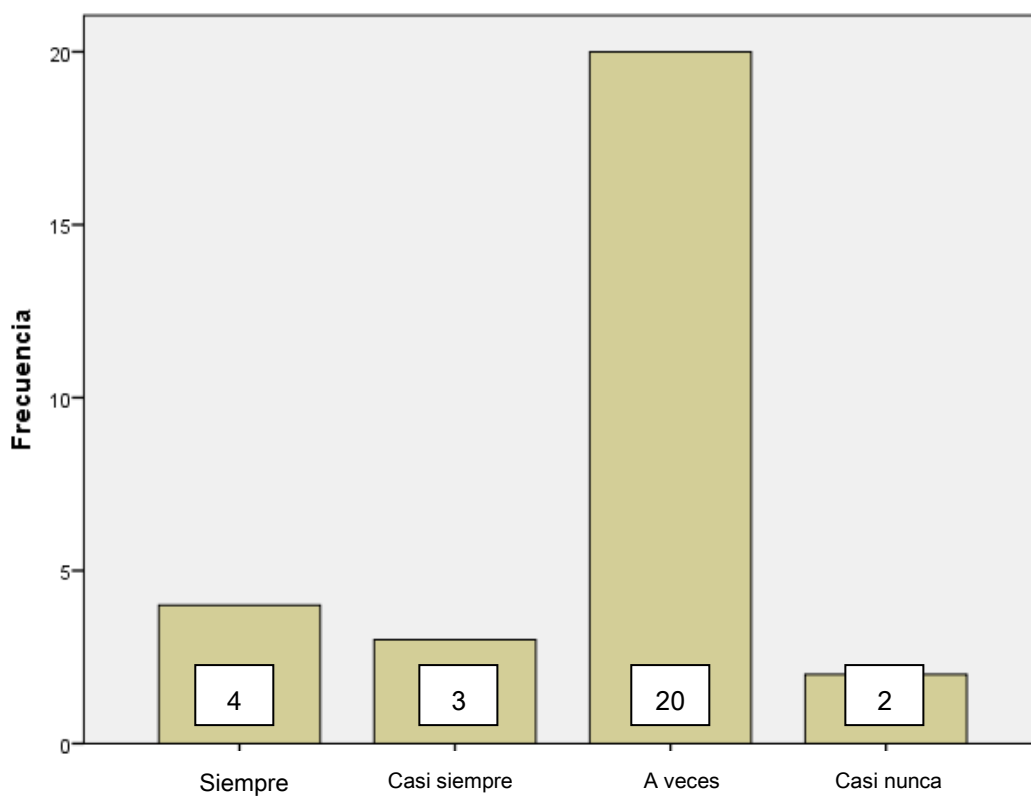


Descripción: Del total de encuestados 7 indican casi siempre, casi nunca y nunca realizar estudios profesionales de actualización o capacitaciones, 6 manifiestan a veces y 2 indican siempre.

Tabla N°14: Aporta ideas a la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	13,8	13,8	13,8
	Casi siempre	3	10,3	10,3	24,1
	A veces	20	69,0	69,0	93,1
	Casi nunca	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 26: Aporta ideas a la empresa

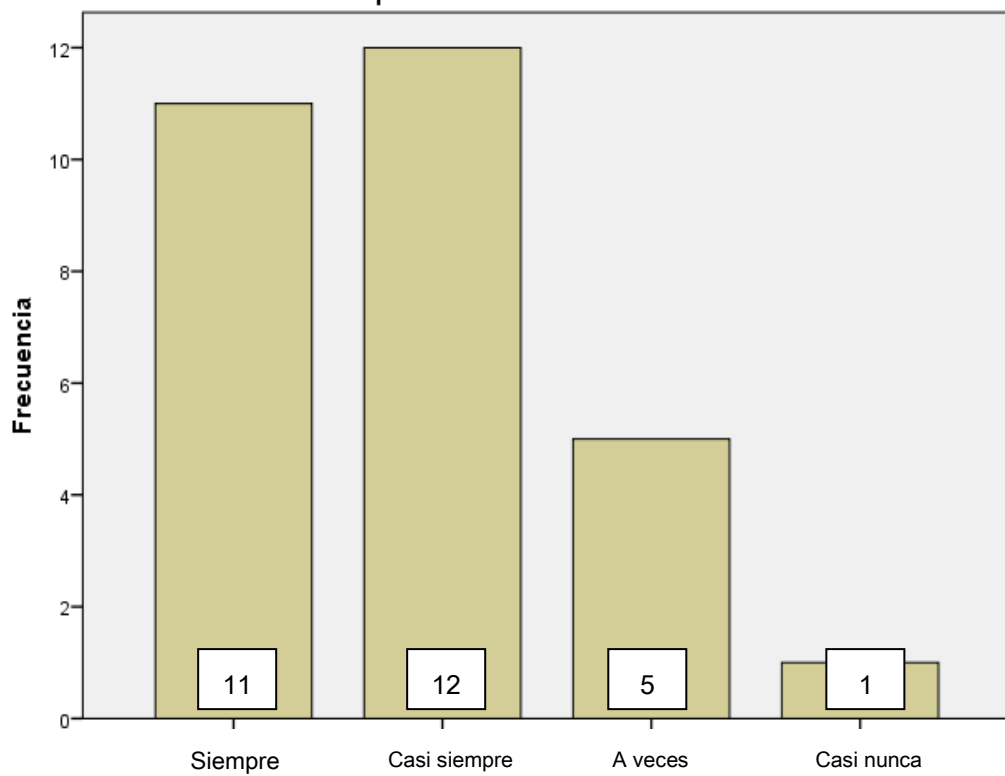


Descripción: Del total de encuestados 20 evidencian aportar a veces ideas a la empresa, 4 indican que siempre, 3 casi siempre y 2 manifiestan casi nunca.

Tabla N°15: Control de impulsos ante situaciones difíciles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	37,9	37,9	37,9
	Casi siempre	12	41,4	41,4	79,3
	A veces	5	17,2	17,2	96,6
	Casi nunca	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 27: Control de impulsos ante situaciones difíciles

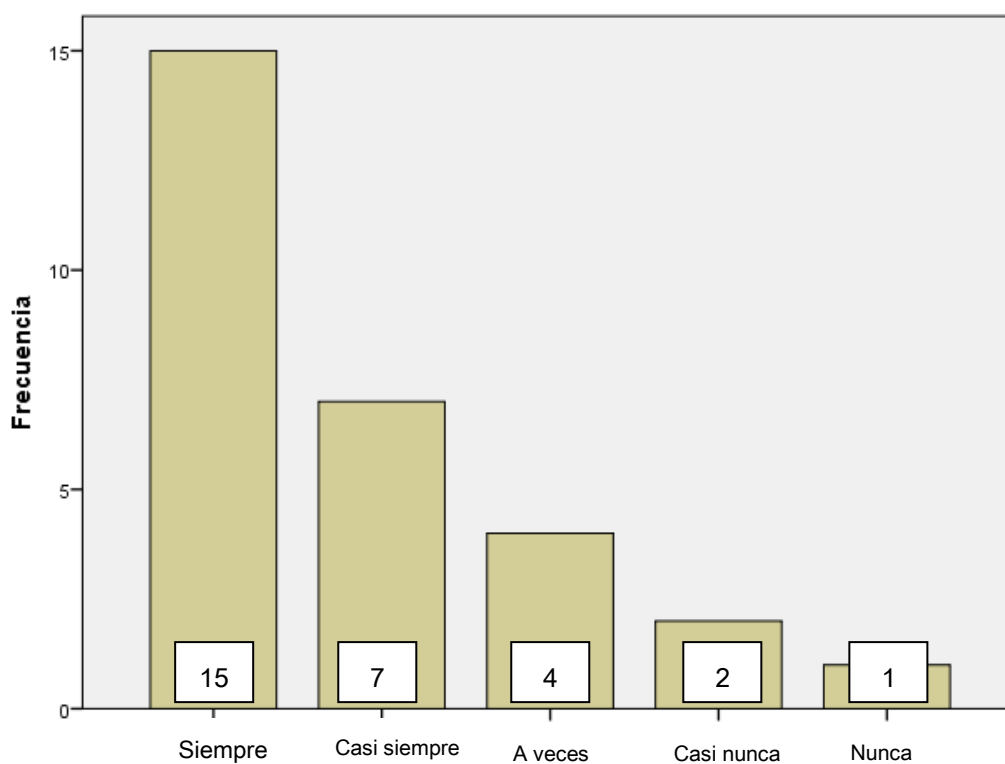


Descripción: Del total de encuestados 12 mencionan casi siempre controlar sus impulsos ante situaciones difíciles, 11 afirman que siempre, 5 mencionan que a veces y 1 casi nunca.

Tabla N°16: Asumir nuevos retos laborales

Asumir nuevos retos laborales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	15	51,7	51,7	51,7
	Casi siempre	7	24,1	24,1	75,9
	A veces	4	13,8	13,8	89,7
	Casi nunca	2	6,9	6,9	96,6
	Nunca	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 28: Asumir nuevos retos laborales

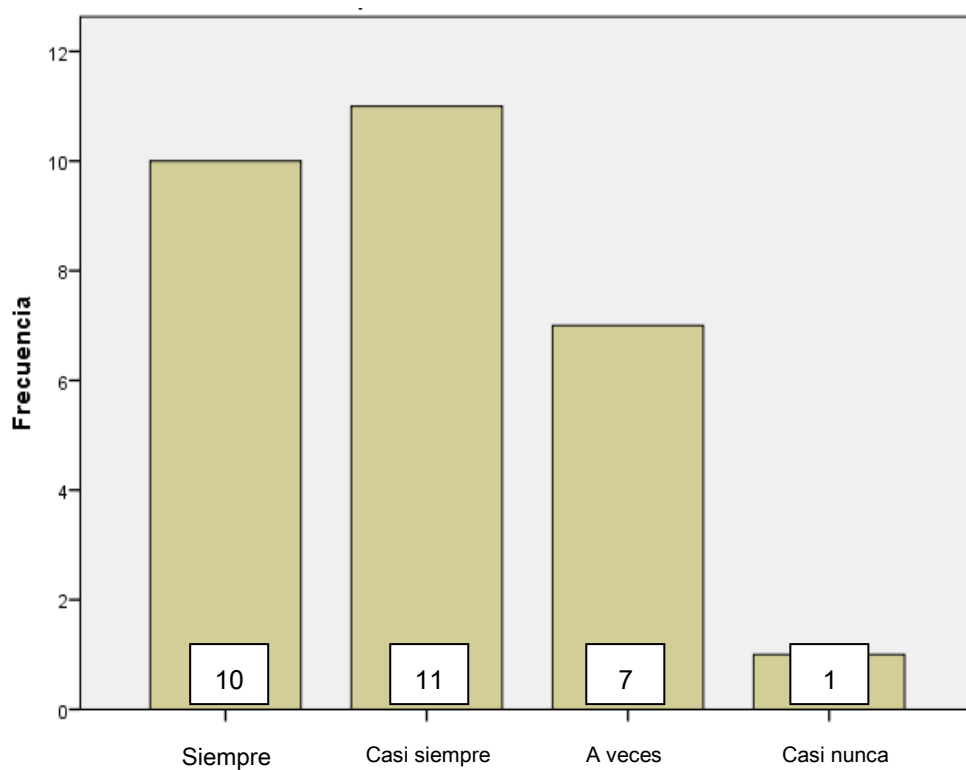


Descripción: De los participantes 15 constatan que siempre asumen nuevos retos laborales, 7 mencionan un casi siempre, 4 señalan a veces, 2 indican que casi nunca y 1 sostiene que nunca.

Tabla N°17: Capacidad de dar solución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	34,5	34,5	34,5
	Casi siempre	11	37,9	37,9	72,4
	A veces	7	24,1	24,1	96,6
	Casi nunca	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 29: Capacidad de dar solución

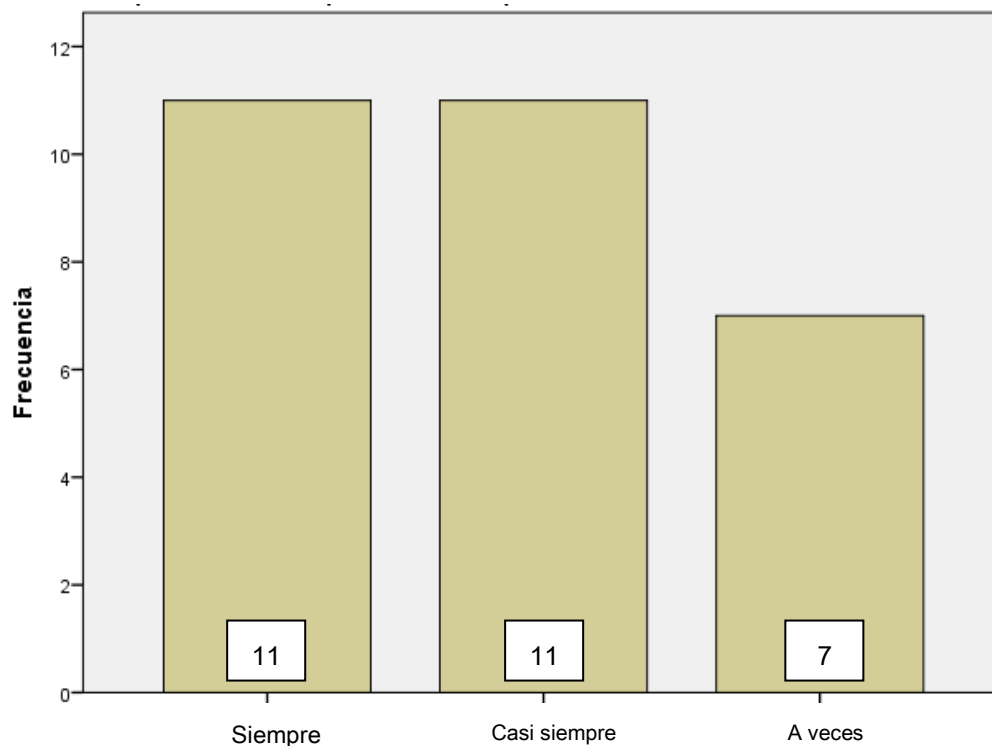


Descripción: Del total de participantes encuestados 11 sostienen poseer capacidad de dar solución, 10 mencionan que siempre, 7 sostienen que a veces y 1 afirma que casi nunca.

