



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN
TURISMO Y HOTELERÍA**

**“Nivel de desempeño de los colaboradores del hotel Royal Park
aplicando el método de escalas gráficas, distrito de San Isidro,
2018”**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración en Turismo y Hotelería

AUTOR:

Gutierrez Gutierrez, Anthony Haysleer (ORCID: 0000-0003-1930-6256)

ASESOR:

Dr. Valdez Roca, Alvaro Fernando (ORCID: 0000-0002-2595-5183)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión turística

LIMA – PERÚ

Año 2018

Dedicatoria

A mis padres por ser en todo momento mi apoyo incondicional, por su confianza y amor, a mis abuelos que me dan las ganas y fortalezas para seguir adelante, dedicar también esta investigación a todos aquellos que estuvieron a mi lado durante estos cinco años de esfuerzo y dedicación.

Agradecimiento

A Dios por haberme dado la fuerza, voluntad y perseverancia de seguir adelante. También agradecer al hotel Royal Park por su participación en la elaboración de la tesis, así mismo, a mi asesor Alvaro Valdez Roca por su apoyo y asesoramiento. Por último, un sincero agradecimiento a mi casa de estudios la Universidad César Vallejo por su cálida acogida y su sólida formación profesional.

Índice de contenido

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
I.INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III.METODOLOGÍA.....	22
3.1. Tipo y diseño de Investigación.....	22
3.2. Variables y operacionalización.....	22
3.3. Población, muestra y muestreo.....	24
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
3.5. Método de análisis de datos.....	26
3.6. Aspectos éticos.....	26
IV. RESULTADOS.....	27
V. DISCUSIÓN.....	32
VI. CONCLUSIONES.....	38
VII. RECOMENDACIONES.....	39
REFERENCIAS.....	41
ANEXOS.....	46

Índice de Tablas

Tabla 1: Operacionalización de la variable.....	23
Tabla 2: Frecuencia de la variable nivel del desempeño.....	27
Tabla 3: Frecuencia de la dimensión 1 nivel del desempeño de la función.....	27
Tabla 4: Frecuencia del indicador 1 producto.....	28
Tabla 5: Frecuencia del indicador 2 cualidad.....	28
Tabla 6: Frecuencia del indicador 3 conocimiento.....	29
Tabla 7: Frecuencia del indicador 4 cooperación.....	29
Tabla 8: Frecuencia de la dimensión 2 nivel de las características individuales.....	29
Tabla 9: Frecuencia del indicador 5 comprensión de las situaciones.....	30
Tabla10: Frecuencia del indicador 6 creatividad.....	30
Tabla 11: Frecuencia del indicador 7 capacidad de realización.....	31

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo identificar el nivel del desempeño de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018. Así mismo el estudio fue de diseño no experimental y de corte transversal con un enfoque cuantitativo. La investigación se realizó a base de los conceptos del autor Idalberto Chiavenato en cuanto a su aporte con temas sobre desempeño y gestión del talento humano. La población de estudio estuvo conformada por 60 colaboradores del área operativa del hotel Royal Park, motivo por el cual se aplicó un censo, permitiendo así llegar a la conclusión que el nivel de desempeño de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018 es medio.

Palabras clave: Desempeño, nivel y hotel.

ABSTRACT

The objective of the present research was to identify the level of performance of collaborators at the Royal Park hotel in San Isidro district, 2018. Likewise, the study was a non-experimental, cross-sectional design with a quantitative approach. The research was carried out based on the concepts of the author Idalberto Chiavenato in terms of his contribution with topics on performance and management of human talent. The study population consisted of 60 collaborators from the operational area of the Royal Park hotel, for which a census was applied, thus allowing the conclusion that the performance level of the employees of the Royal Park hotel in the district of San Isidro, 2018 It is medium.

Keywords: Performance, level and hotel.

I. INTRODUCCIÓN

Según Rifai (2012) en la actualidad la actividad turística está en amplio crecimiento a nivel mundial a pesar de contar con algunos obstáculos como por ejemplo la seguridad, pero a pesar de esto se ha consolidado un crecimiento sostenido en el transcurso de los últimos años, siendo para algunos países una de las actividades más importantes, ya que es una actividad generadora de empleo e ingresos para las comunidades receptoras.

Según T-News (2017) las empresas dedicadas al rubro turístico como las que brindan servicio de hospedaje, aprovechan el crecimiento de esta actividad y buscan llegar a los lugares con mayor afluencia turística para maximizar sus sucursales y lograr posicionarse en los principales destinos con mayor atractivo turístico, esto conlleva a que las grandes cadenas hoteleras al aumentar sus filiales generen puestos de trabajo en donde buscan personal altamente calificado para el correcto desarrollo de sus funciones, pero las grandes cadenas hoteleras no solo se preocupan por completar los puestos, si no también verificar que el desempeño de sus colaboradores sea el idóneo para la empresa.

De acuerdo al párrafo anterior, según Jiménez (2008) estas grandes empresas cuentan con ciertas características propias de países avanzados, buscando primordialmente la conformidad del huésped y/o cliente, siendo responsabilidad de los colaboradores del menor nivel la satisfacción del cliente, esto se lleva a cabo contando con un adecuado desempeño por parte del trabajador.

Por otra parte, Great Place To Work (2015) comenta que los colaboradores deben sentirse motivados para contar con un buen desempeño, en este sentido, como referencia de éxito se puede tomar en cuenta a las empresas que figuran dentro del Great Place To Work (GPTW), ya que en este ranking se incluyen a las mejores con buen clima organizacional para laborar. Es así que en el 2015 se incluyó en la lista del GPTW solo a 3 cadenas hoteleras, siendo una de las más importantes el hotel Hilton en la categoría de hasta 250 trabajadores, en el tercer

lugar se ubicó el hotel JW Marriott en la categoría hasta mil trabajadores y Casa Andina ubicada en el puesto 12 en la categoría de hasta mil trabajadores. En el GPTW solo se encuentran tres empresas del rubro hotelero, evidenciando así una falta de mejora en el ambiente laboral en las empresas hoteleras.

Haciendo un hincapié en el párrafo anterior, según El Comercio (2014) menciona que las empresas ubicadas en la lista del GPTW trabajan enfocados a un buen clima laboral, preocupados por el capital humano y clientes internos, viéndose reflejado en el buen rendimiento y desempeño de los mismos y así generando éxito para la empresa.

Según García (2013) el desempeño consiste en las actividades que realizan los colaboradores en cuanto a sus funciones a desarrollar en sus puestos de trabajo, estas acciones son muy importantes para la empresa, ya que pueden ser reguladas en cuanto a las capacidades del personal y así verificar en que nivel colaboran con su centro de labores para alcanzar las metas planteadas por la misma.

Por otro lado, en cuanto a estudios internacionales se refiere, ha habido investigaciones referentes al desempeño laboral, tal es el caso de Enríquez (2014) quien realizó una investigación en México en donde concluye que el desempeño de los colaboradores de la institución en evaluación se encontraba entre los rangos de muy bueno y excelente, dicho estudio también se utilizó como antecedente para la presente investigación.

En el Perú también se han realizado distintos estudios para conocer el nivel del desempeño por parte de los colaboradores en distintas organizaciones, como es el caso de Alcalde y Lalangui (2014) quienes realizaron una investigación para medir el desempeño mediante un modelo de medición, llegando a la conclusión que el desenvolvimiento de los trabajadores de la organización era regular, dicho estudio se realizó en la provincia de Chiclayo departamento de Lambayeque.

Finalmente en el plano local, según Royal Park Hotel (2018) es un hotel boutique con una categorización de 5 estrellas único en el Perú ubicado en el distrito de San Isidro, cuenta con la certificación de Small Luxury Hotels, hoteles caracterizados por contar con ciertas características propias, contando con todas las comodidades incluido lujo para una mejor experiencia durante la estadía del huésped, el hotel Royal Park cuenta con un restaurante 5 tenedores con platos a la carta en donde se ofrece platos bandera como el ceviche y el lomo saltado, cuenta también con 75 habitaciones de las cuales 3 son denominadas habitaciones suite, a su vez también cuenta con una piscina y gimnasio en la terraza del hotel.

A su vez se ha identificado una realidad en cuanto a las funciones que desempeñan los colaboradores de dicho establecimiento, cometiendo errores en algunas oportunidades o por ejemplo que el personal incurre en constantes equivocaciones al no contar con el conocimiento suficiente para desarrollar adecuadamente sus funciones en las distintas áreas del hotel. Es por ello que la presente investigación busca responder a la siguiente interrogante: ¿cuál es el nivel del desempeño de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018?

