



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

### **ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO**



## **DESEMPEÑO LABORAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO DEL TALENTO HUMANO DE LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO**

### **TESIS**

#### **PRESENTADA POR:**

**Bach. YVONNE SELENE AGUILAR SOTO**

**Bach. MONICA ELIZABETH MARCA LOPE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN TURISMO**

**PUNO – PERÚ**

**2021**



## DEDICATORIA

Agradezco a Dios por brindarme una maravillosa familia y nunca desampararme. Dedico el presente proyecto de investigación a mi hijo por iluminarme con la paz de su sonrisa, a mi esposo por brindarme su tiempo, comprensión y hombro para descansar también de manera muy especial a mis padres por mostrarme el camino hacia la superación.

*Monica Elizabeth Marca Lope*



## **DEDICATORIA**

En primer lugar, doy infinitamente las gracias a Dios, quien me ha dado salud y fuerza para superar todos los momentos difíciles que encontré durante mi graduación. Y de manera especial se lo dedico a mis padres David y Amelia quienes son esenciales en mi vida, ya que a pesar de todas las dificultades me alientan a perseverar en cumplir mis metas.

*Yvonne Selene Aguilar Soto*



## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano-Puno, por darnos la oportunidad de estudiar en sus claustros universitarios.

A la Escuela Profesional de Turismo que nos inculco la importancia de la actividad del Turismo durante una extensa formación de cinco años de dedicación e investigación.

A cada uno de los Docentes de la Escuela Profesional de Turismo de la Facultad de Ciencias Sociales, que día a día se esfuerzan para impartir una formación de alto nivel.

Agradecemos especialmente a nuestro Director y Asesor M.Sc. Jaime Huaracha Velásquez, por sus acertados aportes, orientaciones y profunda dedicación en el asesoramiento de la presente tesis de investigación, gracias por su amistad y por todo lo aprendido.

Nuestro más sincero agradecimiento a los Gerentes, administradores y colaboradores de los hoteles de 4 estrellas de la Ciudad de Puno.

Nuestro agradecimiento a los Jurados Revisores de la presente investigación al Dr. Alan Franco Jove, M.Sc. Alberto Catachura Vilca, M.Sc. Lucrecia Nina Carita que han aportado muchísimo para el resultado de la presente tesis.

A ellos nuestra gratitud.



## INDICE GENERAL

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**INDICE GENERAL**

**INDICE DE FIGURAS**

**INDICE DE TABLAS**

**INDICE DE ACRÓNIMOS**

<b>RESUMEN .....</b>	<b>12</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>13</b>

### CAPITULO I

#### INTRODUCCION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. Problema General.....	16
1.2.2. Problemas Específicos.....	16
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION.....	17
1.3.1. Hipótesis General .....	17
1.3.2. Hipótesis Específicas.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	17
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.5.1. Objetivo general .....	18
1.5.2. Objetivos específicos.....	18

### CAPÍTULO II

#### REVISION DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.1.1. A nivel Internacional.....	19
2.1.2. A nivel Nacional.....	21
2.1.3. A nivel Local.....	24
2.2. MARCO TEÓRICO .....	26



2.2.1. Proceso de administración del talento humano .....	26
2.2.2. Control y su importancia en los recursos humanos.....	27
2.2.3. Componentes de la actitud del recurso humano .....	30
2.2.4. La personalidad de los colaboradores .....	31
2.2.5. Actitudes que exhiben los colaboradores .....	31
2.2.6. Desempeño Laboral.....	35
2.2.7. Evaluación de Desempeño Laboral .....	40
2.2.8. Cualidades clave en un colaborador con un buen desempeño laboral .....	41
2.2.9. Cómo evaluar el desempeño laboral .....	41
2.2.10. Por qué evaluar el desempeño laboral .....	42
2.2.11. Administración del desempeño.....	45
2.2.12. Calidad de servicio .....	50
2.2.13. Calidad y servicio hotelero .....	51
2.2.14. Recomendaciones para mejorar la calidad del servicio turístico.....	55
2.2.15. Satisfacción del cliente .....	58
2.2.16. Importancia de la satisfacción del cliente .....	59
2.2.17. Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente.....	60
2.2.18. Los Niveles de Satisfacción.....	61
2.2.19. Hoteles y características .....	62
2.2.20. Beneficios y desafíos de la clasificación hotelera .....	63
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	68

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y METODOS**

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	71
3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO.....	71
3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO .....	71
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO .....	72
3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO .....	73
3.6. PROCEDIMIENTO.....	73
3.7. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN .....	75



3.7.1. Variables.....	75
3.7.2. Operacionalización.....	76
3.8. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	77
3.8.1. Tipo de Investigación .....	77
3.8.2. Nivel de la investigación .....	77
3.8.3. Método de la Investigación .....	77
3.8.4. Diseño de la Investigación: No Experimental.....	78
3.8.5. Técnicas e instrumentos .....	78
3.9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	78
3.10. USO DE LOS RESULTADOS Y CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
3.11. IMPACTOS ESPERADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
3.11.1. Impactos en Ciencia y Tecnología.....	81
3.11.2. Impactos económicos.....	81
3.11.3. Impactos sociales .....	81
3.11.4. Impactos ambientales.....	82

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS HOTELES .....	83
4.1.1. Hotel Casona Plaza.....	83
4.1.2. Hotel Casa Andina Premium.....	85
4.1.3. Hotel Sonesta Posada del Inca .....	89
4.1.4. Hotel José Antonio .....	90
4.1.5. Hotel Royal Inn .....	92
4.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE DESEMPEÑO LABORAL.....	93
4.2.1. Aspectos generales .....	93
4.2.2. Desempeño y perfil de evaluación del talento humano.....	96
4.3. ANÁLISIS DEL PERFIL ADMINISTRATIVO DE LOS GERENTES Y/O ADMINISTRADOR DE LOS HOTELES .....	99
4.3.1. Datos generales .....	99



4.3.2. Perfil administrativo de los gerentes de los Hoteles .....	101
4.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CALIDAD DE SERVICIO CON EL MODELO SERVQUAL.....	108
4.4.1. Datos generales de los turistas extranjeros.....	108
4.4.2. Niveles de satisfacción de los huéspedes a partir de su percepción.....	110
4.5. DISCUSIONES .....	116
4.6. PROPUESTA DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA LA CALIDAD DE SERVICIO.....	119
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>122</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>123</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>131</b>
Anexo 1: Encuesta de desempeño laboral y calidad de servicio de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno. ....	132
Anexo 2: Encuesta de desempeño laboral y calidad de servicio de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno .....	135
Anexo 3: Encuesta al gerente y/o administrador de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno 2019 .....	137
Anexo 4: Aplicación de encuesta. 2019.....	139
Anexo 5: Matriz de investigación.....	140

**Área:** Ciencias Sociales

**Tema:** Administración de empresas turísticas

**Fecha de sustentación:** 01 de julio del 2021





## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Formación profesional.....	37
Figura 2. Evaluación de desempeño .....	44
Figura 3 Círculo virtuoso de la Calidad.....	51
Figura 4 Esquema del negocio.....	86
Figura 5. Marca Casa Andina Premium.....	87
Figura 6 Distribución del espacio del Bar y Restaurante Alma.....	88
Figura 7 Análisis de rangos de edades .....	93
Figura 8 Sexo de los colaboradores de los hoteles .....	94
Figura 9 Medios de comunicación que se enteró la convocatoria .....	95
Figura 10 Rango de edad de los gerentes .....	99
Figura 11 Profesionales que dirigen los Hoteles .....	100
Figura 12 ¿Ud. Atiende personalmente a los visitantes del hotel .....	101
Figura 13 ¿Realiza actividades de motivación al personal? .....	102
Figura 14¿Realiza programas de capacitación a sus colaboradores? .....	103
Figura 15 ¿Evalúa constantemente a su personal?.....	104
Figura 16 ¿Se otorga reconocimientos a los trabajadores?.....	104
Figura 17 Utiliza medios de comunicación para reclutar personal?.....	105
Figura 18 ¿Solo contrata personal de la Provincia de Puno?.....	105
Figura 19 ¿Realiza reclutamiento interno? .....	106
Figura 20 ¿Considera que los procesos de selección de personal son adecuados?.....	106
Figura 21 ¿Cree Ud. que sus trabajadores brindan un servicio de calidad? .....	107
Figura 22 Rango de edades de los turistas .....	108
Figura 23 Sexo que se hospedaron en hoteles .....	109
Figura 24 Nacionalidad de huéspedes. ....	109
Figura 25 Modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias. ....	121



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modalidades de observación.....	72
Tabla 2 Operacionalización de variables de la investigación .....	76
Tabla 3 Indicadores de evaluación y análisis de resultado .....	79
Tabla 4 Incorporación personal. ....	96
Tabla 5 Recompensa del personal .....	96
Tabla 6 Desarrollo personal .....	97
Tabla 7 Cualidades del personal vinculados a la satisfacción del huésped. ....	98
Tabla 8 Sexo de los gerentes.....	100
Tabla 9 Idiomas que más dominan los gerentes y/o administradores.....	101
Tabla 10 Elementos tangibles .....	110
Tabla 11 Confiabilidad .....	111
Tabla 12 Diligencia o capacidad de respuesta .....	112
Tabla 13 Garantía o seguridad .....	113
Tabla 14 Empatía .....	115
Tabla 15 Evaluación de brechas de dimensión .....	118
Tabla 16 Gestión del talento humano .....	119



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

**MBTI:** Myers-Briggs Type Indicator

**AFP:** Administradoras de Fondos de Pensiones

**ARH:** Area de Recursos Humanos

**E.I.R.L:** Empresa Individual de Responsabilidad Limitada

**ESFP:** Extroversión-Sensorial-Emocional-Perceptivo

**IHCS:** Internacional Hotel Consulting Services

**ISTJ:** Introversión-Sensorial-Racional- Calificador

**OMT:** Organización Mundial de Turismo

**ONP:** Oficina de Normalizacion Previsional

**S.A.:** Sociedad Anonima

**SPSS:** Statistical Package for Social Sciences

**TQM:** Total Quality Management



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar los factores de desempeño laboral del talento humano en relación a la calidad del servicio en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno. Para su efectividad se inició con la búsqueda y selección de la información que se incluye para tener una expectativa amplia sobre la evaluación de servicio, y así poder plantear el problema determinando los objetivos, indicadores, alcances, límites y aporte de la investigación. Para la recopilación de datos, la metodología aplicada en la investigación se basa en un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo correlacional. Cuya conclusión relevante de la investigación es que los atributos del talento humano influyen en la prestación de servicio de calidad en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, a partir de la evaluación de los colaboradores con estructura de recompensa sostenible que beneficia al talento humano y en constante fortalecimiento de capacidades técnicas y competitivas que al final son el soporte de la productividad de los hoteles por eso los gerentes indican que el 80% hacen permanentemente evaluaciones con la finalidad de mejoras continuas y si hay errores realizan retroalimentaciones para cada área para aminorar brechas.

**Palabras claves:** Calidad, desempeño, servicio hotelero, talento humano.



## ABSTRACT

The objective of the research is to determine the work performance factors of human talent in relation to the quality of service in four-star hotels in the city of Puno. For its initial effectiveness with the search and selection of the information that is included to have a broad expectation about the service evaluation, and thus be able to pose the problem determining the objectives, indicators, scope, limits and contribution of the investigation. The data collection, the methodology applied in the research is based on a quantitative approach of correlational descriptive level. Whose relevant conclusion of the research is that the attributes of human talent influence the provision of quality service in four-star hotels in the city of Puno, based on the evaluation of employees with a sustainable reward structure that benefits human talent and in constant strengthening of technical and competitive capacities that in the end are the support of the productivity of the hotels, that is why the managers indicate that 80% make permanent evaluations with the purpose of continuous improvements and if there are errors they provide feedback for each area to reduce gaps.

**Keywords:** Quality, performance, hotel service, human talent.



# CAPITULO I

## INTRODUCCION

Los hoteles categorizados son empresas que están involucradas en el desarrollo socio económico y en la gestión administrativa de servicios de hospedaje y consecuentemente está inmerso con los colaboradores que laboran en los hoteles. Por otro lado, es imprescindible hablar de los huéspedes que toman los servicios de hospedaje, de ello se conexas el desempeño laboral de los colaboradores por su prestación de servicio y la relación directa con el huésped. Cabe señalar que la satisfacción del huésped es un indicador beneficioso en los servicios de los hoteles de cuatro estrellas; por tanto, la filosofía de los hoteles es brindar a los huéspedes servicios que tengan toda la información, una atención personalizada y con un buen servicio saldrá más que satisfecho cumpliendo de esta forma la cadena de valor. El desempeño de cada colaborador debe ser de calidad, cada uno de ellos es una pieza clave dentro del hotel y los servicios.

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas hoteleras se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia, debido a que los hoteles brindan servicios, estas pueden ser buenas o malas, y eso depende mucho de la calidad del talento humano. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, los hoteles desarrollan complejos procesos, entre otros. La motivación del colaborador se constituye en uno de los factores de especial



importancia para el logro de los objetivos hoteleros y del desarrollo de los colaboradores. (Mazzola, 2011)

Analizando desde la base de la problemática la llamada industria de la hospitalidad en la actualidad, se ha observado que los colaboradores tienen poco compromiso e identificación con el hotel donde laboran. Es probable que la motivación y la recompensa no sea la adecuada en relación a la administración del talento humano, hoy en día una empresa hotelera debe motivar permanentemente a sus colaboradores, debido a esa acción el servicio de calidad será expectante por la demanda de huéspedes.

Los hoteles categorizados en un mercado competitivo más dinámico requieren de un talento humano caracterizado por una alta satisfacción y una cultura de valores, que permita un compromiso laboral. Teniendo en cuenta que sin un ambiente estimulante, sin unos valores compartidos y desanimados por las condiciones laborales, es una fórmula conducente a la insatisfacción de los clientes internos que afecta también al cliente externo.

Otro aspecto relevante para el desempeño laboral es la cultura de servicio, el cual se implementa en los hoteles de cuatro estrellas a través de un modelo de servicio bastante tradicional que afecta a la dinámica administrativa de los hoteles y resultado de ello es la baja calidad del servicio, esto nos permite definir que seguir con esta dinámica en los hoteles no logrará que su personal sea leal, ni que se encuentre satisfecho, por lo tanto, su productividad sería ineficaz, debido a ello, es muy importante orientar los valores.

El desempeño de los colaboradores dentro de las empresas hoteleras depende en gran medida de la puesta en marcha en la gestión del talento humano para un buen resultado en la calidad de servicio. Si no se cuenta con el talento humano adecuado y



necesario no se podrá llegar a realizar una buena prestación de servicio, afectando en gran medida la eficiencia y eficacia de las empresas hoteleras.

La finalidad de la investigación es determinar la influencia del desempeño laboral por parte de los colaboradores en relación a la calidad de prestación de servicios de hospedaje en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, basados en distintos estímulos que vayan de acuerdo a las expectativas promedio, con el objetivo de mejorar el desempeño de los mismos en cada una de sus labores, optimizando el ambiente laboral, la relación de los directivos y colaboradores, que fortalezcan la identificación con el hotel y la calidad en el servicio brindado a los huéspedes que se hospeden en dichos hoteles.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

Todas las razones que se han expuesto son suficientes para tomar como desafío el desarrollo de la presente investigación y la formulación de las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores del desempeño laboral influyentes en la calidad de servicio del talento humano de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuáles son los atributos de desempeño laboral para la calidad de servicios en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno?
- ¿De qué manera las dimensiones del modelo Servqual permiten la determinación de la calidad de servicio en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno?





### **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION**

#### **1.3.1. Hipótesis General**

Los factores de desempeño laboral influyen en la calidad del servicio de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

#### **1.3.2. Hipótesis Específicas**

- Los atributos de desempeño laboral son influyentes en la prestación de servicio de calidad de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno
- Las dimensiones del modelo Servqual son determinantes para la calidad de servicio en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno son parte de la planta turística del destino turístico Puno y su dinámica se fortalece por la infraestructura atractiva que tienen. La finalidad de la investigación es conocer el desempeño laboral y la calidad del servicio del talento humano que brinda a los huéspedes de los hoteles de Puno. Desde el punto de vista de la conveniencia de la investigación, los hoteles de cuatro estrellas de Puno ofertan diversas habitaciones desde simples, dobles, triples y suits, por lo que consideramos analizar el tipo de servicio, la capacidad de conocimiento del talento humano en su desempeño laboral, el nivel de calidad de servicio de los hoteles de cuatro estrellas de Puno y la satisfacción del huésped en su estadía; la misma que servirá de fuente de información para futuros trabajos relacionados al tema.

La investigación tiene relevancia social en la medida en la que se ha obtenido el conocimiento del nivel de la calidad del servicio y la satisfacción del turista en los hoteles de cuatro estrellas de Puno, a partir del desempeño laboral del personal en los hoteles, de esa forma se optimizará la prestación de sus servicios y por consiguiente



generará mayor afluencia turística, la cual traerá mayor crecimiento económico en los hoteles. Tiene implicancias prácticas a partir del conocimiento del desempeño laboral, calidad del servicio y la satisfacción del huésped extranjero durante su estadía en los hoteles de cuatro estrellas, en este caso nos permitió identificar algunas deficiencias en la venta de los servicios por parte de los hoteles de Puno. El mejoramiento de las deficiencias contribuirá a las buenas prácticas de la actividad turística. La investigación tiene valor teórico porque está apoyado de la teoría de la evaluación del servicio al cliente elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, en el cual consideran 5 dimensiones y son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Finalmente, tiene utilidad metodológica porque se considera el cuestionario SERVQUAL debidamente adaptado para medir el nivel de calidad de servicio de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar los factores de desempeño laboral del talento humano en relación a la calidad de servicio en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar los atributos de desempeño laboral del talento humano para la calidad de servicio a los huéspedes de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.
- Evaluar y analizar las dimensiones del modelo Servqual para la determinación de la calidad de servicio en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.



## CAPÍTULO II

### REVISION DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. A nivel Internacional

Mazzola (2011), En su tesis; El factor humano en las organizaciones: cómo influyen las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de Recepción de los Hoteles 5 estrellas de la Capital Federal. Tuvo como objetivo de analizar el grado de incidencia de las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados de recepción de los Hoteles 5 estrellas de Capital Federal, a fin de encontrar o crear nuevos mecanismos que nos ayuden a lograr en estos una mayor identificación con el hotel aumentando la eficacia y efectividad en el desarrollo de sus labores. El método de investigación usada es exploratorio, y se enfoca por cuatro conceptos que se describen en el marco teórico: las técnicas de coaching, las estrategias motivacionales, el desempeño de los empleados de recepción y la calidad del servicio que estos brindan. Cuyos resultados indican que existen factores influyentes directos en el desempeño, como lo son la motivación y el coaching que pueden ser utilizados por los supervisores o gerentes del área de recepción, y se las vinculó con la calidad del servicio para intentar asociarlas y lograr de esta manera una visión global en relación a los huéspedes y su expectativa.

Escobar, Moreno & Roldán (2013), en su tesis; Talento humano: el factor clave del servicio. Cuyo objetivo es, determinar los factores que influyen en el talento humano para generar una fuerte cultura del servicio en las organizaciones, con el propósito de develar su importancia dirigiéndola en pro de los objetivos e intereses de la



misma. El tipo de investigación es descriptiva con la aplicación del método deductivo. Los resultados se fundamenta a partir de la cultura del servicio centrada en los valores, se convierte en pilar fundamental para la sostenibilidad de las empresas, si esos valores se convierten en hábitos empresariales se logra consolidar una fuerte cultura organizacional que redunde en el crecimiento y desarrollo no solo de la empresa sino de su talento humano. Y el talento humano de la empresa se debe analizar de manera particular, cada ser humano es diferente y se debe tratar como individuo único, de igual forma es importante analizar el sistema sociocultural en el cual se mueve la empresa y el entorno que lo rodea.

Romero y Urdaneta (2009), en su artículo de investigación; Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las Universidades Privadas. El objetivo es determinar la asociación entre el desempeño laboral y la calidad del servicio del personal administrativo de las universidades privadas del Municipio Maracaibo, a fin de formular lineamientos estratégicos de calidad de servicio dirigidos a los empleados en el área de mejorar el desempeño laboral en estas instituciones de educación superior. El tipo de investigación aplicada es de correlación descriptiva de diseño no experimental, se trabajó con un censo poblacional no probabilística con la aplicación de coeficiente Alpha de Cronbach para la definición de desempeño laboral para definir la confiabilidad. Cuya conclusión indica que los factores que caracterizan el desempeño laboral del personal administrativo en las universidades privadas del Municipio Maracaibo estado Zulia; detectándose con porcentajes (%) muy altos los indicadores habilidad, conocimiento, personalidad y compromiso y con un nivel más bajo las expectativas. En este sentido las habilidades es el indicador con mayor predominio dentro de los factores del desempeño laboral, destacándose aspectos como



las habilidades para realizar el trabajo, habilidades para aportar ideas y el interés por perfeccionar las habilidades que les permitan ser cada día mejor.

Morejón (2016) en su tesis; Modelo de gestión del talento humano, para mejorar el clima laboral del Hotel & Spa Casa Real. Su objetivo es diseñar un modelo de gestión de talento humano para mejorar el clima laboral del hotel & Spa Casa Real. En el estudio se aplicó el tipo investigación Descriptiva – exploratoria, cuya muestra aplicada es 14 colaboradores y un gerente del rubro de hotel con la aplicación de cuestionario. Los resultados se basan en la aplicación de un modelo de gestión de talento humano que permite reducir las deficiencias detectadas en el manejo del personal, mediante un manual de recursos humanos. Por lo que el hotel debe proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo profesional que permita el progreso tanto individual como empresarial

### **2.1.2. A nivel Nacional**

Calderón & Facho (2017) Gestión del talento humano por competencias, un modelo teórico para el desempeño laboral en el hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque. El objetivo es, establecer un modelo teórico sobre la Gestión del Talento Humano por competencias para mejorar el desempeño laboral en el Hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque. Para su unidad de análisis se ha considerado 17 trabajadores y el tipo de investigación considerada es descriptiva en cuyos resultados se estableció el modelo de competencias de la gestión del talento humano el cual fue denominado como: “Maxio Human Talent 2.0” el cual está enfocado en base a siete competencias que son: Líder troyano, colaboración, innovación, conectividad, marca empleadora, influencia social media e influencia social radial. Así mismo, el proceso de gestión se ejecutará a través de tres capacidades



importantes: Saber, saber hacer y ser del colaborador. Por otro lado, en la metodología del desarrollo de competencias se considerará los procesos, estrategias y pautas.

Muñiz, (2017), en su tesis; La gestión del talento humano en la empresa cayman ecolodge E.I.R.L. de Puerto Maldonado - Madre de Dios, 2017. Se plantea como objetivo, describir la gestión del talento humano en la empresa Cayman Ecolodge E.I.R.L. de Puerto Maldonado – Madre de Dios, 2017. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario con un total 36 ítems que se elaboró considerando los indicadores relacionados a las dimensiones establecidas; luego se aplicó a una muestra de 28 individuos que constituyen la totalidad de los trabajadores de la empresa. El tipo de investigación es de nivel básico del tipo descriptivo no experimental. En las conclusiones se ha determinado categóricamente que la empresa Cayman Ecolodge E.I.R.L. de Puerto Maldonado – Madre de Dios, desarrolla una inadecuada gestión del talento humano, como se observa en la media muestral que alcanza 81.57 puntos, indicando que existen serios problemas referidos a que la empresa no está desarrollando gestiones relacionados a fortalecer los conocimientos, habilidad, juicio crítico y actitudes de los trabajadores, según el 92.9% de los encuestados. Y En cuanto al desarrollo de los conocimientos, se evidencia la existencia de problemas, ya que mayoritariamente manifiestan que es muy inadecuado, observándose en la media muestral que alcanza una puntuación 20.64, es decir la empresa no está desarrollando actividades relacionadas a la capacitación y actualización del personal que les permita ampliar, aplicar y compartir sus conocimientos.

Oscoco (2014), en su tesis; Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014. Tiene por objetivo determinar la relación existente de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de



Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014. Para su estudio han considerado el tipo de investigación descriptiva no experimental de tipo “transeccional correlacional” cuya muestra analizada fue de 35 personas que laboran en la municipalidad distrital de Pacucha, entre Gerente, sub gerentes, Jefes de Oficina, asistentes y otros trabajadores para ello utilizaron las encuesta como instrumento de investigación. Resultado de ello mencionamos que la gestión del talento humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552). La planificación del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. La integración del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. El desarrollo del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

Fernández y Anticona (2015) en su tesis; El coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo. Cuyo objetivo es; determinar cómo se manifiesta del coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo. En la investigación se aplicó el diseño de la investigación no experimental, transversal y descriptivo – correlacional, tomado en consideración de estudio a 30 colaboradores de hoteles. Los resultados son; la primera hipótesis planteada da conocer que el coaching y las estrategias motivacionales si se manifiestan en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles 4 y 5



estrellas del destino turístico Trujillo. Con respecto a la segunda hipótesis planteada en el trabajo de investigación se afirma que las estrategias motivacionales como los incentivos laborales, la participación en decisiones y el diseño de puestos motivadores son los principales que se aplican en el área, pues permite tener empleados motivados en el área de recepción en los hoteles antes mencionados. Así mismo, la última hipótesis planteada se da conocer que el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo es adecuado; porque se manifiesta a través de la correcta aplicación del coaching y las estrategias motivacionales.