Tabla N°18: Capacidad de adaptación en un puesto laboral o cambio de área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	37,9	37,9	37,9
	Casi siempre	11	37,9	37,9	75,9
	A veces	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 30: Capacidad de adaptación en un puesto laboral o cambio de área

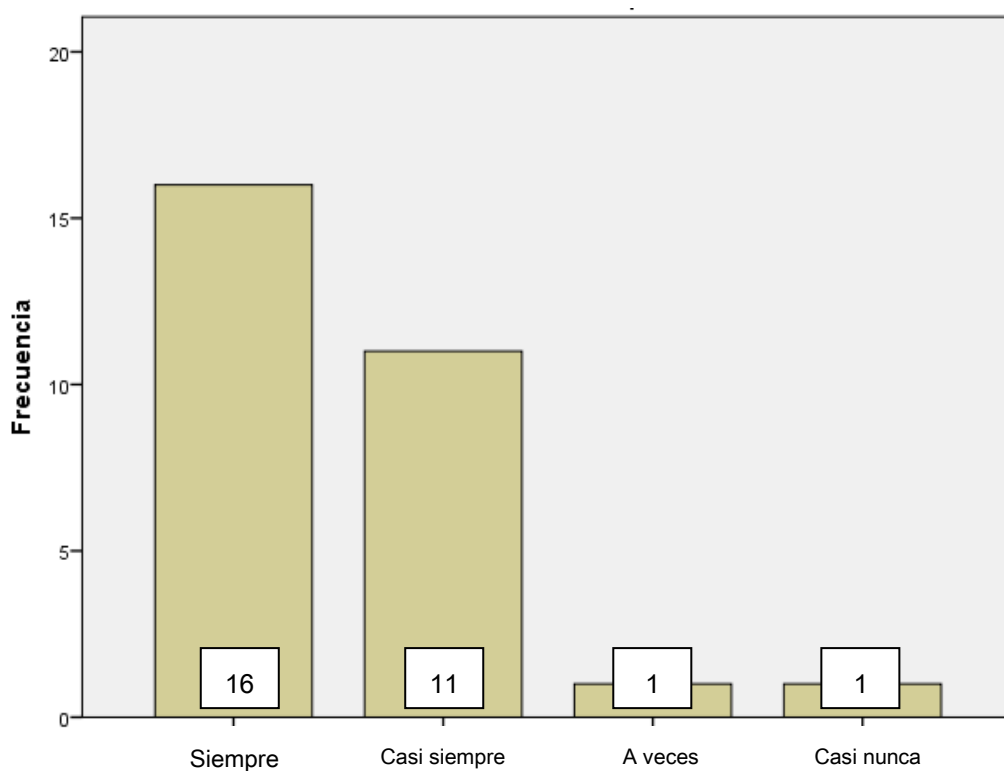


Descripción: Del total de encuestados 11 mencionan siempre y casi siempre adaptarse en un puesto laboral o cambio de área, mientras que 7 a veces logran adaptarse.

Tabla N° 19: Buena relación con los compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	16	55,2	55,2	55,2
	Casi siempre	11	37,9	37,9	93,1
	A veces	1	3,4	3,4	96,6
	Casi nunca	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 31: Buena relación con los compañeros

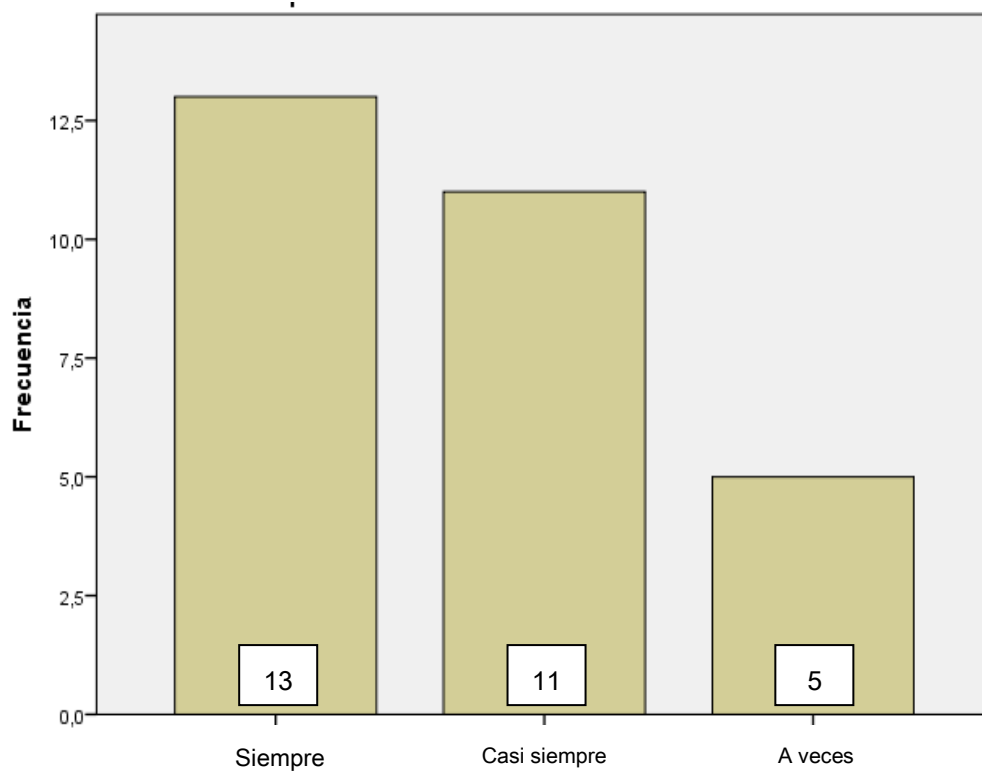


Descripción: Del total de encuestados 16 mencionan tener buena relación con los compañeros, 11 muestran un casi siempre, mientras que 1 señalan un a veces y casi nunca.

Tabla N°20: Adaptación de los nuevos colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	13	44,8	44,8	44,8
	Casi siempre	11	37,9	37,9	82,8
	A veces	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 32: Adaptación de los nuevos colaboradores

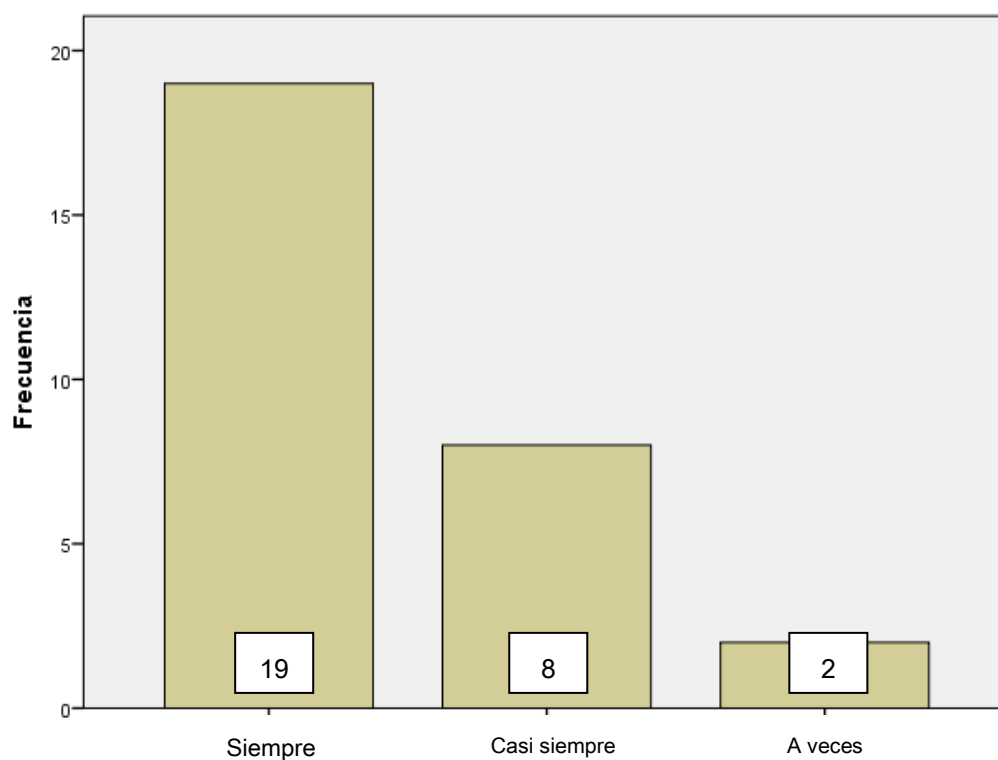


Descripción: Del total de encuestados 13 siempre muestran preocupación porque los nuevos colaboradores se adapten, 11 mencionan casi siempre y 5 sostienen a veces.

Tabla N°21: Actitud amable y empática con los huéspedes o personas externas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	19	65,5	65,5	65,5
	Casi siempre	8	27,6	27,6	93,1
	A veces	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 33: Actitud amable y empática con los huéspedes o personas externas

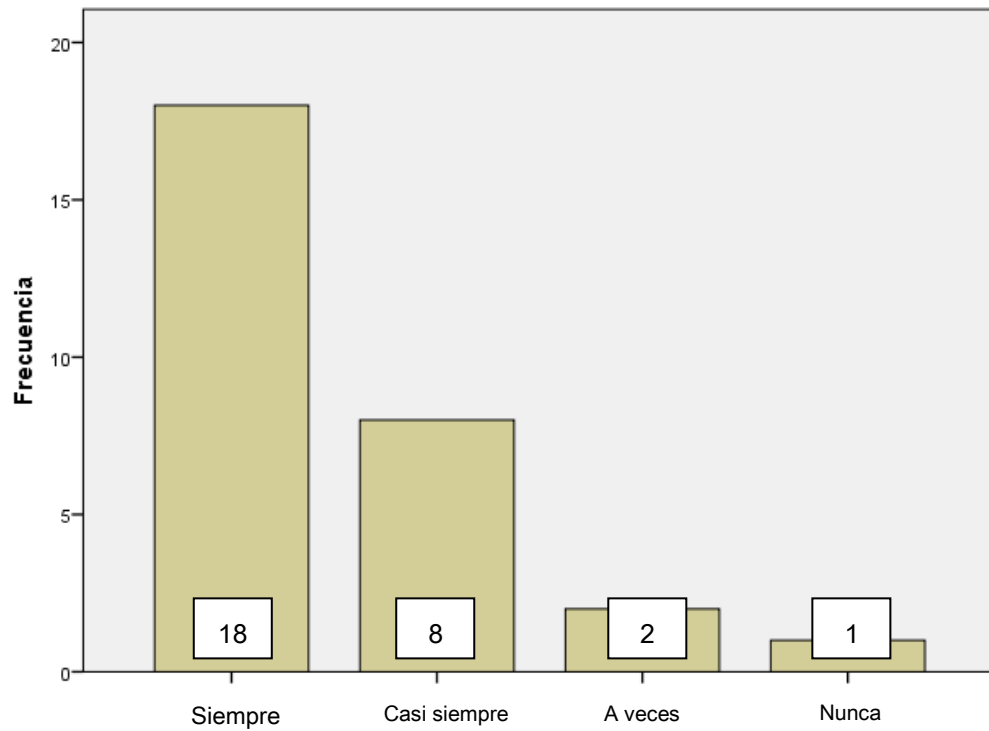


Descripción: De los encuestados 19 siempre muestran una actitud amable y empática con los huéspedes o personas externas, 8 mencionan un casi siempre y 2 indican a veces.

Tabla N°22: Actitud de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	18	62,1	62,1	62,1
	Casi siempre	8	27,6	27,6	89,7
	A veces	2	6,9	6,9	96,6
	Nunca	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 34: Actitud de servicio



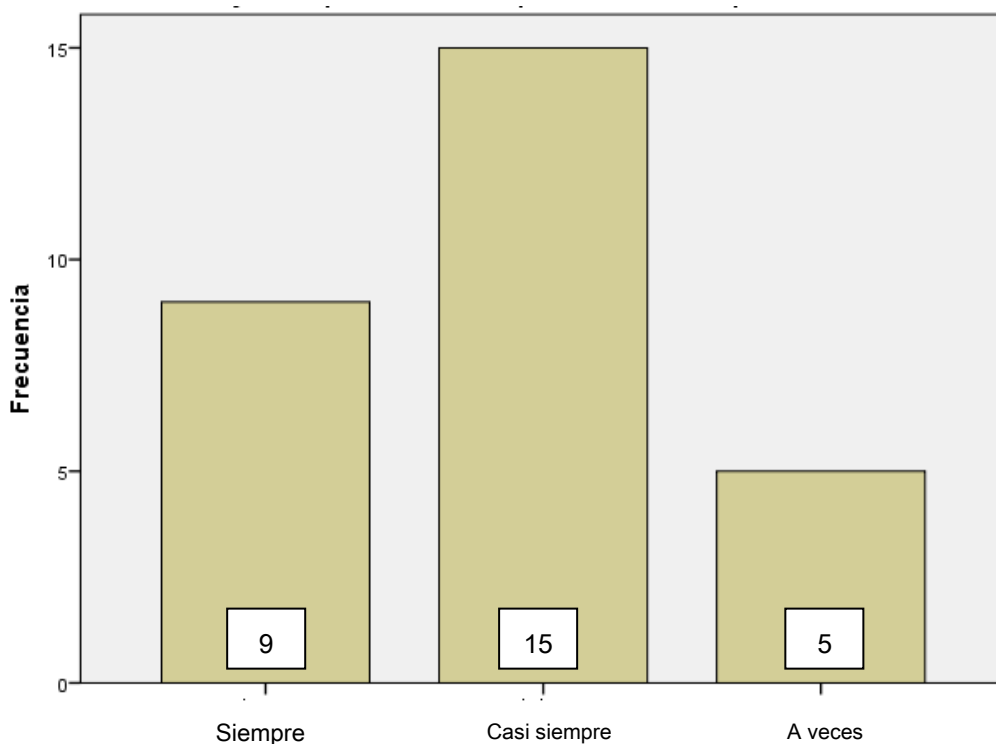
Descripción: Del total de encuestados 18 siempre manifiestan una actitud de servicio, 8 afirman que casi siempre, 2 mencionan que a veces y 1 que nunca.