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional.

Enríquez (2014), en su tesis contó con el objetivo de determinar el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México, dicha investigación fue de tipo cuantitativa, correlacional, de campo y transversal, contando con una población de 164 trabajadores aplicando el censo ya que se consideró a todos los empleados. Para recaudar datos la autora utilizó dos instrumentos tanto para el desempeño como para motivación, llegando a la conclusión que los colaboradores de la empresa investigada se encontraban motivados ya que el resultado fue de muy buena a excelente en relación a este aspecto, caso similar para el nivel del desempeño ya que el resultado osciló entre excelente y muy bueno, resaltando así un alto desempeño por parte de los colaboradores de dicha empresa.

Pérez y Sabia (2013), en su tesis tuvo como objetivo identificar la realidad actual de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Mar del Plata, en relación con las prácticas de recursos humanos: capacitación laboral y evaluación del desempeño, y cómo influyen éstas en el clima organizacional. A su vez la metodología usada para este estudio fue de tipo correlacional de enfoque cuantitativa. La conclusión a la que arribaron los autores es que toda empresa tiene sus propios rasgos únicos y exclusivos y la forma en que se manifiesta el clima laboral, la cultura interna de las empresas se ve reflejado en el comportamiento del colaborador y con ello la operación de la organización.

Mandy (2013), en su tesis tuvo como objetivo principal el evaluar los niveles de estrés ocupacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral de las enfermeras camboyanas, dicha tesis fue de tipo correlacional descriptiva, contando con una población de 177 enfermeras del hospital de Takeo, Phnom Penh y Sihanouk Vile en Camboya, llegando a la conclusión que la satisfacción laboral fue baja y el desempeño alto.

Kithuku (2012), en su tesis tuvo como objetivo principal la evaluación del desempeño y su impacto en el desempeño de los empleados en Kenya Commercial Bank. Con respecto a la metodología, dicho estudio fue de tipo correlacional de enfoque cualitativo, teniendo una población de 5 trabajadores del banco en puestos gerenciales de distintas áreas, realizando entrevistas con preguntas abiertas para la recolección de datos, concluyendo así que el método de evaluación del desempeño que se utilizó presenta un efecto positivo en la satisfacción laboral y el desempeño laboral.

Sangvanphant (2009), en su tesis contó con el objetivo de diseñar e implementar un rendimiento fácil de usar, marco de evaluación para un sistema de telecomunicación basado en SIP, el marco pretende ser utilizado en el dimensionamiento del sistema. Esta investigación elaboró un formato que permitió medir el nivel del desempeño del sistema SIP llamado EasyVPaBX entre otros sistemas más, con el fin de reconocer los errores de dichos sistemas y realizar las acciones correctivas, siendo así una investigación aplicada, experimental y analizando varios aplicativos, concluyendo que unos sistemas responden mejor que otros dependiendo de sus capacidades. Esta tesis forma parte de la Maestría en Ciencias en Seguridad y Computación Móvil grado en el programa NordSecMob. Se hace en el Departamento de Telemática (ITEM), Universidad Noruega de Ciencia y Tecnología (NTNU)

A nivel nacional.

Alcalde y Lalangui (2014), con su tesis que tuvo como objetivo medir el desempeño del recurso humano de la empresa MW BUSINESS S.A.C a través del modelo 360° para la mejora de la gestión del recurso humano en el año 2014, utilizando como instrumento una encuesta de diez preguntas para establecer la situación real de la organización y posteriormente proponer el modelo 360, dicha investigación fue exploratoria – cuantitativa y contó con una población de 40 trabajadores, teniendo como muestra el total de la población ya que todos cuentan con características en común, las conclusiones que llegaron los autores fue que al

utilizar el modelo de evaluación de desempeño 360° en la empresa MW BUSINESS S.A.C., se logró determinar que el desempeño fue regular.

Martell y Sánchez (2013), en su tesis contó con el objetivo de demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora con la implementación de un plan de capacitación. Dicho estudio contó con 80 participantes como muestra y se usó el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los autores concluyen que los resultados que se dan al implementar el plan de capacitación, éstos aparte de tener un impacto en el aspecto financiero, también impacta en el aspecto del crecimiento laboral en cuanto al desempeño del empleado, ya que al momento de encarar algunos inconvenientes en el centro de labores, el trabajador muestra sus competencias potenciadas por la capacitación recibida y encuentra la solución al problema, y por ende contar con una adecuada relación con los clientes externos e internos, logrando así la satisfacción por ambas partes.

Adicionalmente se menciona las teorías relacionadas al tema de investigación:

Desempeño.

Según Chiavenato (2011) es “el comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos” (p. 204). Se entiende entonces que el desempeño viene a ser el desenvolvimiento de un individuo en cuanto a sus funciones a realizar y así poder llegar a las metas trazadas por la empresa, teniendo en cuenta también las propias capacidades y competencias del trabajador para realizar de la mejor manera sus labores.

Desempeño laboral.

En cuanto a nivel empresarial es necesario saber la realidad de los colaboradores, para ello primero se debe reconocer que es el desempeño laboral,

es así que el “desempeño laboral es el producto de la calidad, así como la cantidad de trabajo realizado, o más comúnmente en cuanto a que tan bien puede un individuo realizar tareas en su trabajo” (Peng, 2014, p. 13).

Según Cardy (2004) “el desempeño laboral es esencialmente el resultado de una serie de comportamientos y las diversas tareas que se realizan diariamente contribuyen al desempeño laboral en general” (p. 13).

Por otra parte, Jex (2002) indica que el desempeño laboral viene a ser "todos los comportamientos de los empleados que participan en el trabajo" (p. 88). Se entiende entonces que el desempeño de cada trabajador dentro de sus centros de labores se refleja en las actitudes y comportamientos de los mismos al momento de realizar sus funciones.

Mientras que Stoner (1994) afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 510). De acuerdo con esta premisa, se entiende entonces que el desempeño laboral se basa en una serie de acciones correctas o erróneas de acuerdo con los roles y labores que realizan cotidianamente los trabajadores dentro de una organización a la que éstos pertenecen, con el fin de llegar a los logros que se ha planteado la empresa.

Evaluación del desempeño.

De acuerdo con Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño viene a ser una percepción técnica de la manera en la que trabaja una persona al momento de realizar sus funciones y si ésta cuenta con alguna oportunidad de crecimiento dentro de la empresa. Todo esto permite ver la realidad de una personal e identificar distintos rasgos sobre ella.

Del mismo modo Malhotra y Murnighan (2002) mencionan que “la función de la evaluación del desempeño normalmente es controlar y motivar a los subordinados a mejorar su rendimiento” (p. 546). En definitiva, al evaluar el desempeño del colaborador se verificará si éste está realizando sus funciones de

acuerdo a como la organización espera, se comprobará si el empleado esta apto para realizar su labor o en que ámbitos está teniendo dificultades y así repotenciar dichos puntos débiles.

Por otra parte, Arias (2006) señala que la evaluación del desempeño es como la suma de elementos o cualidades que dignifican directamente a la productividad y el modo en que un integrante de la empresa realiza sus deberes en el puesto que se encuentre.

Mientras que Heery y Noon (2001) definieron a la evaluación del desempeño como "el proceso de evaluar el desempeño y evaluar el desarrollo, las necesidades de capacitación de un empleado" (p.7). En efecto, se entiende entonces que al momento de evaluar el desempeño del trabajador se debe tomar en cuenta diferentes factores que involucran su rendimiento y/o desempeño en el puesto en el que se desarrolla.

Para complementar lo expuesto por los anteriores autores, la evaluación del desempeño consiste en verificar mediante ciertos criterios el rendimiento del trabajador en su centro de labores y así determinar qué tan correcto es su desenvolvimiento (Grote, 2002).

Motivos y propósitos.

En las organizaciones claro está que hay distintos motivos y propósitos para llevar a cabo ciertas evaluaciones con respecto al rendimiento de cada colaborador, estos motivos pueden ser aprobar y/o verificar el desempeño actual del empleado (Breakwell y Millward, 1995).

Según Mulla (2012) indica que "las evaluaciones del desempeño mejoran las prácticas y procedimientos existentes. La evaluación puede diseñarse para cambiar las prácticas existentes basadas en resultados inadecuados" (p. 19).