### **2.1.3. A nivel Local**

Mamani (2016) en su tesis: Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la Ciudad de Puno, del Año 2016. Tuvo como objetivo de identificar la motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016. El tipo de investigación es descriptiva-causal. Para las encuestas se tomó las unidades de análisis de 130 colaboradores de mi banco. Cuya conclusión indica que la relación entre la motivación y desempeño laboral se determina que tiene un nivel regular de productividad con tendencia a mejorar, con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación constante; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.

Mamani (2017) Análisis del empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017. Su objetivo es analizar el empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017. En relación al tipo de investigación es descriptivo, donde relaciona el empowerment en el desempeño laboral. La muestra considerada ha sido de





30 colaboradores como unidad de análisis, aplicando las encuestas estructuradas con método Liker. Y en el contexto de la conclusión indica que la adecuada aplicación del empowerment es uno de los factores de mejora del desempeño laboral de los trabajadores; en el hotel Taypikala Lago el empowerment se desarrolla regularmente, porque hay muchos aspectos por mejorar como la comunicación, iniciativa propia de los colaboradores, y el trabajo en equipo con otras áreas; entonces si se mejoran estos factores claramente el desempeño laboral llega a ser más óptimo, considerando su actual desempeño laboral regular.

Flores (2017) en su artículo de investigación; Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad de servicio y rentabilidad de las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional del sur del Perú, periodo 2015- 2016. Su objetivo es identificar la gestión del talento humano y su incidencia en la calidad de servicio y rentabilidad de las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional del sur del Perú. El enfoque que presenta es cuantitativo de diseño no experimental de corte longitudinal, con un alcance de investigación causal, la población de estudio está constituida por los gerentes de recursos humanos de las empresas de transporte, la otra población la constituyen los usuarios del servicio que prestan las empresas de transporte. Concluye que la percepción de los usuarios de las empresas de transporte, existe una deficiente calidad de servicio en los que se consideraron factores como: la puntualidad, seguridad, elementos tangibles, confiabilidad y empatía, los cuales no son tomados en cuenta por las empresas para fortalecer estos aspectos.

Soto, (2018) Clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal del Hotel Royal Inn, de la ciudad de Puno 2015. Su objetivo fue analizar el clima laboral y su influencia ejercida en la satisfacción laboral del personal del hotel Royal Inn de la ciudad de Puno, 2015. El tipo de investigación aplicado es el descriptivo correlacional y



una muestra censal de 27 colaboradores de dicho hotel, los resultados reflejan que la percepción de los trabajadores en cuanto a un clima laboral es deteriorada por lo tanto genera un sentimiento de insatisfacción con su centro laboral. La mayoría de los trabajadores (70.4%) consideran como un mal clima laboral por que el ambiente para desarrollar sus actividades laborales con eficacia es denso y poco favorable, no hay en equipo de trabajo y tiene un alta rotación del personal; y a la vez se sienten insatisfechos entonces existe relación significativa ( $p < .0.05$ ) entre las variables estudiadas, por tanto se acepta la hipótesis planteada puesto que el clima laboral influye directamente en la satisfacción de los trabajadores, del hotel.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Proceso de administración del talento humano**

La calidad de una organización está determinada en gran parte por la calidad de su personal. El éxito de la mayoría de las organizaciones depende de encontrar empleados que posean las habilidades necesarias para realizar con éxito las tareas que llevarán al logro de las metas estratégicas de la empresa. Las decisiones relativas a la administración de recursos humanos y contratación de personal son cruciales para garantizar que la organización contrate y conserve a las personas correctas. Cabe destacar que, no todos los gerentes tienen personal administrativo de ARH que los apoye. Por ejemplo, muchos gerentes de pequeñas empresas, suelen realizar sus contrataciones sin ayuda de especialistas en ARH. Incluso en las grandes organizaciones, los gerentes participan en el reclutamiento de los aspirantes, la revisión de las solicitudes de empleo, las entrevistas a los solicitantes, la orientación a los nuevos empleados, la toma de decisiones sobre la capacitación a empleados, la evaluación de su desempeño y en brindarles orientación profesional. Por tanto, aunque una organización cuente con personal administrativo para la administración de recursos humanos, todo



gerente participa de algún modo en las decisiones relativas a los recursos humanos dentro de su unidad (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013)

### **2.2.2. Control y su importancia en los recursos humanos**

El Control de Recursos Humanos es la función administrativa de evaluar la efectividad en la implantación y ejecución de cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de esta área. El Control de Recursos Humanos se efectúa básicamente a través de la Auditoría de Recursos Humanos.

#### **a. Auditoría de recursos humanos.**

Es la principal herramienta del Control de Recursos Humanos, y se trata de la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con la finalidad de corregir deficiencias. La recolección de los datos (usando cuestionarios, entrevistas y gráficas) se realiza en base al análisis e interpretación de la información estadística de todas o algunas de las siguientes evaluaciones que considera Vásquez (2011):

#### **b. Evaluación de la actuación.**

Mide la efectividad de los miembros de la organización, evaluándose los resultados de indicadores de actuación como: ausentismo, perdidas por desperdicio, rotación, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, quejas de compañeros, quejas de supervisores, informes de cumplimiento de objetivos, etc.



### **c. Evaluación de reclutamiento y de selección.**

Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área.

Siendo más específicos mide los resultados en:

- Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.
- Retiros y despidos (las causas que los provocan).

### **d. Evaluación de capacitación y desarrollo.**

La evaluación en esta área es la más difícil, pero también la más necesaria. Esta evaluación puede efectuarse mediante el estudio de estos índices:

- Productividad. Estudios de productividad antes y después del entrenamiento.
- Desarrollo de personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad, en relación con los recursos de capacitación.

### **e. Evaluación de la motivación.**

Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, pues su objetivo es medir la moral del personal. Se realiza mediante:

- Encuestas de actitud.
- Estudios de ausentismo, retardos y rotación.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.



**f. Evaluación de sueldos y salarios.**

Busca determinar si los salarios de la empresa son equitativos y justos. Las medidas más utilizadas para realizar este tipo de control son:

- Estudios de salarios de la empresa comparándolas con los que muestran las encuestas de salarios tanto a nivel provincial o regional, para empresas similares.
- Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- Conflictos salariales.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

**g. Evaluación sobre higiene y seguridad, servicios y prestaciones.**

La medida de efectividad de estos programas se obtiene mediante los análisis de registros y estadísticas relativos a:

- Índices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- Análisis de ausentismo.
- Estudios de fatiga.
- Sugerencias y quejas.

**h. Finalmente, debe resaltarse dos puntos:**

- Que el Control de Recursos Humanos abarca a todos los miembros de la organización, sin importar a que área pertenezcan, y
- Que los controles y técnicas varían de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada empresa. De lo estudiado, se puede afirmar que la importancia de un adecuado Control de Recursos Humanos radica en que:
- Establece medidas para corregir sus distintos programas, de tal forma que se



alcancen planes de personal exitosamente.

- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones en el plan, y de esta forma tomar las acciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Reduce costos y ahorra tiempo, ya que ayuda a evitar errores.
- Incide en una mayor productividad del recurso humano de la organización, tanto en cantidad como en calidad.

### **2.2.3. Componentes de la actitud del recurso humano**

Según Robbins, Decenzo, & Coulter (2013) indican, comprender mejor la actitud, es necesario analizar sus tres componentes: cognición, afecto y conducta.

- a) El *componente cognitivo* de una actitud abarca las creencias, opiniones, el conocimiento y la información que tiene una persona. Por ejemplo, poco después de los ataques al World Trade Center y el Pentágono el 11 de septiembre de 2001, en el Congreso estadounidense se debatió por semanas si los inspectores de equipaje en los aeropuertos debían ser empleados federales. Algunos afirmaban que los inspectores privados de los aeropuertos estaban realizando su trabajo de manera adecuada, a pesar de que la evidencia presentada durante el debate demostraba que cuchillos, gas pimienta y un arma de fuego cargada habían pasado desapercibidos por estos inspectores. La creencia de algunos líderes congresistas de que los inspectores privados eran eficaces es un ejemplo de cognición.
- b) El componente afectivo es la parte sentimental o emocional de la actitud. Este componente se manifiesta en la expresión “No me agrada Érica porque fuma”. La cognición y el afecto pueden generar resultados conductuales.
- c) El componente conductual de una actitud se refiere a la intención de comportarse de



determinada forma hacia algo o alguien. Por tanto, para continuar con nuestro ejemplo: “Yo podría optar por evitar a Érica dados mis sentimientos hacia ella”. Pensar en las actitudes como fenómenos formados por tres componentes—cognición, afecto y comportamiento— ayuda a ilustrar su complejidad. En aras de la claridad, tenga en mente que el término actitud suele referirse al componente afectivo.

#### **2.2.4. La personalidad de los colaboradores**

Todos tenemos una, algunos somos callados y pasivos; otros son escandalosos y agresivos. Cuando describimos a la gente utilizando términos como callado, pasivo, escandaloso, agresivo, ambicioso, extrovertido, leal, tenso o sociable, estamos describiendo su personalidad.

Por tanto, La personalidad de un individuo es la combinación única de patrones emocionales, mentales y conductuales que afectan la forma en que una persona reacciona ante las situaciones e interacciona con los demás. La personalidad suele describirse en términos de los rasgos medibles que la persona exhibe. Nos interesa analizar la personalidad porque, al igual que las actitudes, afecta cómo y por qué las personas se comportan de la manera en que lo hacen (Robbins et al., 2013).

#### **2.2.5. Actitudes que exhiben los colaboradores**

Desde luego, los gerentes no están interesados en cada una de las actitudes de sus colaboradores. En cambio, sí lo están específicamente en las actitudes relacionadas con el trabajo; las tres más importantes y más estudiadas son la satisfacción laboral, el involucramiento laboral y el compromiso organizacional.

- a. La *satisfacción laboral* es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, con mucha frecuencia se está refiriendo a la satisfacción laboral.



- b. El involucramiento laboral es el grado al cual el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él, y considera que su desempeño laboral es importante para su autoestima.
- c. Por último, el compromiso organizacional representa la orientación del empleado hacia la organización en términos de lealtad, identificación e involucramiento. Un nuevo concepto asociado con las actitudes laborales y que está generando gran interés es el *compromiso del empleado*, que se presenta cuando los empleados están conectados, satisfechos y entusiasmados con su trabajo. Los empleados altamente comprometidos sienten pasión por su trabajo y se sienten profundamente conectados con él. Los empleados con falta de compromiso cumplen con lo básico pero muestran gran desinterés. Se presentan a trabajar, pero no muestran energía ni entusiasmo por su labor. Un estudio global sobre más de 12 mil empleados encontró que el respeto calificaba como el factor número uno que contribuía al compromiso del empleado. Además del respeto, los principales cinco factores del compromiso incluyen el tipo de trabajo, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, ofrecer un buen servicio al cliente, y la remuneración base (Robbins et al., 2013).

### **¿Puede la personalidad predecir el comportamiento?**

Literalmente docenas de comportamientos se atribuyen a los rasgos de una persona. Por tanto, los tipos de personalidad influyen la forma en que las personas interactúan entre sí y resuelven problemas. A través de los años, los investigadores han intentado enfocarse específicamente describir las diferentes teorías de la personalidad en ubicar qué tipos y rasgos de personalidad arrojarían información acerca del individuo. Dos de estos esfuerzos han sido ampliamente aceptados: el Myers-Briggs Type Indicator® y el modelo Big Five de la personalidad.





¿Qué es el indicador de tipos myers-briggs? Uno de los métodos más utilizados para identificar personalidades es el indicador de tipos Myers-Briggs (MBTI) [Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)]. La evaluación MBTI® utiliza cuatro dimensiones de la personalidad para identificar 16 diferentes tipos de personalidad a partir de las respuestas a un cuestionario de aproximadamente 100 reactivos. Sólo en Estados Unidos, la evaluación MBTI se aplica a más de 2 millones de personas cada año. Se utiliza en empresas tales como Apple, Hallmark, AT&T, Exxon, 3M, así como en muchos hospitales, instituciones educativas y el ejército.

Los 16 tipos de personalidad están basados en cuatro dimensiones: Extroversión o Introversión (EI), sensorial o intuitiva (SN), racional (Thinking) o emocional (Feeling) (TF), y calificador (Judging) o perceptivo (JP). La dimensión EI describe la orientación de una persona hacia su entorno externo (E) o hacia el mundo interno de ideas o experiencias (I). La dimensión Sensorial-Intuitiva indica si la persona se inclina hacia la recopilación de datos para abordar una rutina estándar a partir de datos verdaderos (S) o si se enfoca en el panorama general y establece conexiones entre los datos (N). La dimensión Racional-Emocional refleja la preferencia personal por tomar decisiones de manera lógica y analítica (T) o a partir de valores y creencias y de los efectos que la decisión tendrá en los demás (F). La dicotomía Calificador-Perceptivo refleja la actitud concerniente a cómo se enfrenta una persona al mundo externo: ya sea de una forma planeada u ordenada (J) o siendo flexible y espontánea (P). He aquí algunos ejemplos. Una personalidad ISTJ (Introversión-Sensorial-Racional- Calificador) es callada, seria, confiable, práctica y objetiva. Por otra parte, una personalidad ESFP (Extroversión-Sensorial-Emocional-Perceptivo) es abierta, amistosa, espontánea, disfruta del trabajo con los demás, y aprende mejor una nueva habilidad si lo hace acompañada. Una INFP (Introversión-



Intuitiva-Emocional-Perceptivo) es idealista, leal para con los valores personales, y busca comprender a la gente y ayudarla a realizar su potencial. Por último, una personalidad ENTJ (Extroversión-Intuitiva-Racional-Calificador) es franca, decidida y asumirá roles de liderazgo. Este tipo también disfruta de la planeación a largo plazo y del establecimiento de metas, además es contundente al momento de presentar sus ideas.

¿De qué utilidad puede ser la evaluación MBTI para los gerentes? Los partidarios de este instrumento consideran que es importante conocer estos tipos de personalidad porque influyen la forma en que las personas interactúan y resuelven problemas.<sup>25</sup> Por ejemplo, si su jefe prefiere el tipo Intuitivo y usted es Sensorial, usted tendrá que cambiar su forma de manejar la información. El hecho de que su jefe prefiera la Intuición indica que tiende a las reacciones viscerales, mientras que usted, un tipo Sensorial, prefiere apegarse a datos duros. Para trabajar bien con su jefe, será necesario que le presente algo más que los datos acerca de una situación—también deberá hablar de sus corazonadas al respecto—. La evaluación MBTI también ha sido útil para enfocarse en las orientaciones de crecimiento de los tipos empresariales, así como en los perfiles en que se basa la inteligencia emocional (Robbins et al., 2013).

### **¿En qué consiste el modelo big five de la personalidad?**

Otra forma de analizar la personalidad es a través del modelo pentafactorial — mejor conocido como el modelo Big Five—. Los factores del Big Five son:

- a. *Extroversión*. Dimensión de la personalidad que describe el grado al cual una persona es sociable, comunicativa y asertiva.
- b. *Amabilidad*. Dimensión de la personalidad que describe el grado al cual una persona es bondadosa, cooperativa y confiable.



- c. Responsabilidad Dimensión de la personalidad que describe el grado al cual alguien es responsable, confiable, persistente y orientado a resultados.
- d. Estabilidad emocional Dimensión de la personalidad que describe el grado al cual una persona es calmada, entusiasta, y segura (positiva) o tensa, nerviosa, deprimida e insegura (negativa).
- e. Apertura a la experiencia Dimensión de la personalidad que describe el grado al cual alguien es imaginativo, posee sensibilidad artística, e intelectual. (Robbins et al., 2013).

#### **2.2.6. Desempeño Laboral**

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Ecured, 2020)

Pedraza, Amaya & Conde (2010) mencionan a Palaci (2005: 155) y plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004: 359), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.



Cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización. En definitiva, se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado –y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa–. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final. En cualquier caso, cabe comentar que los resultados no lo son todo, sino que hay que tener en cuenta que estos solo son la consecuencia parcial de un desempeño laboral. De hecho, inciden otros muchos factores. Esto se plasma de manera muy evidente en el caso de los comerciales. Por ejemplo, aunque un comercial haga bien su trabajo es más que probable que sus ventas caigan fruto de una crisis económica general (Bizneo, 2020)

El Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional, establece: “El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente”. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en

las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

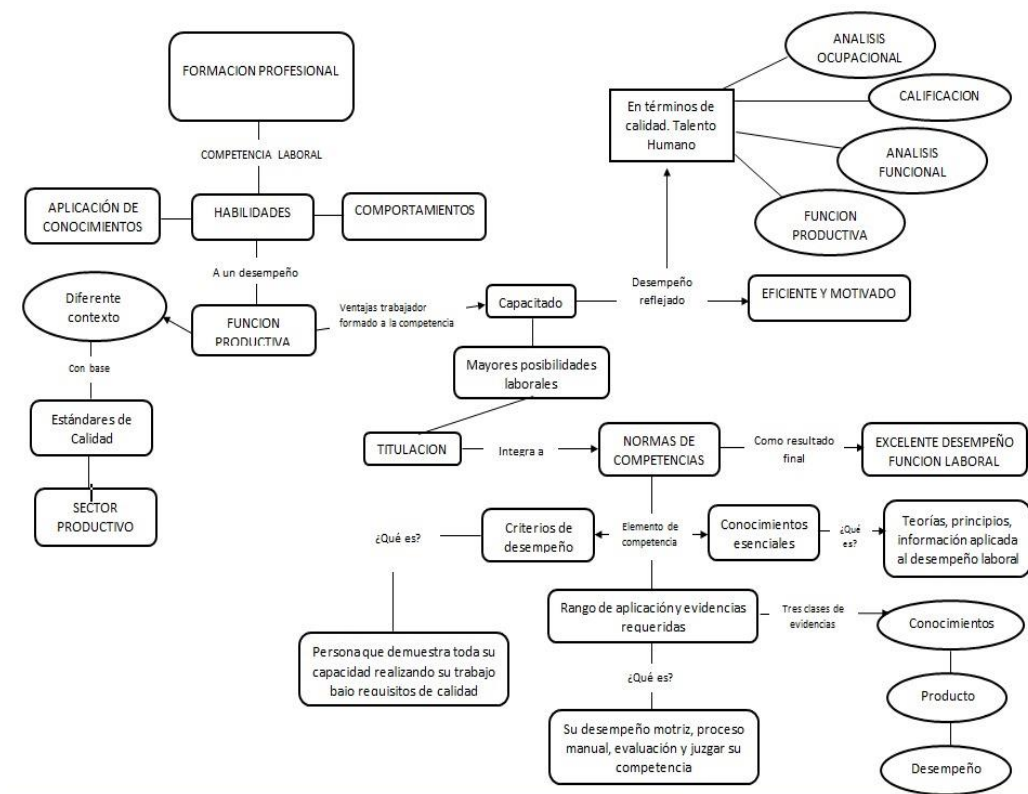


Figura 1 Formación profesional

Fuente: Por J. Castro.

De acuerdo a Mogndy & Noe (1997), citado por Pedraza, Amaya, & Conde (2010) indica que el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores: 1) *Planeación de Recursos Humanos*. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave; 2) *Reclutamiento y Selección*. Las



clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.

3) *Desarrollo de Recursos Humanos*. Una evaluación de desempeño señala las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias. A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circulara de 360° en la evaluación.

En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de



medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. Diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado en las compañías que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenidos mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño. La no implementación de dichos sistemas es costosa por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral. La empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible. Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados.

Según Palaci (2005:237) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010)



### 2.2.7. Evaluación de Desempeño Laboral

Según (Bizneo, 2020) Cuando se trata de cómo evaluar el desempeño laboral de un colaborador, estos son los aspectos que deben tenerse en cuenta:

- a. Productividad y calidad. Un empleado se debe guiar por unos objetivos concretos y cumplirlos en el plazo establecido. Es lo que se llama productividad. Una base que siempre podemos controlar mediante una plantilla productiva y facilitando las herramientas ideales para que el desempeño del trabajador sea lo más eficaz posible. Porque además de la productividad, también debe existir calidad.
- b. Eficiencia - Más allá de la productividad y la calidad, la eficiencia se encarga de englobar ambos aspectos en un todo. De esta forma, la eficiencia consiste básicamente en el hecho de que un empleado entregue su trabajo a tiempo, bajo los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado.
- c. Presencia en el entorno laboral. Tu empleado es eficiente, productivo y su trabajo es de calidad pero... ¿qué tal van sus aspiraciones y ambiciones? ¿Mantiene una buena relación con el resto del equipo o su ego divide a la organización? Estos aspectos de carácter más emocional deben ser igualmente tenidos en cuenta cuando se trata de evaluar el desempeño laboral.
- d. Actitud. La actitud también es fundamental en el desempeño laboral, de hecho incide en la productividad y en el clima laboral.
- e. Esfuerzo: el desempeño laboral también puede medirse en estos términos.
- f. Trabajo en equipo. Coordinarse adecuadamente con el resto de miembros del equipo es clave para los resultados de negocio.





### **2.2.8. Cualidades clave en un colaborador con un buen desempeño laboral**

Un buen desempeño laboral suele estar marcado por una serie de características intrínsecas a la persona, en este caso positivas, entre las que encontramos:

- a. Ser aplicado: como decíamos, la actitud, el esfuerzo, la disposición de la persona es fundamental a la hora de encontrar soluciones. La productividad, el interés y compromiso con la compañía inciden en los resultados.
- b. Tener capacidad de aprendizaje: directamente relacionado con lo anterior.
- c. Ser íntegro: las empresas quieren empleados en los que puedan confiar. Esto quiere decir que, precisamente como trabajadores de la compañía, tomarán las decisiones más íntegras y las que beneficien el interés general.
- d. Ser adaptable y flexible: para continuar siendo productivo cuando se produzcan cambios en la organización.
- e. Tener buenas habilidades interpersonales: para relacionarse bien en equipo y con el resto de departamentos (Bizneo, 2020).

### **2.2.9. Cómo evaluar el desempeño laboral**

Una vez determinados qué parámetros queremos evaluar, podemos optar por los siguientes sistemas de medición o sistemas de evaluación:

- a. Evaluación de un supervisor: en este caso, el máximo responsable del departamento y la empresa deben realizar una evaluación del empleado. Un ejercicio recomendable de llevar a cabo tras los primeros seis meses de incorporación del trabajador.
- b. Autoevaluación: tras la evaluación por parte de los superiores, el veredicto puede desembocar en una propia autoevaluación en la que el empleado sea consciente de sus virtudes y limitaciones apostando por la reflexión como



- principal motor de cambio durante el siguiente período.
- c. Evaluación de los compañeros: como parte de un equipo de trabajo humano, los compañeros pueden ser también los mejores testigos a la hora de cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado que trabaja en la misma organización.
  - d. Evaluación por parte del cliente: ¿Está el cliente contento con el resultado de su pedido? Trata de realizar encuestas de satisfacción a la hora de comprobar que el receptor principal esté contento con el trabajo final y, por ende, con el desempeño del empleado involucrado en el proyecto. No obstante, existen numerosas técnicas y evaluaciones del desempeño laboral que desgranamos en mayor profundidad en el artículo (Bizneo, 2020).

#### **2.2.10. Por qué evaluar el desempeño laboral**

Pero, ¿por qué medirlo? Como decíamos, el desempeño laboral afecta directamente a la productividad de la empresa, pero no solo eso, sino que medirlo permite:

- a. Detectar errores y fortalezas: tanto en la ejecución de las tareas como en la adecuación al puesto del empleado.
- b. Detectar sesgos y agentes externos: una evaluación del desempeño, en ocasiones, sirve para detectar si existe algo que esté afectando al rendimiento del empleado y que no tiene que ver con la empresa. Es decir, agentes familiares, cuestiones de salud, económicas, etcétera.
- c. Implementar políticas de compensación: que fomenten la motivación de los equipos. Si premiamos un buen desempeño laboral, los empleados se esforzarán por llegar a los objetivos. Y recordemos que la actitud también se



- premia, no solo los números.
- d. Establecer políticas de formación: para aquellos empleados que lo necesiten o para aquellos que están a muy poco de escalar de posición. Es una manera de promocionar el talento interno.
  - e. Establecer planes de carrera: directamente relacionado con el punto anterior (Bizneo, 2020)

Por tanto, la evaluación del desempeño del recurso humano según Vásquez (2011) menciona que es una herramienta que busca orientar la actuación profesional, con el propósito de conseguir la mayor adecuación posible del personal en sus puestos de trabajo, a fin de obtener su óptimo rendimiento y satisfacción. El objetivo específico de la evaluación del desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. El proceso de evaluación del desempeño parte, por lo general, con programas formales de evaluación (tests, encuestas, entrevistas), que se elaboran en base a una buena cantidad de información de los empleados y de su desempeño en el cargo. Con la mayoría del personal debe recurrirse a la retroalimentación, acerca de la manera en que cumple sus actividades.

Se tiene también las evaluaciones informales (observación, conversación), basadas en el trabajo diario, las cuales son necesarias, pero se consideran insuficientes. El proceso de evaluación por desempeño generalmente dura todo un periodo. Al inicio se fijan los objetivos a alcanzar y al final del año se miden los resultados obtenidos. A lo largo del ejercicio se llevan a cabo reuniones periódicas de seguimiento, las cuales duran de 30 a 60 minutos.

La importancia de la evaluación del desempeño radica en que proporciona información valiosa sobre el rendimiento del personal que permite:

- a) Mejorar el desempeño del personal, a través de la retroalimentación.
- b) Determinar quiénes merecen recibir compensaciones,
- c) Ayudar a analizar quiénes pueden ser ascendidos, separados, o transferidos de sus puestos,
- d) Detectar en el personal requerimientos de capacitación y desarrollo, y
- e) Detectar errores en el diseño del puesto.