- Resultados de las encuestas sobre el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva por los jefes de cada área

Tabla N° 23: Objetivos personales adaptados con los objetivos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	9	31,0	31,0	31,0
	Casi siempre	15	51,7	51,7	82,8
	A veces	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 35: Objetivos personales adaptados con los objetivos de la empresa

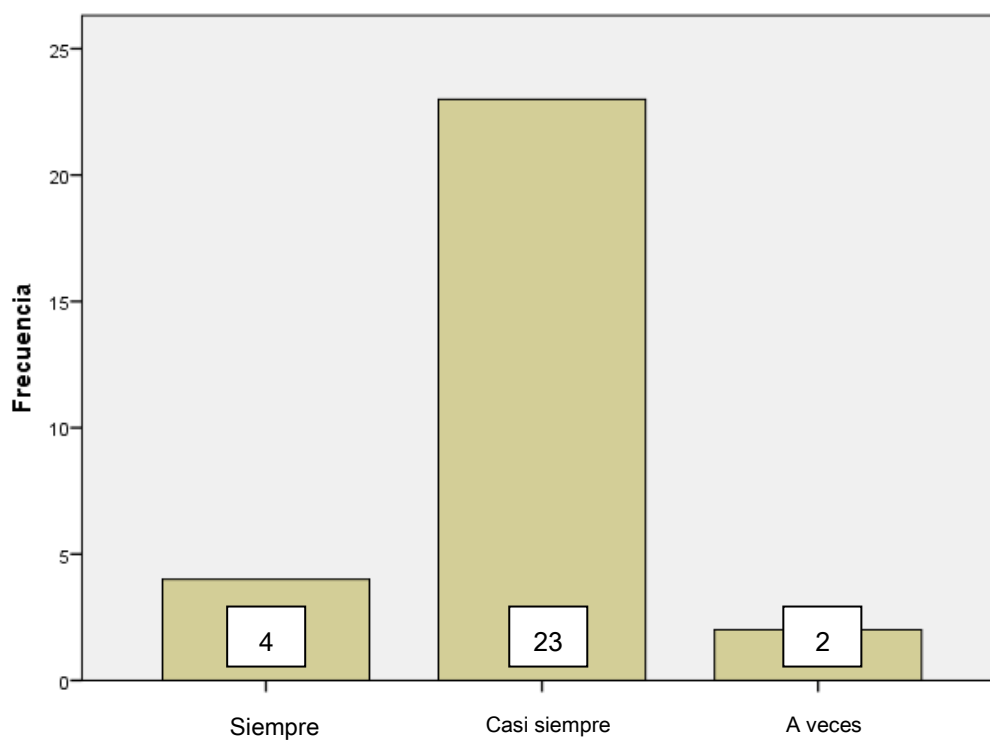


Descripción: Del total de encuestados 15 casi siempre adaptan sus objetivos personales con los objetivos de la empresa, 9 señalan siempre y 5 indican a veces.

Tabla N° 24: Funciones a realizar para alcanzar objetivos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	13,8	13,8	13,8
	Casi siempre	23	79,3	79,3	93,1
	A veces	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 36: Funciones a realizar para alcanzar objetivos de la empresa

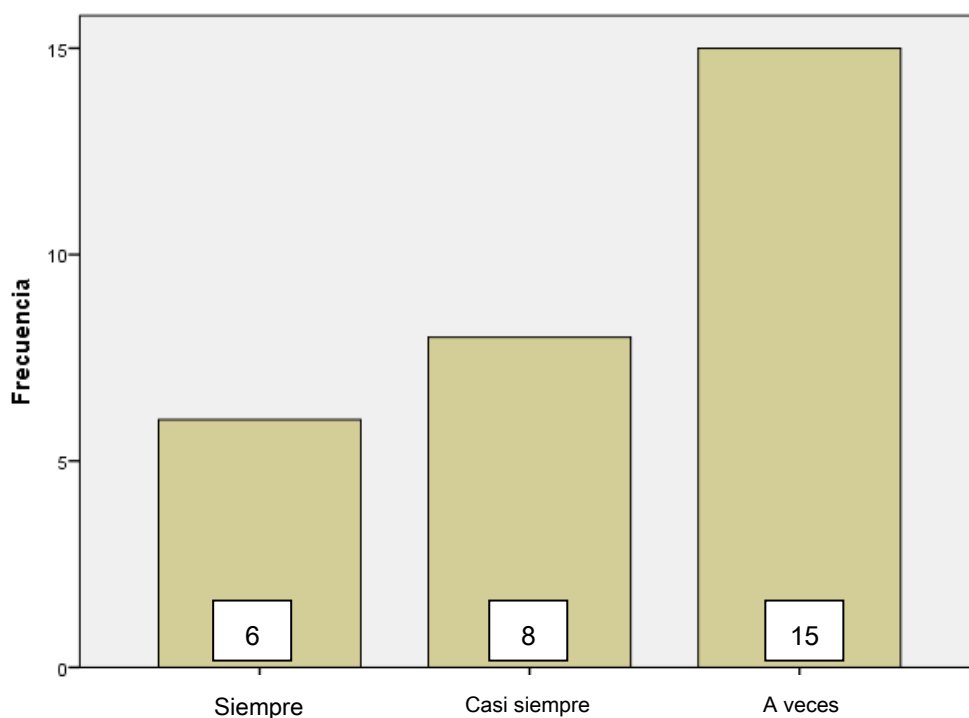


Descripción: De los encuestados 23 casi siempre realizan sus funciones para alcanzar los objetivos de la empresa, 4 indican que siempre y 2 manifiestan que a veces.

Tabla N° 25: Capacidad para prevenir incertidumbre

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	20,7	20,7	20,7
	Casi siempre	8	27,6	27,6	48,3
	A veces	15	51,7	51,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 37: Capacidad para prevenir incertidumbre

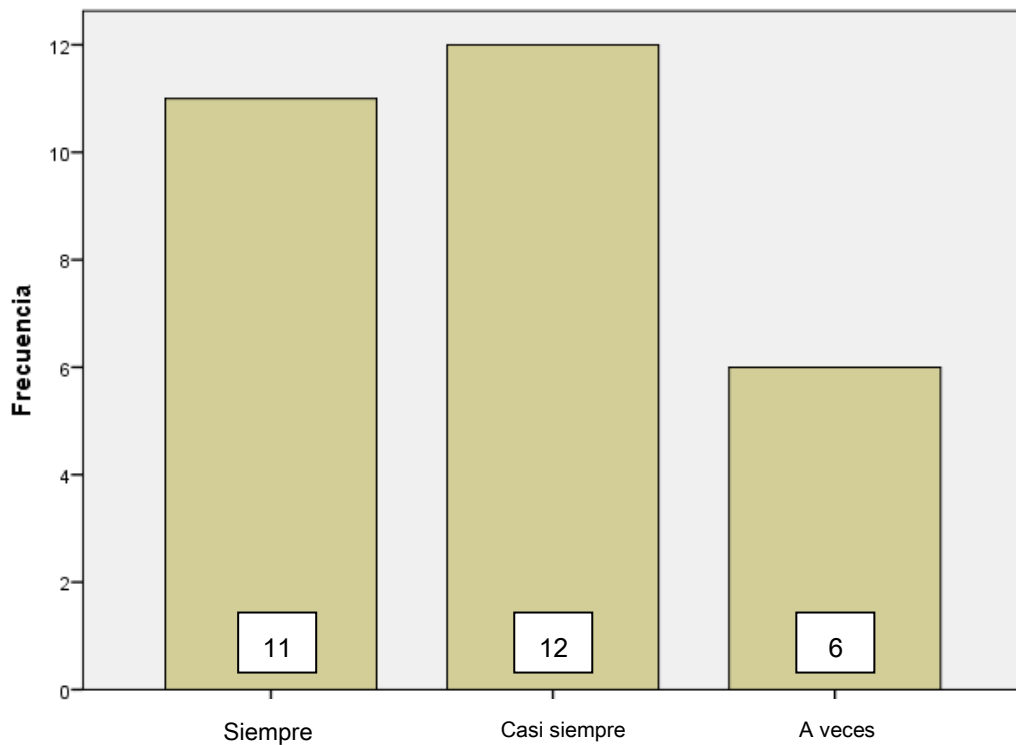


Descripción: De los encuestados 15 señalan que siempre demuestran capacidad para prevenir incertidumbre, 8 muestran que casi siempre y 6 indican que siempre.

Tabla N° 26: Capacidad como oportunidad de alcanzar objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	37,9	37,9	37,9
	Casi siempre	12	41,4	41,4	79,3
	A veces	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 38: Capacidad como oportunidad de alcanzar objetivos

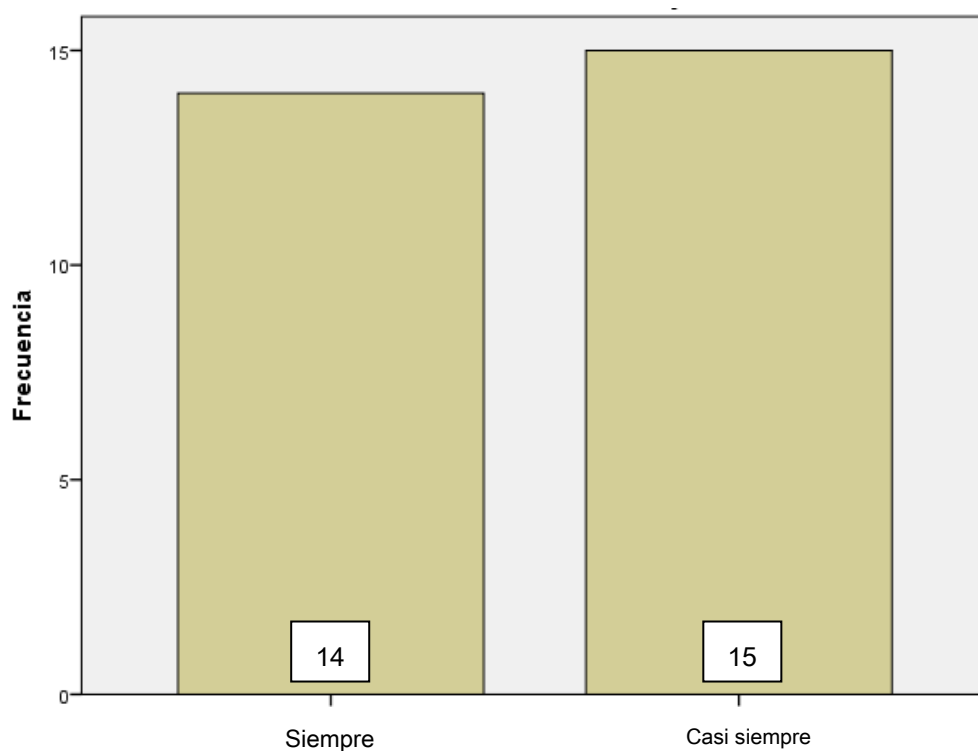


Descripción: Del total de encuestados 12 casi siempre muestran capacidad para alcanzar los objetivos, 11 manifiestan que siempre y 6 indican que a veces.

Tabla N° 27: Satisfacción en el área de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	14	48,3	48,3	48,3
	Casi siempre	15	51,7	51,7	100,0
Total		29	100,0	100,0	

Figura N° 39: Satisfacción en el área de trabajo

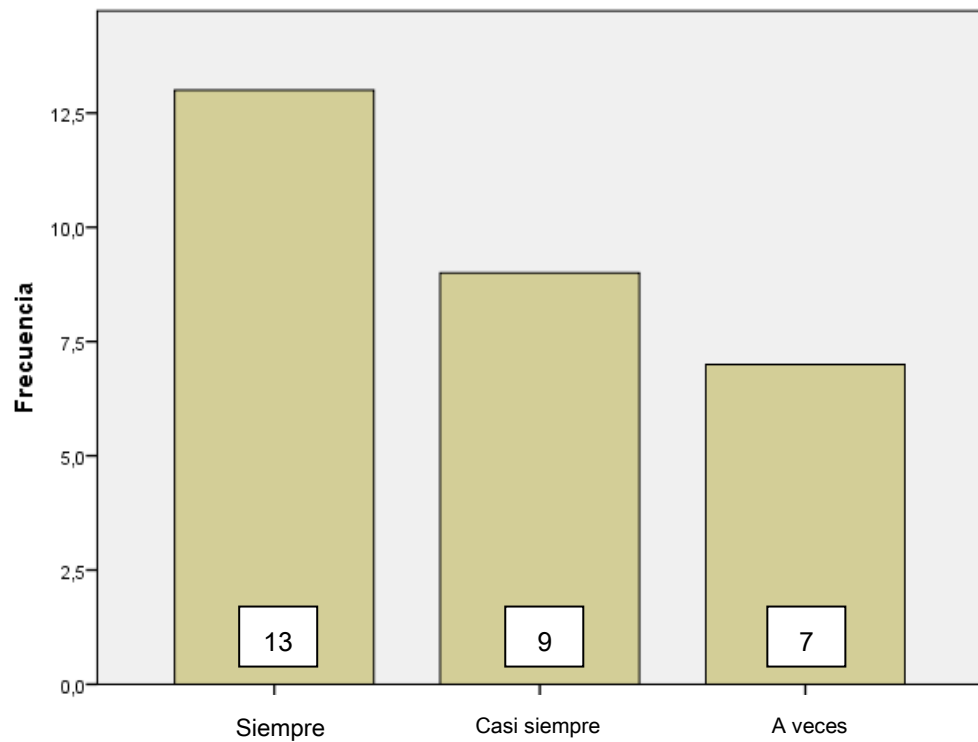


Descripción: Del total de encuestados 15 afirman que casi siempre muestran satisfacción en el área de trabajo mientras que 14 manifiestan que siempre.

Tabla N° 28: Herramientas que brinda la empresa para el buen desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	13	44,8	44,8	44,8
	Casi siempre	9	31,0	31,0	75,9
	A veces	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 40: Herramientas que brinda la empresa para el buen desempeño

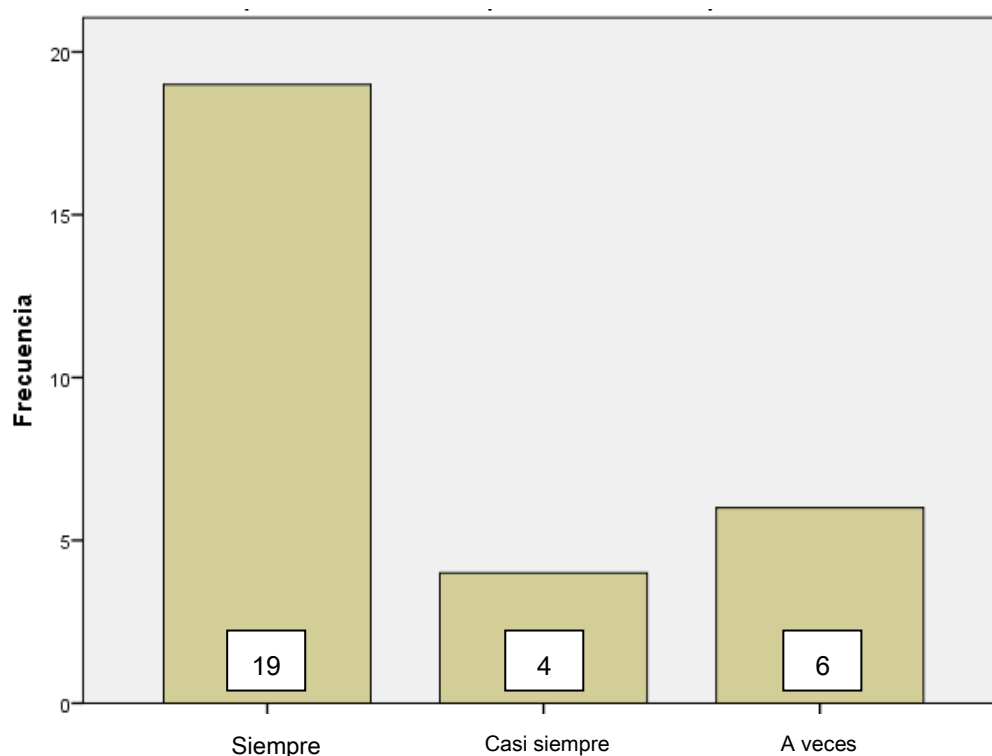


Descripción: Del total de participantes 13 mencionan que siempre la empresa les brinda herramientas para su buen desempeño, 9 sostienen casi siempre y 7 indican a veces.

