



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA

TESIS

**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL TURISMO Y
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN
LOS HOTELES DEL DISTRITO DE HUARAL, 2017.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TURISMO Y
HOTELERÍA**

PRESENTADO POR:

BACH. CERDA ROSARIO, KAREN SUSANA

ASESORA:

Dra. GARIVAY TORRES, FLOR DE MARÍA

Huacho – Perú

2018

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dra. BERTHA LUZ MAMANI SALCEDO
Presidenta

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dra. LITA ROMAN BUSTINZA
Secretaria

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Mg. DELMAN YOPLACK ZUMAETA
Vocal

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dra. FLOR DE MARÍA GARIVAY TORRES
Asesora

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo incondicional en los 5 años de mi formación universitaria.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	11
1.2. Formulación del Problema	14
1.2.1. Problema General	14
1.2.2. Problemas Específicos	15
1.3. Objetivos de la Investigación	15
1.3.1. Objetivo General	15
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. Justificación de la investigación	16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	18
2.2. Bases Teóricas	21
2.3. Definiciones conceptuales	46
2.4. Formulación de las hipótesis	47
2.4.1. Hipótesis General	47
2.4.2. Hipótesis Específicas	47

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	49
3.1.1. Tipo	49
3.1.2. Enfoque	49

3.2. Población y muestra	50
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	52
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.4.1. Técnicas a emplear	53
3.4.2. Descripción de los instrumentos	53
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	54

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	55
---	----

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión	72
5.2. Conclusiones	75
5.3. Recomendaciones	77

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas	78
6.2. Fuentes electrónicas	79

ANEXO

1. Matriz de consistencia	81
2. Cuestionario	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral	55
Tabla 2.	Edad de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral	56
Tabla 3.	Grado académico de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral	57
Tabla 4.	Integración de recursos humanos	58
Tabla 5.	Organización de recursos humanos	59
Tabla 6.	Retención de recursos humanos	60
Tabla 7.	Desarrollo de recursos humanos	61
Tabla 8.	Evaluación de recursos humanos	62
Tabla 9.	Habilidades y capacidades	63
Tabla 10.	Relaciones interpersonales	64
Tabla 11.	Pruebas de normalidad	65
Tabla 12.	Correlación de Rho de Spearman entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral	66
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre la integración de los recursos humanos y el desempeño laboral	67
Tabla 14.	Correlación de Rho de Spearman entre la organización de los recursos humanos y el desempeño laboral	68
Tabla 15.	Correlación de Rho de Spearman entre la retención de los recursos humanos y el desempeño laboral	69
Tabla 16.	Correlación de Rho de Spearman entre el desarrollo de los recursos humanos y el desempeño laboral	70
Tabla 17.	Correlación de Rho de Spearman entre la evaluación de los recursos humanos y el desempeño laboral	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral	55
Figura 2.	Edad de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral	56
Figura 3.	Grado académico de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral	57
Figura 4.	Integración de recursos humanos	58
Figura 5.	Organización de recursos humanos	59
Figura 6.	Retención de recursos humanos	60
Figura 7.	Desarrollo de recursos humanos	61
Figura 8.	Evaluación de recursos humanos	62
Figura 9.	Habilidades y capacidades	63
Figura 10.	Relaciones interpersonales	64

RESUMEN

Objetivo: Establecer de que manera la gestión de los recursos humanos en el turismo influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017. **Métodos:** La muestra de estudio fueron 28 administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral. Se utilizó la técnica de la encuesta e instrumento un cuestionario. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,886). Se utilizó la Correlación de Pearson. **Resultados:** Respecto a la variable gestión de los recursos humanos, el 57,1% de los encuestados manifestaron que el hotel no maneja una eficiente planeación de los recursos humanos, el 75,4% manifestó que el hotel no realiza un adecuado proceso de integración de las personas nuevas, el 85,7% mencionó que las remuneraciones y retribuciones que otorga el hotel a su personal no son las adecuadas, el 78,5% mencionó que el hotel no capacita a su personal. Así mismo, respecto al desempeño laboral el 78,6% manifestó que los trabajadores del hotel no cumplen con disciplina sus obligaciones, el 42,8% de los encuestados manifestaron que los trabajadores del hotel no demuestran ser personas empáticas, un 25% menciona que el administrador o gerente no influye positivamente en los demás trabajadores del hotel. **Conclusión:** Con los resultados obtenidos se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,718$), por lo que se concluye que la gestión de los recursos humanos en el turismo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Palabras clave: *Integración de recursos humanos, organización de recursos humanos, retención de recursos humanos, habilidades y capacidades, relaciones interpersonales.*