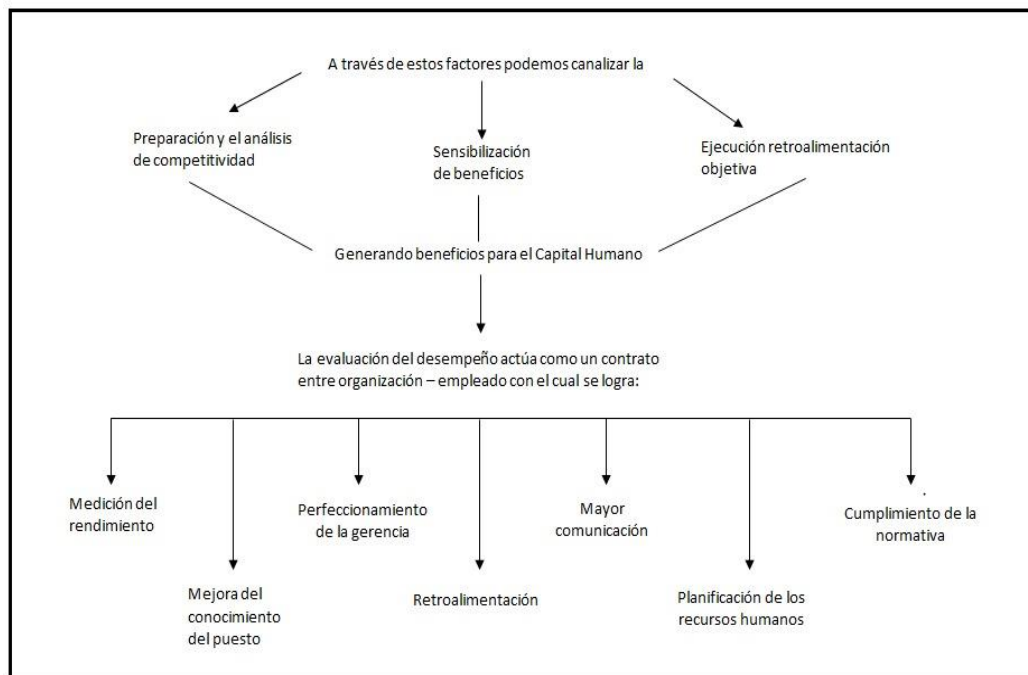


Figura 2. Evaluación de desempeño

Fuente: Por Vásquez. 2011

De todas ellas, consideramos que debe destacarse la retroalimentación que experimenta el empleado en este proceso. Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la retroalimentación. Cuando



al personal se le indica que ha realizado un buen trabajo, se sentirá estimulado sabiendo que es vigilado en sus tareas diarias y que será merecedor de diversas compensaciones por parte de la organización. Y en los casos que tengan deficiencia, mediante la retroalimentación puede descubrir, gracias a las sugerencias de su superior, aspectos inadvertidos que le permita mejorar su desempeño. La retroalimentación puede ser cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos: calidad, puntualidad, responsabilidad. En tanto que los comentarios cuantitativos se basan en cifras: números de los trabajos realizados, porcentaje de la meta propuesta.

### **2.2.11. Administración del desempeño**

Proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, el cual tiene el objetivo de asegurarse de que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa.

**¿Por qué administrar el desempeño?** si pasáramos varios días en la planta Camry de Toyota, en Lexington, Kentucky, pronto nos daríamos cuenta de la falta de “evaluación”, como la mayoría la conocemos. Los supervisores no se sientan con cada empleado a llenar formularios para evaluarlos. En su lugar, equipos de trabajadores supervisan sus resultados, ajustan de continuo la forma en la que hacen las cosas para que dichos resultados coincidan con los estándares del equipo de trabajo, con la calidad general de la planta y con las necesidades de productividad. El hecho de que los gerentes pongan tanto énfasis en el método de administración del desempeño refleja varias cuestiones.

*Calidad total.* En primer lugar, refleja los conceptos de la administración de la calidad total (TQM, por las siglas de total quality management) que recomiendan



expertos en administración como W. Edwards Deming. Básicamente, Deming planteó que el desempeño de un empleado depende más de aspectos como la capacitación, la comunicación, las herramientas y la supervisión que de su propia motivación. El énfasis que hace la administración del desempeño en la integración del establecimiento de metas, la evaluación y el desarrollo refleja dicha postura.

*Aspectos de la evaluación.* En segundo lugar, refleja el hecho de que con frecuencia la evaluación tradicional del desempeño no sólo es inútil, sino tensa y contraproducente.

*Enfoque estratégico.* En tercer lugar, la administración del desempeño reconoce que, en el competitivo entorno global actual, todas las competencias y los esfuerzos de los empleados tienen que enfocarse en ayudar a la empresa a alcanzar sus metas estratégicas. La idea básica es que la administración, cada empleado y los equipos de trabajo supervisen de forma continua su desempeño respecto a las metas y mejoren continuamente sus resultados. La mejora continua es una filosofía administrativa que significa alcanzar continuamente las metas más altas de calidad, costos, entrega y disponibilidad. Un concepto central de tal filosofía es la idea de que cada empleado y cada equipo deben mejorar siempre su desempeño de un periodo al siguiente (Dessler, 2009)

### **Los elementos fundamentales de un proceso eficaz de la administración del desempeño**

Compartir la dirección significa comunicar las más altas metas de la organización (incluyendo su visión, su misión, sus valores y sus estrategias) a toda la empresa y después traducirlas en metas departamentales factibles. La aclaración del



papel significa dejar claro cuál es el papel que juega cada empleado en términos de su trabajo cotidiano.

- El establecimiento de metas y planeación implica traducir las metas organizacionales y departamentales en objetivos específicos para cada empleado. La coincidencia de metas significa contar con un proceso que permita a cualquier gerente observar la relación entre los objetivos del empleado y las metas del departamento o la organización.
- El establecimiento de metas de desarrollo implica asegurarse de que cada empleado, “al inicio de cualquier periodo de desempeño, piense cuidadosamente ‘¿qué debo hacer para alcanzar mis metas?’”.
- La supervisión continua del desempeño conlleva el uso de sistemas computarizados que midan el progreso y luego envíen informes por correo electrónico, basados en el progreso del individuo hacia el logro de sus metas de desempeño.
- La retroalimentación continua incluye el informe en persona y por computadora en relación con el progreso hacia el logro de las metas.
- El entrenamiento y el apoyo tienen que ser parte integral del proceso de retroalimentación.
- La evaluación del desempeño es sólo un elemento del proceso de administración del desempeño, la cual habrá de enfocarse en planear e influir en el modo en el que el desempeño del empleado produce mejores resultados para la organización.
- Las retribuciones, el reconocimiento y la remuneración proporcionan las consecuencias necesarias para mantener el desempeño del empleado dirigido hacia las metas.



- La administración del flujo de trabajo, del control de procesos y del rendimiento de las inversiones implica el compromiso de asegurarse de que el desempeño del empleado esté vinculado, de una manera significativa y por medio del establecimiento de metas, con el desempeño general medible de la firma (Dessler, 2009).

**Definición de las metas de los empleados y los estándares laborales** Como ve, la idea de que los esfuerzos de los empleados deben estar dirigidos a alcanzar metas es fundamental para la administración y la evaluación del desempeño. Los gerentes habrán de evaluar a los empleados con base en los estándares específicos con los que los trabajadores esperan ser medidos. Además, las metas y los estándares de desempeño de los empleados deben ser congruentes con las metas estratégicas de la compañía. En la práctica, aclarar lo que se espera de los empleados es más complicado de lo que parece. Por lo general, las descripciones de puestos no son la solución. Los patrones no hacen descripciones de puestos específicos, sino de grupos de puestos, es decir, pocas veces incluyen metas específicas. Es probable que la descripción de puesto de su gerente de ventas enumere obligaciones como “supervisar a la fuerza de ventas”. Sin embargo, para fines estratégicos, usted podría esperar que el gerente de ventas vendiera en persona por lo menos 600,000 dólares al año en productos, al manejar las dos cuentas más grandes de la división, y lograra mantener contenta a la fuerza de ventas. La forma más directa de lograrlo (en el caso del puesto del gerente de ventas, por ejemplo) es estableciendo estándares medibles para cada objetivo. Mediría la actividad de “ventas personales” en términos de la cantidad de dólares que el gerente tiene que obtener en ventas y medir el logro de “mantener contenta a la fuerza de ventas” en términos de la rotación de personal (bajo el supuesto de que, en cualquier año, menos del 10% de la fuerza de ventas renunciaría si el estado de ánimo es alto). Algunos lineamientos para





un establecimiento eficaz de metas son los siguientes. Asignar metas específicas Los empleados que cuentan con metas específicas se desempeñan mejor.

*Asignar metas medibles.* Expresar las metas en términos cuantitativos; además, incluir fechas de cumplimiento o fechas límite. Las metas establecidas en términos absolutos (por ejemplo, “una producción diaria promedio de 300 unidades”) son menos confusas que las que se plantean en términos relativos (por ejemplo, “aumentar la producción en un 20%). Si no es posible obtener resultados medibles, entonces la siguiente mejor opción serían los “logros satisfactorios” como “acudió satisfactoriamente al taller” u “obtuvo satisfactoriamente su título”. En cualquier caso, siempre añadir fechas de cumplimiento o fechas límite.

*Asignar metas que representen un reto, pero factibles.* Las metas deben ser desafiantes, pero no tan difíciles que parezcan imposibles o poco realistas. ¿Cuándo una meta es “demasiado difícil”? Según un experto: Quizás una meta sea demasiado fácil si requiere de una pequeña mejora en el desempeño o de ninguna cuando las condiciones se vuelven más favorables, o si el nivel establecido de desempeño está muy por debajo del nivel de otros empleados que ocupan puestos similares. Probablemente una meta sea demasiado difícil si necesita de una gran mejora en el desempeño, cuando las condiciones empeoran o si el nivel establecido de desempeño está muy por arriba del nivel de otros empleados en puestos similares.

*Fomento de la participación.* Una pregunta administrativa permanente es: “¿Sólo tengo que decir a mis empleados cuáles son sus metas? ¿O debo permitirles que participen conmigo en el establecimiento de sus metas?”. Las investigaciones han proporcionado una respuesta. Las evidencias sugieren que las metas establecidas con la participación de los trabajadores no producen, de manera consistente, un mejor



desempeño que las metas asignadas y que las metas asignadas tampoco producen, de forma constante, un mejor desempeño que las establecidas con la participación de los trabajadores. Sólo cuando las metas establecidas con la participación de los trabajadores son más difíciles que las asignadas, producen un mejor desempeño. En la práctica, las metas establecidas con la participación de los trabajadores son más ambiciosas. Un mejor desempeño se explica por el hecho de que la meta sea más difícil y no porque haya sido establecida de modo conjunto.

Los gerentes usan el acrónimo EMFRO para recordar la manera de implantar metas. Las metas deben ser específicas y plantear con claridad los resultados deseados; tienen que ser medibles y responder la pregunta “¿cuánto?”; habrán de ser factibles y no demasiado fáciles o demasiado difíciles; deben ser relevantes y derivar de lo que los gerentes y la organización anhelan lograr. Por último, tienen que ser oportunas, así como reflejar fechas límite y aspectos fundamentales (Dessler, 2009).

#### **2.2.12. Calidad de servicio**

*“El cliente siempre tiene la razón”*, antiguo dicho popular algo olvidado, y sin embargo, expresa claramente la filosofía que sustenta el concepto de la calidad, es decir, entregar un servicio que satisfaga efectivamente las necesidades de nuestros clientes.

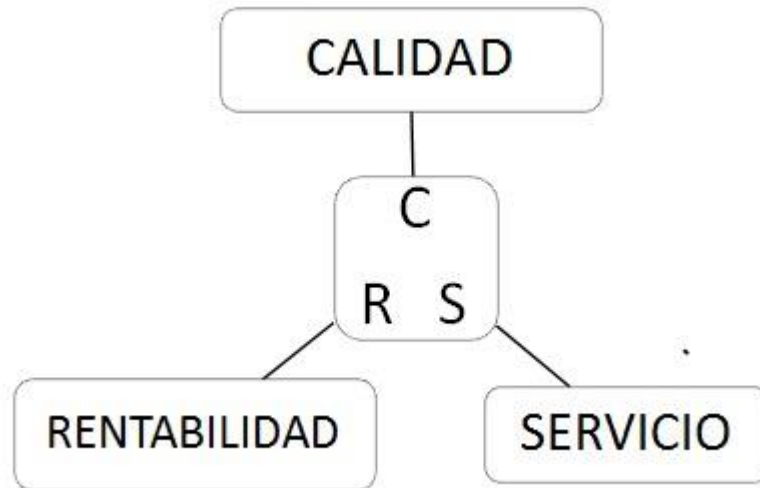


Figura 3 Círculo virtuoso de la Calidad

*Fuente:* SERNATUR, 2002

El concepto moderno de calidad se basa en reconocer al cliente y la satisfacción de sus expectativas como fundamento de todas las acciones que intenta mejorar la calidad de los productos. Por lo tanto, la calidad no es un hecho en sí mismo o que exista como una característica propia de un producto, sino que es grado de satisfacción que experimenta el cliente ante el consumo de un determinado producto. Entonces podemos afirmar que la calidad de un producto o servicio está condicionada por las expectativas que el cliente tiene de satisfacer sus necesidades con el consumo del bien ofertado. En consecuencia, la calidad es la percepción que experimenta el cliente al consumir un determinado producto o servicio y que se refleja en el grado de satisfacción que éste le provoca (SERNATUR, 2002)

### **2.2.13. Calidad y servicio hotelero**

Para, IHCS. Consultoría Hotelera (2020) indica que la calidad en cualquier servicio se ha convertido en una de las estrategias estrella del sector turístico. Es un elemento que marcará la diferencia, dentro de la competencia entre las distintas cadenas hoteleras y se convertirá en uno de los elementos más preciados por los turistas. La



gestión de la calidad en el servicio, afecta directamente al proceso de alojamiento y a la experiencia vivida dentro del hotel, ya que se conoce como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Un servicio es una prestación, esfuerzo o acción que incorpora elementos tangibles que apoyan a su propia comercialización. El cliente turístico siempre está evaluando la forma en la que la empresa está presentando el servicio, cómo trata a los otros clientes y cómo desearía que le tratara a él. Se entiende que el cliente y el personal están presentes en esa venta cruzada de servicios, por lo que el comportamiento de las distintas personas con los cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente, incluyendo:

- La *cortesía* con que el personal contesta las preguntas, resuelve los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicios y la disposición a ayudar.
- Los *conocimientos* sobre el servicio que se ofrece. El personal no puede ser ajeno a lo que sucede en su empresa.
- Las *necesidades reales del consumidor*, no hay que hostigar a los clientes para que realicen compras que no les van a reportar satisfacción. Resulta de importancia conocer las necesidades de los clientes para poder atenderlos correctamente. En algunos casos, puede ser más útil para la empresa perder una venta, pero a su vez puede ganarse la confianza y la credibilidad de ese cliente.

A raíz de la creación de necesidades de mejora en el servicio, las empresas tratan de establecer ciertos estándares de actuación entre sus empleados, con sistemas de enseñanza e incentivos para hacer partícipes a los empleados, de cuáles son los perfiles de los clientes que acuden a su hotel u establecimiento. El primer paso sería realizar un análisis del comportamiento y gustos de nuestros clientes, para después establecer esos



estándares que permitan a la empresa lograr un buen posicionamiento en el mercado. Existen diferentes dimensiones a la hora de determinar la calidad de servicio entre los que podemos destacar los siguientes:

- El nivel de las instalaciones
- Reuniones semanales con el personal de contacto
- La imagen corporativa de la empresa

Para conseguir la calidad a la hora de prestar un servicio hotelero, se están desarrollando una *serie de modelos que ayudan a estudiar el comportamiento del cliente*. Estos modelos miden la calidad percibida en los servicios de alojamiento, teniendo en cuenta las características específicas de cada hotel. De esta forma, podemos analizar tres dimensiones:

- Evaluación del personal: Se valora el grado de disponibilidad, amabilidad y confianza del personal con el cliente.
- Evaluación de las instalaciones: Se valora por separado el estado de las distintas zonas del hotel junto con su confortabilidad y seguridad.
- Organización del servicio: Se evalúa la organización del personal, la gestión, rapidez y el orden a la hora de realizar un servicio.

La calidad en el servicio nos puede ofrecer beneficios a la hora de construir un modelo de negocio sostenible. Dado que la hotelería es una de las actividades principales en un destino turístico, es importante tener en cuenta el marketing de servicios complementado con el apoyo de una empresa consultora, especializada en asesoría y gestión hotelera.



Las ciudades turísticas tienen la responsabilidad de mejorar la vida de sus habitantes, incentivar el desarrollo económico, generar competitividad internacional y satisfacer las necesidades de los visitantes. Esta responsabilidad de hacer un modelo de negocio más sostenible recaerá sobre todas las organizaciones, tanto gubernamentales como empresariales, y la comunidad de manera que se integren para lograr el sostenimiento de la ciudad como destino turístico. La sostenibilidad y el turismo deben estar vinculados, la dimensión ambiental y económica debe mantenerse para aumentar el valor de los recursos naturales y para seguir promoviendo el incremento en los niveles de desarrollo y calidad de vida de los habitantes y turistas que nos visitan. Hoy en día son muchas las empresas que se comprometen con esta forma de crear calidad en un destino turístico (IHCS. Consultoría Hotelera, 2020)

Según Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1993) indican que el servicio constituye una parte importante de todo lo que, como nación, producimos, consumimos y exportamos y lo sorprendente sería que no estuviésemos preocupados por su calidad. El factor clave detrás del interés por la calidad del servicio es que ha demostrado ser una estrategia competitiva ganadora. McDonald's, Federal Express, Nordstrom, American Airlines, American Express, L.L. Bean, Domino's Pizza, Disney World, Club Med, Deluxe Corporation. Marriott, IBM. Hasta en el último rincón de la economía de servicios, las empresas líderes del mercado se muestran obsesionadas con la calidad del servicio. Esas empresas utilizan el servicio para ser diferentes; utilizan el servicio para aumentar la productividad; utilizan el servicio para ganar la lealtad de los consumidores; utilizan el servicio para difundir positiva publicidad "boca-a-oido"; utilizan el servicio para transmitir una mayor sensación de "protección" a sus consumidores y, en consecuencia, afrontar con eficacia los precios de la competencia. El servicio de calidad produce más altos beneficios debido a las razones que



desarrollaremos en detalle, más adelante, en este mismo capítulo. Con un servicio de calidad todo el mundo gana. Ganan los consumidores. Ganan los empleados. Ganan los directivos. Ganan los accionistas. Gana la comunidad. Gana el país.

Por su parte Tigani (2006) se pregunta ¿Por qué es necesaria la excelencia en el servicio? Sin servicio no hay atractivo. El indica que el 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven. Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a 3 o menos personas. Los clientes insatisfechos, transmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación. Cuesta hasta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente. Porque para venderle a un desconocido tengo que hacer publicidad, promoción, descuentos, regalos, etc. El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir, de lo que nosotros vendemos, durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente.

#### **2.2.14. Recomendaciones para mejorar la calidad del servicio turístico**

En un entorno cada vez más competitivo, con miles de empresas turísticas luchando por obtener la mayor tajada de clientes del mercado, es importante conocer las necesidades de las personas que demandan el servicio para poder satisfacer sus expectativas. Al lograr esto, tendremos clientes contentos que en la mayoría de las ocasiones regresarán.

La mejor manera de conseguirlo es a través de los años y la experiencia adquirida, pero afortunadamente existen una serie de procesos predefinidos que nos ayudaran en el camino; entregar un servicio de calidad no es sencillo, por esta razón te



presentamos diez lecciones que son vitales para mejorar la calidad del servicio en la industria turística, según ENTORNO TURISTICO (2020):

1. Escuchar al cliente. Como dice el dicho: “Muchos pueden hablar, pero pocos saben escuchar”. Entender lo que el cliente quiere solo se lograra si ponemos atención a sus palabras y somos lo suficientemente humildes para ponernos en sus zapatos. Las empresas turísticas deben optar por crear un sistema de información que de calidad al servicio.
2. Inspirar confianza. Esta característica debe representar una prioridad del servicio. Nuestro cliente debe sentirse seguro con nosotros, al final de cuentas está poniendo en nuestras manos su dinero y espera que sea recompensado por ello de la mejor manera.
3. Servicio básico. Las empresas del sector turístico deben entregar lo básico y hacer lo que deben hacer: mantener sus promesas, usar el sentido común, escuchar a sus clientes, mantenerlos informados y entregarles valor.
4. Diseño de servicio. Desarrollar una visión que abarque todos y cada uno de los detalles del servicio. Ser exigentes y cuidar los intereses del cliente.
5. Crear un sistema de resolución de problemas. Se le debe permitir al cliente contar su experiencia al contratar un servicio; responder rápidamente a sus quejas y mejorar lo antes posible.
6. Sorprender a los clientes. “Hay que prometer solo lo que podemos entregar, pero entregar más de lo que prometemos”. La mejor manera de sorprender al cliente es superando sus expectativas, ellos agradecerán que aspectos como la seguridad, la capacidad de respuesta, la calidad del servicio y la empatía estén por encima de lo normal.
7. Mantener Juego limpio. Regir la empresa bajo los principios de la





- honestidad generara un ambiente más saludable tanto para empleados, clientes, competidores y directivos.
8. Trabajar en equipo. En el fútbol hay una máxima que reza: “Los grandes jugadores ganan partidos pero los grandes equipos ganan campeonatos”. El trabajo en equipo permite a las grandes organizaciones entregar un servicio de calidad. Además, mantienen al máximo la motivación y capacidades de sus empleados.
  9. Investigación con los empleados. Al final de cuentas, los empleados son la cara de la institución y la primera impresión que un cliente tiene de la empresa. Es importante desarrollar investigaciones con empleados que revelen los problemas que hayan ocurrido con el servicio y analizar qué debe hacer la compañía para solucionarlos.
  10. Liderazgo. La calidad de servicio proviene del liderazgo que inspiran los altos mandos a toda la organización, desde un diseño del sistema de servicio excelente hasta el uso efectivo de la información y la tecnología, y de una fuerza interna poderosa llamada cultura corporativa

Otro de los factores en la calidad de servicio en hoteles es contar con una serie de consejos que cualquier recepcionista debería de seguir para conseguir la satisfacción total del huésped. Mismos que se complementan con las habilidades que debe desarrollar un prestador de servicios turísticos. A continuación, te los decimos:

- a) Siempre buscar hacer las cosas lo mejor posible.
- b) Todos somos humanos y cualquiera comete errores, cada día será distinto en recepción.
- c) Una de las cosas más importantes en el lugar donde estoy, es el carisma.



- d) Saber hacer bien mi trabajo y tener seguridad en uno mismo para poder manejar las situaciones que se presenten.
- e) Es importante colaborar con los demás departamentos. Un hotel es un trabajo en equipo en el que todos deben ofrecer la mejor estancia al huésped.
- f) Saber escuchar al cliente, conocer sus necesidades y estar preparado para encontrar una solución a los problemas que se puedan presentar.
- g) Huéspedes hay de todo tipo y se pueden quejar de cualquier cosa, pero todos agradecen una linda sonrisa.
- h) Si un huésped está enojado, averiguar las razones y tratar de cambiar su humor.
- i) Anticiparnos a los contratiempos que se puedan presentar.
- j) Recordar que por más extraña que parezca una petición, nunca es imposible de cumplir.
- k) Hacer sentir al huésped como en casa.

### **2.2.15. Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente es un campo de estudio amplio e incluye distintas disciplinas y enfoques. Este concepto ha sido enfocado desde perspectivas muy distintas y por autores pertenecientes a campos científicos diversos. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE): “Es el sentimiento de bienestar que se obtiene cuando se ha cubierto una necesidad”, en este caso es la respuesta acertada hacia una queja, consulta o duda. Para Atalaya P. María C. (1995:23): “La satisfacción es un fenómeno que no se da en abstracto siempre está ligado a aspectos objetivos que directamente afectan al usuario en su percepción”.

Según Oliver, Richard L. (2009:40) define: “Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente”. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de



que producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.

El concepto de satisfacción, se ha matizado a lo largo del tiempo según el avance de su investigación, enfatizando distintos aspectos y variando su concepto. Satisfacción, es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio responde a sus necesidades y expectativas. La satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad, También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales. Es el juicio acerca de los rasgos del producto o servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero del consumo actuando también las emociones del cliente.

Tengamos en cuenta que la satisfacción no solo depende de la calidad del servicio sino también de las expectativas del cliente, el cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del cliente son bajas o si el cliente tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que este satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.

#### **2.2.16. Importancia de la satisfacción del cliente**

Para Feigenbaum (2019) la importancia de la satisfacción del cliente en el mundo empresarial reside en que un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa. Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará a la compañía y si su insatisfacción alcanza un determinado



grado optará por cambiar de compañía para comprar dicho producto o servicio o en último caso, incluso abandonar el mercado.

### 2.2.17. Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

- a. **Rendimiento Percibido.** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega del valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el “resultado” que el cliente “percibe” cuando obtiene el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:
  - Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
  - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el servicio.
  - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
  - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
  - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
  - Dada su complejidad el “rendimiento percibido” puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el “cliente”.
- b. **Las expectativas.** Tienen las siguientes características:
  - Las expectativas son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo.
  - Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones.
  - Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda



el servicio.