Los propósitos de la evaluación del desempeño pueden ser los siguientes:

1. Identificar el desempeño general de la organización, así como el rendimiento del individuo durante un determinado período de tiempo.
 2. Identificar el rendimiento efectivo y los obstáculos que restringen el rendimiento o el logro de objetivos y resultados.
 3. Mejorar las habilidades individuales y establecer un plan de desarrollo para individuos y la organización. Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
 4. Alcanzar una mejora continua en la efectividad, productividad y desarrollo de las habilidades, el conocimiento, las habilidades y, en general, de un empleado competencias.
 5. Revisar el desempeño contra un conjunto de objetivos para mejorar logros.
- (Mulla, 2012, p. 19).

Mientras que para Shields (2007) los propósitos de la evaluación del desempeño son 4 (Propósito cuádruple):

1. Comunicación estratégica: transmitir a las personas lo que significa hacer y hacer un buen trabajo.
2. Construcción de relaciones: crea un trabajo más sólido relaciones trayendo gerentes y aquellos se manejan juntos regularmente para revisar logros de rendimiento.
3. Desarrollo de empleados: proporcionar rendimiento retroalimentación como base para el análisis conjunto de fortalezas, debilidades y áreas para mejora y un acuerdo sobre un personal plan de desarrollo y contrato de aprendizaje.

4. Evaluación de los empleados: evaluar el rendimiento de los empleados (rendimiento evaluación) como base para tomar decisiones en reasignación de trabajo, promoción o recompensa relacionada con el rendimiento. (p. 24)

Del mismo modo otros autores exponen lo siguiente:

El principal objetivo de cualquier sistema de evaluación del desempeño es la gestión del rendimiento. Para gestionar y mejorar el rendimiento de los empleados, los directivos tienen que analizar las causas de los problemas relativos al rendimiento, dirigir la atención del empleado y del directivo hacia esas causas, desarrollar planes de acción y capacitar a los empleados para que encuentren soluciones, así como utilizar una comunicación centrada en el rendimiento (Gómez y Balkin, 2008, p. 285).

De lo expuesto anteriormente por los autores, se deduce entonces que los propósitos y fines de la evaluación del desempeño se basan en las correcciones que se puedan realizar y aplicar a partir de las barreras y obstáculos detectados que no permitan un adecuado desenvolvimiento por parte de los empleados de la empresa, interfiriendo así con el logro de los objetivos plateados, y va a depender en gran relevancia de las acciones que realicen los encargados con respecto al cambio o las correcciones que se lleven a cabo en conjunto con sus subordinados.

Principios de la evaluación del desempeño.

Armstrong y Taylor (2014) según sus investigaciones realizadas identificaron 10 principios de la evaluación del desempeño guiados por distintos profesionales las cuales son los siguientes:

1. Se trata de cómo administramos a las personas, no es un sistema.
2. La gestión del rendimiento es lo que los gerentes hacen: un proceso natural de gestión.

3. Una herramienta de gestión que ayuda a los gerentes a gestionar.
4. Impulsado por el propósito corporativo y los valores.
5. Para obtener soluciones que funcionan.
6. Solo interesado en cosas que puedes hacer algo sobre y obtener una visible mejora.
7. Enfócate en cambiar el comportamiento en lugar de papeleo.
8. Basado en el principio aceptado, pero opera flexiblemente.
9. Enfoque en el desarrollo, no pagar.
10. El éxito depende de lo que la organización es y necesita estar en su cultura de rendimiento. (p. 335)

Se puede concluir entonces que la evaluación del desempeño se enfoca más en encontrar la forma más correcta para: primero, detectar el problema por parte de los responsables de las áreas, posteriormente tomar las decisiones correctivas para poder remediar, corregir y subsanar las flaquezas, haciendo llegar a sus subordinados los resultados reales con el preciso juicio por parte de los gerentes, sabiendo llegar a sus empleados y así en forma conjunta llevar a cabo las medidas correctivas ya decididas.

Responsabilidades de los actores de la evaluación del desempeño.

El gerente.

Para Grote (2002) el gerente cuenta con las siguientes responsabilidades:

1. Revise la lista original de competencias, metas, objetivos y responsabilidades clave de posición.
2. Preparar una evaluación preliminar del desempeño del empleado durante todo el año.
3. Revise la lista de logros del individuo y la autoevaluación.

4. Prepare su evaluación final del desempeño del empleado.
5. Escribe la evaluación oficial del desempeño usando la evaluación formar.
6. Revise la evaluación con su gerente y obtenga la aprobación.
7. Determine las revisiones necesarias para la posición clave del empleado responsabilidades, metas, objetivos, competencias y desarrollo de planes para el próximo período de evaluación.
8. Prepárese para la reunión de revisión de desempeño. (p.75)

Se entiende entonces que el gerente de la empresa cuenta con ciertas responsabilidades que debe seguir para realizar una adecuada evaluación del desempeño para los colaboradores que tiene a su disposición, dichas responsabilidades comprenden tanto desde reconocer el éxito que se desea para la organización, preparar el modelo de evaluación que crea mejor para la empresa, a su vez contar con el respaldo de sus mayores puestos para la aplicación de la misma y posteriormente analizar los resultados obtenidos.

El empleado.

Grote (2002) menciona una lista de responsabilidades que tiene el colaborador para la evaluación del desempeño:

1. Revise su desempeño personal durante el año.
2. Evalúe su desempeño y logros en contra del desarrollo plan.
3. Prepare una lista de sus logros y envíelo a su tasador.
4. Escriba una autoevaluación usando el formulario de evaluación.
5. Considere cualquier revisión necesaria para las responsabilidades de su posición clave, metas, objetivos, competencias y planes de desarrollo para el próximo ciclo de revisión de desempeño.
6. Prepárese para la reunión de revisión de desempeño. (p, 77)

En conclusión, el empleado debe cumplir con algunas responsabilidades rigiéndose a las políticas de la empresa para realizar un control de sus funciones, en donde el trabajador debe tener el compromiso de realizar adecuadamente la evaluación y siendo consciente del rendimiento que tiene en la última temporada de trabajo, así como también reconocer en sí mismo los mayores aportes que ha tenido para la empresa y darlas a conocer a sus evaluadores, a su vez realizar con veracidad dicho control para que finalmente ésta sea analizada y explicada con su jefe inmediato.

Métodos de evaluación del desempeño.

Según Corral (2007) menciona que “las empresas eligen distintos métodos según se adaptan a su cultura organizativa y que incluso pueden utilizarse distintos métodos dentro de la misma empresa según se adapten a distintos niveles jerárquicos o colectivos de personas (p. 16).

Por otra parte, Chiavenato (2011) indica que los métodos a utilizar dependen de cuál es el tipo de organización a la cual se va a realizar el estudio, que tipo de objetivos tienen y en qué ámbito se encuentra, depende también del tipo de personal con el que cuentan, refiriéndose los jefes y personas a cargo del talento humano. Cada autor presenta al menos unos cinco modelos de evaluación de desempeño más utilizados por las empresas que requieran realizar un control de su capital humano para identificar el nivel del desempeño de los mismos, a continuación se mencionan y detallan dichas técnicas.

Métodos presentados por Fernando Corral en su libro Evaluación del Desempeño:

Método de comparación por pares.

Consiste en comparar dos empleados con respecto un factor de evaluación, y se trata de identificar quién es mejor. Se pueden hacer comparaciones entre pares, dentro de un grupo de más empleados, concluyendo unas

puntuaciones y clasificación final. Sistema muy simple pero poco eficiente, para cuando no hay posibilidad de utilizar otros métodos (Corral, 2007, p. 18).

De acuerdo con el autor, se puede concluir entonces que el método definido anteriormente, es un método poco eficaz para aplicar en las empresas, ya que por su ser una herramienta muy simple, ésta no es de mucha ayuda para poder llevar a cabo una evaluación concreta al optar por realizar comparaciones para identificar quienes son mejores que otros, considerando una práctica poco ética y empática por parte del evaluador.

Método de superposición de perfiles.

Se trata de realizar una autovaloración, una valoración hecha por el jefe, y puede adicionalmente hacerse una valoración con el promedio de las evaluaciones hechas por los compañeros de trabajo. La superposición de esos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo, sino que permitirá también descubrir las zonas de discrepancia. Es el antecedente de las evaluaciones 360 grados (Corral, 2007, p. 18).

Partiendo de la premisa anterior, se deduce entonces que en el método de superposición de perfiles intervienen las apreciaciones tanto del jefe, evaluaciones de compañeros a otros compañeros de trabajo y una evaluación propia a conciencia, permitiendo así tener una idea más amplia al contar con resultados desde diferentes puntos y percepciones.

Método de clasificación.