ABSTRACT

Objective: To establish in which way the management of human resources in tourism influences the work performance of workers in hotels in the district of Huaral, 2017. **Methods:** The study sample was 28 administrators or managers of the hotels located in the city. Huaral district. The survey technique was used and a questionnaire instrument was used. The reliability of the instrument was carried out using the Cronbach's Alpha coefficient (0.886). The Pearson Correlation was used. **Results:** Regarding the variable Human resources management, 57.1% of respondents said that the hotel does not manage an efficient human resources planning, 75.4% said that the hotel does not carry out an adequate integration process of the new people, 85.7% mentioned that the remunerations and rewards granted by the hotel to their staff are not adequate, 78.5% mentioned that the hotel does not train its staff. Likewise, with regard to job performance, 78.6% said that hotel workers do not comply with their obligations, 42.8% of respondents said that hotel workers do not prove to be empathetic, 25% mentioned that the manager or manager does not positively influence other hotel workers. **Conclusion:** With the results obtained showed that there is a high and very significant correlation ($p = 0.000 < 0.05$, $r = 0.718$), so it is concluded that the management of human resources in tourism significantly influences job performance of the workers in the hotels of the district of Huaral, 2017.

Key words: *Integration of human resources, organization of human resources, retention of human resources, skills and capacities, interpersonal relationships.*

INTRODUCCIÓN

Los hoteles en la actualidad se desarrollan en un ámbito de competitividad no sólo a nivel local sino también nacional, se está tomando más importancia a invertir en la formación de los trabajadores con la finalidad de cumplir con las metas, también se considera tener un plan de incentivos y motivación, buscando que el personal sienta que es parte de la empresa.

En los hoteles de mayor prestigio la gestión de recursos humanos se puede ver evidenciado en la identidad de sus trabajadores con el mismo hotel, lo que se convierte en un gran apoyo para gestar el progreso del hotel.

El sector hotelero se caracteriza por mantener un intenso contacto con los huéspedes, lo que determina que para lograr que los huéspedes regresen o sean los encargados de recomendar el hotel, los encargados de brindar este servicio deben poner más interés en mantener a los huéspedes satisfechos.

Es así que la presente investigación tiene como objetivo general establecer de que manera la gestión de los recursos humanos en el turismo influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

La investigación se desarrolla a través de los capítulos: planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados, y la discusión, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Huaral es un distrito que se encuentra ubicado al norte de Lima a la altura del kilómetro 58 de la Panamericana Norte, su territorio se extiende desde el valle de Chancay hasta las cumbres del Vichaycocha donde inicia Pasamayo, su capital es la ciudad de Huaral.

La ciudad de Huaral se ha extendido de la mano con la modernidad, pero mantiene la particularidad de una ciudad de provincia, es una ciudad que tiene casi todos los servicios y permitiendo la accesibilidad a los avances tecnológicos. Huaral cuenta con infraestructuras modernas que cuentan con no más de 4 pisos, en el centro de la ciudad y sus alrededores aún se conservan las edificaciones antiguas que con el tiempo el adobe ha sido reemplazado por cemento. En la ciudad de Huaral se ubica la ex hacienda Huando lo cual es famosa por su producción de naranjas, sus terrenos en la mayoría son agrícolas y naturales.

Según, el Reglamento de establecimientos de hospedaje – Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR, 09.06.2015, donde se establece las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje; define hotel al establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje se categorizan como Hoteles de Una a Cinco estrellas.

Actualmente, la globalización y el avance de la tecnología han propiciado que el recurso humano y la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores se convierta en un desafío para los administradores o gerentes de los hoteles. Considerando que los hoteles en la actualidad se desarrollan en un ámbito de competitividad no sólo a nivel local sino también nacional, se está tomando más importancia a invertir en la formación de los trabajadores con la finalidad de cumplir con las metas, también se considera tener un plan de incentivos y motivación, ofrecer un ambiente cómodo de trabajo, se busca que el personal sienta que es parte de la empresa.