- Experiencia de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de los hoteles, esta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo: si las expectativas son demasiado bajas, no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra. Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos son los resultados de un aumento en las expectativas del cliente, situación que atribuye a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales) (Feigenbaum, 2019).

En todo caso es de vital importancia monitorear “regularmente las expectativas” de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

#### **2.2.18. Los Niveles de Satisfacción**

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no



alcanza las expectativas del cliente.

- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiara de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, los hoteles buscan complacer a sus huéspedes mediante promesas que permite entregar después, más de lo que prometieron. Por tanto, la fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente se fundamenta por darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula: rendimiento percibido y expectativas es igual al nivel de satisfacción (Sánchez, 2008)

### **2.2.19. Hoteles y características**

Según el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje (2015) indica que los establecimientos de hospedaje son lugares destinados a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento.



Un hotel es un establecimiento turístico que presta servicio de hospedaje en régimen de alquiler, cumpliendo determinadas condiciones y contando con posibles servicios complementarios según la categoría (de una a cinco estrellas). Los hoteles son establecimientos que, ofreciendo alojamiento, con o sin servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o edificios o una parte independiente de los mismos, constituyendo sus dependencias una explotación homogénea con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo, y cumplen con las características, obligaciones y requisitos previstos que exige un reglamento (CONSUMOTECA, 2020).

#### **2.2.20. Beneficios y desafíos de la clasificación hotelera**

HOSTELTUR (2015) menciona los principales beneficios y desafíos de la clasificación hotelera responden principalmente, pero no exclusivamente, a los consumidores –huéspedes- proveedores de alojamiento, agencias de viaje e intermediarios. Los diferentes sistemas comparten numerosos criterios, afirma el informe de OMT. En términos de beneficios, además de proveer información comparable mediante símbolos fácilmente comunicables y de servir como justificación para las tarifas, la clasificación también les ofrece a los hoteleros una herramienta comparativa que puede ayudarlos a priorizar inversiones, como son los cinco beneficios clave de la clasificación:

- Aliviar las preocupaciones de consumidores primerizos. En oposición a la industria minorista, un huésped no puede probar los bienes antes de adquirirlos. La clasificación ofrece una indicación de qué se debe esperar, y contribuye a la confianza del consumidor antes, durante y después de su estadía.
- Ofrece una infraestructura común a todos los intermediarios, como tour operadores y agencias de viajes, para ser usada en sus procesos de compra y negociaciones, preparación de catálogos y personalización de paquetes.



- Es un punto de referencia para las plataformas online de reseñas de particulares, colocándolas en un contexto apropiado. Por ejemplo, un comentario sobre un hotel de una estrella muy probablemente esté basado en expectativas diferentes que una reseña sobre un hotel cinco estrellas. Esto, además, reduce la brecha entre las expectativas de los consumidores y sus experiencias.
- Sirven como una herramienta de marketing y promoción. Al exhibir sus estrellas, los hoteles están efectivamente promocionando sus características específicas y servicios adicionales, dentro del marco del sistema de clasificación. Ante esto, los gobiernos pueden reformar a menudo sus sistemas de clasificación en un esfuerzo por actualizar su oferta nacional de turismo.
- Aporta a la profesión hotelera un marco coherente que le hace posible evaluar de una forma consistente un rango ampliamente diverso de tipos de alojamiento, muchos de los cuales son microempresas.

Los hoteles ofrecen servicios de alojamiento y restaurante básicamente, aunque dependiendo del tipo de hotel pueden ofertar también alquiler de sala de reuniones, banquetes o servicios de animación, siempre remunerado. Según Sites Google (2019) la organización suele estar constituida por:

**Equipo directivo.** Formado por el director, subdirector y ayudante de dirección. Su misión es definir políticas de empresa y objetivos. También se suelen encargar de la gestión de Recursos Humanos, comercialización, control de sistemas de seguridad y calidad y en general de organizar y coordinar la actividad del hotel En Cuvalles.

**Equipo de pisos.** Está formado por la gobernanta/e y las camareras/os de piso. La gobernanta se encarga de organizar y repartir tareas, controlar los pedidos y existencias, planificar los horarios del personal a su cargo, recogida de datos





estadísticos y comunicación. Las camareras de piso se encargan de las tareas de limpieza, control de las habitaciones y minibares comunicando las incidencias encontradas.

**Equipo de recepción.** El Jefe de recepción en ocasiones en funciones de subdirector, se encarga de organizar y controlar las tareas propias del departamento, elaborando el horario del personal a su cargo. También es el encargado de gestionar las quejas, de la comunicación con otros departamentos organizando las reuniones que sean precisas. Los Recepcionistas son los encargados de la atención al cliente gestionando la recepción y salida de los clientes y resolviendo las dudas que pudieran presentarse durante la estancia. En el caso de no existir un servicio de reservas propio también se encargan de la gestión de reservas y cancelaciones. Es el principal contacto con el cliente.

**Equipo de mantenimiento.** Especialistas en mantenimiento. Incluye tanto las reparaciones de las instalaciones comunes como de las habitaciones por lo que en ocasiones requiere un servicio permanente. También suele incluir el mantenimiento de jardines, piscinas y otras instalaciones deportivas.

**Restaurante.** Jefe de alimentos y bebidas Supervisa al personal a su cargo y tiene a su mando a cocineros, ayudantes de cocina, barman, asistente de bar, maitre, sommelier, capitán de mozos, hoster, mozos, Camareros etc. Se organiza como un restaurante normal, aunque puede tener un servicio de cocina más o menos permanente. El convenio colectivo que lo rige es el relativo a hospedaje y no a la hostelería.

**Convenciones.** En ciertos hoteles estos actos requieren personal especializado que se encarga de reservar y organizar, todo lo relacionado con la utilización de salones para convenciones y material a subcontratar. En Hoteles de capacidad alojativa reducida,



suele existir una figura profesional denominada Responsable de Grupos y convenciones, que se encarga de la gestión de las reservas de Grupos (puede considerarse como grupo, un mínimo de 6 habitaciones en un Hotel de 50 habitaciones) y de la cotización, seguimiento, venta y organización de los diferentes eventos que se pueden desarrollar en un establecimiento hotelero, pudiendo ser un Congreso, una Convención, un Seminario, un Show Room, etc. En la mayoría de los casos esta persona suele pertenecer al Departamento Comercial de la empresa, pero existen empresas en las que pertenecen al Departamento de Recepción ya que la venta del evento la realizan Ejecutivos de Ventas. En este caso el Responsable de Grupos y Convenciones, se encarga de la organización del evento una vez la venta está cerrada.

**Animación.** Los animadores se encargan de organizar las actividades necesarias para el entretenimiento de los huéspedes. Esto incluye la organización de actividades y fiestas encargándose del acondicionamiento de las instalaciones y la gestión de las subcontrataciones otras empresas si es necesario o no sea necesario puesto que los animadores saben lo que hacen.

**Departamento comercial.** Desarrolla mecanismos y políticas de comercialización en todas las áreas del hotel para tener un mayor ingreso. Conjunto de personas que conforman un equipo de trabajo cuya misión es definir la estrategia comercial con el fin de optimizar las ventas y en consecuencia la producción del Hotel (búsqueda de la mayor rentabilidad). El Departamento Comercial está dirigido por el Director Comercial, que es el máximo responsable de la empresa en términos comerciales ya que será el encargado de:

- Fijar los precios según las diferentes temporadas. (Tratará de evitar la estacionalidad con políticas de des estacionalización que deriven en una



- ocupación mayor y más repartida).
- Contratar y formar al equipo de ventas (Ejecutivos de Ventas). El Director Comercial pondrá a disposición de sus comerciales una gran variedad de Técnicas de Venta que utilizadas de forma adecuada, ayudarán notablemente a la consecución de los objetivos marcados por Dirección General y Dirección Comercial.
  - Negociar y firmar acuerdos de colaboración y contratación con Agencias de Viajes, Tour Operadores, Empresas (Viajes de Incentivos).
  - Acudir a las diferentes Ferias, Congresos u otro tipo de reunión. El equipo comercial tiene la misión de promocionar la marca a la que representa, tratando de ampliar la cartera de negocios con los clientes potenciales que vaya conociendo durante la feria, congreso, las ferias (ejemplo: Fitur) son el marco ideal para la captación de nueva clientela, para la fidelización de la ya existente y también para estudiar y valorar las diversas Políticas de Empresa de la Competencia.
  - Del diseño de la imagen corporativa de la empresa (Logo / Slogans, etc.) Una vez diseñada la "marca" se encargará de su posicionamiento en el mercado turístico, realizando para ello estudios de la competencia que nos ayudarán a conocer el estado del mercado en el que deseamos introducirnos y a perfilar nuestra futura estrategia. Se debe realizar un Análisis DAFO, para así descubrir nuestras virtudes; fortalezas y oportunidades y nuestras debilidades y amenazas. Debido a la amplia variedad tipológica de establecimientos hoteleros, es preciso realizar una segmentación de mercado, con el objetivo de delimitar el tipo de cliente que deseamos para nuestro establecimiento. De este modo, se pueden realizar diferentes tipos de promociones adecuadas al tipo de cliente (ejemplo:



Hotel de Negocios igual a Hotel no apto para Viajes de Fin de Curso).

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**Calidad.** Un producto de calidad es aquel que satisface las expectativas del cliente al menor coste (Nebrera, 1999).

**Satisfacción.** Consiste en un modelo donde la satisfacción del cliente está formada por la acumulación de la experiencia del cliente con un producto o servicio. Exponen que esta percepción de la satisfacción del cliente no es una percepción estática en el tiempo, sino que la satisfacción del cliente recoge la experiencia adquirida con la compra y uso de un determinado producto o servicio hasta ese instante de tiempo (www.bibing.us.es, 2019).

**Expectativa.** Se conoce como expectativa (palabra derivada del latín *exspectātum*, que se traduce como “mirado” o “visto”) a la esperanza, sueño o ilusión de realizar o cumplir un determinado propósito. Por ejemplo: “Tengo la expectativa de lograr algo grande con este muchacho”, “Quiero devolver este televisor: la verdad que no cumplió con mis expectativas” (Definición.DE, 2019).

**Percepción.** La expectativa resulta ser el sentimiento de esperanza, ilusión, que experimenta un individuo ante la posibilidad de poder lograr un objetivo o cualquier otro tipo de conquista en su vida. “Puse muchísimas expectativas en nuestra relación y con tu engaño no hiciste más que destruir todo lo que juntos construimos. Tengo la expectativa que mañana me llamarán para la entrevista laboral en el empleo de mi hermano (DefinicionABC, 2019)

**SERVQUAL.** Es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman



y Leonard L. Berry desarrollado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación concluyó en Junio de 1992. SERVQUAL, que es una herramienta que sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los ciudadanos y sus percepciones respecto al servicio prestado, pueden constituir una medida de calidad del servicio.

**Desempeño laboral.** Entendemos aquellas herramientas utilizadas por las empresas para medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño laboral tiene una doble vertiente: el desempeño inferior a lo esperado, y que debe ser corregido a través de distintas iniciativas; y el desempeño mayor de lo esperado, que debe ser premiado o alentado de algún modo (CONTROL GROUP, 2019).

**Servicio.** En el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado (Economipedia, 2019)

**Talento humano.** De acuerdo a la definición que nos propone la Real Academia Española de la Lengua, el talento, en su primera acepción significa inteligencia. La segunda de ellas nos traslada a la idea de aptitud. Por lo tanto, nuestra investigación sobre el término ha de comenzar por el análisis de la inteligencia como factor determinante (www.injuve.es, 2020)

**Turismo.** El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de



tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros (Sancho, 2019)

**Hotel.** Tipo de establecimiento hotelero que dispone de unidades alojativas y ofrece servicio de alimentación y otros complementarios (Marrero, 2016).

**Recepción.** En hotelería, espacio situado a la entrada de un establecimiento alojativo donde se gestionan las entradas y salidas de los clientes y se atienden sus necesidades y demandas durante su estancia (Marrero, 2016)

**Reserva** En turismo, acuerdo entre cliente y proveedor según el cual el primero se compromete a pagar un precio determinado por un producto o servicio al segundo (Marrero, 2016)

**Housekeeping.** Es el área encargada de la completa dirección y organización de todo el departamento y sus empleados, coordinando trabajos de acarreo del equipaje de los pasajeros, distribución y servicio de habitaciones y es el departamento más operacional dentro de un Hotel por lo que cuenta con el Mayor número de personal necesario para el buen desempeño de sus funciones (Landi, 2011).

**Alimentos y bebidas.** Es el sector más importante dentro de un hotel ya que es allí en donde se genera aproximadamente el 50% de todas las ganancias en un establecimiento de hospedaje, complementando otros servicios adicionales. El objetivo principal de este departamento es el ofrecer un buen servicio y producto a los comensales a fin de satisfacer sus necesidades y darle una buena imagen al hotel para cual trabajan (El Insignia, 2017)



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y METODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La investigación se realizó en la Ciudad de Puno a los hoteles de 4 estrellas según directorio de DIRCETUR 2019, estos hoteles empiezan sus operaciones por el crecimiento notable del turismo a partir de los años 90 hasta la fecha. Los hoteles en la actualidad en la ciudad de Puno son; Hotel Casona Plaza, Hotel Casa Andina Premium, Hotel Sonesta Posada del Inca, Hotel José Antonio, Hotel Royal Inn.

#### 3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación a nivel de proyecto y las encuestas se ejecutaron durante los meses de agosto a diciembre del año 2019, resaltamos que lo mencionado anteriormente fue realizado antes de la pandemia del Covid 2019, por tanto el procesamiento y redacción de la tesis se realizó en el año 2020.

#### 3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

EL material de uso a través de las encuestas se aplicó el modelo SERVQUAL con las dimensiones de tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad, que permitieron la evaluación de calidad, fundamentado básicamente la satisfacción del huésped y las encuestas de desempeño laboral de los colaboradores de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

Para la acción de investigación aplicamos lo siguiente:

Tabla 1

Modalidades de observación.

Métodos y modalidades de observación	Técnicas	Uso de Instrumentos
Observación Directa	- Simple	Uso de apuntes,
Observación Indirecta	- Encuesta	Uso de cuestionario

Fuente: Elaboración propia 2019.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

Principalmente para la muestra se tomará en cuenta a los 5 hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, para definir los resultados se tomará una muestra a los gerentes, colaboradores y huéspedes de los hoteles.

- 1,202.520 arribos de turistas a Puno (www.mincetur.gob.pe, 2018)

MARGEN DE ERROR (común en auditoría)	9.0%
TAMAÑO POBLACIÓN	1,202,520
NIVEL DE CONFIANZA (común en auditoría)	95%

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} = 119$$

- 210 colaboradores de los hoteles de cuatro estrellas. (DIRCETUR. 2017)

MARGEN DE ERROR (común en auditoría)	10.00%
TAMAÑO POBLACIÓN	210
NIVEL DE CONFIANZA (común en auditoría)	95%

#### Numero de colaboradores por hotel:

Hotel Casona Plaza	:	25 colaboradores
Hotel Casa Andina Premium	:	42 colaboradores
Hotel Sonesta Posada del Inca	:	50 colaboradores
Hotel José Antonio	:	49 colaboradores
Hotel Royal Inn	:	30 colaboradores





### **3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO**

Para la investigación se tomó en consideración, el análisis estadístico a partir del proceso de aplicación de la matriz de datos con el propósito de obtener respuestas a las preguntas de investigación. El análisis tiene varias fases, la primera de las cuales es de naturaleza descriptiva y exploratoria; esto implica la aplicación de una serie de procedimientos de conteo, y la obtención de tablas de frecuencias y porcentajes para tener la primera información sobre los patrones y la variabilidad en relación al desempeño laboral y la calidad de servicio del talento humano de los hoteles seleccionados. En este sentido el análisis estadístico de los datos es un proceso para la sistematización de datos a través de computadora y con los programas de Excel y/o SPSS.

### **3.6. PROCEDIMIENTO**

Para el procedimiento de la investigación se analizó los datos con una explicación entendible y claro para la medición y tratamiento estadístico para consolidar una información primaria acerca de los efectos que pueda introducir cada variable en el comportamiento general del problema o fenómeno. En este orden de ideas, el análisis estadístico tendrá con claridad los objetivos del estudio o análisis del problema, conocer el significado de cada variable y las unidades en que se está midiendo y conocer el significado de los símbolos especiales que se estén utilizando y si existen experiencias similares que aporten información complementaria sobre el problema o fenómeno en cuestión que apoya los análisis.

Una vez realizado lo anterior, es necesario explicar cómo fueron recolectados los datos. Se considera importante destacar la necesidad de conocer si hubo un proceso de aleatorización apropiado que garantice la confiabilidad de las mediciones. Si los datos



proviene de un proceso no aleatorizado propiamente es posible que sólo sea justificado realizar un análisis descriptivo simple.

En la investigación se ha cumplido con seis reglas básicas de Chatfield (1995), citado por Ojeda, Díaz, Apodaca, & Trujillo (2011):

1. Analizar los datos cuando se tenga un entendimiento claro de qué es lo que se está midiendo y por qué, tratando además de encontrar si existe información anterior o primaria acerca de los posibles efectos que pueda introducir cada variable en el comportamiento general del problema o fenómeno. En este orden de ideas, el estadístico deberá hacer muchas preguntas con la finalidad de clarificar los objetivos del estudio o análisis del problema, conocer el significado de cada variable y las unidades en que se está midiendo y conocer el significado de los símbolos especiales que se estén utilizando (si los hay) y si existen experiencias similares que aporten información complementaria sobre el problema o fenómeno en cuestión que apoye los análisis.
2. Una vez realizado lo anterior, es necesario explicar cómo fueron recolectados los datos. Se considera importante destacar la necesidad de conocer si hubo un proceso de aleatorización apropiado que garantice la confiabilidad de las mediciones. Si los datos provienen de un proceso no aleatorizado propiamente es posible que sólo sea justificado realizar un análisis descriptivo simple.
3. Especificar cuál es la estructura de los datos. En este caso es importante contestar las siguientes preguntas: ¿Son suficientes las observaciones para explicar el problema o fenómeno? ¿Son muchas o pocas las variables explicativas? También es necesario distinguir los diferentes tipos de variables que se van a estudiar, definiendo si son demográficas, controlables o



variables de respuesta, etc., además de hacer una clasificación de ellas por tipo de medida o escala que se utilice: continuas o discretas, cualitativas o binarias. Todo ello porque los análisis resultantes dependen críticamente de la estructura que guarden los datos.

4. Después, los datos deben ser examinados de forma exploratoria antes de intentar un análisis más sofisticado. Para llevar a efecto este análisis es necesario el cálculo de estadísticas básicas y ajustar gráficas de funciones a los datos en cualquier forma que parezca apropiada, haciendo esto para cada variable por separado y en algunos casos por pares de ellas. Se recomienda el uso de histogramas, diagramas de cajas y líneas, así como diagramas de dispersión, de tallos y hojas, para ilustrar los tipos de distribución que puedan suponerse para los datos, así como también para tratar de observar los efectos de los valores faltantes o valores extremos y que puedan o no afectar los posibles análisis.
5. Utilizar el sentido común todo el tiempo.
6. Reportar los resultados de forma clara y explicativa por sí mismos.

### **3.7.VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN**

#### **3.7.1. Variables**

De acuerdo al problema, los objetivos y las hipótesis se tienen:

Variable Independiente: Desempeño laboral. Se ha desarrollado en el capítulo IV en el título análisis de desempeño laboral

Variable Dependiente: Calidad de servicio. Se ha desarrollado en el capítulo IV, en el título análisis de resultados de calidad de servicio.

### 3.7.2. Operacionalización.

Tabla 2

#### Operacionalización de variables de la investigación

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos y/o reactivos	
(X) <b>Desempeño laboral</b>	X1. Gestión del talento humano	X1.1. Incorporación del talento humano	X1.1. Entrevista	
		X1.2. Recompensa personal	X1.2. Encuesta	
		X1.3.- Desarrollo del personal	X1.3. Capacitación	
		X2. Cualidades del personal	X2.4. Satisfacción del huésped	X2.1. Encuesta (Escala Likert) Y1.1. Encuesta TD: En total desacuerdo. D: En desacuerdo. I: Indiferente. A: De acuerdo. TA: Totalmente de acuerdo
	Y1. Elementos tangibles	Y1.1 % que considera usted que los espacios de atención al huésped son visualmente atractivos.	Y1.2. Los colaboradores del hotel tienen una apariencia limpia y agradable	“
			Y1.3. Los elementos materiales relacionados con el servicio que utiliza el establecimiento de hospedaje (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	“
			Y1.4. El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.	“
			Y1.5. Considera que la cantidad de colaboradores es el adecuado para cumplir con las necesidades de todos sus huéspedes.	“
			Y2.1 Cuando el colaborador de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	“
			Y2.2. La capacidad para ofrecerle una solución a su problema es rápida.	“
(Y) <b>Calidad de servicio</b>	Y2. Confiabilidad	Y2.3. El tiempo requerido para darle solución a su duda y/o problema, fue adecuado y eficiente.	“	
		Y2.4. El establecimiento de hospedaje muestra un sincero interés en solucionar su problema.	“	
		Y3.1. La atención que se le brindó fue oportuna y a tiempo.	“	
		Y3.2. Los horarios de atención al público, son puntuales, adecuados y respetados.	“	
	Y3. Diligencia /capacidad de respuestas	Y3.3. Los colaboradores comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.	“	
		Y3.4. Los colaboradores nunca están demasiado ocupados para responder a sus consultas o algún problema presentado.	“	
		Y4.1. El servicio brindado por el establecimiento de hospedaje cubrió sus expectativas	“	
	Y4. Garantía o seguridad	Y.4.2. Regresaría y recomendaría a nuestro establecimiento a familiares y amigos	“	
		Y.4.3. El comportamiento de los colaboradores del hotel transmite confianza a sus huéspedes	“	
		Y.4.4. Como huésped se siente seguro en sus transacciones con los servicios de hospedaje	“	
Y5. Empatía	Y.5.1. Los colaboradores demuestran igualdad para todos sus clientes	“		
	Y.5.2. El establecimiento de hospedaje comprende las necesidades específicas de sus huéspedes.	“		
	Y.5.3. El colaborador del hotel siempre es agradable y se muestra interesado en servir a los huéspedes	“		
	Y.5.4. El colaborador del hotel presta una atención individualizada.	“		
	Y.5.5. En las áreas comunes hay un ambiente divertido, agradable, tranquilo.	“		

Fuente: Elaboración propia. 2019



### **3.8. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.8.1. Tipo de Investigación**

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación cuantitativa del factor correlacional, a partir del desempeño laboral y sus atributos que inciden en la calidad de servicio que perciben los huéspedes y están fundamentados en el capítulo IV.

Hernández, Fernández y Baptista. (2014). Menciona que el diseño correlacional, este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Y son estudios que recaban datos en un periodo determinado del tiempo para realizar inferencias a cerca del cambio, sus causas y sus efectos.

#### **3.8.2. Nivel de la investigación**

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo. Consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos y definen variables

Hernández, Fernández y Baptista. (2014). Mencionan que los estudios descriptivos seleccionan una serie de cuestiones se mide o se recolecta información sobre cada una de ella para así describir lo que se investiga. La investigación también tiene característica explicativa porque determinan a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, que recaban datos diferentes.

#### **3.8.3. Método de la Investigación**

El método de la investigación aplicada para los objetivos trazados es descriptiva y evaluativa, con el fin de identificar: los factores de desempeño laboral y la calidad de servicio del talento humano en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.



### **3.8.4. Diseño de la Investigación: No Experimental**

El diseño no experimental es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variable en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

### **3.8.5. Técnicas e instrumentos**

**Técnicas:** Con el fin de optimizar la recolección de información, sobre el presente proyecto; aplicaremos dos técnicas:

- a) Encuesta estructurada
- b) Encuesta a colaboradores de hoteles y servqual

**Instrumentos:** Se utilizará:

- a) Encuestas impresas
- b) Material de imágenes e interpretación.
- c) Equipo de filmación y fotográfico

## **3.9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para el procedimiento metodológico de resultados del presente trabajo comprende de tres etapas:

Primero: Es la sistematización de información secundaria para conocer el estado del arte de la temática mediante la lectura y evaluación de la bibliografía de consulta y referencia.

Segundo: Se realizará la selección de la población, muestra y tipo de muestreo que vamos a requerir para nuestra investigación. Posteriormente emplearemos el instrumento SERVQUAL de Parasuraman (1991) donde se aplicará la recolección de datos sobre la calidad de servicio, tanto al momento del arribo de los turistas extranjeros, como al momento de su estadía de los mismos luego se realizara el acopio de información mediante encuestas realizado a los turistas

que usan el servicio de alojamiento en hoteles de 4 estrellas de la ciudad de Puno, el cuestionario se divide en dos partes una primera que se mide las expectativas son las experiencias que el turista espera de nosotros, aquello que espera vivir o encontrarse en nuestra empresa dicho de otra manera respecto al servicio que se espera brinde un restaurante categorizado de servicio excelente y una segunda parte que se realiza después que ha medido las percepciones de lo que en realidad es el servicio de alimentos y bebidas, las preguntas son adaptadas para la evaluación con la escala de Likert, que es un parámetro a través del cual los turistas dan una ponderación sobre la calidad de servicio en todos los ítems presentados por el Modelo SERVQUAL.