Tabla N° 29: Oportunidades de superación en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	19	65,5	65,5	65,5
	Casi siempre	4	13,8	13,8	79,3
	A veces	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 41: Oportunidades de superación en la empresa

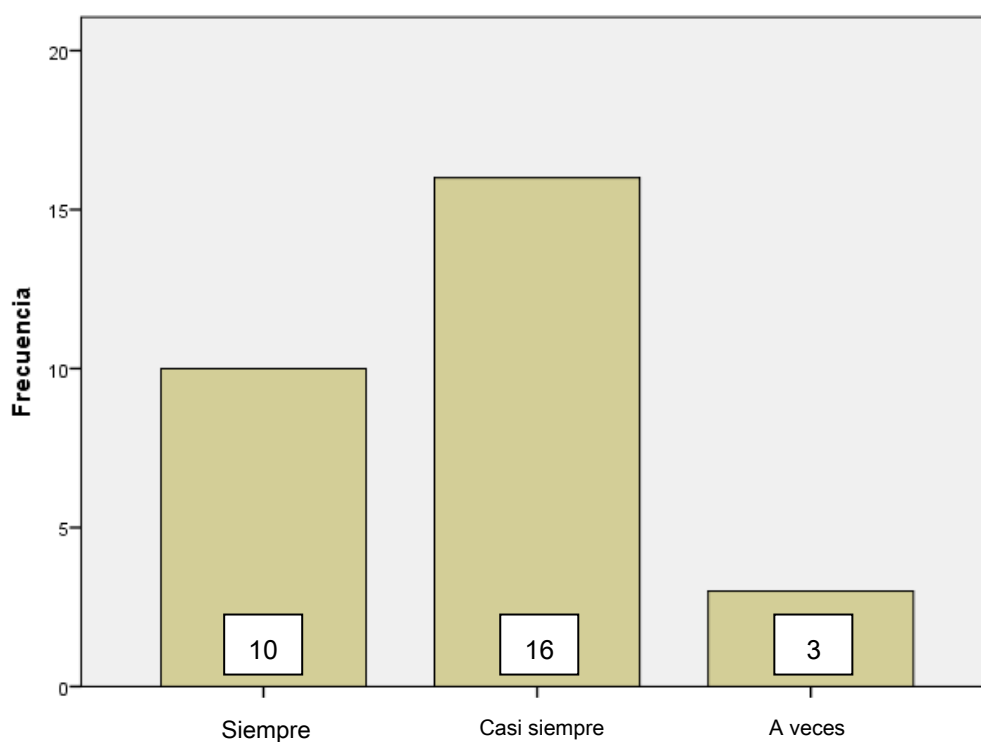


Descripción: Del total de encuestas realizadas 19 manifiestan que siempre perciben oportunidades de superación en la empresa, 6 indican que a veces mientras que 4 señalan casi siempre.

Tabla N° 30: Apoyo al compañero frente a dificultades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	34,5	34,5	34,5
	Casi siempre	16	55,2	55,2	89,7
	A veces	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 42: Apoyo al compañero frente a dificultades

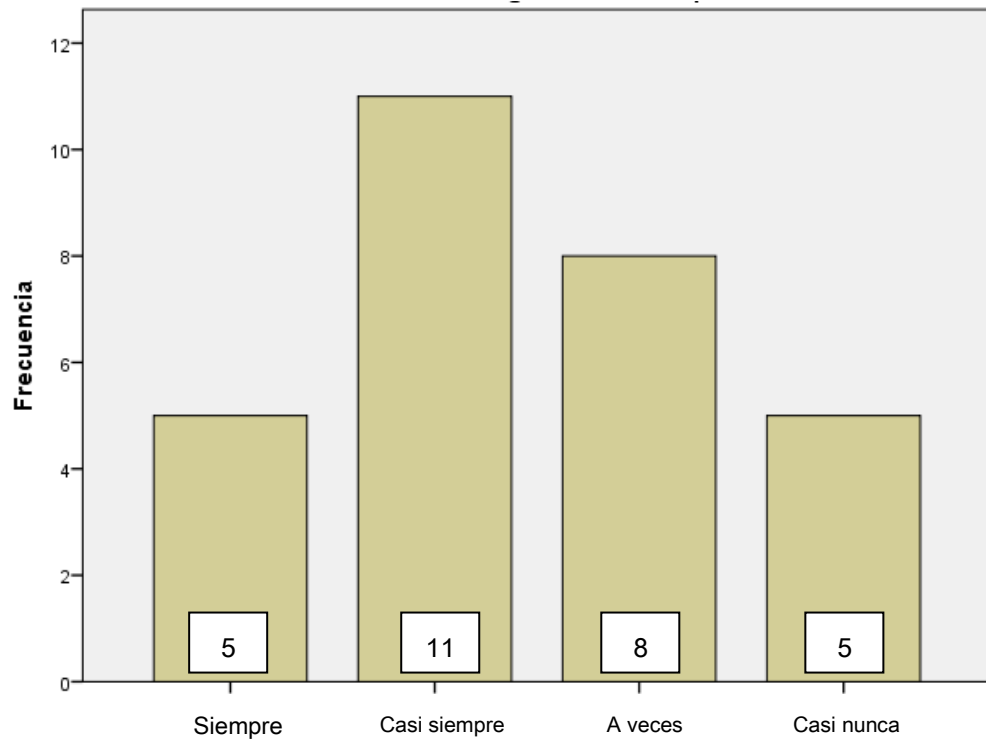


Descripción: Del total de encuestados 16 muestran que casi siempre apoyan al compañero frente a dificultades, 10 manifiestan que siempre y 3 sostienen que a veces.

Tabla N° 31: Habilidades de liderazgo en el desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	17,2	17,2	17,2
	Casi siempre	11	37,9	37,9	55,2
	A veces	8	27,6	27,6	82,8
	Casi nunca	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 43: Habilidades de liderazgo en el desempeño

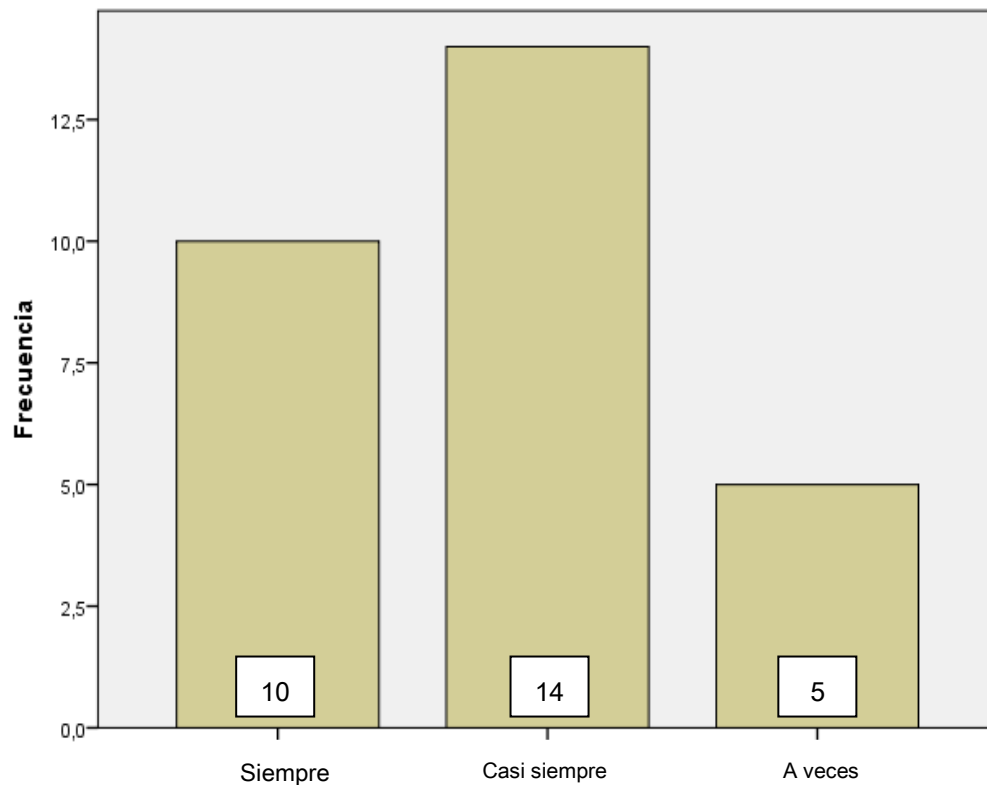


Descripción: Del total de encuestados 11 mencionan que casi siempre muestran habilidades de liderazgo en el desempeño, 8 sostienen a veces, por último 5 muestran que siempre y casi nunca.

Tabla N°32: Motivación en la empresa al realizar las funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	34,5	34,5	34,5
	Casi siempre	14	48,3	48,3	82,8
	A veces	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 44: Motivación en la empresa al realizar las funciones

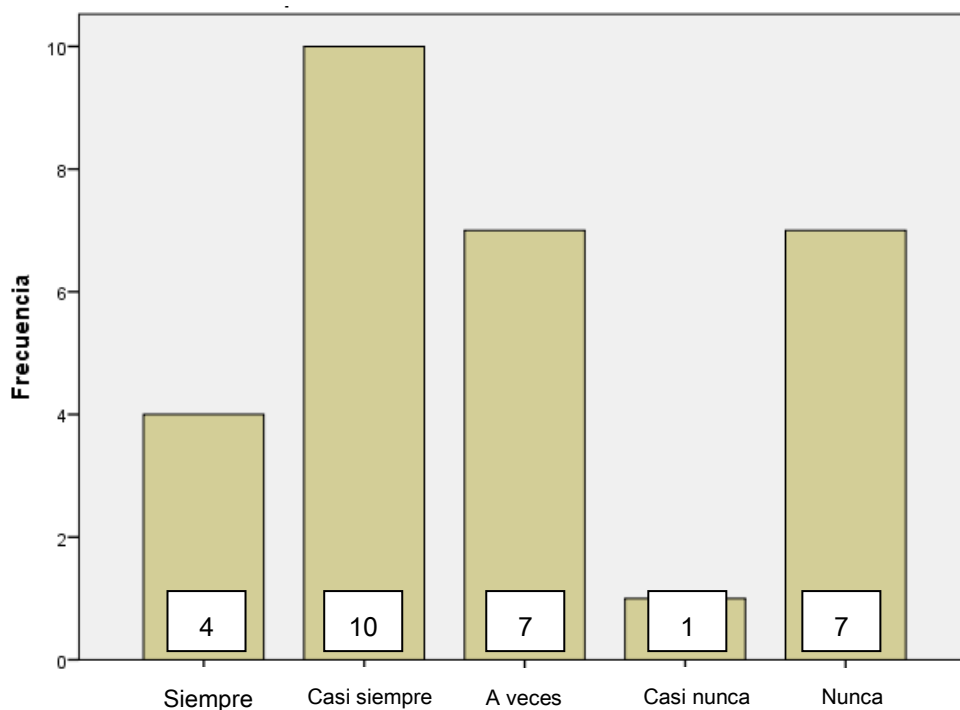


Descripción: De los encuestados 14 mencionan que casi siempre existe motivación al realizar las funciones, 10 sostienen que siempre mientras que 5 demuestran que a veces.

Tabla N° 33: Experiencia laboral en ámbito hotelero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	13,8	13,8	13,8
	Casi siempre	10	34,5	34,5	48,3
	A veces	7	24,1	24,1	72,4
	Casi nunca	1	3,4	3,4	75,9
	Nunca	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 45: Experiencia laboral en ámbito hotelero

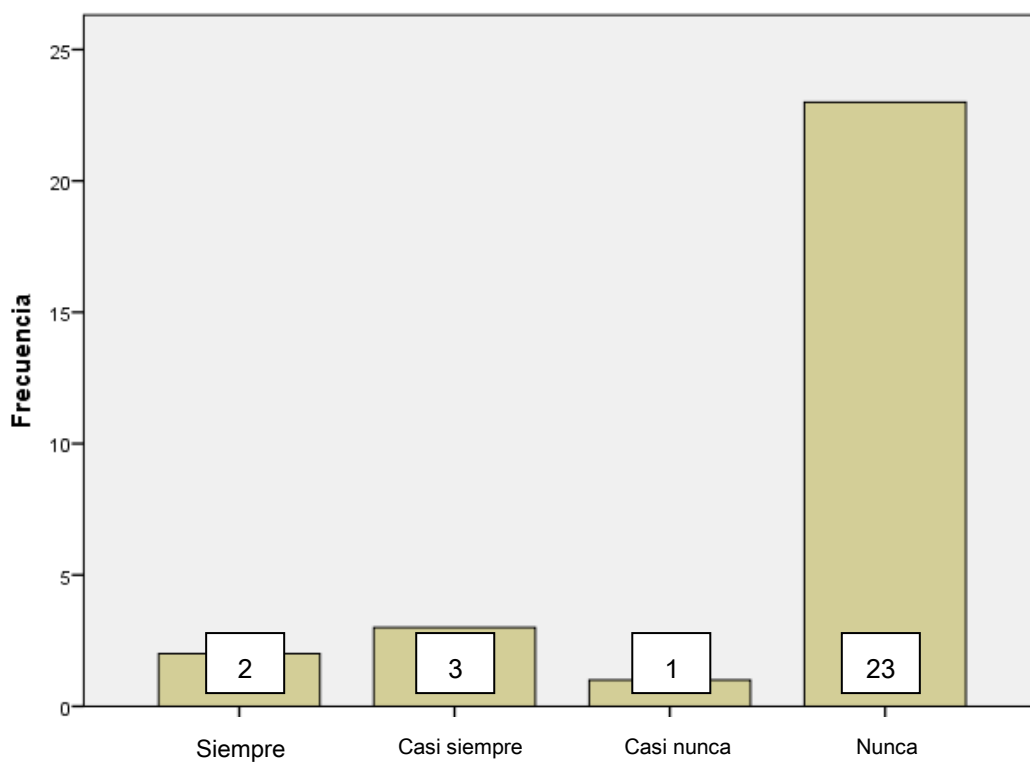


Descripción: De los encuestados 10 afirman poseer experiencia laboral en el ámbito hotelero, 7 señalan un a veces y nunca, 4 afirman que siempre y 1 que casi nunca.