En los hoteles ubicados en el distrito de Huaral se ha podido percibir distintos inconvenientes que vienen teniendo los administradores o gerentes con respecto a la gestión de los recursos humanos, lo que tiene repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores, que, a su vez, se refleja en el progreso o declinación del hotel. En los hoteles de mayor prestigio la gestión de recursos humanos se puede ver evidenciado en la identidad de sus trabajadores con el mismo hotel, lo que se convierte en un gran apoyo para gestar el progreso del hotel. Por este motivo, los gerentes de los hoteles prestan atención a que su personal reciba formación y capacitaciones para de esta manera asegurar que el desempeño laboral sea rentable.

Los problemas son respecto a la gestión de recursos humanos que se han podido percibir en los hoteles del distrito de Huaral es que en la mayoría de casos los administradores o gerentes desconocen sobre la metodología de la gestión de recursos humanos apoyado en capacidades; asimismo los trabajadores o colaboradores no son contratados mediante un proceso adecuado de reclutamiento y selección, sin cumplir con el perfil requerido por el puesto; otro de

los problemas que se ha podido observar en los hoteles es el exceso o falta de personal; no existe un procedimiento de reclutamiento de personal porque se contratan personas con poca experiencia e inclusive sin experiencia alguna en servicios hoteleros; no existe en la mayoría de hoteles un presupuesto para invertir en el capital humano (trabajador o colaborador) razón por la cual los hoteles se han visto en la manera poco técnica de gestionar el recurso humano;

El desempeño laboral con respecto al sector hotelero se caracteriza porque existe un trato directo entre el personal del hotel con los huéspedes, lo que genera un factor importante en la gestión de recursos humanos porque tiene repercusión en la calidad del servicio que brinda el hotel. El sector hotelero se caracteriza por mantener un intenso contacto con los huéspedes, lo que determina que para lograr que los huéspedes regresen o sean los encargados de recomendar el hotel, los encargados de brindar este servicio deben poner más interés en mantener a los huéspedes satisfechos, es por esto que los gerentes de los hoteles tienen la obligación de contar con empleados que cuenten con motivación, personalidad, capacidades que ayuden a mantener satisfecho a los huéspedes. Los hoteles que brindan un servicio de calidad se preocupan por proporcionar a sus empleados mayores motivaciones, otorga oportunidades de poder avanzar en su carrera laboral, logrando que los empleados desarrollen mejor sus tareas y asuman un mayor compromiso con la empresa.

Los gerentes o administradores de los hoteles del distrito de Huaral han podido observar que sus trabajadores muestran poco interés por realizar sus funciones demostrando poca disciplina general en el cumplimiento de sus obligaciones; por otro lado, han observado que algunos trabajadores no conocen completamente todas las funciones que deben realizar dentro del hotel; asimismo

algunos trabajadores muestran una despreocupación por atender adecuadamente a los huéspedes.

Por otro lado, se ha observado que no se realiza en casi la totalidad de los hoteles la evaluación del desempeño para poder detectar las deficiencias en el desarrollo de sus labores y que por lo tanto no se pueden detectar las necesidades reales que tienen los trabajadores o colaboradores, y por lo tanto, tampoco se puede desarrollar un programa de capacitación eficaz, que permita mejorar el desempeño de los trabajadores.

Como se observa, en los hoteles del distrito de Huaral se encuentra algunos problemas que dificultan su correcto funcionamiento; y de persistir estos problemas dentro de los hoteles se puede pronosticar que el futuro los hoteles del distrito de Huaral pueden llegar a tener malos comentarios por parte de las personas afectando así su demanda turística.

Es por esto que se hace de suma importancia para los hoteles del distrito de Huaral el implementar capacitaciones constantes a sus administradores o gerentes para incrementar y/o fortalecer sus habilidades en la gestión de recursos humanos.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la gestión de los recursos humanos en el turismo influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?