Ordenar a los empleados según la calidad. Una variante es la llamada clasificación alternada. Las clasificaciones se realizan según las cualidades individuales o la aptitud total para una posición dada. Una forma de proceder

es colocar el nombre del evaluado que posee más del atributo en la parte superior de una columna, y el evaluado que posee menos en el final de la segunda columna. El evaluador prosigue ese mismo método para los nombres restantes de la relación. Otra variación es asignar a los empleados a un grupo del tipo grupo superior, grupo medio, grupo inferior. O simplemente un número. Estos métodos (en inglés comúnmente denominados de ranking) pueden ser un complemento a la ED, y realizarse con fines salariales exclusivamente, sirviendo de base a las denominadas matrices de incrementos salariales (Corral, 2007, p. 18).

En conclusión, el método de clasificación tiene mucho que ver los puestos de jefaturas, ya que son las personas de estos rangos las encargadas de colocar a sus trabajadores en los puestos que ellos crean conveniente según la forma en que los mismos trabajadores se desenvuelvan, dependerá de ello el lugar en que se encuentren ubicados tanto si son considerados buenos o malos según el rendimiento laboral, repercutiendo también en los pagos que éstos reciban por sus servicios.

Método de autoevaluación.

Al propio empleado se le solicita hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. En realidad, suele ser un método complementario a la evaluación del superior inmediato, y que se puede utilizar con el fin de hacer la entrevista de evaluación más interactiva, al involucrar más al empleado con sus opiniones. En algunos sistemas se recomienda su uso, pero no se fuerza; es una opción. Además, es parte integrante de un sistema 360 grados (Corral, 2007, p. 19).

Se entiende entonces que el método de autoevaluación es netamente una evaluación propia del colaborador según sus más sinceras apreciaciones y siendo lo más justo posible en cuanto a su nivel de rendimiento en el trabajo, dicha evaluación es complementaria, ya que no precisa un nivel de exactitud y tiene que sumarse a otras evaluaciones a considerar de los jefes inmediatos, se lleva a cabo más con el fin de interactuar con el trabajador.

Método de 360 grados.

La evaluación 360 grados es un sistema de evaluación que reconoce la importancia de obtener feedback sobre el desempeño de una persona desde diversas fuentes, además del jefe inmediato. Por ejemplo, incluye la opinión de compañeros, subordinados si se es jefe, clientes internos y externos con los que se tiene un trato frecuente, e incluso con proveedores o partners, aparte claro de la propia autoevaluación de la que ya hemos hablado (Corral, 2007, p. 50).

De acuerdo con Corral, se infiere que la el método de 360 grados es un método más completo y compacto en el momento de contar con resultados no solo desde la apreciación del jefe, ya que en esta evaluación intervienen tanto como el jefe inmediato, colaboradores de todos los rangos e incluso agentes fuera de la intimidad de la organización como lo son los proveedores, clientes externos entre otros actores, haciendo una evaluación completa y rigurosa para una adecuada toma de decisiones.

Métodos presentados por Chiavenato (2011) en su libro Administración de Recursos Humanos:

Método de escalas gráficas.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así utiliza un cuestionario de doble

entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar a las personas. (p. 207)

En definitiva, para la aplicación del método de escalas graficas se hace el uso de un cuadro de doble entrada, donde en la parte horizontal se encuentra descritas los aspectos ya predeterminados encargados de evaluar el rendimiento de los colaboradores de la empresa, mientras que en la parte vertical se encuentran enunciados que condicionan dichos aspectos y que los trabajadores deben de marcar uno de ellos según la realidad en cuanto a su manera de trabajar, aplicando este método se puede deducir el nivel de desempeño del trabajador. (ver anexo 1).

Método de elección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado (Chiavenato, 2011, p. 211).

Se deduce entonces, que en esta técnica de evaluación hacia los trabajadores se consideran de dos a más enunciados que rigen cada aspecto del desempeño tomado en cuenta, es así que el encuestado debe de elegir entre uno o dos de los enunciados con los que se encuentre más identificado para poder dar un resultado más apropiado. (ver anexo 2).

Método de investigación de campo.

Este método se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el

desempeño de éstos, y se registran en las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones (Chiavenato, 2011, p. 213).

En definitiva, el método de investigación de campo es más directo, ya que es el jefe inmediato quien realiza las entrevistas a sus subordinados pero con la ayuda de un especialista en evaluación del desempeño, este asesor ayuda al jefe inmediato a realizar las preguntas para cada entrevista.

Método de incidentes críticos.

De acuerdo con Chiavenato (2011) esta técnica de medición del desempeño no se toma mayor importancia a las particularidades normales de cada individuo, más bien le pone mayor énfasis a las cualidades muy positivas o muy negativas. Al momento de aplicar este método, el encargado del área contempla y analiza los acontecimientos más importantes y significativos positivamente hablando, así como también a los casos que sean contrarios, apreciando estas circunstancias el jefe inmediato saca sus conclusiones en cuanto al nivel en que se encuentran sus subordinados.

Método mixto.

Se puede inferir que este método es la combinación de los métodos mencionados en los anteriores párrafos, sirve de mucho ya que al momento de utilizar este método se puede evaluar varios aspectos del desempeño y tener una mejor noción del estado actual en que se encuentra el desempeño de los colaboradores (ver anexo 3).

Los aspectos tomados en cuenta en los distintos métodos que presenta Chiavenato para evaluar a los colaboradores, predominan tres factores que son: el desempeño de la función, las características individuales del trabajador y la estimación suplementaria. En la presente investigación se aplicó el modelo de

evaluación del desempeño de escalas gráficas, teniendo como dimensiones al desempeño de la función y a las características individuales del trabajador.

- Desempeño de la función: se entiende como el proceso en el cual el jefe indica al colaborador cómo debe realizar sus funciones, pero el colaborador tiene otra percepción de lo que su jefe le indica, de acuerdo esa percepción dependerá de cómo el trabajador realizará sus labores en su puesto de trabajo para así ser evaluado por su subordinado (Chiavenato, 2011).
- Características individuales: se puede deducir que en este punto se toman en cuenta las capacidades propias e innatas del trabajador, aspectos que resaltan en sí mismo para realizar de la mejor forma sus funciones como por ejemplo la creatividad, comprensión y realización propia (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, Hampton (1989, como se citó en Gaspar y Martin, 2010) en mención al proceso del control del desempeño proponen las siguientes etapas:

1. Establecimiento de estándares del desempeño elaborando una serie de normas de desempeño.
2. Medición y comparación del desempeño, viendo si coincide el desempeño real con los estándares establecidos. Se comprueba si el desempeño se ajusta a las normas. Si el desempeño cumple las normas o las supera, los supervisores estarán conformes; de lo contrario se procederá al estudio de las causas que han provocado estos ajustes.
3. Tomar medidas correctivas en caso de que se produzcan desviaciones con respecto a los estándares establecidos (p. 112).

De lo mencionado en el anterior párrafo, se puede inferir que se debe seguir ciertos pasos para comprobar el desempeño real del colaborador, teniendo en cuenta las funciones ya establecidas en cada puesto de trabajo y que se deben seguir a cabalidad, caso contrario, posterior a una evaluación se deben corregir o potenciar los puntos débiles en que el colaborador está teniendo dificultades para un adecuado desempeño en el puesto.

Para complementar lo expuesto anteriormente, de acuerdo con Snell y Bohlander (2013) mencionan que antes de aplicar las evaluaciones usando cualquier método, primero se debe de contar con los lineamientos definidos en cada función para que los trabajadores se rijan a éstas, así al momento de evaluar el desempeño del trabajador se tome en cuenta estas funciones que se deben seguir en cada puesto y así comprobar si el colaborador está realizando de manera correcta sus labores.

El problema general es reconocer ¿cuál es el nivel del desempeño de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018?

Así mismo se planteó los siguientes problemas específicos:

- ¿Cuál es el nivel del desempeño de la función de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018?
- ¿Cuál es el nivel de las características individuales de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018?

La justificación de la presente investigación refleja la importancia que deben tener las organizaciones en cuanto al desempeño del personal, ya que los colaboradores deben ser sometidos constantemente a evaluaciones para corroborar el nivel en que realizan sus funciones y se desarrollen idóneamente, caso que se identificó en el hotel Royal Park por los constantes errores de los trabajadores al momento de desempeñarse en sus puestos de trabajo.