Tercero: Se realizó el análisis de los resultados obtenidos para después identificar las principales problemáticas y posteriormente dar con una solución. Para el análisis de resultados se realizó la evaluación Likert, para determinar el nivel de calidad de servicio, se sumarán los puntos obtenidos, luego serán comparados con la siguiente escala de calificación:

Tabla 3

<b>Indicadores</b>	<b>valor</b>	<b>Indicadores de evaluación y análisis de resultado</b>
Totalmente de acuerdo	5	
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

Fuente: Elaboración propia. 2020

### **3.10. USO DE LOS RESULTADOS Y CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

El turismo a través del hotelería tiene como misión principal ofrecer un alto nivel de satisfacción para sus huéspedes, pues estos con sus pernocte en habitaciones y alimentación que permiten la dinámica de los hoteles de cuatro estrellas sigan



existiendo y creciendo en la ciudad de Puno. Los hoteles de cuatro estrellas deben satisfacer y ofrecerles a sus huéspedes un buen servicio, no es solo monitorear de forma constante esos niveles de satisfacción, sino que se debe buscar cuales son las necesidades de los huéspedes para así poder garantizar su fidelidad. Para lograr la calidad de servicio debe considerarse al motor de la administración que es el talento humano, que cumpla los rasgos de la personalidad a partir de la extraversión, disponibilidad, seriedad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia, es decir, estos rasgos deben demostrar los colaboradores de los hoteles, es decir, ser responsable, confiable, organizado y perseverante, es característico del éxito en un desempeño laboral. Sin embargo, usar la consciencia como un estándar para el desempeño laboral no es aplicable para todos los trabajos. Para algunas razones, en especial las creativas, ser concienzudo puede ser una desventaja en lugar de una ventaja. Algunas investigaciones indican que si bien el ser concienzudo predice el desempeño en empleos realistas y convencionales, impide el éxito en empleos de investigación, artísticos y sociales en los que se requiere innovación, creatividad y espontaneidad. Las habilidades de comunicación interpersonal también ayudan a predecir el desempeño laboral. A medida que los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, es cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

Es por ello que en este trabajo de investigación se busca darle un valor agregado al desempeño laboral de los hoteles ofreciendo un servicio de calidad para la satisfacción del turista extranjero permitiéndoles una mayor facilidad a la hora de que el turista realice su estadía en los hoteles de cuatro estrellas de Puno.



### **3.11. IMPACTOS ESPERADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.11.1. Impactos en Ciencia y Tecnología**

La tecnología en el sector turístico, al igual que en el resto de las ramas de la economía, está sometida a cambios constantes que inciden directamente en la productividad del negocio hotelero. En la actualidad los cambios son cada vez más profundos y la velocidad de la evolución tecnológica aumenta de manera exponencial. Cumpliendo los pilares de la ciencia y tecnología a partir de la Completa integralidad de todos los procesos, adecuado dimensionamiento, escalable y replicable, fácilmente actualizable, seguridad de los datos, cloud computing (computación en nube).

#### **3.11.2. Impactos económicos**

En la actualidad existe un creciente interés por cuantificar el impacto económico generado por algún sector productivo o actividad económica sobre la economía nacional, regional o local. Por ello, en esta investigación se van a analizar los beneficios económicos y el talento humano en su dinámica laboral de los hoteles de cuatro estrellas de Puno, lo fundamental es la relevancia económica del sector de hoteles en Puno por su dinámica genera un impacto económico como efecto que produce sector turístico sobre la producción, la renta y el empleo en la ciudad de Puno, dentro del impacto económico podemos diferenciar, por una parte los elementos cuantitativos, y por otra, los cualitativos.

#### **3.11.3. Impactos sociales**

Los impactos que genera el turismo no son sólo ambientales y económicos, sino también sociales y culturales, los mismos que muchas veces no son atendidos debidamente. Los impactos por los visitantes en un espacio natural no son solamente físicos, sino que también tienen un componente social importante. La capacidad de carga social se refiere a la sensación de agobio que tienen las personas que visitan un



determinado lugar, al encontrarse con un número elevado de visitantes. A partir de un cierto nivel de masificación, la experiencia recreativa del usuario tiende a valorarse como negativa, independientemente de las virtudes escénicas o naturales del lugar visitado. Este aspecto tiene que ser tomado en cuenta en el proceso de planeamiento de la actividad turística que involucra a las empresas hoteleras.

#### **3.11.4. Impactos ambientales**

Los hoteles no son ajenos al deterioro que se produce en el ecosistema, ni a sus crecientes exigencias de calidad y de disfrute en un entorno limpio y saludable, en el que la actividad turística sea respetuosa con la preservación de los recursos naturales. Un sistema de gestión ambiental facilitará la hotelería la prevención y el control de los potenciales daños al entorno consecuencia de sus instalaciones, actividades y servicios, a la vez que permiten acreditar ante la comunidad local, los potenciales turistas y otros grupos de interés los esfuerzos que se realizan para la protección del medio ambiente.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSION

#### 4.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS HOTELES

##### 4.1.1. Hotel Casona Plaza

Numero de colaboradores: 25

El Casona Plaza Hotel inicio sus actividades a mediados del año 2005, con 4 pisos con una cantidad de 51 habitaciones en la zona céntrica de la ciudad de Puno; por el año 2008 se construye el último piso del hotel incrementando la cantidad de habitaciones a 68 ubicado en el Jr. Puno N° 280 del Distrito, Provincia y Departamento de Puno está ubicada entre las coordenadas geográficas 15°50'25.5"S 70°01'36.7"O. El Casona Plaza Hotel categorizado por la DIRCETUR Puno como Hotel de 4 estrellas; está dedicado como principal actividad de hospedaje y alimentación para turismo interno, emisor y corporativo. En la actualidad el 60% de ocupabilidad es de turismo emisor, el 20% de turismo interno y 10% de Corporativos. El Casona Plaza Hotel es el tercer hotel con mayor capacidad de habitaciones de toda la ciudad de Puno. Los principales clientes son agencias de viaje mayoristas, minoristas nacionales y extranjeras, páginas web dedicadas a las ventas de habitaciones por comisión.

##### **Habitaciones**

Le ofrece 64 habitaciones lujosamente decoradas con todas las comodidades de un establecimiento de categoría de tres estrellas superior reconocido por los turistas nacionales y extranjeros; aquí podrá encontrar todo el confort, elegancia y tranquilidad que usted necesita.



### **Restaurante “Los Faroles”**

El mejor lugar para disfrutar de una gastronomía de nivel nacional e internacional, en un ámbito cálido, informal y tranquilo. Sabores genuinos y variadas opciones conforman una carta original y exclusiva. Si usted prefiere, puede almorzar o cenar en el restaurante y disfrutar de un show artístico con danzas típicas y/o conjuntos folklóricos. Nuestro restaurante ofrece una combinación de exquisita cocina y confort.

### **Café Bar "Eekos".**

Nuestro bar lo invita a disfrutar de los mejores licores, vinos y bebidas típicas de nuestra región en un acogedor y cálido ambiente. Nuestros tentadores Happy Hours lo esperan todos los días, desde las 17 horas a las 21 horas. Los tragos tradicionales y especiales acompañados de deliciosas tablas de quesos, fiambres y canapés, son un clásico de Eekos.

### **Instalaciones y servicios:**

- Servicio de Internet inalámbrico
- Confirmación de vuelos
- Caja de seguridad en recepción
- Servicio de fax y fotocopidora
- Servicio de lavandería y planchado
- Atención médica
- Oxígeno
- Servicio a la habitación
- Servicio de taxi
- Información turística
- Cambio de moneda extranjera



- Seguridad personalizada
  - Guías de turismo
  - Tarjetas de crédito aceptadas (VISA, American Express, Dinner Club)
- (www.go2peru.com, 2020)

#### **4.1.2. Hotel Casa Andina Premium**

Numero de colaboradores: 42 colaboradores

NESSUS HOTELES (2018) indica que perfil de la empresa surge en el año 2003, Nessus Hoteles Perú S.A inició sus operaciones bajo la marca Casa Andina. Desde entonces, hemos venido aumentando nuestro portafolio año a año abriendo hoteles en las ciudades más importantes del Perú. Somos una cadena hotelera peruana cuyo enfoque es proporcionar a nuestros huéspedes una experiencia de viaje extraordinaria integrando las particularidades de cada destino, así es como nuestros hoteles y servicios son una mezcla de la arquitectura, decoración, gastronomía, actividades y música del destino, ofreciendo así a nuestros visitantes una experiencia de viaje única.

A lo largo de estos años de exitoso desempeño nos hemos convertido en la cadena hotelera con mayor cantidad de hoteles, habitaciones y destinos a nivel nacional. Al cierre del 2018 contamos con 28 hoteles y 2 centros de convenciones ubicados en las principales ciudades el Perú destinados a sector corporativo y turístico distribuidos en las ciudades de Tumbes, Piura, Talara, Chiclayo, Trujillo, Lima, Chincha, Nazca, Arequipa, Colca, Tacna, Moquegua, Cusco, Valle Sagrado, Machu Picchu y Puno. Somos un equipo de más de 1,500 colaboradores que compartimos pasión por el servicio, buena onda y amor por el Perú.

### a. Líneas de negocio

La empresa cuenta con 03 líneas de negocio:

- Alojamiento
- Alimentos y Bebidas
- Otros servicios vinculados al alojamiento
- La distribución de nuestros ingresos por línea de negocio al cierre del 2018, se distribuye de la siguiente manera:

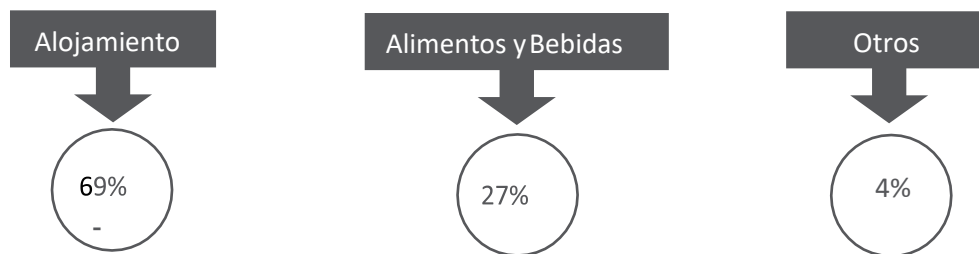


Figura 4 Esquema del negocio

*Fuente:* Memoria Nessus Hoteles 2018

### b. Marca de Casa Andina

Operamos tres marcas de hoteles con atributos diferentes, considerando las necesidades y preferencias de nuestros viajeros cubriendo las necesidades de los diferentes segmentos de clientes.

#### Casa Andina Premium

Hoteles estratégicamente ubicados con instalaciones altamente confortables y con servicio orientado a la atención al detalle.

**CASA ANDINA**  
PREMIUM



**Características:**

Excelente Ubicación

Habitación: Altamente confortable

Desayuno: Buffet Completo

Servicio: Atención al detalle.  
Personal con pasión y buena onda

Lobby Bar / altamente confortable /  
Restaurante Concierge – Room  
Service Gym – Piscina – Spa

Sabor Local

Figura 5. Marca Casa Andina Premium

*Fuente:* Memoria Nessus Hoteles S.A. 2018

**c. Alma Restaurante: alimentos y bebidas**

Como parte de la propuesta de valor ofrecida a nuestros clientes, Casa Andina cuenta con una importante oferta gastronómica a través de la marca que permiten tanto a nuestros huéspedes como clientes externos disfrutar de experiencias inigualables como es:

Para el desayuno, ofrecemos el servicio de buffet y la opción de pedir algunos adicionales. Para el almuerzo y la cena, contamos con una variedad de sabores locales inspirados en la región andina con platos principales como pastas y arroz, pescado de río, carne de res, cordero y alpaca, así como pescado de mar y mariscos, pollo y pato. Casa Andina cuenta con 3 marcas de restaurantes con atributos diferentes, considerando las necesidades y preferencias de nuestros viajeros e incluyendo el sabor local de cada uno de los destinos donde nos encontramos. Durante el año 2016 y 2017 modernizamos nuestras marcas de restaurantes y, en el año 2018, realizamos la migración a la nueva línea gráfica de los restaurantes Alma y La Plaza.

### Capacidad del restaurante:






- 80 personas (13 mesas de 4 sillas y 3 mesas de 6 sillas)
- Salón de 136 m<sup>2</sup>
- Dirección: Casa Andina Premium Puno Av. Sesquicentenario 1970 Sector Huaje T. 51 (51) 36-3992

### Servicios y horarios:

- Desayuno 05:00am - 10:00am
- Almuerzo y cena desde las 11:00am corrido hasta las 10:00pm
- Atención del Bar desde las 11:00am corrido hasta las 10:00pm

### Servicios adicionales:

- El salón principal del restaurante está disponible para eventos desde las 11:00am hasta las 04:00pm

Salón	m <sup>2</sup>	Capacidad				
		 Teatro	 Escuela / Aula	 Cena / Banquete	 Directorio / "U"	 Cocktail
Restaurante Alma	136	100	70	60	-	120

Salón	Medio día (4hrs)	Día completo (8hrs)
Restaurante Alma	S/ 500	S/ 900

Figura 6 Distribución del espacio del Bar y Restaurante Alma

Fuente: Memoria Nessus Hoteles S.A. 2018





#### 4.1.3. Hotel Sonesta Posada del Inca

Numero de colaboradores: 50

La ubicación del Hotel Sonesta Posadas del Inca Lago Titicaca en Puno es una de sus marcas distintivas. A orillas del lago Titicaca, considerado como una de las maravillas naturales del planeta y una de las últimas fuentes de agua dulce del mundo, con fácil acceso para visitar las islas flotantes de Uros, Taquile, Amantaní y las chullpas De Sillustani. Situado en la Av. Sesquicentenario 610 Sector Huaje Puno, Perú. Sonesta Posadas del Inca Puno brinda a sus huéspedes una experiencia única a orillas del Lago Titicaca.

Para hacer su estadía más placentera, ofrecemos diversos servicios:

- Centro de negocios con acceso a Internet
- Guest Service 24 horas
- Muelle privado que ofrece fácil acceso al lago
- Sistema contra incendios
- Almacén para equipaje
- WiFi en todas las habitaciones y áreas públicas del hotel
- Room Service de 5:00 a 22:00 hrs.
- Servicio de lavandería
- Tienda de souvenirs
- Cambio de moneda extranjera
- Desayuno buffet
- Sala de reuniones, ideal para cócteles hasta para 40 personas
- Asistencia médica
- Estacionamiento privado



- Asistencia al huésped con información turística

El salón de eventos del Hotel Sonesta Posadas del Inca Puno le ofrece la oportunidad de organizar todas sus reuniones profesionales o celebraciones en un enclave natural de ensueño a orillas del Lago Titicaca. Este salón con una capacidad máxima para 30 personas ofrece todo tipo de servicios y amenidades, como servicio de catering, sistema audio visual de última generación, proyector, conexión WiFi... Solicite un presupuesto sin compromiso en la web oficial del Hotel Sonesta Posadas del Inca Puno.

#### AYMARA

- Superficie: 47,75 m<sup>2</sup>
- Cóctel: 40 personas
- Reunión: 15 personas
- Banquete: 30 personas
- Escuela: 30 personas
- Conferencia: 30 personas ([www.sonesta.com](http://www.sonesta.com), 2020).

#### 4.1.4. Hotel José Antonio

Número de colaboradores: 49

Un oasis de paz y relax a orillas del río Titicaca. El hotel José Antonio Puno es un auténtico santuario de descanso diseñado especialmente para garantizarle una experiencia inigualable. Ubicado en un hermoso entorno, a pocos metros del río más extenso de Sudamérica y a ocho minutos de la ciudad, este alojamiento le invita a desconectar en una de las zonas más exclusivas de Puno.



Queremos que sus vacaciones en familia, en pareja y con amigos sean inolvidables. Por ello, le ofrecemos servicios únicos que nos diferencian del resto. Disponemos de habitaciones con vista al río, un restaurante de cocina peruana ecológica, servicio de masajes, un muelle en el que pasear junto al río Titicaca... Y una terraza jardín para contemplar la magia de los atardeceres puneños.

La ciudad de Puno está considerada como la capital del folclore peruano, ya que se celebran numerosos festivales de música y baile tradicional. Y ahora podrá visitarla al mejor precio online garantizado. Haga su reserva en la web oficial de Hoteles José Antonio y benefíciense de precios increíbles. Disfrute de unas vacaciones excepcionales con nosotros en el hotel más moderno de la ciudad.

Las mejores ofertas de hotel en Puno le esperan en la web oficial de Hoteles José Antonio. Le proporcionamos tarifas inigualables para que se quede en un hotel 4 estrellas con una propuesta de alojamiento muy innovadora. Podrá descansar a orillas del río Titicaca, el más grande de Sudamérica, y acceder a una gran oferta de servicios entre los que destacan un restaurante de comida ecológica, masajes, terraza jardín y bar, entre muchos otros. Realice su reservación a un precio inigualable con las ofertas del hotel José Antonio Puno. Un espacio único en el que desconectar a orillas del río Titicaca. Las 106 habitaciones del hotel José Antonio Puno son dormitorios modernos con vista al lago confeccionadas para proporcionarle un nivel superior de comodidad. Estos dormitorios disfrutaban de una decoración de lujo que se inserta en un ambiente muy tranquilo, ideal para descansar en familia, en pareja y con amigos. Todas nuestras habitaciones disponen de servicios de televisión, terraza, balcón, caja fuerte, nevera, WiFi gratuito y baño privado con Amenities de tocador.



## **Restaurante Sillustani Hotel José Antonio Puno**

El restaurante Sillustani del hotel José Antonio Puno le presenta una amplia variedad de platos locales, regionales, fusión e internacionales para comidas y cenas. Además, le ofrecemos el mejor desayuno buffet de todo Puno con una gran selección de jugos, frutas, embutidos, quesos, platos calientes al estilo americano y una estación especial libre de gluten.

### **4.1.5. Hotel Royal Inn**

#### a. Datos informativos

Número de colaboradores: 30

Ubicación: Jr. Ayacucho 438 Puno

Clasificación: Hotel

Categoría: 4 Estrellas

Razón Social: Operaciones y Servicios Generales Puno E.I.R.L.

RUC: 20406350925

Ocupabilidad: 54 Habitaciones, 93 Camas

Teléfonos: 51-364522; 51- 365822

Página Web.: [www.royalinnhoteles.com](http://www.royalinnhoteles.com)

E-mails: [reservas@royalinnhoteles.com](mailto:reservas@royalinnhoteles.com), [ventas1@royalinnhoteles.com](mailto:ventas1@royalinnhoteles.com)

#### b. La recepción:

La recepción y lobby ubicados en la primera planta del hotel tiene un espacio considerable amplio y acogedor la cual permite la recepción de grupos numerosos de turistas con espacio suficiente para una buena atención y bienvenida, a primera vista se puede apreciar la “Maskaypacha” en la recepción que también es símbolo del hotel otro detalle que llama mucho la atención es la recepción en si ya que tiene acabados de madera con láminas de bronce que rodea todo el mueble con una cornisa suspendida de igual modo de madera caoba. Su buena iluminación permite que estos detalles no sean desapercibidos. En el lobby su principal atracción es la salamandra (chimenea) que calienta todo el hotel a base de leña la cual es prendida ya desde las 5y30 am para que los huéspedes que salen temprano no sientan el clima frio y por las tardes se vuelve a prender desde las 4 y 30 para la bienvenida de los huéspedes.

## 4.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE DESEMPEÑO LABORAL

### 4.2.1. Aspectos generales

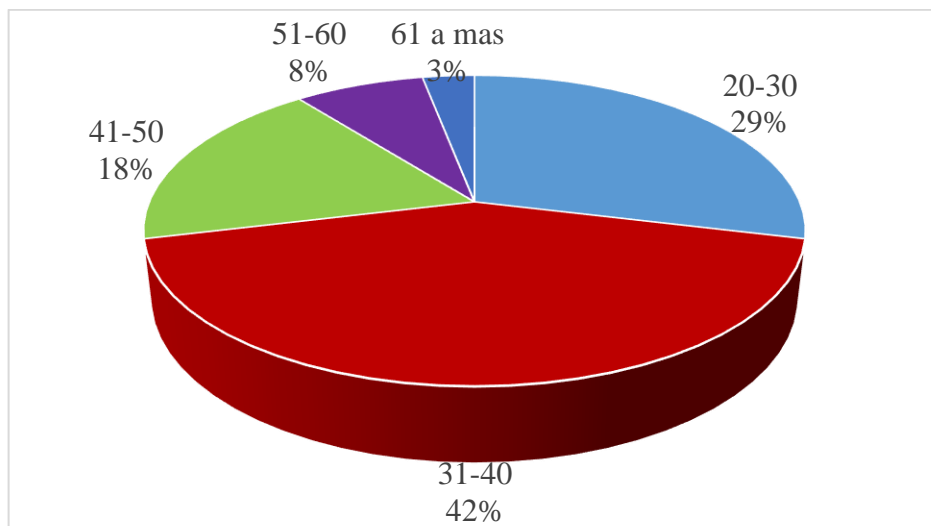


Figura 7 Análisis de rangos de edades

Fuente: Elaboración propia 2019.

En la figura 7, mostramos los resultados de 66 colaboradores encuestados de los hoteles en estudio, las edades son variados de las cuales el 42% de las edades de 31-40 años son colaboradores con una edad de madurez y cumplen sus responsabilidades de mejor forma, el 29% equivale a las edades de 20-30, edades que se puede descifrar que son jóvenes y tienen todas las expectativas de trabajar y aprender más, el 18% de las edades de 41-45 edades que son el soporte de los hoteles debido a su experiencia y estabilidad, seguido del 8% están las edades de 51-60 años rango que define la experiencia y están en las perspectivas de una adecuación al sistema administrativo y un 3% del rango de 60 a más, están en un segmento de la tercera edad.

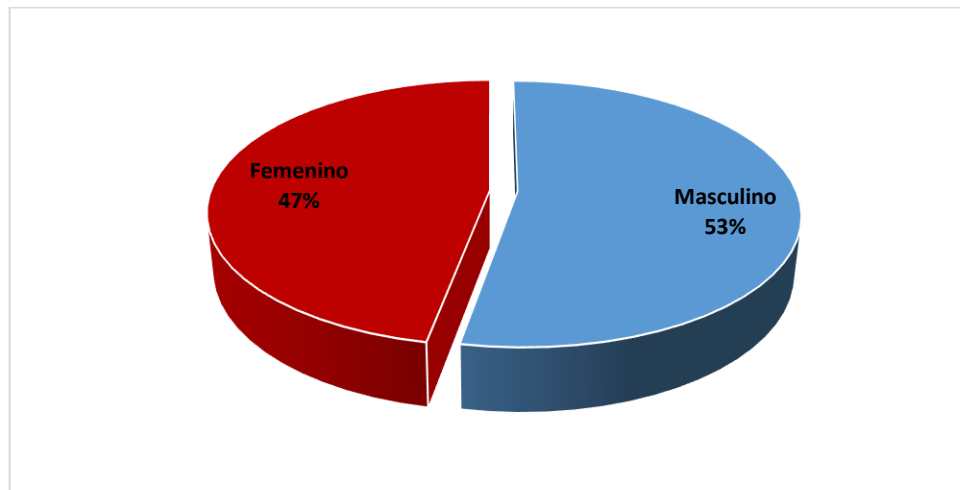


Figura 8 Sexo de los colaboradores de los hoteles

*Fuente.* Elaboración propia 2019.

En la figura 8 en el rubro de los colaboradores que laboran en los hoteles de cuatro estrellas son del sexo masculino con 53%, mientras que el 47% laboran del sexo femenino, técnicamente la brecha de la equidad laboral es muy poquísimo que se consolida en un margen de un 3%, por tanto, existe la igualdad de oportunidades para ambos sexos que son el motor del funcionamiento de los hoteles.

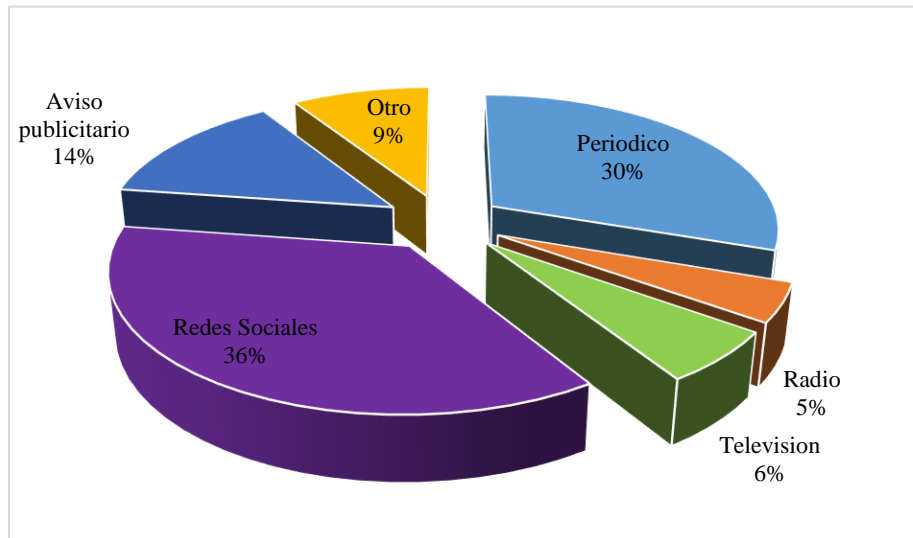


Figura 9 Medios de comunicación que se enteró la convocatoria

*Fuente.* Elaboración propia 2019.