1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera la integración de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?
- b. ¿De qué manera la organización de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?
- c. ¿De qué manera la retención de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?
- d. ¿De qué manera el desarrollo de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?
- e. ¿De qué manera la evaluación de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Establecer de que manera la gestión de los recursos humanos en el turismo influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Establecer de que manera la integración de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.
- b. Establecer de que manera la organización de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.
- c. Establecer de que manera la retención de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.
- d. Establecer de que manera el desarrollo de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.
- e. Establecer de que manera la evaluación de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por su conveniencia, ya que la investigación busca conocer si los hoteles del distrito de Huaral gestionan adecuadamente los recursos humanos a su disposición y así poder establecer que manera esto influye en el desempeño laboral de sus trabajadores, siendo esto un tema de importancia para los mismos hoteles.

La investigación halla su justificación según su relevancia social en hecho que la presente tesis dará con resultados y conclusiones que pueden favorecer al

turismo en la zona favoreciendo así a las mypes del distrito que prestan servicios o venden productos a los turistas.

Se justifica por su aporte científico ya que se está planteando un instrumento científico de recolección de datos que ayudara a otras investigaciones que busquen evaluar las variables en estudio, el cual está respaldado por una base teórica de diferentes autores.

El aporte de la investigación pretende brindar un estudio que será utilizado para mejorar los procesos básicos de la Gestión de Recursos Humanos en los hoteles ubicados en el distrito de Huaral. Asimismo, servirá a los administradores o gerentes de los hoteles, como una guía de evaluación de los procesos de Gestión de Recursos Humanos. Respecto a los trabajadores o colaboradores de hoteles, el estudio permitirá identificar las deficiencias en el desarrollo de sus labores para así establecer propuestas para aumentar su desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Zapana & Cutisaca (2017) realizaron la tesis titulada “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes comunicaciones vivienda y construcción – Puno 2015”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional del Altiplano. Perú. La investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno, 2015. La tesis es una investigación correlacional. La población fue constituida por 140 trabajadores. La técnica utilizada en la investigación es la encuesta. La investigación concluye que existe una influencia significativa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción - Puno 2015; debido a que en la institución el clima organizacional es fundamental para el desarrollo personal y laboral; asimismo para el éxito que se puede llegar a alcanzar en sus servicios, este se consolida y fortalece con la satisfacción del desempeño que se dé en cada uno de sus trabajadores.

Arroyo (2015) realizó la tesis titulada “La gestión de recursos humanos y la tasa de rotación de personal en la empresa Compartamos Financiera, sucursal Trujillo 1: 2014”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional de Trujillo. Perú.

La investigación tuvo como objetivo general determinar cuál es la relación entre gestión de recursos humanos y la tasa de rotación de Personal en la empresa Comportamos Financiera, sucursal Trujillo 1: 2014. La tesis es una investigación deductiva – inductivo. La población estuvo conformada por 24 trabajadores, asimismo, la muestra fue conformada por 15 trabajadores. Como técnica de la investigación se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyo que la gestión de los recursos humanos influye de manera positiva a la reducción de la tasa de rotación de personal puesto que brinda las herramientas necesarias para generar estabilidad y compromiso por parte de los colaboradores de la empresa.

Bisetti (2015) realizó la tesis titulada “Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015”, la cual fue aprobada por la Universidad Cesar Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015. La tesis es una investigación transversal correlacional. La población estuvo constituida por 250 efectivos, asimismo, la muestra fue conformada por 151 efectivos. La técnica utilizada es la encuesta y el instrumento es el cuestionario. La investigación concluyo que existe una relación baja entre la motivación y el desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú.

Enríquez (2014) realizó la tesis titulada “Motivación y Desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México”, la cual fue aprobada por la Universidad de Montemorelos. México. La investigación tuvo como objetivo general adaptar un instrumento de evaluación del desempeño laboral y motivación para empleados del Instituto de la Visión en México. La tesis es una investigación

cuantitativa - descriptiva. La población fue conformada por 164 empleados. La investigación concluye que en relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente; y, para el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre muy bueno y excelente.