Por otro lado, para la justificación teórica de la presente investigación se escogió diferentes autores y libros para reconocer el significado de desempeño y tener una mejor comprensión sobre las dimensiones de la misma, no obstante, el presente estudio se basó en conceptos y modelos de evaluación presentados por el autor Idalberto Chiavenato, ya que es un autor muy importante y reconocido en temas de administración y de recursos humanos, además de contar con distintas distinciones como Doctor Honoris Causa en distintas universidades de Latinoamérica, Portugal, España entre otras; siendo también fundador de su propia institución de investigación llamada Chiavenato. Por otra parte, el autor dimensiona

a la variable tomando aspectos puntuales del colaborador para identificar el problema tratado. Finalmente, la investigación va a servir de mucho para futuros estudios e investigadores como antecedente, teniendo en cuenta la variable trabajada.

El objetivo general es identificar el nivel del desempeño de los colaboradores del hotel Royal Park del de distrito San Isidro, 2018, y los específicos son los siguientes:

- Identificar el nivel del desempeño de la función de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018.
- Identificar el nivel de las características individuales de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018.

III. METODOLOGÍA.

3.1. Tipo y diseño de investigación.

El presente estudio fue de diseño no experimental porque de acuerdo con Hernández et al. (2014) es una investigación que se lleva a cabo sin alterar deliberadamente las variables, donde solo se analizan los diferentes acontecimientos que puedan suceder usualmente en su espacio.

Al mismo tiempo fue de tipo transversal, ya que el instrumento que viene a ser el cuestionario se aplicó una sola vez, así como también describe variables y las interrelaciona. Hernández et al. (2010).

Así mismo, la investigación fue de tipo descriptiva, ya que según Hernández et al. (2010) el fin es reconocer específicamente cuáles son los elementos y características que predominan de cualquier objeto que se esté analizando en donde se identifica las particularidades de un conjunto o población.

Para complementar la información anterior, Vara (2012) indica que “los diseños descriptivos se usan para medir cuantitativamente las variables de una población para obtener índices matemáticos; tales como índices de correlación, porcentajes y frecuencias” (p. 209).

3.2. Variables, Operacionalización.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la presente investigación se basa en un enfoque cuantitativo.

Tabla N° 1: Tabla de operacionalización de la variable.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Rango de la variable	Rango de dimensiones
Desempeño	Chiavenato (2011) “Es el comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos” (p, 204)	Desempeño de la función	Producto	Ordinal	Alto: 18-28	Alto:10-16
			Cualidad	Ordinal		
			Conocimiento	Ordinal		
		Cooperación	Ordinal	Medio: 9-17	Bajo: 0-4	
		Comprensión	Ordinal			
		Creatividad	Ordinal		Alto: 8-12	
		Características individuales	Realización	Ordinal	Bajo: 0-8	Medio: 4-7
					Bajo: 0-3	

Fuente: Manual para la elaboración del proyecto de tesis UCV-201

3.3. Población, muestra y muestreo.

De acuerdo con Vara (2010) menciona que la población es todo aquello que está ligado al lugar en donde se realizó la investigación, son todos los actores que tienen aspectos semejantes y que éstos tienden a variar con el paso del tiempo ya que puede ser menor o mayor.

Por otra parte, Arias (2012) indica que “la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81). Para desarrollar la presente investigación se tomó en cuenta a los 60 trabajadores contratados por el hotel Royal Park en las distintas áreas integrado por todos los colaboradores tanto como jefes, gerentes y subordinados, todos de la parte operativa de dicho establecimiento.

Por otro lado, Vara (2012) menciona que “la muestra (n), es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población. Si se tienen varias poblaciones, entonces se tendrán varias muestras” (p. 221). Se entiende entonces que la muestra viene a ser una parte extraída de la población total de acuerdo con algunos criterios tomados en cuenta por el investigador, así mismo se deduce que al contar con varias poblaciones también se tendrá la misma cantidad de muestras.

Para el presente estudio no hubo muestra, por el hecho que se realizó un censo tomando en cuenta a toda la población conformada por 60 trabajadores de la parte operativa del hotel Royal Park.

En concordancia con Méndez y Sandoval (2007) la muestra censal no es más que enfocar la investigación en curso en el total de los que formen parte de la población y poder tener un resultado general contando con la participación de todos.

Acompañando la afirmación anterior de acuerdo con Ramírez (1997) indica que el tipo de muestra censal es una investigación en donde se toma en cuenta como muestra a todos los elementos que se van a evaluar.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Según Trespacios et al. (2005) “una encuesta se caracteriza por especificar las preguntas que la muestra escogida posteriormente tendrá que responder” (p. 96). En consecuencia, la encuesta como técnica de recolección de datos cuenta con las preguntas adecuadas y correctas dirigidas a la población total o si es necesario a la muestra escogida por el investigador para sus respuestas.

En el presente estudio, la encuesta fue utilizada como técnica de recolección de datos, dicha encuesta se encontró establecida en un modelo denominado método de escalas gráficas para medir el nivel del desempeño del colaborador, la encuesta estuvo conformada por 7 ítems que permitieron medir la variable de estudio: desempeño (ver anexo 4).

Por otro lado en cuanto al instrumento de recolección, de acuerdo con Vara (2012) menciona que el cuestionario debe contar con las preguntas bien planteadas y con las alternativas correctas y precisas para obtener los mejores resultados, además éstos deben ser los más sencillos, directos y no caer en ambigüedad, teniendo en cuenta también que las preguntas no deben ser extensas, sino al contrario, éstas deben ser lo más breve posibles para que los encuestados puedan dar sus respuestas de manera fácil y sencilla.

En el presente estudio se utilizó el modelo de medición llamado método de escalas gráficas para la evaluación del desempeño, método presentado por el autor Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos.

De acuerdo con Vara (2010), la validez de contenido consiste en recurrir al conocimiento de expertos en el tema para la evaluación del instrumento utilizado y que según su criterio, éstos realicen un análisis si los ítems conllevan

a medir la variable de dicho estudio, también indica que los expertos considerados para la validación no deben ser menor a 3 y mayor a 10.

Es así que para la validación del instrumento de la presente investigación se consideró a tres expertos en el tema, docentes de la Universidad César Vallejo sede Lima – Este (ver anexo 6).

Con respecto a la confiabilidad del instrumento, Hernández et al. (2010) menciona que la confiabilidad viene a ser la similitud de los resultados luego de aplicar el instrumento a las mismas personas u objeto, dichos resultados deben de ser los mismos en las veces que se haya utilizado el instrumento.

Para esta investigación se aplicó el alfa de Cronbach para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento, teniendo como resultado una confiabilidad positiva y alta con un 0.886 (ver anexo 7).

3.5. Métodos de análisis de datos.

Se hizo uso del programa estadístico SPSS versión 21 para realizar la prueba piloto con el fin de determinar la confiabilidad del instrumento, y para el análisis de datos se aplicó el mismo software con el fin de crear las tablas de frecuencia.

3.6. Aspectos éticos.

En todos los puntos de la presente investigación se respeta la propiedad intelectual de todos los autores e investigadores citados en los distintos espacios, evitando en todo momento incurrir en el plagio, citando correctamente a dichos autores de los libros y tesis utilizadas como referencia para el desarrollo de esta investigación, haciendo uso de fuentes confiables y respetables.

En cuanto a los datos obtenidos se mantiene en el anonimato la identidad de las personas censadas, además de contar con la información verídica y real sin manipulación alguna por parte del investigador.

IV. RESULTADOS.

En el presente capítulo se muestra los resultados obtenidos sobre las encuestas realizadas en el hotel Royal Park.

Variable desempeño.

Tabla N°2: nivel del desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	9	15,0	15,0	15,0
Medio	43	71,7	71,7	86,7
Alto	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Dimensión 1 desempeño de la función.

Tabla N°3: nivel del desempeño de la función.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	8	13,3	13,3	13,3
Medio	40	66,7	66,7	80,0
Alto	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Indicadores de la dimensión 1 desempeño de la función.