Tabla N° 34: Estudios financiados por la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	2	6,9	6,9	6,9
	Casi siempre	3	10,3	10,3	17,2
	Casi nunca	1	3,4	3,4	20,7
	Nunca	23	79,3	79,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 46: Estudios financiados por la empresa

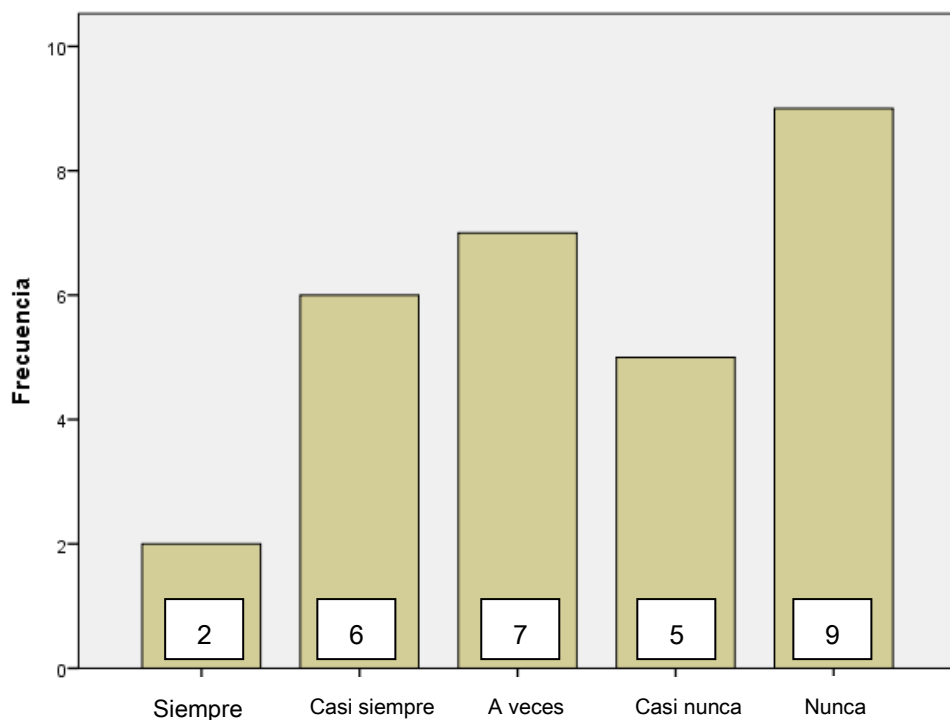


Descripción: Del total de encuestados 23 afirman nunca recibir estudios financiados por la empresa, 3 demuestran casi siempre, 2 indican un siempre y 1 señala casi nunca.

Tabla N°35: Estudios profesionales de actualización o capacitaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	2	6,9	6,9	6,9
	Casi siempre	6	20,7	20,7	27,6
	A veces	7	24,1	24,1	51,7
	Casi nunca	5	17,2	17,2	69,0
	Nunca	9	31,0	31,0	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 47: Estudios profesionales de actualización o capacitaciones

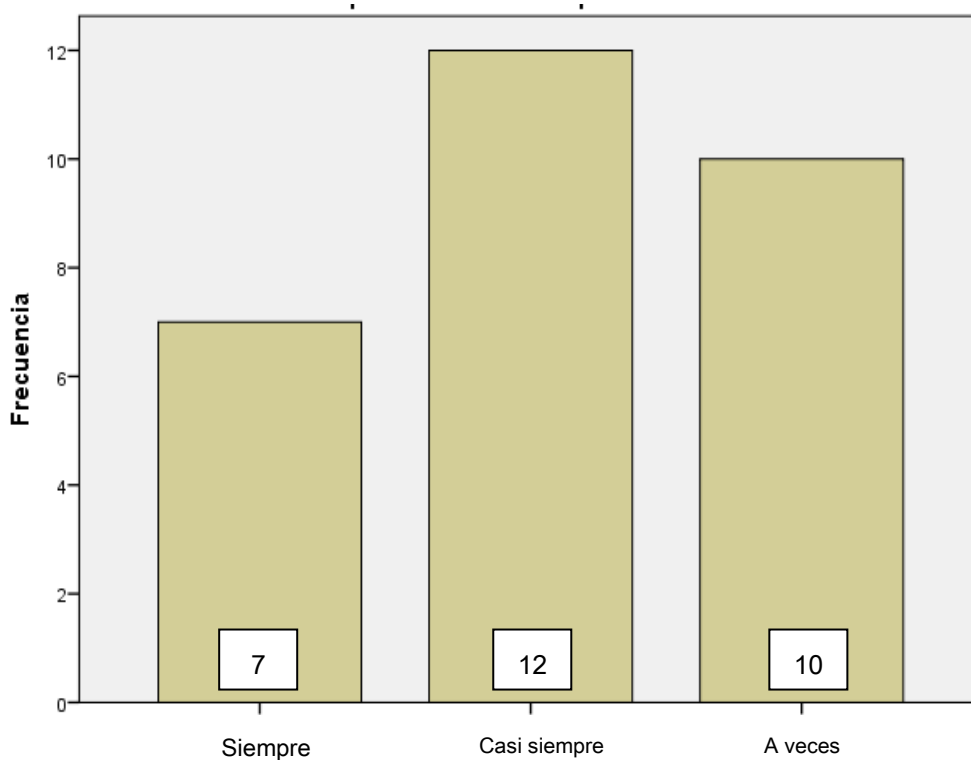


Descripción: De los encuestados 9 nunca han recibido estudios profesionales de actualización o capacitaciones, 7 aseguran que a veces, 6 señalan que casi siempre, 5 muestran casi nunca y 2 aseguran que siempre.

Tabla N° 36: Aporta ideas a la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	24,1	24,1	24,1
	Casi siempre	12	41,4	41,4	65,5
	A veces	10	34,5	34,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 48: Aporta ideas a la empresa

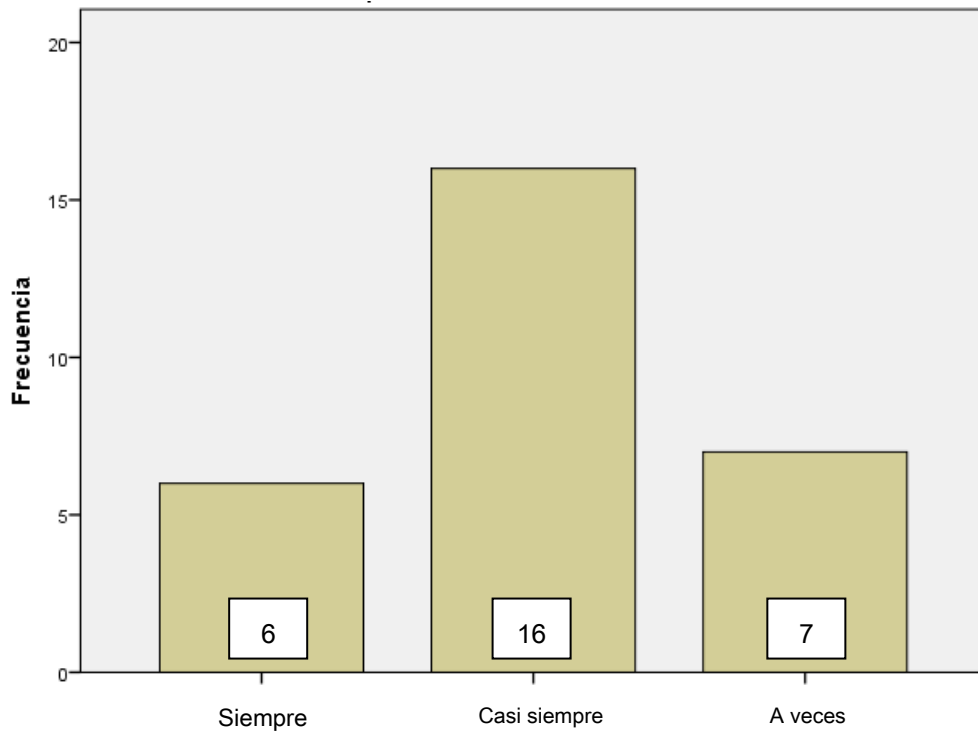


Descripción: Del total de encuestados 12 indican que casi siempre aportan ideas a la empresa, 10 mencionan que a veces y 7 afirman que siempre.

Tabla N° 37: Control de impulsos ante situaciones difíciles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	20,7	20,7	20,7
	Casi siempre	16	55,2	55,2	75,9
	A veces	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 49: Control de impulsos ante situaciones difíciles

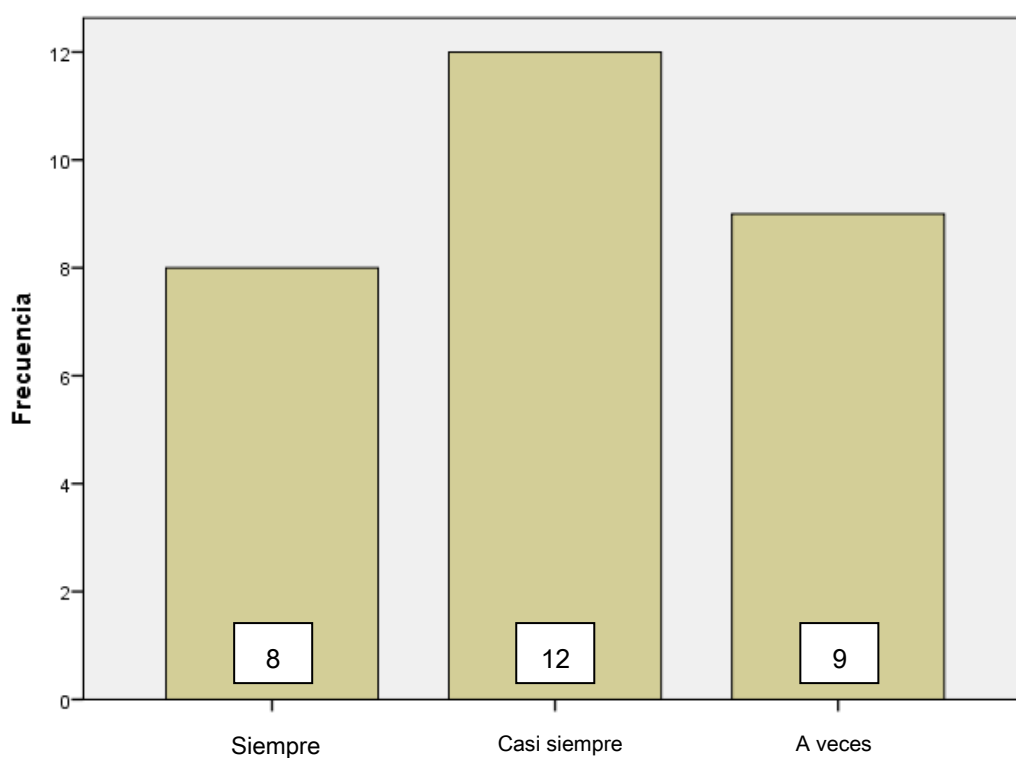


Descripción: Del total de encuestados 16 sostienen que casi siempre controlan sus impulsos ante situaciones difíciles, 7 indican a veces y 6 manifiestan que siempre.

Tabla N°38: Asumir nuevos retos laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	27,6	27,6	27,6
	Casi siempre	12	41,4	41,4	69,0
	A veces	9	31,0	31,0	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 50: Asumir nuevos retos laborales

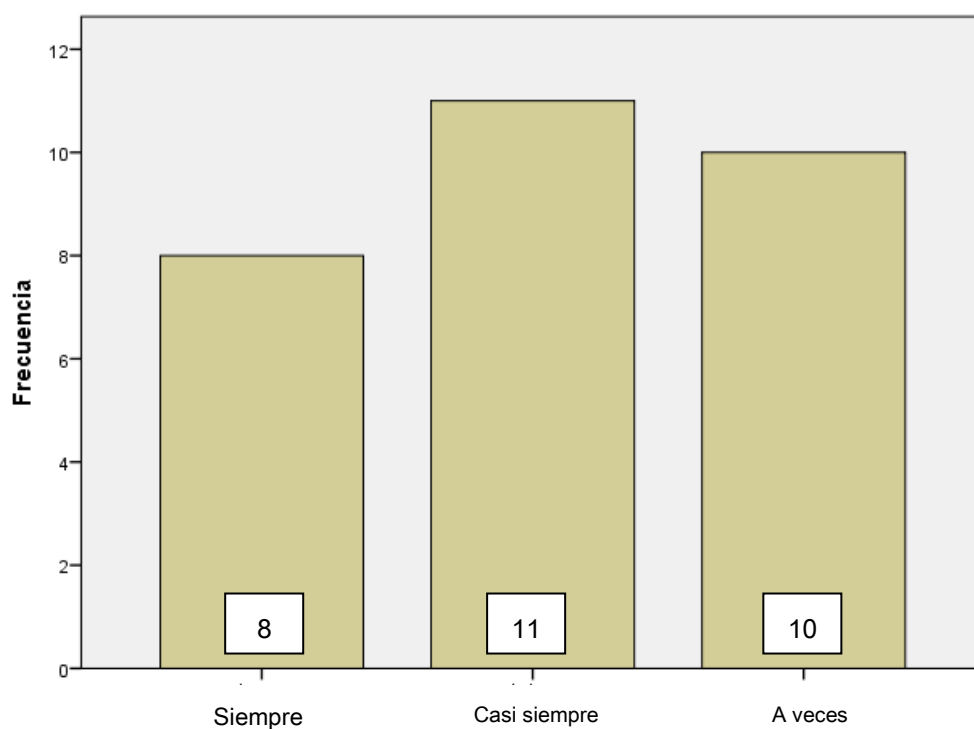


Descripción: De los encuestados 12 manifiestan que asumen nuevos retos laborales, 9 sostienen que a veces y 8 indican que siempre.