Dentro del contexto del análisis para la convocatoria se precisa que los medios de comunicación son herramientas muy importantes en la búsqueda de empleo en las empresas hoteleras de la ciudad e Puno, cuyos resultados que se observa en la figura 6 es como sigue; el 30% se enteraron de la convocatoria a través de periódicos, el 36% se enteraron a través de las redes sociales medios más dinámico de estos últimos tiempos, el 14% se enteraron mediante los avisos publicitarios, el 9% indican por otros medios como amigos, familias que trabajan en dichos hoteles, finalmente un 6% se enteraron mediante televisión.

#### 4.2.2. Desempeño y perfil de evaluación del talento humano

Tabla 4

Incorporación personal.

Ítem	Indicadores de evaluación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		1	2	3	4	5	
1	Las técnicas que se utilizan en el proceso de selección de personal son las adecuadas	4	5	21	33	3	66
	Promedio	4	5	21	33	3	66
	Porcentaje de escala	6.0606	7.58	31.8	50	4.545	100
	Porcentaje general		14	32		55	100

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

En la gestión del talento humano para su incorporación laboral se considera algunas técnicas de selección de personal basados en entrevistas con criterios y políticas de la empresa cuyos resultados del ítem 1 el 55% de los colaboradores indican que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 31.8% muestran una posición indiferente en relación a la selección de personal y un 14% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo la forma de selección, por tanto esta brecha tienen aún por superar en relación a este ítem por parte de los hoteles de 4 estrellas de Puno (ver tabla 4).

Tabla 5

Recompensa del personal

Ítem	Indicadores de evaluación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		1	2	3	4	5	
2	Su esfuerzo es reconocido por la empresa	11	13	16	21	5	66
3	La remuneración que percibe está acorde a sus expectativas.	10	15	9	26	6	66
	Promedio	10.5	14	12.5	23.5	5.5	66
	Porcentaje de escala	15.909	21.2	18.9	35.61	8.333	100
	Porcentaje general		37	19		44	100

*Fuente.* Elaboración propia 2019.



En la tabla 5 nos referimos a la recompensa del personal que labora en los hoteles de 4 estrellas, cuyos resultados son variados en relación al esfuerzo que realiza y son reconocidos por la empresa y la remuneración está acorde a sus expectativas, por tanto, la escala general no muestra que el 44% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, sin embargo hay indiferencia en las opiniones equivalente al 19% es decir, su grado de aceptación es indiferente, en consecuencia el 37% indican estar en desacuerdo y en total desacuerdo en relación a los ítems 2 y 3 debido a que no se les reconoce el esfuerzo y las remuneraciones, este grado de significancia es una brecha que aun requieren superar para lograr la satisfacción de los colaboradores y que tengan una eficiencia en el desempeño laboral.

Tabla 6

Desarrollo personal

Ítem	Indicadores de evaluación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		1	2	3	4	5	
4	Las técnicas que se utilizan para desarrollar sus conocimientos y habilidades son las apropiadas.		11	8	35	12	66
5	Considera que la capacitación contribuye a mejorar su desempeño laboral.	6	3	11	32	14	66
	Promedio	3	7	9.5	33.5	13	66
	Porcentaje de escala	4.5	10.6	14.4	50.8	19.7	100
	Porcentaje general		15	14	70		100

*Fuente.* Elaboración propia 2019.

En la tabla 6, cuyos resultados entre los ítems 4 y 5 en relación a las , técnicas, habilidades y conocimientos en sus opiniones indican que la capacitación contribuye a su desempeño laboral, por tanto el 70% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en el uso de las técnicas de uso de conocimiento y capacitaciones, el 14% tiene un grado de significancia indiferente probablemente es que están indecisos en decir si les facilita o

no estos ítems en el desarrollo de sus capacidades, mientras un 15% están en desacuerdo y total desacuerdo, indica que las capacitaciones son esporádicas y no se ve la dinámica de desarrollar sus capacidades para que puedan desempeñarse de manera adecuada.

Tabla 7

Cualidades del personal vinculados a la satisfacción del huésped.

N°	Indicadores de evaluación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		1	2	3	4	5	
1	Considera usted que el servicio que brinda es el esperado por el Huésped.	0	6	10	37	13	66
2	Ha recibido reclamos o quejas por la calidad del servicio brindado.	10	14	26	9	7	66
3	Cree usted que la empresa le facilita todos los recursos necesarios para desempeñar de forma correcta su labor.	7	9	15	23	12	66
4	Considera que la cantidad de personal es el adecuado para desempeñar las actividades del hotel	6	12	14	26	8	66
5	Cuando el huésped solicita ayuda ¿su capacidad de respuesta es inmediata?	3	5	4	21	33	66
6	Considera usted que el servicio que brinda ayuda a mantener la imagen y prestigio del Hotel	0	6	3	21	36	66
7	Muestra empatía cuando un huésped tiene un problema.	2		6	18	40	66
	Promedio	4	7.43	11.1	22.14	21.29	66
	Porcentaje de escala	6	11.3	17	33.55	32.25	100
	Porcentaje general	17		17	66		100

*Fuente.* Elaboración propia 2019.

En la tabla 7 se analiza las cualidades del personal vinculados a la satisfacción del huésped bajo siete ítems de evaluación, primeramente los niveles de aceptación más alta están en los ítems 1 con 37 respuestas que indican que están de acuerdo en relación al servicio esperado por el huésped y el ítems 4 con 26 respuestas que indican que están de totalmente de acuerdo a la cantidad de colaboradores que laboran en los hoteles, seguido del ítems 5 con 33 opiniones cada uno que están totalmente de acuerdo con la capacidad de respuesta inmediata que asisten a los huéspedes, en el ítems 6 se refiere a

conservar la imagen del hotel 36 opiniones dan validez a este aspecto y en el ítems 7 en relación a la muestra de empatía cuando un huésped tiene un problema 40 respuestas indican su conformidad al respecto. Por tanto, el porcentaje de escala el 33.55% están de acuerdo con los ítems de las cualidades del personal en relación al huésped y el otro 32.25% están totalmente de acuerdo con estas cualidades. Finalmente generalizando los dos extremos porcentuales se tiene que el 66% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con las cualidades del personal en relación a los huéspedes, el 17% es neutral en sus opiniones y el otro 17% tiene una equivalencia en los desacuerdos y conformidad de las cualidades del personal frente a los clientes o huéspedes de los hoteles.

#### 4.3. ANÁLISIS DEL PERFIL ADMINISTRATIVO DE LOS GERENTES Y/O ADMINISTRADOR DE LOS HOTELES

##### 4.3.1. Datos generales

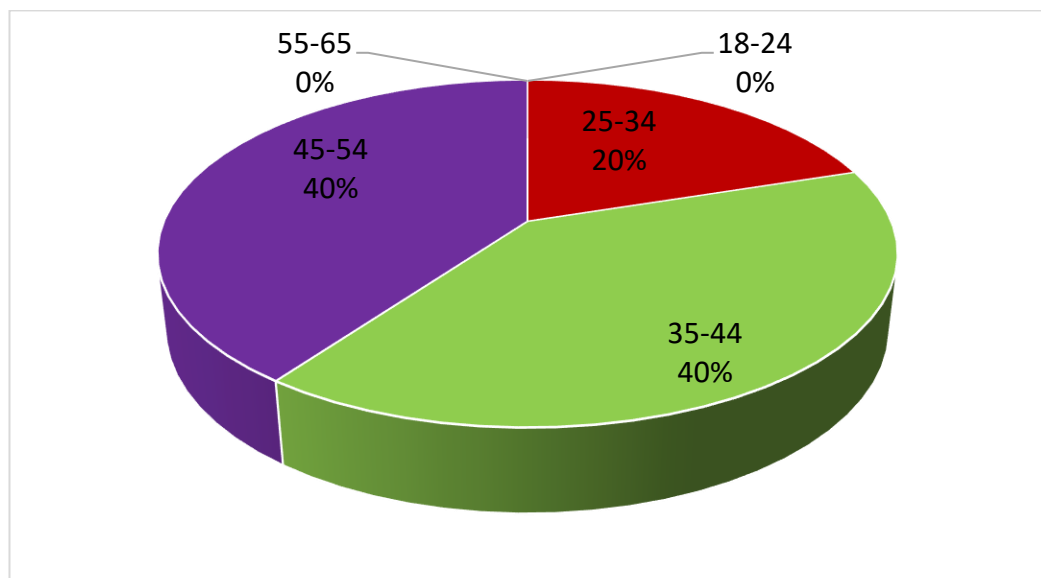


Figura 10 Rango de edad de los gerentes

*Fuente.* Elaboración propia 2019.

En figura 10, mostramos los resultados de 5 gerentes de los hoteles en estudio, las edades son variados de las cuales el 40% de las edades de 45-54 años son gerentes con una edad de madurez y cumplen sus responsabilidades de mejor forma, el 40%

equivale a las edades de 23-40 edades que son el soporte de los hoteles debido a su experiencia y estabilidad, seguido del 20% están las edades de 25-30 años rango que promete expectativas para fortalecer más sus experiencias gerenciales.

Tabla 8

Sexo de los gerentes

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	5	100
Femenino	0	0
Total	5	100

Fuente. Elaboración propia 2019.

En la investigación casualmente los gerentes son todos del sexo masculino que equivale al 100%.

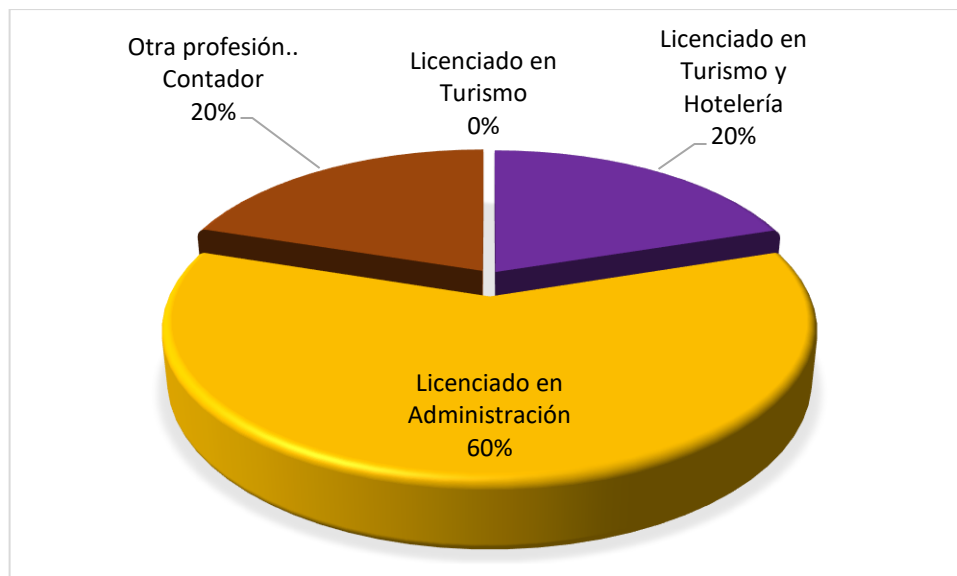


Figura 11 Profesionales que dirigen los Hoteles

Fuente: Elaboración propia 2019.

En la figura se observa que el 60% de los encuestados son licenciados en administración, seguido con el 20% cada uno con las profesiones de Licenciados en turismo y hotelería y en otras profesiones destaca los contadores.

Tabla 9

Idiomas que más dominan los gerentes y/o administradores

Idioma que más domina	Frecuencia	%
1. Inglés	5	100
2. Alemán	0	0
3. Francés	0	0
4. Italiano	0	0
5. Japonés	0	0
6. Otro	0	0
Total	5	100

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

#### 4.3.2. Perfil administrativo de los gerentes de los Hoteles

En la tabla 9 se hizo un análisis del dominio del idioma extranjero que adicionalmente dominan cuyos resultados son la siguiente: Debido a la universalidad del idioma extranjero inglés, los gerentes al 100% dominan el idioma inglés, hecho que es útil en sus negociaciones y contactos turísticos que requieren los hoteles de cuatro estrellas.

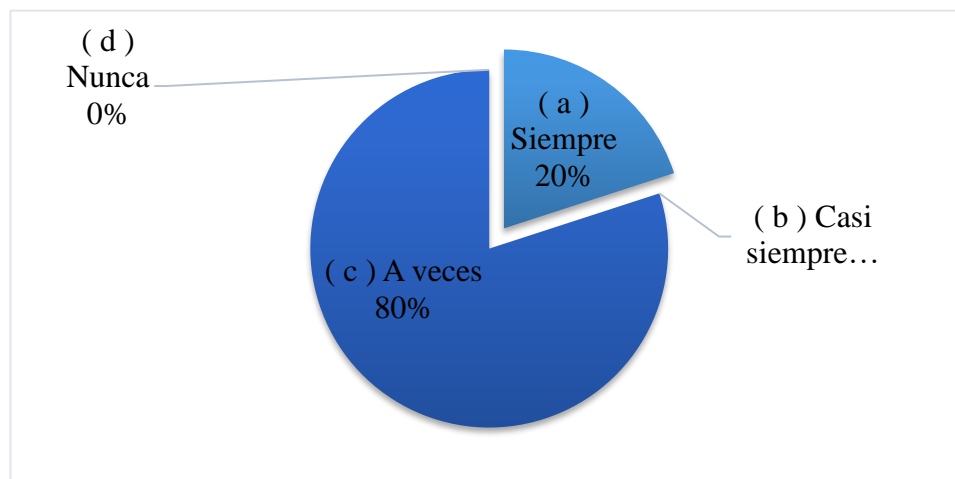


Figura 12 ¿Ud. Atiende personalmente a los visitantes del hotel

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

Los resultados indican que el 80% atienden esporádicamente a los huéspedes en el hotel que gerencia, mientras un 20% indican que casi siempre apoya y atienden a los huéspedes del hotel. El liderazgo gerencial de los hoteles indica que una mayoría son de

carpeta y su carga laboral es frecuente la minoría casi siempre ayuda por el carisma y algunas veces por la estacionalidad y el índice de ocupabilidad les hace tomar esa decisión de colaborar.

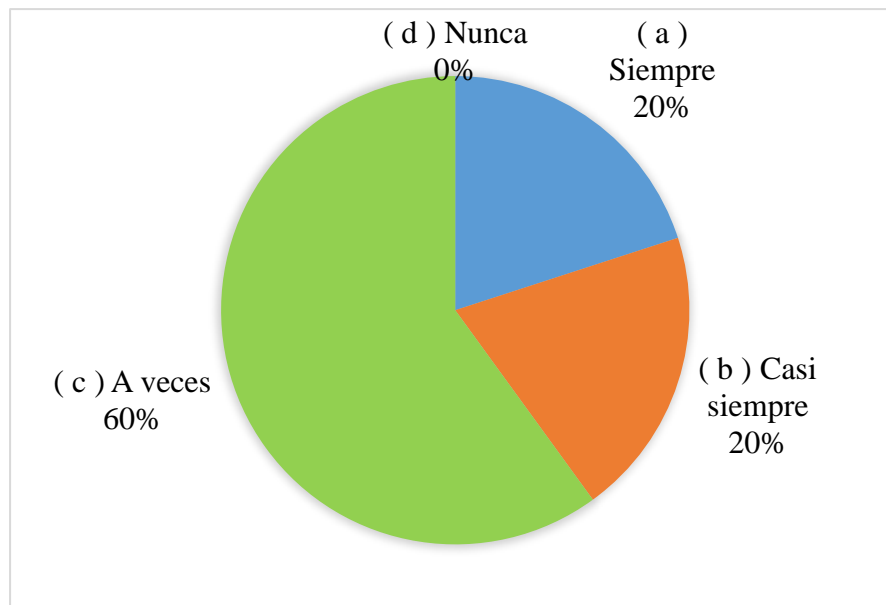


Figura 13 ¿Realiza actividades de motivación al personal?

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

Uno de los factores de estudio en relación de la motivación a los colaboradores de los hoteles, se fortalece al indicador que siempre lo realiza, sin embargo es poquísimos como se con el 20% y casi siempre, factores que son muy positivas para la productividad de los colaboradores de los hoteles, mientras el 60% indica que lo realiza a veces, por tanto la motivación en estos hoteles debería de ser cada vez más.

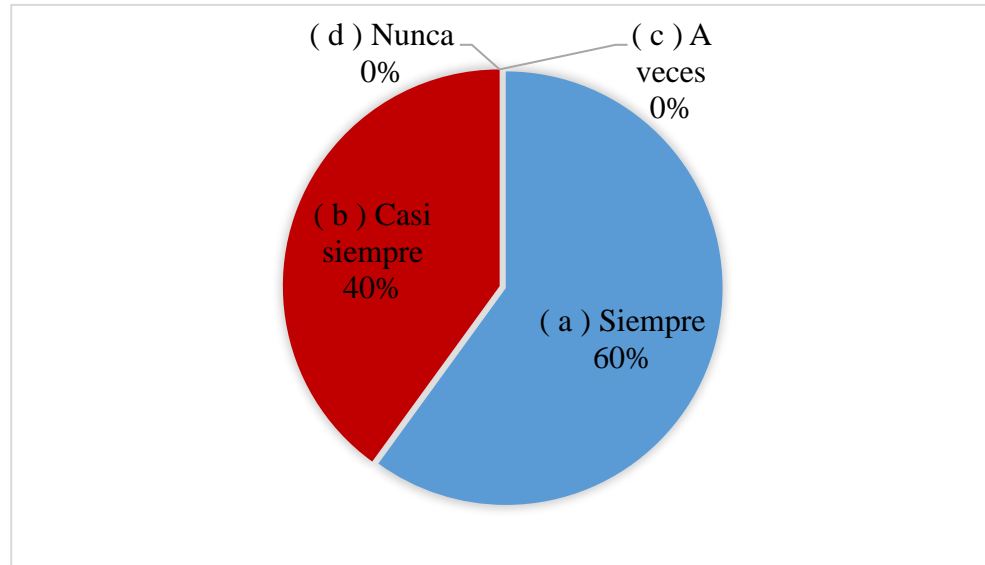


Figura 14 ¿Realiza programas de capacitación a sus colaboradores?

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

En la figura 14 observamos que el 60% indican que siempre los capacitan a sus colaboradores, debido tienen programados sus capacitaciones internas de los hoteles básicamente en los hoteles de cadena y un 40% indica que casi siempre los capacitan, de hecho, esta brecha debe superarse por el bien de los hoteles, de ello dependerá la competitividad y la satisfacción de los colaboradores de la organización hotelera.

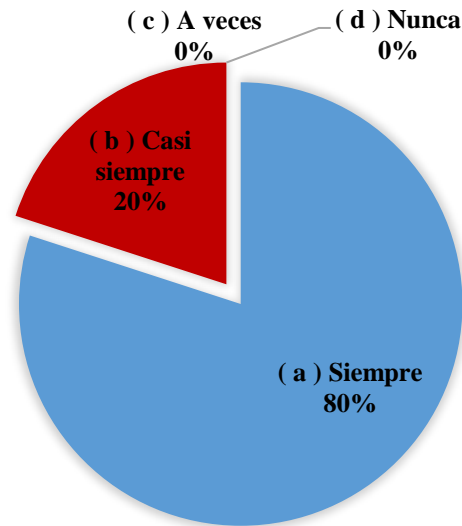


Figura 15 ¿Evalúa constantemente a su personal?

Fuente: Elaboración propia 2019.

Los resultados que se aprecian en la figura 15 el 80% manifiestan que siempre evalúan a sus colaboradores con la finalidad de medir sus capacidades técnicas y competitivas que al final son el soporte de los hoteles y un 20% indica que casi siempre las evalúa, por tanto, es muy necesario las evaluaciones para las retroalimentaciones que puedan tener cada área o departamento de los hoteles de cuatro estrellas

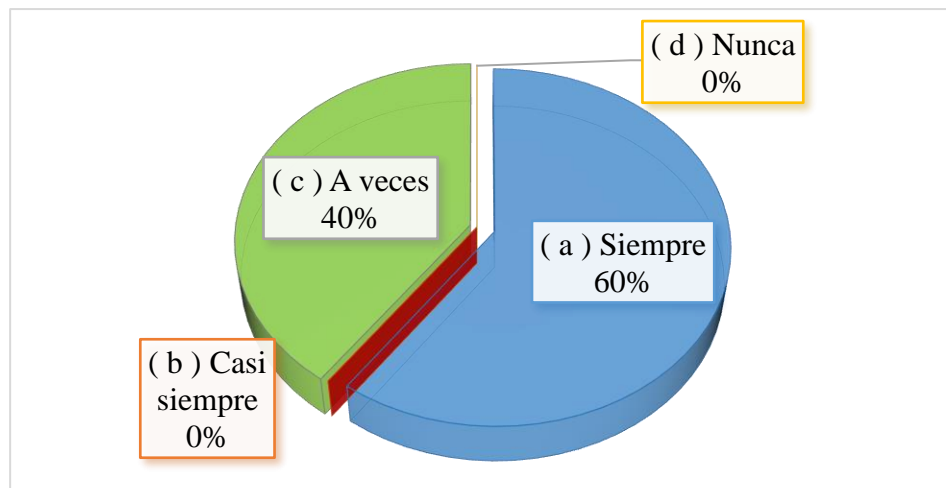


Figura 16 ¿Se otorga reconocimientos a los trabajadores?

Fuente: Elaboración propia 2019.



Según análisis el 60% indica que siempre otorga los respectivos reconocimientos a los colaboradores de sus hoteles e indican que es una forma de incentivo y muy productivo para sus colaboradores y un 40% los reconoce a veces, debido a que sus políticas empresariales aún carecen de este tipo de incentivos.

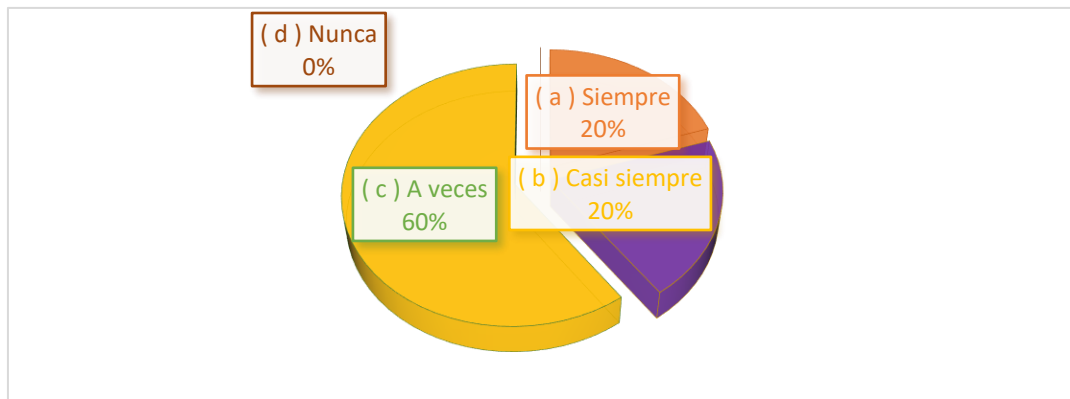


Figura 17 Utiliza medios de comunicación para reclutar personal?

Fuente: Elaboración propia 2019.

Es preciso resaltar acerca del reclutamiento del personal en los hoteles de cuatro estrellas e indica que usan los medios de comunicación “a veces” equivalente a un 60% y un 20% indican siempre y casi siempre.

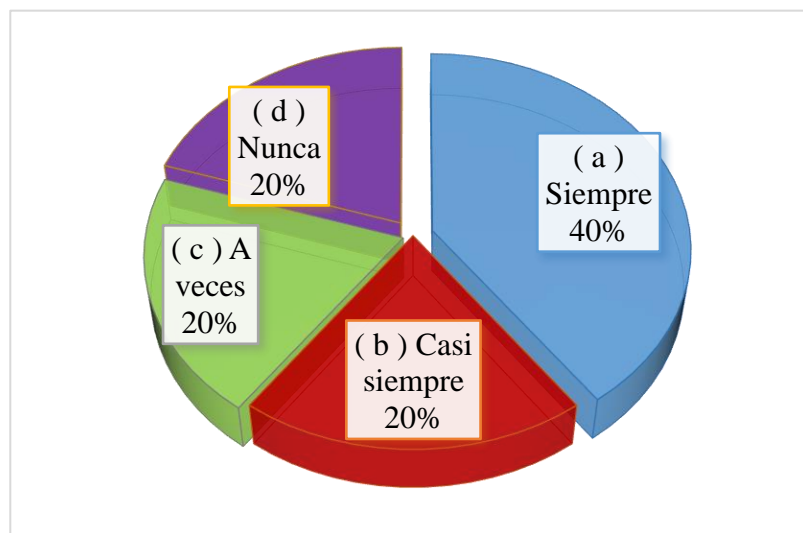


Figura 18 ¿Solo contrata personal de la Provincia de Puno?

Fuente: Elaboración propia 2019.