Tabla N°4 indicador 1 producto: volumen de trabajo ejecutado normalmente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre por debajo de lo exigido	2	3,3	3,3	3,3
A veces por debajo de lo exigido	15	25,0	25,0	28,3
Satisface lo exigido	31	51,7	51,7	80,0
Con frecuencia va más allá de lo exigido	7	11,7	11,7	91,7
Siempre más allá de lo exigido	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Tabla N°5 indicador 2 cualidad: exactitud, esmero y orden en el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca satisfactorio, gran cantidad de errores	5	8,3	8,3	8,3
Parcialmente satisfactorio, errores en ocasiones	14	23,3	23,3	31,7
Siempre satisfactorio, exactitud es regular	22	36,7	36,7	68,3
A veces superior, bastante exacto en su trabajo	14	23,3	23,3	91,7
Siempre superior, siempre exacto en su trabajo	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Tabla N°6 indicador 3 conocimiento: grado de conocimiento del trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sabe poco del trabajo	6	10,0	10,0	10,0
Sabe parte del trabajo, necesita capacitación	17	28,3	28,3	38,3
Sabe suficiente del trabajo	26	43,3	43,3	81,7
Sabe lo necesario	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Tabla N°7 indicador 4 cooperación: actitud ante la empresa, al jefe y sus compañeros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Es renuente a colaborar	9	15,0	15,0	15,0
No muestra buena disposición a colaborar	21	35,0	35,0	50,0
Normalmente colabora en el trabajo en equipo	23	38,3	38,3	88,3
Procura colaborar a menudo	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Dimensión 2 características individuales.

Tabla N°8: nivel de las características individuales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	10	16,7	16,7	16,7
Medio	36	60,0	60,0	76,7
Alto	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Indicadores de la dimensión 2 características individuales.

Tabla N°9 indicador 5 comprensión de las situaciones: grado en que percibe la esencia de un problema.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguna intuición y cap. de percepción	3	5,0	5,0	5,0
Poca intuición y cap. de percepción	10	16,7	16,7	21,7
Satisfactoria intuición y cap. de percepción	22	36,7	36,7	58,3
Buena intuición y cap. de percepción	16	26,7	26,7	85,0
Óptima intuición y cap. de percepción	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Tabla N°10 indicador 6 creatividad: capacidad para crear ideas y proyectos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Tipo rutinario, no tiene ideas propias	6	10,0	10,0	10,0
Levemente rutinario, pocas ideas propias	14	23,3	23,3	33,3
Algunas veces presenta sugerencias	23	38,3	38,3	71,7
Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	13	21,7	21,7	93,3
Siempre tiene ideas óptimas, tipo creativo y original	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Tabla N°11 indicador 7 capacidad de realización: poner en práctica ideas y proyectos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Incapaz de poner en práctica algún proyecto	8	13,3	13,3	13,3
Dificultad para concretar nuevos proyectos	20	33,3	33,3	46,7
Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	22	36,7	36,7	83,3
Buena capacidad para concretar nuevas ideas	7	11,7	11,7	95,0
Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

V. DISCUSIÓN

Discusión de los resultados de las encuestas.

La presente investigación tuvo como objetivo general identificar el nivel del desempeño de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018. A su vez contó con dos objetivos específicos de acuerdo a las dimensiones trabajadas, para la primera dimensión que es el desempeño de la función, el objetivo específico de éste, fue identificar el nivel del desempeño de la función de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018. Para la segunda dimensión que son las características individuales, el objetivo específico fue identificar el nivel de las características individuales de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito San Isidro, 2018. Para llevar a cabo dicha investigación y poder medir la variable desempeño, se utilizó un cuestionario con 7 indicadores de un método planteado por el autor Idalberto Chiavenato llamado método de escalas gráficas, dicha encuesta se realizó aplicando el censo a los 60 colaboradores contratados del área operativa del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018.

Para el desarrollo de la presente investigación la principal limitación fue al momento de realizar el censo, ya que se desconocía el horario del personal de las diferentes áreas y mas aún que no coincidían con los horarios del investigador. A pesar de lo detallado anteriormente, se pudo censar a la totalidad de los trabajadores con el transcurso de las semanas realizando horarios rotativos por parte del investigador .

Con respecto a los resultados obtenidos para la variable desempeño e identificar el nivel del mismo, se reconoció que el 71.7 % del total de los censados consideran que cuentan con un desempeño de nivel medio en cuanto al desarrollo de sus labores en el hotel royal park, esto quiere decir que más de la mitad de los colaboradores cuentan con almenos un desempeño regular para realizar adecuadamente sus funciones, ya que solo un 15 % de los censados muestran un desempeño de nivel bajo. Ver tabla N°2.

En cuanto a los resultados obtenidos para la primera dimensión referente al desempeño de la función, se identificó que el 66,7 % del total de los censados presentan un nivel medio, mientras que un 20 % del total de los censados manifiestan un nivel alto, concluyendo con un 13,3 % del total de los censados identificados con un nivel bajo. El desempeño de la función se entiende como el proceso en el cual el jefe indica al colaborador cómo debe realizar sus funciones, pero el colaborador tiene otra percepción de lo que su jefe le indica y de acuerdo esa percepción dependerá de cómo el trabajador realizará sus labores en su puesto de trabajo y así ser evaluado por su subordinado (Chiavenato, 2011). Ver tabla N° 3.

Con respecto a los indicadores de la primera dimensión, para el indicador 1 referente al producto que es el volumen de trabajo que realizan normalmente, se obtuvo como resultados que el 51.7 % del total de los censados consideran que satisface lo exigido, mientras que solo un 8.3 % del total de los censados consideran que siempre dan más de lo exigido, eso quiere decir que falta motivar a los colaboradores para que produzcan más y se sientan con ganas de realizar sus labores, ya que los resultados manifiestan que la mayoría solo cumple con lo básico para cada puesto sin preocuparse por dar más de sí mismos. Ver tabla N°4.

Para el indicador 2 que evaluó la cualidad, se identificó que el 36.7 % del total de los censados marcó la opción de siempre satisfactorio, exactitud es regular, seguido por un 23.3 % del total de los censados que consideran estar parcialmente satisfactorio, errores en ocasiones. Éstos resultados ponen en manifiesto que gran parte de los trabajadores no se encuentran satisfechos, ya sea con el ambiente de trabajo, remuneración, relación con los jefes y más con el dueño por el trato que brinda hacia sus trabajadores. Ver tabla N°5.

Con respecto al indicador 3 que midió el grado de conocimiento del trabajo, se obtuvo que el 43.3 % del total de los censados se encuentran dentro del campo que sabe suficiente del trabajo, mientras que un 28.3 % del total de los censados reconocen que sabe parte del trabajo pero que necesita capacitación. Se puede reconocer una evidente falta de capacitaciones por parte

de la empresa que no se preocupa por tener a sus colaboradores altamente capacitados, dejando que aprendan con el día a día realizando las funciones y por ende cometiendo diversos errores. Ver tabla N°6.

Para el indicador 4 que avaluó la cooperación, actitud ante la empresa, jefe y compañeros, se reconoció que el 38.3 % del total de los censados normalmente colaboran con el trabajo en equipo, seguido por un 35 % del total de los censados que reconocen que no muestran buena disposición a colaborar. Esto quiere decir que gran parte de los colaboradores no contribuyen con sus respectivas áreas en el momento en que se requiera del apoyo de éstos, pudiendo ser en casos de apoyo con horas extras, cambios de horarios con compañeros por motivos personales, y/o trabajo en equipo, relevos puntuales, entro otros, ya que los colaboradores no se sienten comprometidos con su trabajo o por simple falta de profesionalismo. Ver tabla N°7.

Para la segunda dimensión correspondiente a las características individuales, se reconoció que el nivel de la misma es medio, contando con un 60 % del total de los censados ubicados en este rango, seguido por un 23.3 % del total de los censados con un nivel alto, y finalizando con un 16.7 % de los censados que manifiestan un nivel bajo. Se puede deducir que en este punto se toman en cuenta las capacidades propias e innatas del trabajador, aspectos que resaltan en sí mismo para realizar de la mejor forma sus funciones como por ejemplo la creatividad, comprensión y realización propia (Chiavenato, 2011). Ver tabla N°8.

Con respecto a los indicadores de la segunda dimensión se tuvo al indicador 5 el cual evaluó el nivel de comprensión de las situaciones, teniendo como resultado que el 36.7 % del total de los censados considera que tiene satisfactoria intuición y capacidad de percepción, mientras que solo un 15 % del total de los censados cuenta con una óptima intuición y capacidad de percepción. Esto quiere decir que los trabajadores por habilidades propias pueden solucionar problemas que se les presenten cumpliendo sus funciones dentro de su jornada laboral, aun así, se manifiesta que son pocos los trabajadores de dicha empresa

que satisfacen al cliente con una adecuada solución ante algún inconveniente. Ver tabla N°9.

Para el indicador 6 que calificó la creatividad, capacidad de crear ideas y proyectos, se obtuvo que el 38.3 % del total de los censados manifestaron que algunas veces presentan sugerencias, seguido por un 23.3 % del total de los censados que reconocen que son levemente rutinarios y presentan pocas ideas propias, dichos resultados evidencian la falta de iniciativa por parte de los trabajadores, ya que no sienten compromiso con la empresa y no presentan nuevos proyectos, conformándose solo con cumplir con su trabajo dentro de sus posibilidades. Ver tabla N°10.