Tabla N°39: Capacidad de dar solución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	27,6	27,6	27,6
	Casi siempre	11	37,9	37,9	65,5
	A veces	10	34,5	34,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 51: Capacidad de dar solución

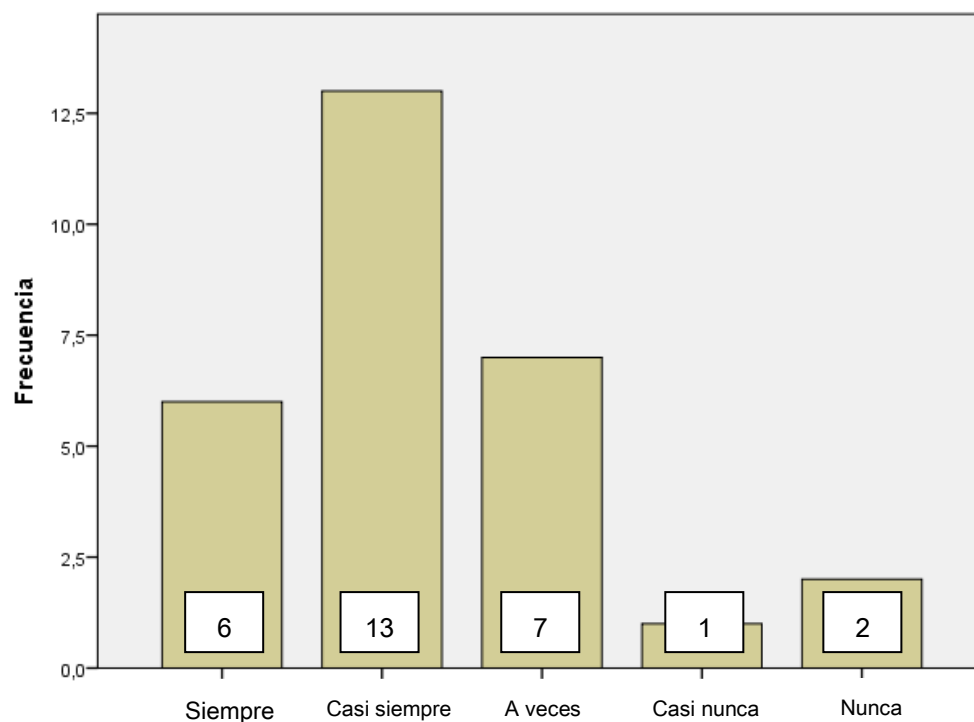


Descripción: De los encuestados 11 casi siempre poseen capacidad de dar solución, 10 indican a veces y 8 manifiestan que siempre.

Tabla N°40: Capacidad de adaptación en un puesto laboral o cambio de área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	20,7	20,7	20,7
	Casi siempre	13	44,8	44,8	65,5
	A veces	7	24,1	24,1	89,7
	Casi nunca	1	3,4	3,4	93,1
	Nunca	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 52: Capacidad de adaptación en un puesto laboral o cambio de área

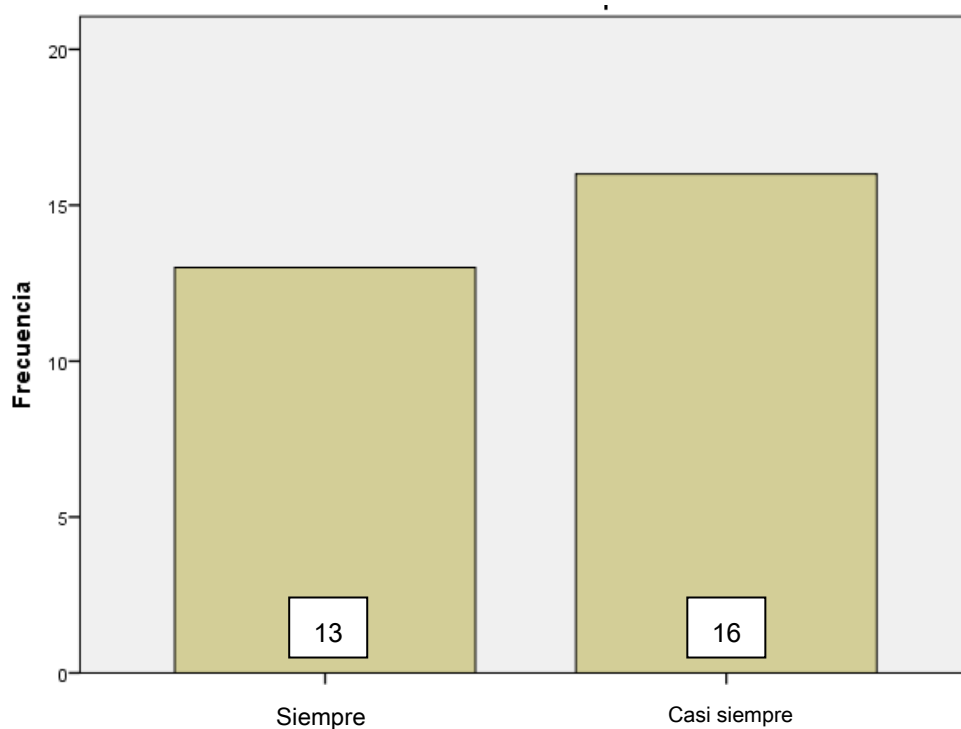


Descripción: Del total de encuestados 13 afirman tener capacidad de adaptarse en un puesto laboral o cambio de área, 7 señalan a veces, 6 indican siempre, 2 nunca y 1 manifiesta que nunca.

Tabla N°41: Buena relación con los compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	13	44,8	44,8	44,8
	Casi siempre	16	55,2	55,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 53: Buena relación con los compañeros

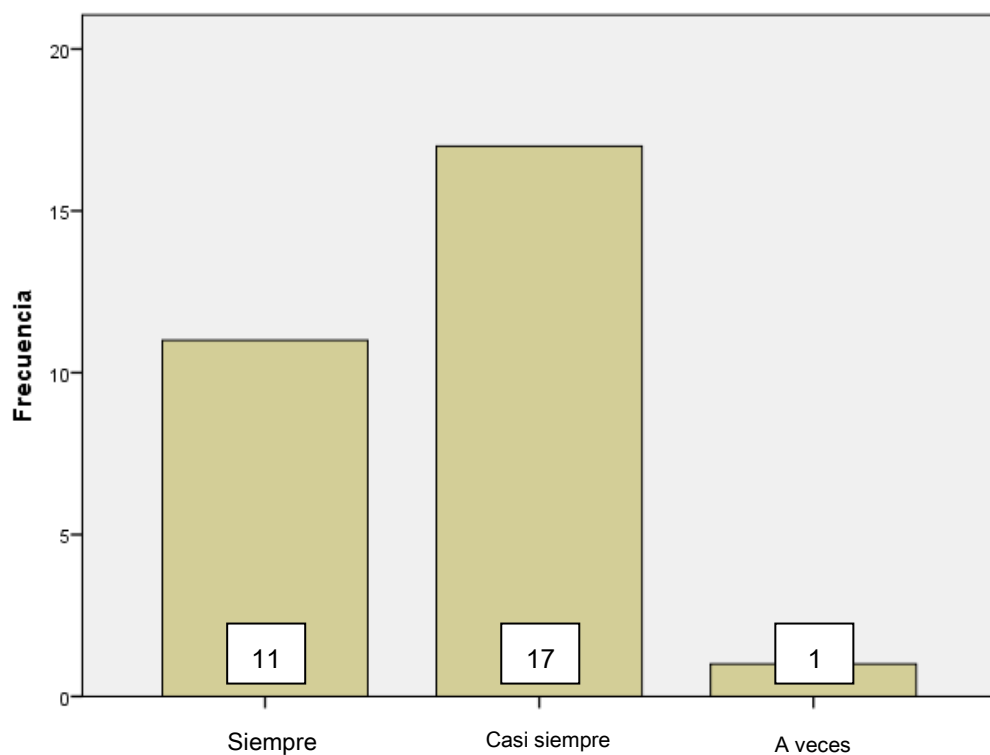


Descripción: Del total de encuestados 16 sostienen que casi siempre tienen buena relación con sus compañeros por otro lado 13 señalan casi siempre.

Tabla N° 42: Adaptación de los nuevos colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	37,9	37,9	37,9
	Casi siempre	17	58,6	58,6	96,6
	A veces	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 54: Adaptación de los nuevos colaboradores

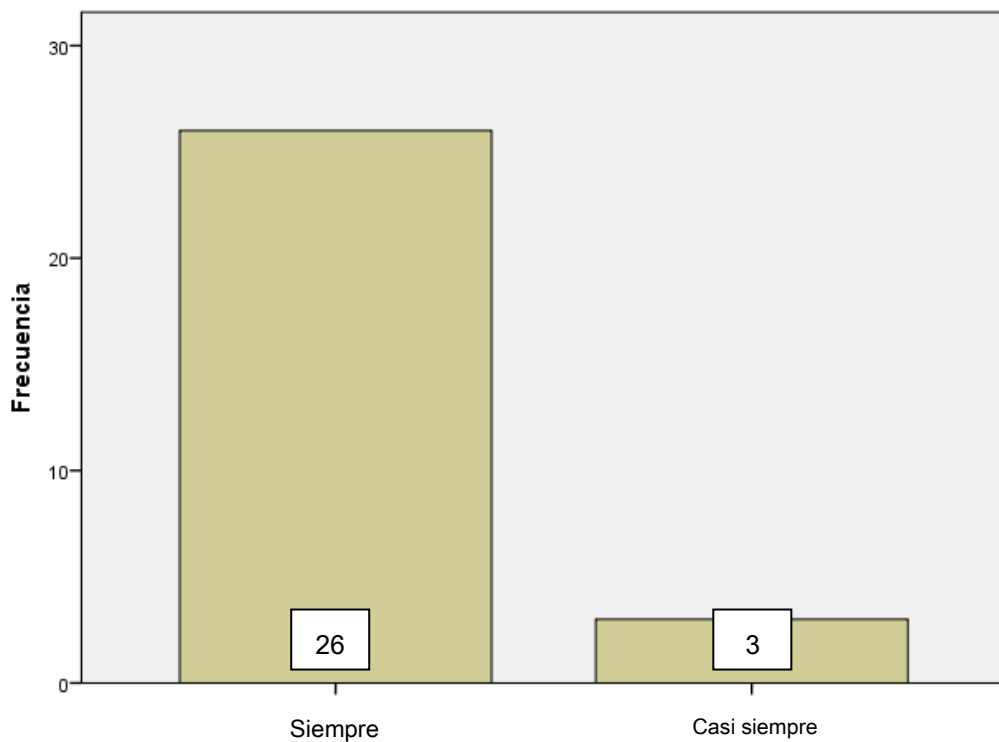


Descripción: De los encuestados 17 refieren que casi siempre buscan la adaptación de nuevos colaboradores, 11 muestran que siempre pero 1 afirma que a veces.

Tabla N°43: Actitud amable y empática con los huéspedes o personas externas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	26	89,7	89,7	89,7
	Casi siempre	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 55: Actitud amable y empática con los huéspedes o personas externas

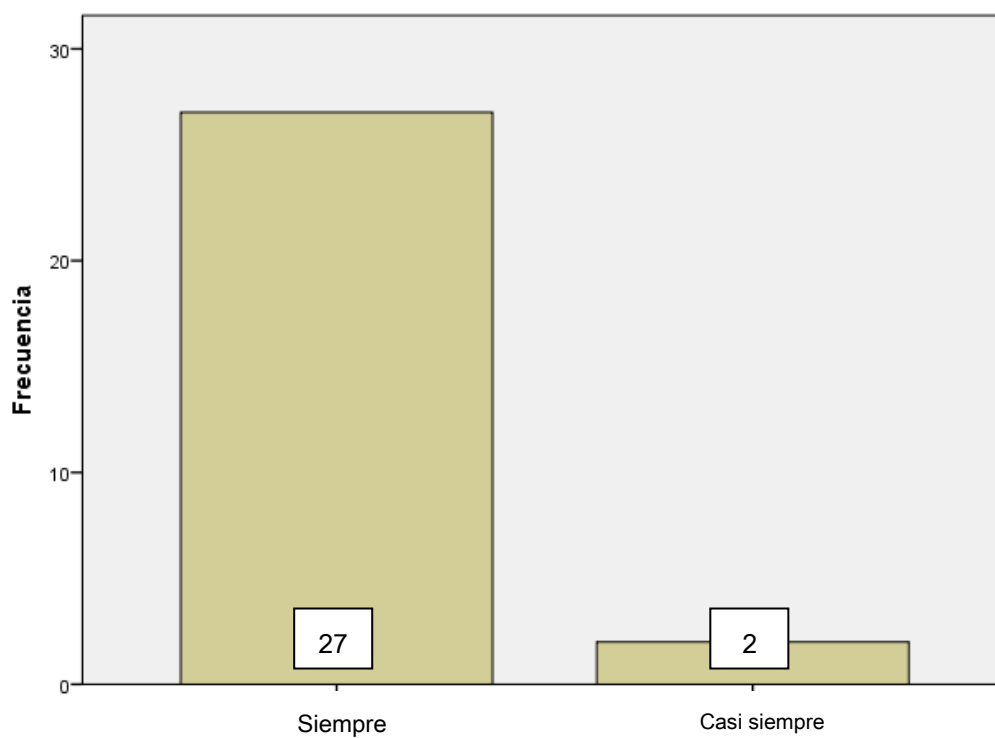


Descripción: Del total de encuestados 26 siempre muestran una actitud amable y empática con los huéspedes o personas externas mientras que 3 manifiestan casi siempre.