Barzola (2012) realizó la tesis titulada "Gestión del recurso humano en enfermería", la cual fue aprobada por la Universidad Nacional de Cuyo. Argentina. La investigación tuvo como objetivo general determinar qué criterios se utilizan en la selección del personal, con el fin de demostrar la relevancia de la gestión de recursos humanos en enfermería. La tesis es una investigación descriptiva, transversal y cuantitativa. La población consta de 36 enfermeros. La técnica utilizada es la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario. La tesis concluyo que prácticamente todo el personal que hoy se desempeña en la institución debió transitar un periodo de prueba, esto permite y además requiere que los jefes de servicio tengan la oportunidad de observar el desempeño del personal de nuevo ingreso realizando una evaluación constante.

Morales (2012) realizó la tesis titulada "Gestión de recursos humanos en los establecimientos privados del nivel primario en la cabecera de Totonicapán", la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo general verificar si los establecimientos privados del nivel primario, ubicados en la cabecera departamental de Totonicapán, aplican un proceso profesional de la gestión de recursos humanos. La población es de 70 personas. Se utilizó como instrumento la boleta de opinión. La investigación concluyo que, en la mayoría de los establecimientos, se realiza, la gestión de recursos humanos, pero no de manera profesional sino práctica, sin tener el

debido discernimiento, da como resultado, que apliquen conocimientos no adecuados a la institución, con esta información se brinda respuesta, al objetivo específico, de identificar qué tipo de gestión de recursos humanos realizan los establecimientos a nivel primario de la cabecera de Totonicapán.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión de recursos humanos

Werther, Davis & Guzmán (2014) señalan que la gestión del recurso humano radica en saber ubicar, contratar, desarrollar y retener a las personas esenciales para el éxito de una institución u organización.

Chiavenato (2011) define que la gestión de recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar su nivel jerárquico o su tarea.

Gallego & Casanueva (2011) define a que la gestión de recursos humanos en la empresa turística se puede entender como el proceso que se desarrolla por medio de una serie de fases o etapas.

A. Dimensiones

Chiavenato (2011) menciona que la gestión de los recursos humanos implica los procesos básicos que son cinco: provisión de personas (integración o atracción), organización, retención, desarrollo y evaluación (p. 102). Estos son:

a. Proceso de provisión de personas

Este comprende el reclutamiento, selección y planeación de los recursos humanos.

b. Proceso de organización de personas

Este proceso comprende el diseño de puestos, análisis y descripción de puestos y la evaluación del desempeño.

c. Proceso de retención de personas

Este proceso comprende la remuneración, prestaciones, higiene, seguridad y relaciones sindicales.

d. Proceso de desarrollo de personas

Este proceso comprende la capacitación, el desarrollo personal y el desarrollo organizacional.

e. Proceso de evaluación de personas

Este proceso comprende la existencia de un banco de datos, controles de evaluación y sistemas de información que permitan la evaluación del personal.

B. Aspectos de la gestión de los recursos humanos en el turismo

Gallego & Casanueva (2011) mencionan que un elemento clave en la función de dirección es la apropiada gestión de todos los procesos internos de una compañía turística, que se vincula con la administración de los individuos y de las políticas y procedimientos que le afecten más directamente. Particularmente, la búsqueda de los individuos más apropiados para que se cambie en integrantes de la compañía turística, su capacitación y el control de las políticas de personal; como la remuneración y las carreras; necesita de la atención de los directivos. La gestión de los recursos humanos está relacionado a las cuestiones estudiadas antes del

liderazgo, del trabajo en grupo, de la comunicación y, especialmente, de la motivación.

a. La planificación de los recursos humanos

La fase uno es la planificación. Se fundamenta en asegurar que la compañía turística tenga el número adecuado de empleados; con las habilidades, comportamientos y valores necesarios en el lugar y momento precisos, de manera que se lleguen a cumplir sus objetivos. Esto sucede por saber las necesidades de personal, en cantidad y calidad, que tiene en cada instante la compañía. Estas necesidades pueden presentarse de manera imprevisible por un crecimiento excepcional de la demanda de los servicios turísticos o por la baja de algún empleado, y son manifestadas por los departamentos funcionales. Esto origina una secuencia de pedidos para la contratación de personal. Pero lo mejor es ejecutar una gestión previsional de las necesidades de personal a un corto, mediana y largo plazo y conocer las necesidades futuras de personal en la compañía turística. Para el descubrimiento de estas son muchos los factores que se debe tener en cuenta: el crecimiento que se espera de la compañía, las previsiones de contratación, ocupación o ventas, la introducción de tecnologías nuevas, la divulgación de nuevos productos y servicios, la exploración en mercados nuevos, la rotación del personal, la ausencia de los trabajadores, la estacionalidad propia del sector turístico, los ciclos económicos, la competencia o los cambios en el mercado laboral.