Los resultados indican que un 40% siempre contratan personal de Puno y lo resto con un 20% cada uno, por tanto a la hora de contrato dan preferencia de colaboradores de la localidad

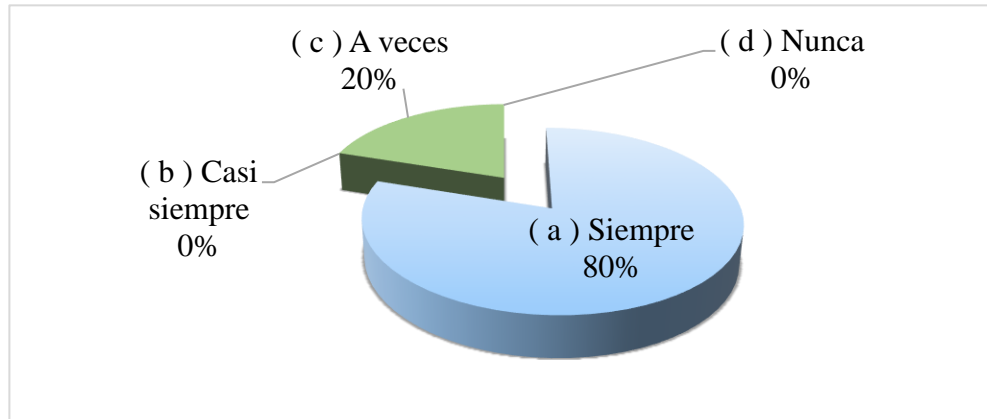


Figura 19 ¿Realiza reclutamiento interno?

Fuente: Elaboración propia 2019

Los resultados indican que el 80% siempre reclutan personal competitivo esforzado por su voluntad que han superado y tienen buen desempeño y les dan toda la oportunidad y un 20% lo hacen a veces.

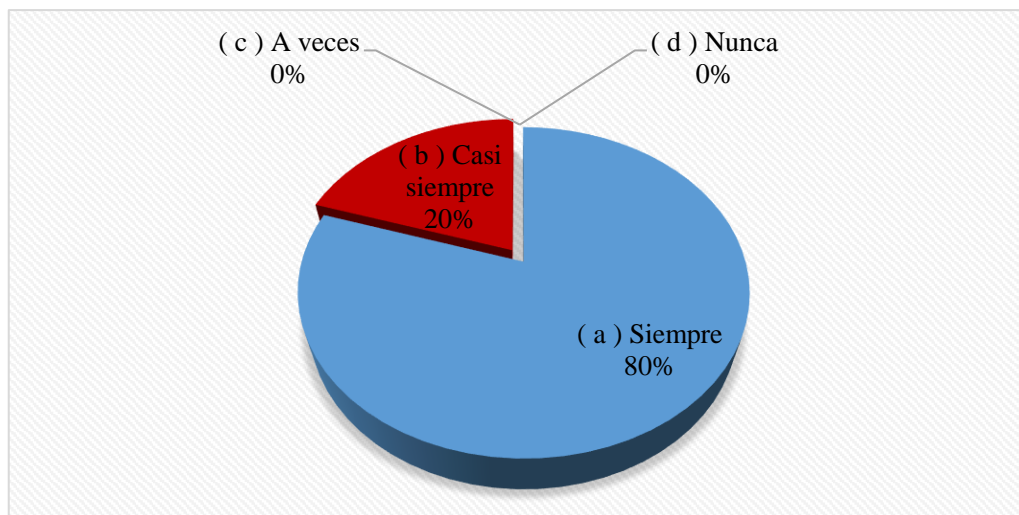


Figura 20 ¿Considera que los procesos de selección de personal son adecuados?

Fuente: Elaboración propia 2019.

En la figura 20 los gerentes indican que el 80% los procesos de selección de personal son las más adecuadas, porque tienen un departamento de recursos humanos o

talento humano y un 20% indican que casi siempre toda selección es la adecuada bajo políticas de los hoteles y las necesidades de requerimiento.

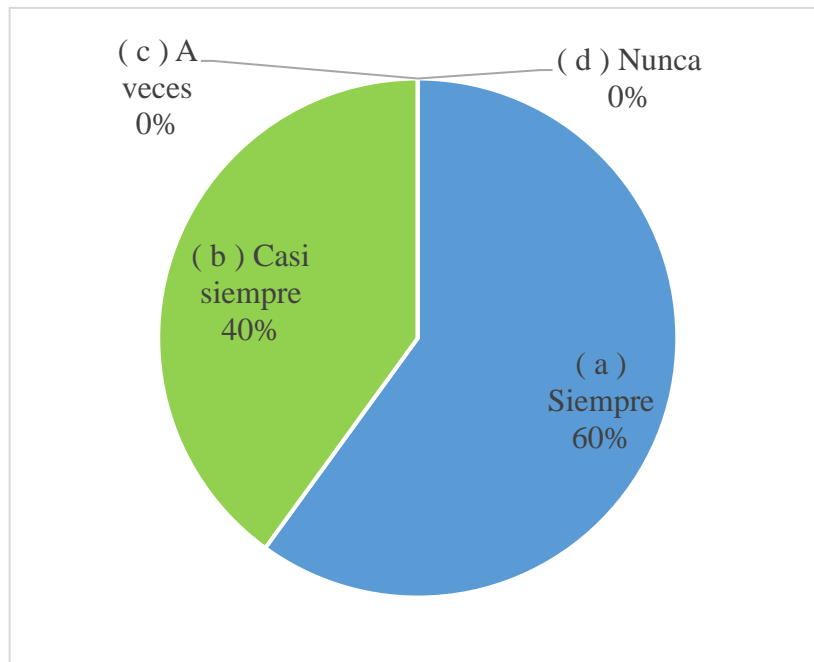


Figura 21 ¿Cree Ud. que sus trabajadores brindan un servicio de calidad?

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

El 60% indica que siempre ven la calidad de servicio de sus colaboradores y un 40% manifiesta a veces, por tanto, esta brecha debe superarse para llegar a la satisfacción de los huéspedes.

#### 4.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CALIDAD DE SERVICIO CON EL MODELO SERVQUAL

##### 4.4.1. Datos generales de los turistas extranjeros

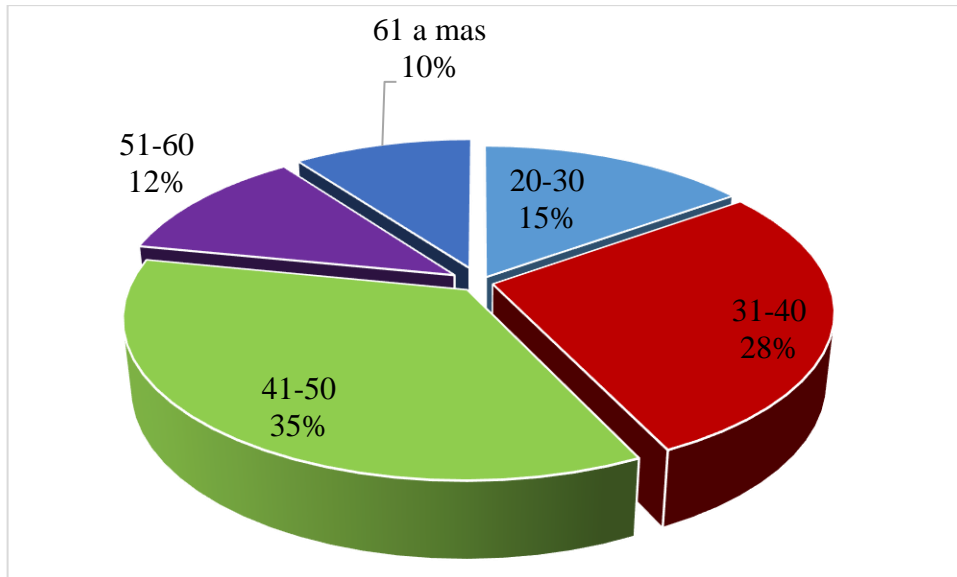


Figura 22 Rango de edades de los turistas

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

En la figura 22 según las encuestas a turistas extranjeros la distribución de las edades se dividieron varios rangos de las cuales el 35% de las edades de 41-50 años son huéspedes que se hospedaron dichos hoteles 28% equivale a las edades de 31-40, seguido del 15% de las edades de 20-30 años, edades que se puede descifrar que son jóvenes que tomaron los servicios de los hoteles y que buscaron comodidad, con el 12% están las edades de 51-60 turistas que están en un segmento de la tercera edad que les gusta una comodidad y una alimentación de su preferencia.

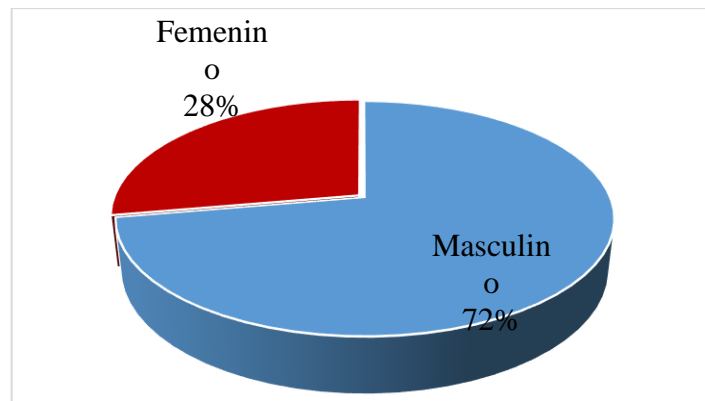


Figura 23 Sexo que se hospedaron en hoteles

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

En la figura 23, cabe destacar que el 72% son del sexo masculino que más tomaron los servicios de los hoteles de 4 estrellas y un 28% son del sexo femenino, por tanto algunos eran grupos de varones en el caso del segmento joven y en los demás segmentos resultan ser variados, algunos grupos de turistas también venían con pareja e hijos.

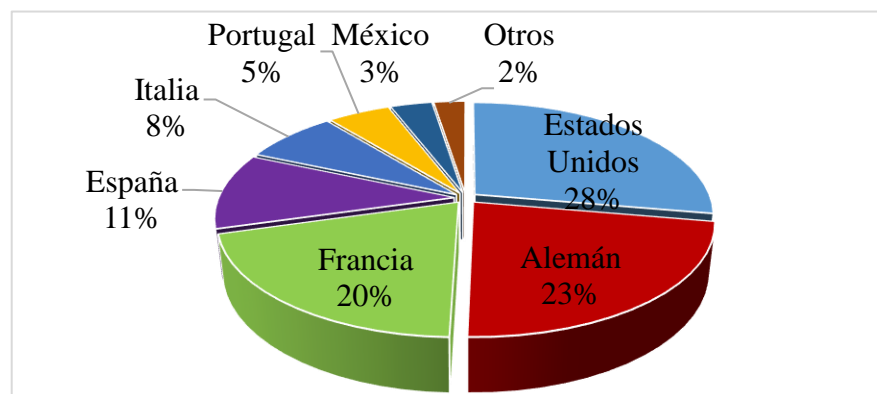


Figura 24 Nacionalidad de huéspedes.

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

Según la encuesta la frecuencia de turistas extranjeros que toman los servicios de los hoteles de cuatro estrellas son de diversos países, en nuestra investigación mostramos que el 28% son de Estados Unidos, seguido con el 23% de Alemania, con el 20% de Francia, un 11% de España y sucesivamente como se muestra en la figura 24.

#### 4.4.2. Niveles de satisfacción de los huéspedes a partir de su percepción

Tabla 10

##### Elementos tangibles

Escala de medición: Atributos		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		1	2	3	4	5	
1	Considera usted que los espacios de atención al huésped son visualmente atractivos.	1	8	25	46	39	119
2	Los colaboradores del hotel tienen una apariencia limpia y agradable	5	12	16	56	30	119
3	Los elementos materiales relacionados con el servicio que utiliza el establecimiento de hospedaje (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	5	12	14	51	37	119
4	El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.	4	7	20	55	33	119
5	Considera que la cantidad de colaboradores es el adecuado para cumplir con las necesidades de todos sus huéspedes.	2	6	13	60	38	119
<b>Promedio</b>		<b>3.4</b>	<b>9</b>	<b>17.6</b>	<b>53.6</b>	<b>35.4</b>	<b>119</b>
Porcentaje de escala		2.9	7.6	14.8	45	29.7	100
Porcentaje general		10.4		14.8	74.8		100

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

En la tabla 10. Los resultados desde la dimensión de los elementos tangibles, primeramente los niveles de aceptación más alta están en los atributos del ítems 5 con 60 respuestas que indican que están de acuerdo con la cantidad de colaboradores en función a las necesidades de los huéspedes y el ítems 2 con 56 respuestas que indican que están de acuerdo con la apariencia de limpieza de los colaboradores y en el ítems 4 con 55 respuestas indican que están de acuerdo con las instalaciones modernas y atractivas de los ambientes de los hoteles. Por lo expuesto el porcentaje de escala el 74.8% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con los atributos de la dimensión tangible en relación a la satisfacción del turista y el otro 14.8% es neutral en sus

opiniones y el 10.4% indican están primeramente en total desacuerdo y en desacuerdo, esto indica que existe aún una brecha de la insatisfacción en la dimensión tangible, por tanto, los hoteles tienen que superar estas percepciones que tiene el turista en el servicio.

Tabla 11  
Confiabilidad

Escala de medición:  Atributos:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	1	2	3	4	5	
6 Cuando el colaborador de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	0	10	18	50	41	119
7 La capacidad para ofrecerle una solución a su problema es rápida.	8	9	24	42	36	119
8 El tiempo requerido para darle solución a su duda y/o problema, fue adecuado y eficiente.	5	10	16	54	35	120
9 El establecimiento de hospedaje muestra un sincero interés en solucionar su problema.	10	17	15	43	34	119
<b>Promedio</b>	<b>5.75</b>	<b>11.5</b>	<b>18.3</b>	<b>47.3</b>	<b>36.5</b>	<b>119</b>
Porcentaje de escala	4.8	9.7	15.3	39.7	30.7	100.0
Porcentaje general	14		15.3	70		100

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

En la tabla 11 observamos que la perspectiva de los elementos de confiabilidad en una primera instancia los niveles de aceptación más alta están en los atributos del ítems 8 con 54 respuestas que indican que están de acuerdo con el servicio de los hoteles y responde a la necesidad del tiempo requerido para cualquier eventualidad del huésped y el ítems 6 con 50 respuestas que indican que están de acuerdo cuando el colaborador calcula el tiempo adecuado del servicio, son atributos de importancia para el turista y el ítems 9 con 43 respuestas indican que están de acuerdo con la respuesta a

la necesidad solucionar algún problema que tenga el huésped. Por tanto, el porcentaje de escala según los atributos de confiabilidad el 39.7% están de acuerdo por tanto se logra la satisfacción del huésped y el otro 30.7% están totalmente de acuerdo con este atributo. Finalmente generalizando los dos extremos porcentuales se tiene que el 70% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión de confiabilidad que brindan los hoteles en relación a la percepción del turista, y el 15.3% es neutral en sus opiniones y el 14% tiene una equivalencia discutible en los desacuerdos de la percepción de los atributos de la confiabilidad.

Tabla 12

Diligencia o capacidad de respuesta

Escala de medición:		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Atributos:							
		1	2	3	4	5	
10	La atención que se le brindó fue oportuna y a tiempo.	9	4	21	48	37	119
11	Los horarios de atención al público, son puntuales, adecuados y respetados.	0	0	13	60	46	119
12	Los colaboradores comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.	0	17	12	55	35	119
13	Los colaboradores nunca están demasiado ocupados para responder a sus consultas o algún problema presentado.	0	9	14	53	43	119
<b>Promedio</b>		<b>2.25</b>	<b>7.5</b>	<b>15</b>	<b>54</b>	<b>40.25</b>	<b>119</b>
Porcentaje de escala		1.9	6.3	12.6	45.4	33.8	100
Porcentaje general		8.2		12.6	79	100	

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

En la tabla 12 tenemos como resultados de la dimensión de capacidad de respuesta, a partir de los niveles de aceptación más alta están en los atributos de ítems 11 con 60 respuestas que indican que están de acuerdo que los colaboradores cumplen los horarios de atención, el ítems 12 con 55 respuestas que indican que están de acuerdo con los colaboradores en que les hacen recuerdo la conclusión del servicio, el ítems 13



con 53 respuestas indican que los colaboradores no están demasiado cargados con su labor, sin embargo responden a sus consultas o algún problema que tiene el huésped. Por tanto, el porcentaje de escala según los atributos de capacidad de respuesta el 45.4% están de acuerdo y el 37.8% están totalmente de acuerdo con este atributo, debido a que los huéspedes aguardan sobre la prestación de los servicios de los hoteles. Y los dos extremos porcentuales se tiene que el 79% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión de capacidad de respuesta en relación a la percepción del huésped, y el 12.6% es un porcentaje discutible a su neutralidad por algún vacío que percibieron en su estadía y el 8.2% si están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Tabla 13

Garantía o seguridad

Escala de medición: Atributos:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	1	2	3	4	5	
14 El servicio brindado por el establecimiento de hospedaje cubrió sus expectativas	0	13	23	67	16	119
15 Regresaría y recomendaría a nuestro establecimiento a familiares y amigos	10	8	28	61	12	119
16 El comportamiento de los colaboradores del hotel transmite confianza a sus huéspedes	8	16	21	59	15	119
17 Como huésped se siente seguro en sus transacciones con los servicios de hospedaje	11	2	23	64	19	119
<b>Promedio</b>	<b>7.25</b>	<b>9.75</b>	<b>23.8</b>	<b>62.8</b>	<b>15.5</b>	<b>119</b>
Porcentaje de escala	6.09	8.19	19.96	52.73	13.03	100
Porcentaje general	14.29	20.00	65.76			100

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

Los resultados obtenidos en la tabla 13 a partir del análisis de la dimensión de seguridad, observamos que los niveles de aceptación más alta están en los atributos del ítems 14 con 67 respuestas indican que están de acuerdo con los servicios brindados por



los establecimientos hoteleros, en el ítems 17 con 64 respuestas indican que como huésped se sienten seguro en sus transacciones con los servicios de hospedaje, en el ítems 15 con 61 respuestas indican que regresarían y recomendarían al establecimiento que se hospedaron a sus amigos familiares y el ítems 16 con 59 respuestas indican que el comportamiento de los colaboradores del hotel transmite confianza a sus huéspedes. Por tanto, el porcentaje de escala según los atributos de seguridad el 52.73% están de acuerdo, por tanto, el turista percibe satisfacción por los servicios brindados y seguridad por los hoteles y el otro 13.03% están totalmente de acuerdo con este atributo. Finalmente generalizando los dos extremos porcentuales se tiene que el 65.76% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión de seguridad que brindan los hoteles, sin embargo, exista una neutralidad del 20% y el 14.29% están en desacuerdo y total desacuerdo con este atributo. Esto indica que hay que superar esta brecha para llegar a lo óptimo de esta dimensión y llegar a la plenitud de la satisfacción de los huéspedes.

Tabla 14

Empatía

EMPATIA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
		1	2	3	4	5	
18	Los colaboradores demuestran igualdad para todos sus clientes	0	0	2	83	34	119
19	El establecimiento de hospedaje comprende las necesidades específicas de sus huéspedes.	0	0	12	77	30	119
20	El colaborador del hotel siempre es agradable y se muestra interesado en servir a los huéspedes	0	6	3	86	24	119
21	El colaborador del hotel presta una atención individualizada.	0	3	4	70	42	119
22	En las áreas comunes hay un ambiente divertido, agradable, tranquilo.	0	4	9	67	39	119
<b>Promedio</b>		<b>0</b>	<b>2.6</b>	<b>6</b>	<b>76.6</b>	<b>33.8</b>	<b>119</b>
Porcentaje de escala		0	2.18	5.04	64.37	28.40	100
Porcentaje general			2.18	5.04	92.77		100

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

Los resultados de la tabla 14 desde la perspectiva de la dimensión de empatía, observamos en una primera instancia que los niveles de aceptación más alta están en los atributos del ítems 20 con 86 respuestas que indican que están de acuerdo que los colaboradores del hotel siempre son agradables y se muestran interesado en servir a los huéspedes, en el ítems 18 con 83 respuestas indican que también están de acuerdo con la empatía de los colaboradores porque demuestran igualdad para todos sus clientes mientras que 77 respuestas del ítems 19 indican que los establecimiento de hospedaje comprende las necesidades específicas de sus huéspedes y el ítems 21 cuenta con 70 respuestas perciben que los colaboradores de hoteles brindan una atención individualizada y en el ítems 22 con 67 respuestas indican que los hoteles cuentan con áreas comunes con ambientes divertidos, agradables y tranquilos. Por tanto, el porcentaje de escala según los atributos de empatía el 28.40% están totalmente de



acuerdo por lo que existe una percepción positiva y el otro 64.37% están de acuerdo con este atributo. Finalmente generalizando los dos extremos porcentuales se tiene que el 92.7% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión de empatía, el 5.04% es neutral en sus opiniones y un 2.18% en desacuerdos.

#### **4.5.DISCUSIONES**

En el contexto de la investigación el objetivo general es determinar los factores de desempeño laboral del talento humano en relación a la calidad del servicio en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, los cuales llevaron a plantear la siguiente hipótesis: Los factores de desempeño laboral influyen en la calidad del servicio de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, por tanto, existe una relación entre las dos variables de investigación, porque el 70% están de acuerdo y muy de acuerdo que las técnicas que se utilizan para desarrollar sus conocimientos y habilidades son las apropiadas, considerando así que la capacitación contribuye a mejorar el desempeño laboral. En los niveles de satisfacción de los huéspedes como resultado promedio es de 75% (de acuerdo y muy de acuerdo) esto indica que tienen aceptación en los servicios prestados de acuerdo a la escala de medición y según los atributos evaluados en las dimensiones de tangibilidad, capacidad de respuesta, confiabilidad, seguridad y empatía. Por tanto, el 30% (en desacuerdo y muy en desacuerdo) requieren superar esas brechas en los atributos de desempeño laboral, para llegar a la plenitud de la satisfacción de los colaboradores y el otro 25% como brechas en las dimensiones de evaluación para la calidad de servicio, por tanto, en ambas variables deben superar estas brechas para consolidar la satisfacción del huésped.

Con respecto a los datos obtenidos del primer objetivo específico de identificar los atributos de desempeño laboral del talento humano para la calidad de servicios a los huéspedes de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno. Se singulariza que la



“incorporación personal” se fundamenta por el proceso de selección de personal, el 55% están de acuerdo y muy de acuerdo, 32% es neutral y 14% en desacuerdo y muy desacuerdo, en este caso, existe aún deficiencias en la selección del personal. En el caso de “recompensa del personal” en sus indicadores de evaluación; el esfuerzo es reconocido por la empresa, y la remuneración que percibe está acorde a sus expectativas, los resultados positivos indican que están de acuerdo y muy de acuerdo equivalente al 44%, el 9% es indiferente y el 37% están en desacuerdo y muy desacuerdo, en este caso es negativo debido a que los hoteles en sus políticas de reconocimiento y remuneraciones no están siendo las adecuadas; resultado de ello las expectativas de los colaboradores se ven afectados. En este último factor, “desarrollo de personal” un 70% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, ello significa que las técnicas de conocimiento, habilidades y capacitaciones ayuda a mejorar el desempeño laboral, por supuesto un 15% están en total desacuerdo y en desacuerdo, debido a que algunos de los hoteles no están manejando sus políticas de capacitación y habilidades técnicas por lo que es negativo para los colaboradores y para la prestación de servicios hacia los huéspedes.

Los datos obtenidos del segundo objetivo son evaluar y analizar las dimensiones del modelo Servqual para la determinación de la calidad de servicio en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno. Para ello se ha realizado encuestas a los huéspedes que tomaron los servicios de hospedaje de los hoteles estudiados, donde se ha considerado las cinco dimensiones como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 15

Evaluación de brechas de dimensión

Escala de medición:		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Atributos							
Tangibilidad	Porcentaje general	10.4		14.8	74.8	100	
Confiabilidad	Porcentaje general	14		15.3	70	100	
Diligencia o capacidad de respuesta.	Porcentaje general	8.2		12.6	79	100	
Seguridad	Porcentaje general	14.29		20.00	65.76	100	
	Porcentaje general	2.18		5.04	92.77	100	
TOTAL PROMEDIO		10		15	75	100	

*Fuente:* Elaboración propia 2019.

Para la plenitud de la calidad de servicio según SERVQUAL existe una brecha del 10%.



## 4.6. PROPUESTA DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA LA CALIDAD DE SERVICIO

Tabla 16

Gestión del talento humano

<b>Áreas y prácticas de gestión de recursos humanos en hoteles</b>	
<i>Contexto Organizativo</i>	
<p>Administrador/a punto de venta</p> <p>Acá, se les indica a los colaboradores directrices referentes a las funciones de sus cargos, sin embargo, ellos a veces se acercan y manifiestan sus inquietudes, aunque no de manera frecuente.</p>	<p>Gerente general</p> <p>La comunicación se da por órdenes, no se manejan herramientas como boletines escritos, todo se hace de manera verbal, sin embargo, existe confianza con los colaboradores, de tal manera que me buscan a comentarme sus inquietudes o propuestas de mejoras en las áreas de recepción Housekeeping, alimentos y bebidas.</p>
<i>Planificación de Recursos Humanos</i>	
<p>Administrador/a punto de venta</p> <p>No existe una estructura administrativa definida, ni nos regimos por una estrategia corporativa, se cuenta con un contador que conoce los servicios de pensiones y de normas de seguro social.</p> <p>Aquí no se evalúa como tal el trabajo, se realiza observación del producto que no tenga algún imperfecto, y se tienen en cuenta las quejas de los huéspedes por deficiencias del servicio.</p>	<p>Gerente general</p> <p>Sí, soy encargado/a de manejar los trámites administrativos, aunque me apoyo en un contador que me ayuda en la contratación y pago de la nómina, y un asesor en afiliaciones de salud, quien me colabora con las afiliaciones a salud. Por observación</p>
<i>Sistema retributivo y administración</i>	
<p>Administrador/a punto de venta</p> <p>El pago se realiza mensualmente. Se paga la seguridad social, AFP y ONP</p>	<p>Gerente general</p> <p>Es mensual, en el hotel los colaboradores tienen estabilidad, y les va muy bien.</p>
<i>Reclutamiento y Selección</i>	
<p>Administrador/a punto de venta</p>	<p>Gerente general</p>



Se vincula a las personas por referenciados, se encuentra estructurado el proceso de selección, existen manuales de funciones o perfiles de los cargos, Se implementa la inducción al hotel, pero si a las funciones de los cargos, al mismo tiempo se suministra la dotación que conserva la uniformidad del personal. La inducción de funciones tarda dos horas y el periodo de prueba un día, donde se observa si la persona cuenta con el conocimiento y la experticia para realizar el trabajo, o de lo contrario se queda hasta finalizar el día y confirmar su contratación

Aquí hay dos formas, una cuando nos refieren a las personas y la segunda cuando se publica la vacante en empresas tercerizadas de empleo y manejamos bancos de hojas de vida, Se les explica a las personas como deben realizar sus funciones y se les da la dotación, trabajando desde ese primer día.