Tabla N°44: Actitud de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	27	93,1	93,1	93,1
	casi siempre	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura N° 56: Actitud de servicio



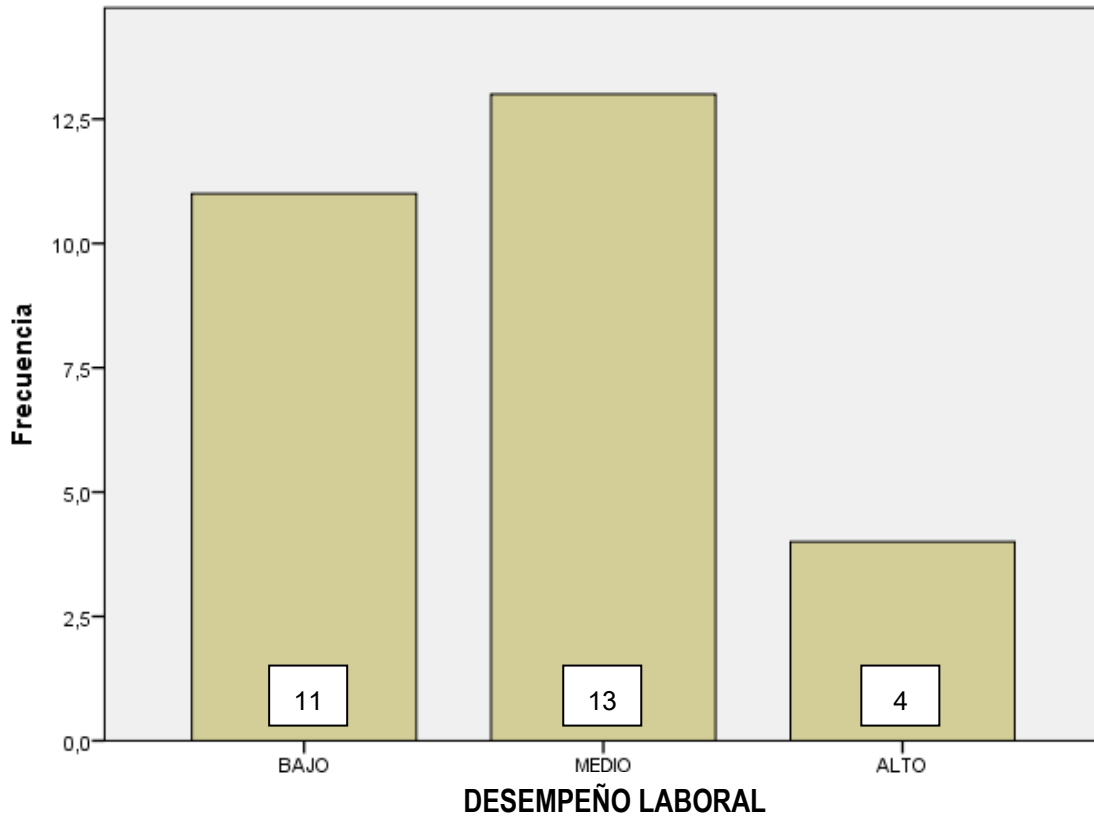
Descripción: Del total de encuestados 27 manifiestan siempre una actitud de servicio y 2 casi siempre.

NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL LA PRINCESA

Tabla N° 45: Desempeño laboral de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	11	36,7	39,3	39,3
	MEDIO	13	43,3	46,4	85,7
	ALTO	4	13,3	14,3	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	6,7		
Total		30	100,0		

Figura N° 57: Desempeño laboral de los colaboradores

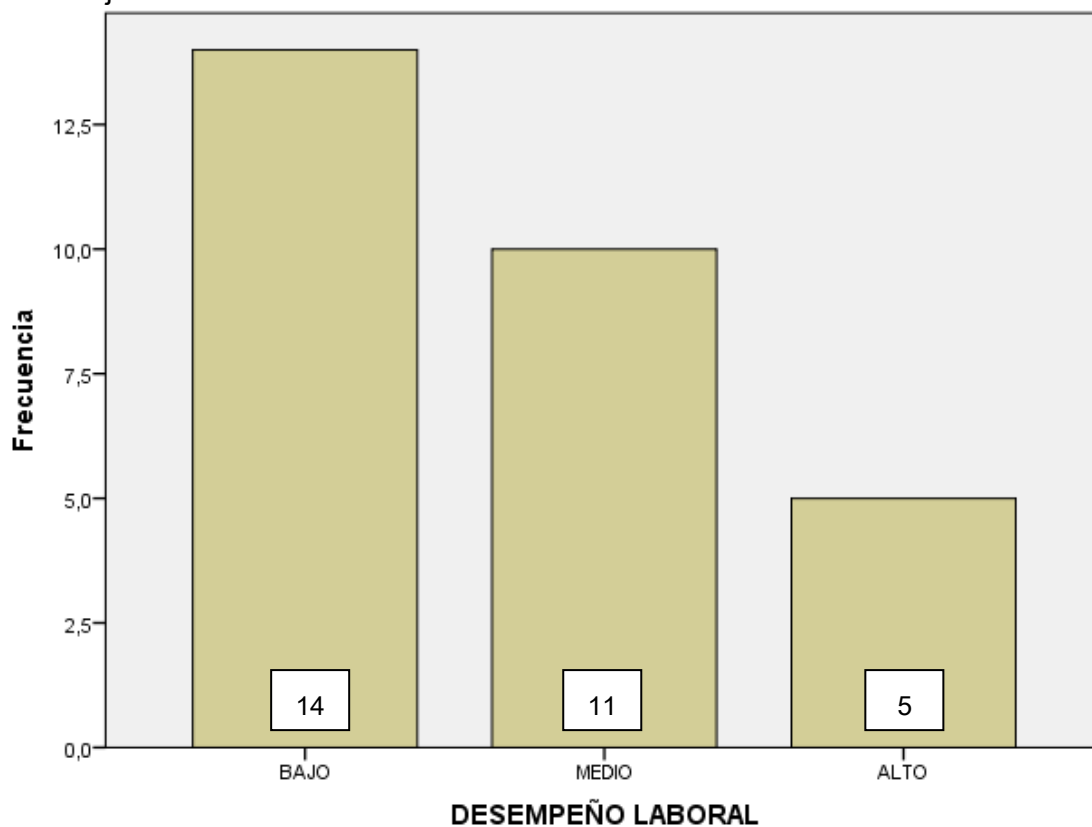


Descripción: De los resultados obtenidos se sostiene que el desempeño laboral de los colaboradores es de rango medio con un 13, el rango bajo alcanza un 11 mientras que el rango alto tiene un 4.

Tabla N° 46: Desempeño laboral de los colaboradores según perspectiva de los jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	14	46,7	48,3	48,3
	MEDIO	10	33,3	34,5	82,8
	ALTO	5	16,7	17,2	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,3		
Total		30	100,0		

Figura N° 58: Desempeño laboral de los colaboradores según perspectiva de los jefes



Descripción: De los resultados obtenidos se sostiene que el desempeño laboral de los colaboradores es 14 con un rango bajo, el rango medio alcanza un 10 mientras que el rango alto llega a un 5.

V. Discusión

De los resultados obtenidos con respecto al enfoque del trabajador y del jefe se percibe que para el primero el nivel de desempeño es medio (13) mientras que para el segundo es bajo (14) por lo cual se analizará los aspectos que permitieron la obtención de dichos resultados.

Respecto a las competencias de logro y acción los colaboradores del hotel La Princesa más de la mitad (15 personas) manifestaron tener similitud entre los objetivos que sigue el hotel y los objetivos de desarrollo personal del colaborador concordando con lo manifestado por el jefe inmediato del establecimiento. Para alinear los objetivos personales en función a lo planteado por la organización y mejorar los resultados se necesitan objetivos claros, concisos y precisos que facilitan el éxito (Morales, 2010).

Para el colaborador el cumplimiento de los objetivos se acata de forma positiva; sin embargo desde la perspectiva del jefe a veces no se realiza de la mejor manera haciendo que no todos los objetivos sean alcanzados, no obstante, más de la mitad de trabajadores consideran que para alcanzar los objetivos es necesario que la empresa facilite las herramientas óptimas para generar un desempeño eficiente. Esto ha originado que, la mayoría de los colaboradores muestren preocupación porque la empresa no es constante o no muestra preocupación permanente en captar la atención de sus colaboradores brindándole lo necesario para su desempeño. Es importante que la organización por medio del proceso de selección, formación y desarrollo busque alcanzar los objetivos además de organizar, dirigir y controlar para que la eficacia en el trabajo sea mayor (Baguer, 2009).

La totalidad de colaboradores aprovechan sus capacidades para alcanzar los objetivos del establecimiento, ya sea desde el aporte de sus conocimientos, habilidades o una sugerencia que puede contribuir a un cambio, como lo observa el jefe encargado. Un proceso de cambio genera valor a la empresa, porque aplicando nuevas ideas los colaboradores incrementarán su capacidad de innovación y producción dando al mercado un buen servicio (Muler,

2014). Gran parte de los colaboradores consideran tener la capacidad de prevenir situaciones de incertidumbre al presentarse problemas en la distribución de habitaciones o solución de reclamos, ésta capacidad podría ser debido al conocimiento que tienen del procedimiento interno del trabajo o al hecho que plantean ideas o soluciones innovadoras a la empresa, contrario a ello, el jefe inmediato considera que los colaboradores evaden su responsabilidad cuando se encuentran en situaciones de presión. Cabe resaltar que plantear preocupación por reducir situaciones de incertidumbre por medio de medidas claras permitirá dar buenos resultados, para ello se necesita que los colaboradores y organización unan esfuerzos en el resultado final (Universidad de Santiago, 2013).

Tomando en cuenta las competencias gerenciales parte de los colaboradores manifiestan que la empresa brinda oportunidades de superación para su mejora profesional y personal concordando con el jefe encargado. El hecho que la empresa permita o influya en la superación de sus colaboradores crea una oportunidad para que asuman nuevos retos laborales como afirma la mayoría de los colaboradores y el encargado del área. Para Mulet (2014) la persona que está convencida que es capaz de lograr un objetivo, enfrentará situaciones directas de rechazo o fracaso donde conocerá y confiará en sus capacidades.

Si analizamos como es el trabajo del colaborador en equipo se percibe un interés por apoyar a los compañeros frente a dificultades, esto influye en una relación armoniosa con el equipo de trabajo como lo manifiestan la mayoría de los colaboradores y el jefe de área. Debe existir una interdependencia entre el grupo de personas que comparten una misión realizando actividades y teniendo una comunicación fluida en donde la confianza y el apoyo sea primero (UNESCO, 2013).

En el aspecto de liderazgo la mayor parte de los colaboradores manifiestan que los encargados del área contribuyen con su experiencia y conocimientos sobre los demás, también muestran su interés por las características que posee cada colaborador explotando sus fortalezas y corrigiendo aspectos a mejorar. Según

Irigoin y Vargas (2002) el liderazgo siempre influye interpersonalmente para lograr las metas trazadas y que todos participen e interioricen dichas metas.

Refiriéndonos a las competencias cognoscitivas la mayoría de colaboradores poseen experiencia en el ámbito hotelero puesto que son egresados o estudiantes que muestran interés por poner en práctica sus conocimientos, capacidades y habilidades. Sin embargo la mayoría de colaboradores afirman no obtener apoyo por la empresa en lo referente a capacitaciones o cursos para la actualización de sus conocimientos, debido a que esto genera un costo, sólo ciertas personas son capacitadas mayormente las que están en contacto con el cliente o porque es requisito necesario para la obtención de algún certificado, esto hace que cierto grupo desistan en realizar estudios a favor de su mejora profesional, por ello siguen desarrollando sus funciones pero no buscan mayor desarrollo. Para Morales (2010) de cierta forma los conocimientos que poseen las personas y aquellos que son adquiridos previamente para realizar alguna actividad o solucionar algunas situaciones, hacen del conocimiento significativo.

Respecto a la eficacia personal la mayoría de los colaboradores son capaces de controlar sus impulsos en situaciones difíciles especialmente si está en contacto con personas que muestran distintos caracteres y modos de comportamiento que dificultan la relación interpersonal. El regular los impulsos de manera voluntaria permite al trabajador un equilibrio personal mostrando un comportamiento adecuado ante cualquier situación (Resk, 1976). A la vez, los colaboradores manifiestan en su totalidad poseer la capacidad para adaptarse ya sea de área o un puesto laboral, contrario con el jefe de área al brindar a los colaboradores encargatura con personas al mando muestran falta de dominio de habilidades blandas y seguridad en sí mismo. Es fundamental saber aprovechar las oportunidades que se presentan por medio de una actitud proactiva para perseguir los objetivos donde los resultados sean mejores (Gil, 2007).

De acuerdo a la competencia de ayuda y servicio lo mayoría de colaboradores del hotel afirman que existe un buen ambiente de trabajo debido a la buena

relación entre compañeros lo que permite la adaptación de aquellos nuevos colaboradores. Se debe proporcionar un ambiente idóneo de trabajo en la cual las habilidades sociales permitan establecer y mantener relaciones adecuadas para que el empleado se desenvuelva con eficacia (Gil, 2007). También se afirma que los colaboradores en su mayoría (27 personas) se muestran tanto a los huéspedes como a personas externas de forma amable y empática porque es parte de la cualidad que se debe poseer para éste ambiente de trabajo, se debe mostrar con una actitud de servicio para todos aquellos que lleguen al hotel. Implica que la persona posea la capacidad de ejecutar actividades interrelacionadas para ofrecer un servicio capaz de satisfacer (Irigoin y Vargas, 2002).

VI. Conclusiones

- Se concluyó que el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa es media (13) desde la perspectiva de los trabajadores y baja (14) desde el enfoque del jefe inmediato.
- Respecto a la competencia de logro y acción se reconoció que los colaboradores adaptaron sus objetivos personales con los de la empresa, sus capacidades ayudaron a prevenir situaciones de incertidumbre; sin embargo en algunos casos no fueron suficientes para alcanzar los objetivos planteados.
- De las competencias gerenciales se identificó que la empresa no brindó herramientas necesarias para el desempeño laboral y por consiguiente la satisfacción laboral en el área de trabajo no fué constante; sin embargo entre compañeros se apreció interés por apoyarse mediante el uso del liderazgo e interés de la empresa por brindar oportunidades de superación.
- Se estableció en la competencia cognoscitiva experiencia laboral de los colaboradores en el ámbito hotelero; sin embargo, la empresa no financió capacitaciones o actualizaciones induciendo a que los mismos colaboradores no realicen estudios para su desarrollo profesional y personal.
- Respecto a la eficacia personal se determinó en los colaboradores capacidad de controlar sus impulsos en distintas situaciones especialmente las difíciles, transmitiendo soluciones para corregirlas o prevenirlas, a la vez asumieron retos laborales que permitió percibir la falta capacidad de adaptación de los colaboradores.
- De la competencia de ayuda y servicio se identificó un ambiente de trabajo cómodo por la buena relación entre los colaboradores y la de los nuevos colaboradores, también mostraron una actitud de servicio

siendo amable y empáticos con los huéspedes y personas externas logrando una buena interrelación.

VII.Recomendaciones

- Para que la empresa alcance mayor eficacia es necesario que en el proceso de formación y desarrollo se brinde al colaborador las herramientas cognoscitivas (capacitaciones o actualizaciones de desarrollo profesional) y herramientas físicas (ambiente de trabajo, recursos de cada área) para que alcancen los objetivos de la empresa, así como los personales y profesionales.
- Si se quiere prevenir situaciones de incertidumbre se debe conocer el procedimiento interno por medio de charlas entre colaboradores y jefes de áreas, donde se planteen situaciones difíciles en tiempo real para poner en práctica dicho procedimiento, así se evaluará el desempeño del empleado, asegurándonos que posee conocimientos, habilidades y experiencia suficiente, además que esté motivado en el desarrollo de sus labores.
- Cada área debe plantearse objetivos consensuados donde el colaborador y el jefe de área sean partícipes en la toma de decisiones y trabajen en base a ellos, con el fin de motivar al colaborador y sepa que se espera de ellos y que da a cambio la organización evitando situaciones que influyan en la productividad y eficiencia del colaborador.
- Evaluar el desempeño del personal de forma constante (mensual o cada tres meses) permitirá a la empresa descubrir errores, detecte bajo rendimiento o que factores motivan al personal en su desempeño, posteriormente proponer una retroalimentación para promover la mejora continua.