Para el último indicador 7 que evaluó la capacidad de realización, se obtuvo que el 33.3 % del total de los censados presentan dificultad para concretar nuevos proyectos, esto se debe a que los trabajadores del hotel Royal Park no se sienten identificados con la empresa y no comparten sus iniciativas o planes de mejora para el área, puesto que prefieren guardar para ellos mismos sus ideas y solo cumplir con el trabajo en sus respectivos horarios, evidenciando así una falta de incentivo y/o retroalimentación por parte de hotel hacia sus colaboradores. Ver tabla N°11

A continuación, se toma en cuenta los resultados de los trabajos previos presentados en la parte inicial de esta investigación, con el fin de establecer una discusión entre las semejanzas y diferencias con los resultados propios.

Enríquez (2014), una de sus preguntas complementarias para la realización de su tesis fue ¿cuál es el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México?, en donde se obtuvo un nivel del desempeño laboral entre bueno y excelente. Al convertir la información a la escala Likert utilizada en el instrumento, se obtuvo una autopercepción del nivel del desempeño entre muy de acuerdo y totalmente de acuerdo, reflejando así que esta organización cuenta con el personal idóneo y bien capacitado para realizar las labores en sus distintos puestos de trabajo desempeñándose de una manera eficaz. Caso contrario en los resultados obtenidos en la presente

investigación, ya que el objetivo general fue identificar el nivel del desempeño, el cual fue de un nivel medio a regular, evidenciando así un déficit en el personal del hotel Royal Park.

Alcalde y Lalangui (2014), propusieron una evaluación del desempeño con el método de evaluación 360° para la empresa MW BUSINESS S.A.C, a su vez fue aplicada a los trabajadores de dicha organización, teniendo como resultado desde los distintos puntos de evaluación por parte de jefes, compañeros y autoevaluación, en donde los resultados por parte de los jefes indica que el nivel del desempeño de sus trabajadores es regular con un promedio de 59.34 % de 100 %, mientras que el resultado de la evaluación por parte de los compañeros se manifestó con un nivel del desempeño bueno con un promedio del 61 %, y para finalizar los resultados de la autoevaluación manifestaron un nivel bueno con un promedio del 72 %, teniendo finalmente un promedio del promedio del 64.05 % representando un desempeño de nivel bueno. A diferencia de la presente investigación que se apoyó de un método de escalas gráficas, se toma en cuenta que los resultados son uno solo y directo aplicando a todo el personal, teniendo en cuenta aspectos de aprendizaje en el trabajo y competencias propias (dimensiones), teniendo solo un resultado en el cual se identificó que el nivel del desempeño es medio, representado por un 71.7 % de los colaboradores.

Martell y Sánchez (2013), implementaron un plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, pero antes de dicha implementación identificaron la situación del desempeño de los trabajadores encuestando a los clientes de dicho establecimiento, los resultados fueron que el desempeño de los trabajadores tenía un puntaje promedio de 3.39 (en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño). Dichas encuestas se tomaron aspectos como acatamiento de órdenes, comportamiento, producción, actitudes hacia el cliente, iniciativa, servicio, conocimiento y rapidez, puntos a evaluar por parte de los clientes hacia los trabajadores. Al relacionar con la presente investigación, se pudo asemejar algunos aspectos tomados en cuenta en la encuesta por Martell y Sánchez como

la producción, iniciativa y conocimiento, con las dimensiones de esta investigación, en donde los resultados para el desempeño de la función es medio con un 66.7 % y el nivel de características individuales es medio también con un 60 %, haciendo que los colaboradores se limiten a un nivel medio, cuando lo ideal sería que cuenten con un nivel alto en estos dos aspectos importantes para un correcto funcionamiento de los componentes de la organización, y por ende una atención adecuada a los clientes.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos de la presente investigación, se concluye que para el nivel del desempeño de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018, se identificó que el nivel del desempeño es medio, ya que se reconoció ciertas falencias en algunos factores de las dimensiones del desempeño de la función y de las características individuales.

Con respecto al nivel del desempeño de la función de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018, se identificó que el nivel del desempeño de la función es medio, evaluando aspectos como producto, cualidad, conocimiento del trabajo y cooperación, en donde el menor valorado fue cooperación por parte del trabajador hacia la empresa, jefes y compañeros.

Con relación al nivel de las características individuales de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018, se identificó que el nivel de las características individuales es medio, juzgando aspectos como comprensión, creatividad y realización, reconociendo que el aspecto más bajo fue el de realización, ya que los trabajadores manifestaron que cuentan con cierta dificultad para llevar acabo nuevos proyectos.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos, se recomienda al hotel Royal Park realizar programas de capacitación para las distintas áreas del hotel, ya que el indicador de conocimiento fue uno de los menos valorados, evidenciando así ésta falta, además se sugiere que los jefes y/o encargados realicen retroalimentación y/o feedback positivo a sus colaboradores, así como también poner mayor énfasis en cuanto al trabajo en equipo y compañerismo para el bien de toda la organización y exista una suma de sinergias por parte de todos los involucrados con la empresa.

Se recomienda también incentivar a los trabajadores para el cumplimiento de metas y/o objetivos, realizar reconocimientos como mejores colaboradores del mes, premios para los más destacados, distintos reconocimientos por el apoyo brindado para ciertas ocasiones, entre otros incentivos como descuentos en tiendas del mismo grupo corporativo, descuentos en casas de estudio, etc. Acciones que denote que la empresa se preocupa por el bienestar y conformidad de sus trabajadores, todo ello para mejorar el desempeño de cada trabajador.

Se sugiere además que el hotel Royal Park cuente con una mejor estructura organizacional, ya que como empresa hotelera no cuenta con los jefes o gerentes en sus puestos que corresponden, generando una fluencia en cuanto a una comunicación efectiva y eficaz de colaboradores a gerentes. Así mismo se recomienda que la empresa brinde oportunidades de crecimiento a sus colaboradores como línea de carrera y se sientan más comprometidos con la organización.

Se recomienda también al hotel Royal Park mejorar en el área de recursos humanos, ya que sólo se encuentra una persona encargada de dicha área, dejando mucho que desear por los problemas identificados en el desarrollo de la presente investigación, se recomienda mejorar aspectos puntuales como selección del personal, incentivo al personal, realizar actividades de confraternidad, entre otras actividades que corresponden al área de recursos humanos para mantener motivados y fidelizados a sus clientes internos.

Se recomienda realizar investigaciones incluyendo a los puestos administrativos para identificar el nivel del desempeño de éstos, ya que por horarios y funciones no se les involucró en el desarrollo de la presente investigación, así mismo realizar investigaciones correlacionales con la variable trabajada.

Se sugiere que el Ministerio de Trabajo visite a las pequeñas medianas y grandes empresas, porque todas necesitan siempre de alguna ayuda o apoyo, en este caso sería para que esta entidad del estado brinde asesoría a las empresas en cuanto a gestión del talento humano, brindando capacitaciones, talleres, reuniones, etc. Con el fin de reforzar temas como motivación, desempeño, buen clima laboral, compromiso y satisfacción, para mantener afianzados al capital humano de las empresas.

REFERENCIAS

- Armstrong, M. y Taylor, S. (2014) *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice. 13th ed.* London: Kogan Page.
- Arias, F. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño.* (6ª. ed.). México: Trillas.
- Arias, G. (2012). *El proyecto de investigación.* (6ª. ed.). República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Alcalde, T. y Lalangui, M. (2014). "Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa mw business s.a.c. de chiclayo en el 2014" (Tesis Pregrado).
Recuperado de <http://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/43/3/ALCALDE%20TORRES%20JUAN%20DIEGO.pdf>
- Bohlander, G. y Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos.* (16ª. ed.). Mexico: Cengage learning editores.
- Breakwell, G. y Millward, L. (1995). *Basic Evaluation Methods: Analysing Performance, Practice & Procedure.* Leicester: BPS Books.
- Cardy, R. (2004). *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises.* M.E. Sharpe Inc, New York
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones.* (9ª. ed.). México: McGraw-Hill Companies.
- Corral, F. (2007). *Evaluación del desempeño.* Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48241/componente48239.pdf
- Enríquez, P. (2014). "Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México" (Tesis Pregrado). Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/381/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- El comercio. (2014). Solo el 50% de las empresas en el Perú logra retener a su personal. Economía. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia-1721616>
- García, M. (2013). *Gestión de los recursos humanos*. México: Pirámide.
- Gaspar, A. y Martín, I. (2010). *Administración de los recursos humanos en las empresas turísticas*. México: Pirámide.
- Gomes-Mejía, L y Balkin, D. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5ª. ed.). Madrid: Pearson educación, s.a. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- Great Place To Work. Las mejores empresas para trabajar. Recuperado de http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/SUPLEMENTO_GPTW_2015.pdf
- Grote, D. (2002). *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers*. Nueva York: Amacom.
- Heery, E. y Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Jex, S. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons, New York.
- Jiménez, A. (2008). *Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI INNOVAR*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81803211.pdf>.