*Contexto Laboral*

Administrador/a punto de venta

Gerente general

Confianza

Autoridad carismática y exige que cumplan los reglamentos internos del hotel.

*Formación y Desarrollo Profesional*

Administrador/a punto de venta

Gerente general

Se manejan netamente capacitaciones técnicas, para mejoras del servicio al cliente

Manejo solido de las capacitaciones con programaciones eficaces y fuera de horario de trabajo

*Gestión de salida de los recursos humanos*

Administrador/a punto de venta

Gerente general

LA gerencia general es la encargada de realizar los despidos, previo informe e incumplimientos probados.

Hago una citación con la persona, le indico cuales son las razones del despido y lo manejo como indica la ley.

*Sistemas de Información y Control*

Administrador/a punto de venta

Gerente general



Se tiene en cuenta el número de colaboradores, si aumentan es porque los servicios del hotel están en crecimiento.

Se tiene en cuenta porcentajes de ventas

*Fuente:* Adaptado de Gutiérrez & Rubio, 2008

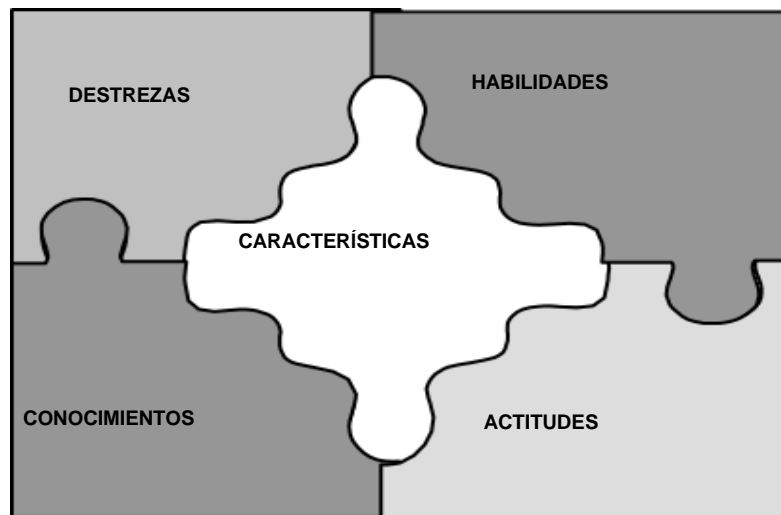


Figura 25 Modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias.

*Fuente:* Elaboración propia. 2019

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Para ello, es necesario definir las competencias requeridas para el puesto, a partir de los cuales se establecen competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles y a la estructuración de un diccionario de competencias, permitiendo su utilización en procesos como selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, planes de carrera, entre otros, ya que apuntan al análisis de las siguientes situaciones: obtención de perfiles ideales de los puestos, grado de adecuación persona/puesto, necesidades de formación individual y grupal, apreciación general del desempeño de la persona en su puesto y potencial de la persona a corto plazo.



## V. CONCLUSIONES

**PRIMERO.** Los factores de desempeño laboral son influyentes en la satisfacción de los huéspedes en los hoteles de cuatro estrellas, por tanto, las estrategias de capacitación son muy importantes para la calidad de servicio como factor dinamizador del talento humano.

**SEGUNDO.** Los atributos del talento humano influyen en la prestación de servicio de calidad en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, a partir de la evaluación de los colaboradores con estructura de recompensa sostenible que beneficia al talento humano y en constante fortalecimiento de capacidades técnicas y competitivas que al final son el soporte de la productividad de los hoteles, por ello, los gerentes indican que el 80% permanentemente realiza evaluaciones con la finalidad de mejoras continuas y si hubiera errores realizan retroalimentaciones en cada área para aminorar brechas.

**TERCERO.** Las dimensiones de evaluación permiten la determinación de la calidad de servicio en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno, los resultados de la evaluación a partir de la percepción del huésped extranjero son altos de acuerdo a las cinco dimensiones del modelo Servqual, la mayoría estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo en las respuestas de los extremos con un promedio del 74.8% en elementos tangibles, 70% en confiabilidad, 79% en capacidad de respuesta, 65.76% en seguridad y 92.77% en empatía; tienen un nivel alto de percepción del servicio y las brechas son discutibles, por tanto deben seguir mejorando los servicio de calidad para la satisfacción del cliente.



## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERO.** Se recomienda a futuras investigaciones realizar un estudio el cual compare las percepciones de los turistas nacionales y extranjeros, con respecto a la calidad de servicio, para verificar si existen similitudes o diferencias, desde el punto de vista de cada uno de ellos.

**SEGUNDO.** Se recomienda la aplicación periódica del modelo SERVQUAL para determinar la calidad del servicio en los hoteles de cuatro estrellas.

**TERCERO.** Promover conocimientos que alimentarán el accionar de los colaboradores cuyo conocimiento ayudará para saber cómo actuar ante determinados pedidos o incidentes. Su accionar se verá enriquecido con muchas opciones de actuar, y así brindar un servicio de calidad y lograr la satisfacción del huésped

**CUARTO.** Por último, se recomienda a los hoteles considerar realizar cambios de mejora en sus elementos tangibles y de seguridad con el fin de generar una buena imagen al hotel, ya que en este punto los huéspedes tuvieron respuestas negativas, es necesario que esto cambie ya que lo que marca una percepción buena es la primera impresión que se tiene de un lugar, por lo cual, los establecimientos hoteleros deben estar en constante proceso de innovación y actualización.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bizneo. (12 de febrero de 2020). *Como evaluar el desempeño laboral*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Calderón, L. M., & Facho, X. E. (2017). *Gestión del talento humano por competencias, un modelo teórico para el desempeño laboral en el hotel “Gloria Plaza” de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque*. Chiclayo: Tesis de Licenciatura. Universidad de Lambayeque.
- Camilo, F. J., & Anticona, E. P. (2015). *El coaching y las estrategias motivacionales en el desempeño laboral del recurso humano del área de recepción en los hoteles de 4 y 5 estrellas del destino turístico Trujillo*. Trujillo: Tesis de Administración. Universidad Privada del Norte.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- CONSUMOTECA. (2020). *Hotel de cuatro estrellas*. Obtenido de <https://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/hoteles-hostales-y-pensiones/hotel-de-cuatro-estrellas/>
- CONTROL GROUP. (2019). *Propuesta de evaluación de desempeño laboral*. Obtenido de <https://blog.controlgroup.es/desempeno-laboral/>
- Definición.DE. (2019). *Definición de expectativa*. Obtenido de <https://definicion.de/expectativa/>
- DefinicionABC. (2019). *Definición de expectativa*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/social/expectativa.php>



Dessler, G. (2009). *Administración de recurso humano*. Mexico: 11° Edición Pearson.

DIRCETUR. (2017). Directorio de establecimientos de hospedaje. Puno: Dircetur.

Economipedia. (2019). *Servicio*. Obtenido de  
<https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>

Ecured. (30 de marzo de 2020). *Desempeño laboral*. Obtenido de  
[https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)

El Insignia. (14 de 11 de 2017). *Departamento de alimentos y bebidas*. Obtenido de  
<https://blog.elinsignia.com/2017/11/14/departamento-de-alimentos-y-bebidas-hotelero/>

EL PERUANO. (2015). *Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*. Obtenido de  
<https://elperuano.pe/normaselperuano/2015/06/09/1248181-2.html>

ENTORNO TURISTICO. (12 de 02 de 2020). Obtenido de  
<https://www.entornoturistico.com/10-recomendaciones-mejorar-la-calidad-del-servicio-turistico/>

Escobar, J. P., Moreno, I. C., & Roldán, M. (2013). *Talento humano: el factor clave del servicio*. Medellín - Colombia: Tesis de Especialización Universidad de Medellín.

Feigenbaum, A. (2019). *La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa*. Obtenido de [https://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](https://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)

Flores, L. (2017). *Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad de servicio y rentabilidad de las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional del*



sur del Perú, periodo 2015- 2016. *Revista de Investigación de la Escuela de Post Grado UNA-Puno*, Vol. 6, No.4, pp. 348-361.

Gutiérrez, S., & Rubio, M. (enero de 2008). Modelo de Gestión de Recursos Humanos en organizaciones con una orientación hacia la Calidad Total. Estudio empírico en las agencias de viaje. *Researchgate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/28232108\\_Modelo\\_de\\_Gestion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_en\\_organizaciones\\_con\\_una\\_orientacion\\_hacia\\_la\\_Calidad\\_Total\\_estudio\\_empirico\\_en\\_las\\_agencias\\_de\\_viaje](https://www.researchgate.net/publication/28232108_Modelo_de_Gestion_de_Recursos_Humanos_en_organizaciones_con_una_orientacion_hacia_la_Calidad_Total_estudio_empirico_en_las_agencias_de_viaje)

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Sexta Edición. McGraww-Hill / Interamerica Editores, S.A. DE C.V.

HOSTELTUR. (28 de 02 de 2015). *OMT identifica criterios para la clasificación de hoteles de 4 y 5 estrellas*. Obtenido de [https://www.hosteltur.com/lat/125000\\_omt-identifica-criterios-clasificacion-hoteles-4-5-estrellas.html](https://www.hosteltur.com/lat/125000_omt-identifica-criterios-clasificacion-hoteles-4-5-estrellas.html)

IHCS. Consultoría Hotelera. (11 de enero de 2020). *Calidad y servicio hotelero [Mensaje en un blog]*. Obtenido de <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/calidad-y-servicio-hotelero/>

Landi, C. R. (22 de 09 de 2011). *Problemática turística*. Obtenido de <http://problematicaturistica.blogspot.com/2011/09/housekeeping-en-hoteleria.html>

Mamani, D. (2017). *Análisis del empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno*. Puno: Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional del Altiplano.



- Mamani, L. (2016). *Motivación y Desempeño Laboral en la Institución Financiera Mibanco de la Ciudad de Puno*. Juliaca: Tesis de Licenciatura. Universidad Andina Nescor Caceres Velasquez.
- Marrero, M. (2016). *glosario de terminos hoteleros, turisticos y relacionados*. Obtenido de <https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf>
- Mazzola, F. A. (2011). *El factor humano en las organizaciones: cómo influyen las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de Recepción de los Hoteles 5 estrellas de la Capital Federal*. Argentina: Tesis de Licenciatura. Universidad Abierta Interamericana Argentina.
- Morejón, J. J. (2016). *Modelo de gestión del talento humano, para mejorar el clima laboral del Hotel & Spa Casa Real*. Riobamba - Ecuador: Tesis de Ingeniería. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Muñiz, E. F. (2017). *La gestión del talento humano en la empresa cayman ecolodge E.I.R.L. de Puerto Maldonado - Madre de Dios, 2017*. Puerto Maldonado - Madre de Dios: Tesis de Licenciatura. Universidad Andina del Cusco Flial Puerto Maldonado.
- Nebrera, J. (1999). *Introducción a la calidad*. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion\\_a\\_la\\_calidad.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion_a_la_calidad.pdf)
- NESSUS HOTELES. (2018). *Memoria 2018*. Obtenido de <http://200.62.171.3/eff/J40451/20190329154602/MEJ404512018AIA01.PDF>



- Ojeda, M. M., Díaz, J. E., Apodaca, C., & Trujillo, I. (2011). *Metodología de diseño estadísticos*. Veracruz, Mexico: Universidad Veracruzana. Obtenido de <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/Metodologiadedisenoestadistico20121.pdf>
- Oscoco, H. (2014). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014*. Andahuaylas: Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional José María Arguedas.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Maracaibo , Venezuela: Revista de Ciencias Sociales (Ver) [en línea]. 2010, XVI(3), 493-505 [fecha de consulta 6 de Abril de 2020]. ISSN: 1315-9518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de la Administración: Conceptos esenciales y aplicación*. México: 13° Edición. Pearson Educación.
- Romero, F. J., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las Universidades Privadas. *REDECH*, 7, 69-70.
- Sánchez, A. M. (2008). *Determinación del nivel de satisfacción de los clientes del Hotel Bolívar plaza de la ciudad de Armenia*. Armenia: Tesis. Universidad de Gran Colombia. Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/71395850>
- Sancho, A. (12 de 11 de 2019). *Introducción al turismo*. Obtenido de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>





- SERNATUR. (03 de 2002). *La Calidad: Herramienta de las empresas turísticas*. Santiago: Gobierno de Chile. Servicio Nacional de Turismo.
- Sites Google. (2019). Obtenido de Organización Hotelera: NHMA2205f1  
<https://sites.google.com/site/nhma2205f1/organizacion-hotelera>
- Soto, K. E. (2018). *Clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal del Hotel Royal Inn, de la ciudad de Puno 2015*. Puno: Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional del Altiplano.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en el servicio*. Obtenido de:  
[http://www.laqi.org/pdf/libros\\_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf](http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf).
- Vásquez, I. (11 de 11 de 2011). *Gestion de recursos humanos*. Obtenido de  
<http://iselavasquez.blogspot.com/2011/11/control-de-recursos-humanos-y-su.html>
- WIKIPEDIA. (2020). *Ubicación*. Obtenido de  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Puno](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Puno)
- www.bibing.us.es*. (01 de 12 de 2019). Obtenido de Satisfacción del cliente:  
<http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F2.pdf>
- www.go2peru.com*. (8 de 10 de 2020). Obtenido de  
[https://www.go2peru.com/spa/hoteles\\_peru/casona-plaza-hotel-puno-en-puno-peru.htm](https://www.go2peru.com/spa/hoteles_peru/casona-plaza-hotel-puno-en-puno-peru.htm)
- www.google.com*. (11 de 01 de 2020). Obtenido de  
<https://www.google.com/search?q=mapa+conceptual+de+desempe%C3%B1o+1>



aboral+&tbn=isch&ved=2ahUKEwjK\_4nqvu7oAhUD0VMKHan8CjQQ2-  
cCegQIABAA&oq=mapa

www.injuve.es. (10 de 01 de 2020). *¿Qué es el talento? Concepto de talento?* Obtenido  
de  
[http://www.injuve.es/sites/default/files/guia\\_jovenes\\_talento\\_perfilemprendedor\\_1.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/guia_jovenes_talento_perfilemprendedor_1.pdf)

www.mincetur.gob.pe. (2018). Obtenido de  
<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/encuestaMensual/>

www.sonesta.com. (11 de 09 de 2020). Obtenido de  
<https://www.sonesta.com/es/pe/puno/sonesta-posadas-del-inca-lake-titicaca-puno>

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Mexico: Ediciones Díaz de Santos, S.A.



# ANEXOS



## Anexo 1: Encuesta de desempeño laboral y calidad de servicio de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

Muy Buen Día nosotras somos Yvonne Selene Aguilar Soto y Monica Elizabeth Marca Lope, *Bachilleres de la Escuela Profesional de Turismo de la Universidad Nacional del Altiplano Puno*, estamos realizando un trabajo de investigación cuyo Título es: **Desempeño laboral y la calidad de servicio del talento humano de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno**. Con el debido respeto nos gustaría conocer su opinión:

### I. Datos generales del cliente

1. Sexo Femenino ( ) Masculino ( )
2. Lugar de Procedencia \_\_\_\_\_

### II. Atributos que generan la satisfacción del cliente

TD: En total desacuerdo. D: En desacuerdo. I: Indiferente. A: De acuerdo.  
TA: Totalmente de acuerdo

ASPECTOS DEL SERVICIO	TD	D	I	A	TA
<b>CONFIABILIDAD</b>					
3. La capacidad para ofrecerle una solución a su problema es rápida.					
4. El tiempo requerido para darle solución a su duda y/o problema, fue adecuado y eficiente.					
5. El establecimiento de hospedaje muestra un sincero interés en solucionar su problema.					
<b>TANGIBILIDAD</b>					
6. Considera usted que los espacios de atención al huésped visualmente atractivos.					
7. Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable					



8. Los elementos materiales relacionados con el servicio que utiliza el establecimiento de hospedaje (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.					
9. El hotel cuenta con instalaciones modernas y atractivas.					
10. Considera que la cantidad de colaboradores es el adecuado para cumplir con las necesidades de todos sus huéspedes.					
<b>DILIGENCIA</b>					
11. La atención que se le brindó fue oportuna y a tiempo.					
12. Los horarios de atención al público, son puntuales, adecuados y respetados.					
13. Los colaboradores comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.					
14. Los colaboradores nunca están demasiado ocupados para responder a sus consultas o algún problema presentado.					
<b>GARANTÍA</b>					
15. El servicio brindado por el establecimiento de hospedaje cubrió sus expectativas					
16. Regresaría y recomendaría nuestro establecimiento a familiares y amigos					
17. El comportamiento de los colaboradores del hotel transmite confianza a sus huéspedes					
18. Como huésped se siente seguro en sus transacciones con los servicios de hospedaje					



EMPATÍA					
19. El establecimiento de hospedaje comprende las necesidades específicas de sus huéspedes.					
20. El colaborador del hotel siempre es agradable y se muestra interesado en servir a los huéspedes					
21. El colaborador del hotel presta una atención individualizada.					
22. En las áreas comunes hay un ambiente divertido, agradable, tranquilo.					



## Anexo 2: Encuesta de desempeño laboral y calidad de servicio de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno

Muy Buen Día nosotras somos Yvonne Selene Aguilar Soto y Monica Elizabeth Marca Lope, *Bachilleres en Turismo de la Escuela Profesional de Turismo de la Universidad Nacional del Altiplano*, estamos realizando un trabajo de investigación cuyo Título es: **Desempeño laboral y la calidad de servicio del talento humano de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno**. Con el debido respeto nos gustaría conocer su opinión laboral del hotel en el cual Ud. dignamente es colaborador.

### I. Datos generales del trabajador

1. Sexo Femenino ( ) Masculino ( )
2. ¿Por qué medio se enteró de la Convocatoria de su actual trabajo?
  - (a) Periódico
  - (b) Televisión
  - (c) Aviso publicitario
  - (d) Radio
  - (e) Redes Sociales
  - (f) Otros: \_\_\_\_\_

### II. Atributos que generan la satisfacción del trabajador

TD: En total desacuerdo. D: En desacuerdo. I: Indiferente. A: De acuerdo. TA: Totalmente de acuerdo

FACTORES DEL TALENTO HUMANO	TD	D	I	A	TA
<b>INCORPORACIÓN DEL PERSONAL</b>					
Las técnicas que se utilizan en el proceso de selección de personal son las adecuadas					
<b>RECOMPENSA DE PERSONAL</b>					
Su esfuerzo es reconocido por la empresa					
La remuneración que percibe está acorde a sus expectativas.					
<b>DESARROLLO DEL PERSONAL</b>					
Las técnicas que se utilizan para desarrollar sus conocimientos y habilidades son las					



apropiadas.					
Considera que la capacitación contribuye a mejorar su desempeño laboral.					

## II. Cualidades del personal vinculados a la satisfacción del huésped.

TD: En total desacuerdo. D: En desacuerdo. I: Indiferente. A: De acuerdo.  
TA: Totalmente de acuerdo

Indicadores	TD	D	I	A	TA
Considera usted que el servicio que brinda es el esperado por el Huésped.					
Ha recibido reclamos o quejas por la calidad del servicio brindado.					
Cree usted que la empresa le facilita todos los recursos necesarios para desempeñar de forma correcta su labor.					
Considera que la cantidad de personal es el adecuado para desempeñar las actividades del hotel.					
Cuando el huésped solicita ayuda ¿Su capacidad de respuesta es inmediata?					
Considera usted que el servicio que brinda ayuda a mantener la imagen y prestigio del Hotel					
Muestra empatía cuando un huésped tiene un problema.					





### Anexo 3: Encuesta al gerente y/o administrador de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno 2019

Muy Buen Día nosotras somos Yvonne Selene Aguilar Soto y Monica Elizabeth Marca Lope, *Bachilleres en Turismo de la Escuela Profesional de Turismo de la Universidad Nacional del Altiplano*, estamos realizando un trabajo de investigación cuyo Título es: **Desempeño laboral y la calidad de servicio del talento humano de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno**. Con el debido respeto nos gustaría conocer el perfil administrativo del hotel que Ud. dignamente dirige.

#### Información General

<b>¿Cuál es su edad?:</b> Edad:	18-24 años		25-34 años		35-44 años		45-54 años		55-65 años	
<b>Género:</b> (Marque dentro del recuadro)	Masculino			Femenino						

¿Cuál es su profesión actual?	Marque
Licenciado en Turismo	
Licenciado en Turismo y Hotelería	
Licenciado en Administración	
Otra profesión :	

<b>¿Cuál es el idioma extranjero que más domina? Puede marcar más de dos</b>	1. Inglés	
	2. Alemán	
	3. Francés	
	4. Italiano	
	5. Japonés	
<b>Otro Especifique:</b>		



**1. ¿Ud. Atiende personalmente a los visitantes del hotel?**

- ( a ) Siempre            ( b ) Casi siempre  
( c ) A veces            ( d ) Nunca

**2. ¿Realiza actividades de motivación al personal?**

- ( a ) Siempre            ( b ) Casi siempre  
( c ) A veces            ( d ) Nunca

**3. ¿Realiza programas de capacitación a sus colaboradores?**

- ( a ) Siempre            ( b ) Casi siempre  
( c ) A veces            ( d ) Nunca

**4. ¿Evalúa constantemente a su personal?**

- ( a ) Siempre            ( b ) Casi siempre  
( c ) A veces            ( d ) Nunca

**5. ¿Se otorga reconocimientos a los trabajadores?**

- ( a ) Siempre            ( b ) Casi siempre  
( c ) A veces            ( d ) Nunca

**6. ¿Utiliza medios de comunicación para reclutar personal?**

- ( a ) Siempre            ( b ) Casi siempre  
( c ) A veces            ( d ) Nunca

**7. ¿Solo contrata personal de la Provincia de Puno?**

- ( a ) Siempre            ( b ) Casi siempre  
( c ) A veces            ( d ) Nunca

**8. ¿Realiza reclutamiento interno?**

- ( a ) Siempre            ( b ) Casi siempre  
( c ) A veces            ( d ) Nunca

**9. ¿Considera que los procesos de selección de personal son adecuados?**

- ( a ) Siempre            ( b ) Casi siempre  
( c ) A veces            ( d ) Nunca

**10. ¿Cree Ud. que sus trabajadores brindan un servicio de calidad?**

- ( a ) Siempre            ( b ) Casi siempre  
( c ) A veces            ( d ) Nunca

#### Anexo 4: Aplicación de encuesta. 2019



### Anexo 5: Matriz de investigación

TÍTULO: Desempeño laboral y la calidad de servicio del talento humano de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	MÉTODOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS ESTADÍSTICA
<p><b>Problema Principal:</b></p> <p>¿Cuáles son los factores de desempeño laboral influyentes en la calidad de servicio del talento humano de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno?</p>	<p><b>Hipótesis General.</b></p> <p>Los factores de desempeño laboral influyen en la calidad del servicio de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.</p>	<p><b>Objetivo General.</b></p> <p>Determinar los factores de desempeño laboral del talento humano en relación a la calidad del servicio en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Enfoque hacia el cliente</p> <p>Infraestructura</p> <p>Elementos tangibles</p> <p>Clima laboral</p> <p>Motivación</p> <p>Capacidad de los trabajadores</p> <p>Evaluación de Gerencia</p>	<p><b>Enfoque de Investigación:</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b> Investigación No Experimental</p>	<p><b>TÉCNICAS</b></p> <p><b>Observación directa:</b></p> <p>Simple y por fichas</p> <p><b>Observación indirecta:</b></p> <p>Cuestionario, Análisis Likert</p>
<p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cuáles son los atributos de desempeño laboral para la calidad de servicios en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno?</p> <p>¿De qué manera las dimensiones del modelo Servqual permiten la determinación de la calidad de servicio en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno?</p>	<p><b>Hipótesis Específicos.</b></p> <p>Los atributos de desempeño laboral son influyentes en la prestación de servicios de calidad de hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno</p> <p>Las dimensiones del modelo Servqual son determinantes para la calidad de servicio en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno..</p>	<p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <p>Identificar los atributos de desempeño laboral del talento humano para la calidad de servicios a los huéspedes de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.</p> <p>Evaluar y analizar las dimensiones del modelo Servqual para la determinación de la calidad de servicio en hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.</p>	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Calidad de servicio</p>	<p>Elemento tangibles</p> <p>Confiableidad</p> <p>Capacidad de respuesta</p> <p>Seguridad</p> <p>Empatía</p>	<p><b>Del Nivel</b> Descriptivo de corte transversal</p>	<p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <p>1.- Protocolo del cuestionario</p>