VIII.Referencias

- Abad, T., Gamarra, N., Azabache, L. y Aliaga, J. (2016). *Evaluación de desempeño* (tesis de licenciatura). Recuperado de: https://www.academia.edu/6090450/Metodologias_de_Evaluacion_de_Desempe%C3%B1o
- Ahumada, A.. (2016). *Análisis del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Sonesta Posadas del Inca Puno 2014*(tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/3350>
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360 grados*. Medellín; Colombia: Editorial: Universidad de Antioquia
- Araujo, M. y Leal, M. (2007). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *CICAG*. 4(2), 5-15.Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1288>
- Araya, L. y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 142, (IV) ,45-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Arévalo, V. (2016). *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos – Loreto*. Lima, Perú: Editorial Universidad de Lima.
- Bermúdez, R. (2015, abril).*Desempeño Laboral en empresas privadas de contadores formados en Universidades Manabitas*. Pueblo de Zaragoza, México: Editorial Arlequín
- Brazzoloto, S. (2012).*Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones*. Cataluña, España: Editorial Barciño.

- Castro, J. (05 de mayo de 2017). Cenfutur celebra 39 años formando embajadores del turismo, hotelería y gastronomía. *Portal de Turismo*. Recuperado de: <http://portaldeturismo.pe/index.php/empresa/item/7377-cenfotur-cumple-39-anos-formando-embajadores-del-turismo-hoteleria-y-gastronomia>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Guadalajara, México: Editorial Mc Graw Hill
- Corral, F. (2007). *Evaluación de desempeño*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad de Antioquía
- Elizalde, A., Martí, M. y Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *Polis*, 15, (5). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/305/30517306006.pdf>
- Ferreira, K. (2013). *Plan Motivacional para mejorar el desempeño del personal en el Hotel Venetur Residencias Anauco*. (tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://docplayer.es/7397536-Plan-motivacional-para-mejorar-el-desempeno-del-personal-en-el-hotel-venetur-residencias-anauco.html>
- Gil, J. (2007). *La evaluación de las competencias laborales*. Medellín, Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Ibañez, M. (2000). *Evaluación del trabajador. Gestión en el tercer Milenio*. Cataluña, España: Editorial Barcino
- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). *Competencia laboral*. México DF, México. Editorial Kamite
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de*

- ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010.*
Medellín, Colombia: Lito.
- Loaysa, A. (2016). *Análisis del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel Sonesta Posadas del Inca Puno* (tesis de licenciatura).
Recuperado de: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/3350>
- Maltez, C. & Peralta, J. (2016). *Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Finca Hotel Esperanza Verde, del municipio de Matagalpa, año 2015* (tesis de licenciatura).
Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/2617/>
- Manso, J. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Barcelona, España: Editorial Candaya
- MINCETUR, (2015). *Decreto Supremo N 001-2015- MINCETUR, 09.06.2015*.
Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/funciones-y-normatividad-2/normatividad/>
- Morales, J. (2010). *La elaboración de las descripciones de puestos de trabajo basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica*. Valencia, España: Editorial Alianza.
- Mulet, J. (2014). *La innovación, concepto e importancia económica*.
Recuperado: http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Presentacion-Mulet-Congreso-Economia-Navarra_ELFFIL20140425_0007.pdf
- Nava, A. (2009). *Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas* (tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/nava-olmos-anastasia.pdf>
- Oajaca, J. (2013). *Evaluación de desempeño como factor de calidad en el servicio de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Quezaltenango*

- (tesis de licenciatura). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Oajaca-Jose.pdf>
- Pérez, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. Sevilla, Madrid: Editorial Upiicsa.
- Ramírez, D. (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. *Ciencias Holguin*, 4 (XII), 1-8. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181517920002.pdf>
- Rezk, M. (1976). Autocontrol: nociones básicas e investigación fundamental. *Latinoamericana de Psicología*, 8 (3), p 389-397. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80580303.pdf>
- Trabajadores del área turística certifican sus conocimientos y habilidades laborales. (03 de noviembre de 2016). *El Telégrafo*. Recuperado de: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/trabajadores-del-area-turistica-certifican-sus-conocimientos-y-habilidades-laborales>
- UNESCO. (2013). *Trabajo en equipo; diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Bogotá, Colombia: Editorial El Tiempo
- Universidad de Santiago. (2013). *Diccionario de competencias*. Santiago de Chile, Chile: Editorial UDP
- Vasquez, M. y Valbuena, F. (2015). *La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Young, E. (2012). *Evaluación de desempeño*. Ciudad de México, México: Editorial Alfabuara.

ANEXO Nro 1

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
DESEMPEÑO LABORAL	Chiavenato (como se citó en Ahumada, 2016), conductas o comportamientos del evaluado para alcanzar los objetivos trazados; es decir, el desempeño es la estrategia individual que sigue el evaluado para alcanzar los objetivos que se han establecido.	Competencia de logro y acción	Orientación hacia el logro	Cuestionario
			Prevención de situaciones	
			Iniciativa	
		Competencias Gerenciales	Dirección de personas	
			Trabajo en equipo	
			Liderazgo	
		Competencia Cognoscitivas	Capacidad de Innovación	
			Capacidad Técnica	
		Competencia de Eficacia Personal	Autocontrol	
			Autoconfianza	
			Flexibilidad al cambio	
Competencia de Ayuda y Servicio	Entendimiento Interpersonal			
	Orientación al servicio de los clientes			

ANEXO Nro 2

MATRIZ DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO METODOLÓGICO	VARIABLES
<p><u>Problema General</u> ¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa?</p> <p><u>Dimensiones</u> Competencia de logro y acción Competencias Gerenciales Competencia Cognoscitiva Competencia de Eficacia Personal Competencia de Ayuda y Servicio</p> <p><u>Problemas Específicos</u> ¿Qué competencias de logro y acción poseen los colaboradores del Hotel La Princesa? ¿Qué competencias gerenciales poseen los colaboradores del Hotel La Princesa? ¿Qué competencias cognoscitivas poseen los colaboradores del Hotel La Princesa? ¿Qué competencias de eficacia personal poseen los colaboradores del Hotel La Princesa? ¿Qué competencias de ayuda y servicio poseen los colaboradores del Hotel La Princesa?</p>	<p><u>Objetivo General</u> Conocer el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa.</p> <p><u>Objetivos Específicos</u> Reconocer las competencias de logro y acción de los colaboradores del Hotel La Princesa. Identificar las competencias gerenciales de los colaboradores del Hotel La Princesa. Establecer las competencias cognoscitivas de los colaboradores del Hotel La Princesa. Determinar las competencias de eficacia personal de los colaboradores del Hotel La Princesa. Identificar las competencias de ayuda y servicio de los colaboradores del Hotel La Princesa.</p>	<p><u>Tipo de Estudio</u> CUANTITATIVO</p> <p><u>Diseño de Investigación:</u> No experimental de corte transversal de tipo descriptiva</p> <p><u>Población</u> 30</p> <p><u>Muestra</u> 29 colaboradores del Hotel La Princesa</p> <p><u>Instrumento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario 	<p><u>Variable:</u> Desempeño Laboral</p> <p>Competencia de logro y acción Competencias Gerenciales Competencia Cognoscitiva Competencia de Eficacia Personal Competencia de Ayuda y Servicio</p>

CUESTIONARIO SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con el presente documento se busca obtener información necesaria para identificar el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa, por eso al contestar el cuestionario, deberá marcar con una “X” la opinión que considere adecuada.

DIMENSIONES E ÍTEMIS	ESCALAS				
COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMP	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Los colaboradores adaptan sus objetivos personales con los de la empresa.					
Los colaboradores realizan sus funciones para alcanzar los objetivos establecidos.					
Los colaboradores poseen la capacidad de prevenir situaciones de					
Los colaboradores aprovechan sus capacidades como oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa.					
COMPETENCIAS GERENCIALES	SIEMPRE	CASI SIEMP	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Los colaboradores se sienten satisfechos en su área de trabajo.					
Los colaboradores sienten que la empresa brinda las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones.					
Los colaboradores perciben en la empresa oportunidades de superación.					
Los colaboradores demuestran interés en apoyar a sus compañeros cuando hay dificultades.					
Los colaboradores manifiestan sus habilidades de liderazgo durante su desempeño.					
Los colaboradores se sienten motivados por la empresa al realizar sus funciones.					
COMPETENCIAS COGNOSCITIVA	SIEMPRE	CASI SIEMP	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Los colaboradores poseen experiencia laboral en el ámbito hotelero.					
Los colaboradores cuentan con estudios financiados por la empresa.					
Los colaboradores realizan estudios profesionales de actualización o capacitaciones permanentemente.					
Los colaboradores de su empresa aportan ideas o soluciones que benefician a la organización.					
COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL	SIEMPRE	CASI SIEMP	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Los colaboradores controlan sus impulsos ante algún evento.					
Los colaboradores están abiertos a nuevos retos laborales.					
Los colaboradores demuestran la capacidad para dar soluciones a situaciones difíciles.					
Los colaboradores han demostrado capacidad de adaptación ante un nuevo puesto laboral o cambio de área.					
COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO	SIEMPRE	CASI SIEMP	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Los colaboradores tienen una buena relación con el resto de compañeros.					
Los colaboradores buscan la adaptación y/o comodidad de colaboradores que llegan a la empresa.					
Los colaboradores son amables y empáticos con los huéspedes o personas externas.					
Los colaboradores muestran actitud de servicio en la orientación a las personas que llegan a la empresa.					

CUESTIONARIO SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Con el presente documento se busca obtener información necesaria para identificar el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa, por eso al contestar el cuestionario, deberá marcar con una “X” la opinión que considere adecuada.

DIMENSIONES E ITEMS	ESCALAS				
COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Tus objetivos personales se adaptan con los de la empresa.					
Realizas tus funciones para alcanzar los objetivos establecidos.					
Posees la capacidad de prevenir situaciones de incertidumbre.					
Aprovechas tus capacidades como oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa.					
COMPETENCIAS GERENCIALES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Te sientes satisfecho en tu área de trabajo.					
Sientes que la empresa brinda las herramientas necesarias para desempeñar tus funciones.					
Percibes en la empresa oportunidad de superación.					
Demuestras interés en apoyar a tus compañeros cuando hay dificultades.					
Manifiestas habilidades de liderazgo durante tu desempeño.					
Te sientes motivado por la empresa al realizar tus funciones.					
COMPETENCIAS COGNOSCITIVA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Posees experiencia laboral en el ámbito hotelero.					
Cuentas con estudios financiados por la empresa.					
Realizas estudios profesionales de actualización o capacitaciones permanentemente.					
Aportas ideas o soluciones que benefician a la organización.					
COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Controlas tus impulsos ante algún evento.					
Estás abierto a nuevos retos laborales.					
Demuestra la capacidad para dar soluciones a situaciones difíciles.					
Demuestras capacidad de adaptación ante un nuevo puesto laboral o cambio de área.					
COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Tienes una buena relación con el resto de compañeros.					
Buscas la adaptación y/o comodidad de colaboradores que llegan a la empresa.					
Eres amable y empático con los huéspedes o personas externas.					
Muestras actitud de servicio en la orientación de las personas que llegan a la empresa.					



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

CHAVARRIA ZACONETTA MELISSA
D.N.I. : 70552951
Domicilio : JR. AREQUIPA 3345 Urb. PERU
Teléfono : Fijo : 5686945 Móvil : 994989450
E-mail :

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[X] Tesis de Pregrado

Facultad : CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela : ADMINISTRACION EN TURISMO Y HOTELERIA
Carrera : ADMINISTRACION EN TURISMO Y HOTELERIA
Título : LICENCIADA EN ADMINISTRACION EN TURISMO Y HOTELERIA

[] Tesis de Post Grado

[] Maestría

[] Doctorado

Grado :
Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

CHAVARRIA ZACONETTA MELISSA

Título de la tesis:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL LA PRINCESA, DISTRITO LINCE, 2017

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

[Handwritten signature]

Fecha : 14/06/2018

Feedback Studio - Google Chrome
https://es.lumion.com/app/cv/ta/ta/Pwa/10071610344/v+89910023-02img+es/ta/ta/1

feedback studio Evaluación del Desempeño Laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa, distrito Lince, 2017

UCV
UNIVERSIDAD
CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y
HOTELERÍA

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE TURISMO Y HOTELERÍA

"Evaluación del Desempeño Laboral de los colaboradores del Hotel La Princesa,
distrito Lince, 2017"

AUTOR:
Chavarría Zaconetta Melissa

Página: 1 de 131 Número de palabras: 10675 Testemly Report High Resolution Activo 10:12 pm 19/06/2018

Resumen de coincidencias

11 %

Se están viendo fuentes estándar.
Ver fuentes en inglés (beta)

Coincidencias

1	Empujos a Univer...	3 %
2	www.monopoli...	2 %
3	monofant.ni	1 %
4	bibliothefu...	1 %
5	www.fedgialun...	<1 %
6	saludatunm...	<1 %
7	www.espres go...	<1 %
8	aisa es...	<1 %

Yo, MIGUEL RUIZ PALACIOS
 docente de la Facultad CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela
 Profesional ADM. TURISMO y H. de la Universidad César Vallejo LIMA-NORTE (precisar
 filial o sede), revisor (a) de la tesis titulada

".....
EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL HOTEL LA PRINCESA,
DISTRITO LINCE, 2017
",
 del (de la) estudiante MELISSA CHAVARRIA ZALONETA
, constato que la investigación tiene un índice de
 similitud de .11.% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las
 coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis
 cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la
 Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha 13-06-18



[Handwritten Signature]

Firma

Nombres y apellidos del (de la) docente

DNI: 43678006

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

FORMATO DE SOLICITUD

Solicita: VISTO BUENO PARA
LA PUBLICACIÓN DE MI TESIS


Yo, CHAVARRIA ZACONETTA MELISSA con
DNI.º 70552951 y domicilio en JR. AREQUIPA 3345 URB. PERÚ con
código de matrícula N° 6700259709 De la Escuela Profesional de Administración
en Turismo y Hotelería recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

VISTO BUENO PARA LA PUBLICACIÓN Y EMPASTE DE
MI TESIS.

Agradeceré se atienda mi petición.

Lima, 14 de JUNIO de 2018.




(Firma del solicitante)