b. El reclutamiento

El reclutamiento está constituido por la agrupación de acciones y actividades que tienden a alcanzar la cantidad necesaria de candidatos que en principio están calificados, de los cuales se elegirán a los que sean considerados como más adecuados, para, luego, empezar con el proceso de selección. Las fuentes de reclutamiento son sitios y los modos en los que la compañía turística puede buscar a los posibles candidatos. Estos son los más importantes:

- **Búsqueda interna.** Consiste en la capacitación de candidatos para cubrir los puestos dentro de la misma compañía turística. El modo más común es la promoción o ascenso en la jerarquía, que asimismo considera un sistema de recompensa y de motivación para los trabajadores. En la compañía turística esto se topa con la excesiva especialización de los puestos, hace que para poder supervisar y dirigir sea necesario otro tipo de cualificación y no basta una mayor experiencia. Otra posibilidad dentro de esta fuente es cubrir el puesto con un empleado que se encuentre en el mismo nivel. Esto considera muy habitual la movilidad funcional. La especialización en el trabajo turístico también es un impedimento para este tipo de movilidad.
- **Bases de datos internas: candidatos espontáneos.** La compañía turística puede originar una bolsa de trabajo o un archivo de solicitudes compuestas por candidaturas que vienen de tres fuentes diferentes. La primera son las candidaturas espontáneas, en otras palabras, aquellas que presentan candidatos posibles sin ir a un

proceso de concreta selección cuyo fin es que la empresa los tenga en cuenta en el momento que se lleven a cabo. La segunda está constituida por los archivos que tiene la empresa del conjunto de individuos que han intervenido en otros procesos de selección y que no fueron escogidas o de antiguos trabajadores. La tercera viene de candidaturas generales que los candidatos muestran en otras circunstancias diferentes a la propia empresa, pero de las que esta puede estar informada.

- Anuncios en prensa. La inclusión de anuncios con ofertas de trabajo en diarios y revistas es una de las fuentes de reclutamiento más empleadas a nivel mundial. Es relevante escoger la publicación correcta, dependiendo de a qué población quiere la compañía dirigirse, elegir el lugar de publicación correcto, el momento y el tiempo en que se publican.
- Bases de datos externas. Agencias de colocación. Esta fuente considera una bolsa de trabajo externa que provee de candidatos con determinadas características. Estas bolsas de empleo externas son originadas y mantenidas por agencias de locación, normalmente públicas, como las oficinas de trabajo.
- Organizaciones competidoras. Una fuente de reclutamiento que se emplea con bastante continuidad es buscar los empleados en otras compañías, normalmente competidoras, en el sector turístico. Esto permite que los candidatos sepan bien del puesto y el negocio y que puedan desempeñar sus funciones desde la primera instancia. Habitualmente entre trabajadores muy calificados.

- Universidades y centros de estudio. Son las escuelas de turismo y otros centros de formación que se especializan en hotelería, restauración, aeronáutica, etc., son una excelente fuente de reclutamiento para las compañías turísticas.
- Asociaciones profesionales. Las asociaciones profesionales como guías, directivos de hoteles, pilotos, entre otros; son una buena fuente para reclutar personal técnico y con determinada formación, así como ciertos puestos directivos.
- Empleados de la empresa. Se refiere a la utilización de los actuales empleados de la organización como captadores de candidatos. La organización informa de los puestos a cubrir y de sus características y los empleados buscan entre familiares y conocidos a las personas que se puedan ajustar al perfil y los recomiendan a la empresa turística para la que trabajan.
- Otras fuentes de reclutamiento. Por último, la organización puede acudir a otras fuentes de reclutamiento como los foros de empleo, donde se reúnen empresas e instituciones para explicar sus políticas de personal y para contactar con posibles candidatos que también acuden a ellos; realizar presentaciones o jornadas de puertas abiertas que den a conocer a la empresa turística y sus actividades y la hagan atractiva a los candidatos potenciales; puede reclutar candidatos por medio de la realización de recursos de formación que sirvan tanto para capacitar a los posibles candidatos como para conocerlos mejor con visitas a la fase de selección; o pueden utilizar medios de comunicación más modernos y que cada día están más al

servicio- del empleo como la radio, la televisión y, sobre todo, las distintas oportunidades de comunicación que ofrece Internet.