- Kithuku, M. (2012). *“Effects of performance appraisal on job satisfaction at Kenya commercial bank”*. 2012, University of Nairobi (Tesis Pregrado). Recuperado de <http://erepository.uonbi.ac.ke:8080/xmlui/handle/123456789/13268>
- Malhotra, D. y Murnighan, J. (2002). *The Effects of Contracts on Interpersonal Trust.Administrative*. New York: Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Martell, B y Sánchez, A. (2013). *“Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “Sport Club” de la ciudad de Trujillo – 2013”* (Tesis Pregrado). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/207/1/MARTELL_BEBE_TO_PLAN_CAPACITACION_DESEMPENO.pdf
- Mandy, N. (2013). *“Occupational Stress, Job Satisfaction and Job Performance among Nurses in Cambodia”* (Tesis Pregrado). Recuperado de <http://repository.ajou.ac.kr/bitstream/201003/8543/1/14091.pdf>
- Méndez, R y Sandoval, F. (2007). *Investigación Fundamentos y Metodología*. México: Ediciones Pearson Educación, S.A.
- Mulla. A. (2012). *“The Impact of Culture in Performance Evaluation Procedure in the UAE Public Sector”*. (Tesis Postgrado). Recuperado de <http://eprints.glos.ac.uk/2030/1/FinalTheses%20Almulla.pdf>
- OMT. (s.f.). Acerca de la OMT. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>
- Otiniano, N. y Benites, S. (2014). *Instrucciones para la elaboración de proyectos e informes de tesis*. Perú: Universidad César Vallejo
- Peng, Y. (2014). *Job satisfaction and job performance of university librarians*. NY: Lexington Books.
- Pérez, M. y Sabia, A. (2013) *“Influencia de la Capacitación Laboral y la Evaluación de Desempeño en el Clima Organizacional de Hoteles 4 estrellas de Mar del Plata”* (Tesis Pregrado). Recuperado de

http://cosechador.siu.edu.ar/bdu3/Record/RPSICOoai:rpsico.mdp.edu.ar:123456789_30/Details

Ramírez, T. (1997). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Panopo.

Royal Park Hotel. (2018). Habitaciones y servicios. Recuperado de <https://royalparkhotel.com.pe/habitaciones/>

Sangvanphant, N. (2009). “*Performance Evaluation Framework for a SIP-based Telecommunication Call Handling System*” (Tesis Postgrado). Recuperado de <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:233590/FULLTEXT01.pdf>

Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward*, Port Melbourne. USA: Cambridge University Press.

Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1994). *Administración* (6ª. ed.). México: Pearson.

T-News. (2017). Hotel b terminará la primera fase de su ampliación en marzo del 2018. Recuperado de <http://tnews.com.pe/hotel-b-terminara-la-primer-fase-de-su-ampliacion-en-marzo-del-2018/>

Trespalacios, J., Bello, L. y Vásquez, R. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid: Paraninfo.

Vara, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales?* (2ª. ed.). Perú: USMP.

Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa. Desde la idea inicial hasta la sustentación*. (3ª. ed.). Perú: USMP.

Universidad César Vallejo. (2017). *Manual para la elaboración del proyecto de tesis*. Lima: UCV.

Universidad César Vallejo. (2018). Guía de productos observables de las experiencias curriculares de investigación de fin de carrera. Lima: UCV.

ANEXOS

Anexo 1: evaluación del desempeño por método de escalas gráficas.

Nombre del trabajador: _____ Fecha: __/__/__					
Departamento/Sección: _____ Puesto: _____					
Desempeño en la función : Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente Exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tuene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es renuente a colaborar
Características individuales: Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su Comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Compresión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias.	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos.

Anexo 2: evaluación del desempeño por método de elección forzada.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleado

Cargo Sección

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta criticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos.

Anexo 3: evaluación del desempeño por método mixto.

Nombre del trabajador: _____ Fecha ____/____/____													
Departamento/Sección: _____ Puesto: _____													
Defina brevemente cada punto, además califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio	Criterio	Óptimo	Encima de la media				Media			Debajo de la media			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
I. Desempeño de la función													
1. Producción:													
Cantidad de trabajo ejecutado normalmente _____ (____)													
2. Calidad:													
Exactitud y orden del trabajo _____ (____)													
3. Conocimiento del trabajo:													
Grado de conocimiento de sus tareas _____ (____)													
4. Cooperación:													
Actitud hacia la empresa, los jefes y los colegas _____ (____)													
II Características individuales													
1. Comprensión:													
Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones _____ (____)													
2. Creatividad:													
Capacidad para efectuar ideas productivas _____ (____)													
3. Realización:													
Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas _____ (____)													
III. Evaluación suplementaria													
1. Ajuste general a las funciones:													
Adecuación y desempeño de la función _____ (____)													
2. Proceso funcional:													
Grado de desarrollo en la función _____ (____)													
3. Asistencia y puntualidad:													
Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes _____ (____)													
4. Salud:													
Estado general de salud y disposición para el trabajo _____ (____)													

Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos.

Anexo 4: encuesta de evaluación del desempeño por método de escalas gráficas.

Marcar con un aspa (x) dentro de los cuadros que crea usted conveniente.

Área: _____

Puesto: _____

Desempeño en la función : Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función					
	4	3	2	1	0
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente Exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tuene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es renuente a colaborar
Características individuales: Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su Comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Compresión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias.	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Anexo 5: matriz de consistencia.

Identificación del problema	Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Diseño metodológico
General	General	Desempeño	Desempeño de la función	Producto	1	Ordinal	Población: 60 trabajadores. Tipo de Investigación: Descriptiva. Diseño: No Experimental-Transversal. Técnicas de Obtención de Datos El censo. Instrumento para obtener datos Cuestionario.
¿Cuál es el nivel del desempeño de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018?	Identificar el nivel del desempeño de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018.			Cualidad	1		
				Conocimiento	1		
				Cooperación	1		
			Características individuales	Comprensión	1		
				Creatividad	1		
				Realización	1		
Específicos	Específicos						
¿Cuál es el nivel del desempeño de la función de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018?	Identificar el nivel del desempeño de la función de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018.						
¿Cuál es el nivel de las características individuales de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018?	Identificar el nivel de las características individuales de los colaboradores del hotel Royal Park del distrito de San Isidro, 2018.						

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6: validación de experto 1.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Lima, 07 de Noviembre del 2017

Apellido y nombres del experto: Jiménez Guítton, Teresa

DNI: 43935712

Teléfono: 987594474

Título/grados: Ing. ADM. Estratégica

Cargo e institución en que labora: Catedrática en UCV

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	X		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	X		
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	X		
7	¿El diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	X		
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	X		
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia y la tecnología?	X		

SUGERENCIAS: _____

FIRMA DEL EXPERTO

Validación de experto 2.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Lima, 07 de Nov. del 2017

Apellido y nombres del experto: MARQUEZ CARO, FORNOS

DNI: 08729589

Teléfono: _____

Título/grados: M.G. CC. DE LA EDUC.

Cargo e institución en que labora: REST. INVEST. EP. N.N. II

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	X		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	X		
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	X		
7	¿El diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	X		
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	X		
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia y la tecnología?	X		

SUGERENCIAS: _____

[Firma manuscrita]

FIRMA DEL EXPERTO

Validación de experto 3.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Lima, 23/11 del 2017

Apellido y nombres del experto: Valdez Rosa Domingo

DNI: 42302979

Teléfono: _____

Título/grados: MAESTRÍA

Cargo e institución en que labora: DOCENTE

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	✓		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	✓		
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	✓		
7	¿El diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	✓		
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	✓		
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia y la tecnología?	✓		

SUGERENCIAS: _____


 FIRMA DEL EXPERTO

Anexo 7: confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach.

Resumen del procesamiento de los casos.

	N	%
Válidos	30	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,886	7