c. La selección

El proceso de selección es ante todo un proceso de toma de decisiones, de elección entre los candidatos suministrados por el proceso de reclutamiento de aquel que en principio tiene mayores posibilidades de desempeñar de manera eficaz el puesto de trabajo atendiendo a la capacitación y a los comportamientos presentados durante el proceso. Pero por ello, el proceso de selección es también un proceso de predicción sobre el comportamiento y el desempeño futuro de los candidatos en el puesto de trabajo, que permite a la organización evaluarlos respecto a estos factores y compararlos con otros candidatos para tomar o no la decisión de su contratación.

Para realizar la contratación de las personas que van a trabajar en la empresa turística se utiliza una serie de herramientas como el análisis de los currículos de los candidatos o de sus solicitudes de empleo y otras más exhaustivas, como las pruebas profesionales, los test psicotécnicos y las entrevistas.

Las pruebas profesionales son ejercicios que intentan poner al candidato frente a situaciones similares a las condiciones reales del puesto que pretende ocupar. Estas pruebas se basan en la simulación del trabajo real o de una o varias partes de este. Los candidatos son sometidos a una réplica o imitación de su puesto de trabajo o de las maquinas, utensilios, programas informáticos... que utilizaran y se les

pide que desarrollen alguna de las tareas que se incluyen en el perfil del puesto.

Las pruebas o test psicotécnicos y psicológicos intentan medir la adecuación de las capacidades y características de los candidatos para cubrir un puesto y las diferencias que existen entre los candidatos en distintas características y rasgos.

Los test se utilizan para examinar aptitudes mentales, físicas, sensoriales, de coordinación muscular y motora o rasgos de la personalidad.

La entrevista es la técnica selectiva más utilizada en todo el mundo y su uso se ha generalizado prácticamente a todo tipo de organizaciones. Consiste en un intercambio de información entre representantes de la empresa y los candidatos. En el proceso de selección, la entrevista debe ser entendida como un proceso de comunicación verbal y no verbal que permite a la organización recoger y contrastar información útil para la toma de decisión de contratar a un candidato, y además sirve para proporcionar información a dicha organización y al puesto.

d. La integración de personal

El proceso de integración consiste en que una persona que viene de fuera de la empresa turística se convierta y se comporte como un miembro de la misma.

Se trata de darle al recién ingresado los datos, la información y las pautas de comportamiento para manejarse en la organización y en su puesto.

El proceso de integración y de acogida debe recoger al menos tres áreas o campos importantes:

- Área técnica. Se trata de proporcionar al nuevo empleado toda la información necesaria para ejecutar convenientemente las funciones de su puesto (incluye la descripción del puesto con sus tareas y responsabilidades, información de los procedimientos operativos para la prestación del servicio turístico, conocimiento de máquinas, utensilios o programas utilizados en el puesto, niveles de calidad o de rendimiento exigidos...) y de adiestrar y formar para ellos el nuevo empleado.
- Área organizativa. Se debe proporcionar al nuevo empleado una información completa de la empresa turística, de su misión y actividades, de la estructura y el organigrama completo de la misma, de sus dependencias jerárquicas, de las condiciones del convenio, de los aspectos prácticos de la vida organizativa, de las prestaciones y servicios a los que tiene derecho, etc.
- Área humana. Incluye todos los aspectos relacionados con los comportamientos formales e informales que debe desarrollar el nuevo empleado. Incluye informarle sobre la cultura y las normas formales e informales de la organización, darle a conocer las instalaciones de esta y los lugares que serán más importantes para él, presentarle a sus jefes, subordinados y compañeros, etc.

e. La formación y capacitación del personal

La formación busca la transmisión y la transformación de determinados conocimientos, destrezas, actitudes y valores; con ello se

pueden conformar sistemas de competencias y habilidades que sean claves para la empresa turística. En el sector turístico, la formación de los empleados es especialmente importante porque trata fundamentalmente de prestar un servicio por medio de personas que se desarrollan en su oficio (cocinero, camarero, piloto, recepcionistas, personal de mantenimiento, guía, etc.

Los contenidos de la formación deben ser de dos tipos uno referido a conocimientos y habilidades y otro referido a los valores, comportamientos y actitudes. Cada uno de ellos debe ser adaptado, tanto a cada una de las áreas funcionales o de servicios como a los distintos niveles de responsabilidad. Así, los contenidos de los directivos superiores deben orientarse a la resolución de problemas complejos, al liderazgo y la motivación de sus subordinados, a la toma de decisiones, a la planificación estratégica, a la comunicación interna y externa, etc. para un empleado de bajo nivel dentro de funciones puramente operativas, podría referirse a conocimientos de los procesos administrativos, de uso de equipos informáticos o de atención al cliente.

Los métodos que podrían utilizarse en un plan de formación en una empresa turística son muy variados, pero destacamos los siguientes: formación con un turista son muy variados, pero destacamos los siguientes: formación con un tutor (normalmente jefe) en el propio puesto de trabajo, realización de trabajos diferentes, visitas a otras empresas, asistencias a cursos externos y cursos de formación específica dentro de la empresa.

f. La evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento es la valoración de los resultados seguidos por los empleados respecto al puesto de trabajo que ocupan, a su nivel profesional y a los objetivos que tenían marcados, teniendo en cuenta los procedimientos y los recursos empleados. El rendimiento se refiere tanto a la cantidad como a la calidad del trabajo realizado. Constituye un proceso sistemático, ya que se realiza de forma periódica y planificada y no de forma esporádica, se basa en ciertas técnicas y procedimientos y desagrega los distintos componentes del rendimiento para valorarlos separadamente.

Los encargados de la valoración de los resultados pueden ser varios y trabajar simultáneamente:

- El supervisor inmediato del empleado. Conocen bien el puesto y está muy cerca del trabajador mientras desempeña sus funciones, pudiendo observar tanto sus resultados como sus comportamientos. Normalmente es la persona que tiene la autoridad organizativa para realizar la valoración.
- Los iguales del empleado. Se trata de unos evaluadores que conocen el trabajo muy bien; ya que realizan algo similar, y, al ser una valoración colectiva, se gana en objetividad.
- Los propios evaluados. La autoevaluación puede ser interesante cuando se haga con fines de motivación y desarrollo, cuando el empleado se encuentre relativamente aislado y si ha sido capacitado para realizar convenientemente su propia evaluación.

- Los subordinados. Conocen bien los comportamientos de su jefe y pueden ser las personas más indicadas para poner en manifiesto de su jefe algunas cuestiones importantes en la evaluación del rendimiento de los directivos.
- Los clientes o usuarios del servicio que presta el empleado. La óptica de la calidad hace hincapié en la satisfacción del cliente, tanto externo como interno (persona del interior de la organización que utiliza los servicios o productos realizados por el empleado). Así, los clientes pueden ser un evaluador de primer orden para valorar tantos resultados como los comportamientos de un empleado.

g. La promoción y la carrera profesional

El desarrollo de carreras es la gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional dentro de la empresa turística. Al referirnos a una secuencia de puestos, estamos hablando de movilidad de los empleados. Esta movilidad (o cambios en los puestos) es necesaria para las organizaciones, ya que su entorno está en un continuo proceso de cambio y estas están sujetas a diversas reestructuraciones internas.

La movilidad se desarrolla en dos dimensiones fundamentales. Por una parte, la dimensión vertical, que supone cambios en el nivel jerárquico y que, salvo en casos de sanciones disciplinarias, se traduce en un ascenso o en la promoción interna. Esta se convierte en uno de los factores más importantes de motivación en la empresa. Por otra parte, la dimensión horizontal hace referencia a los cambios laterales o funcionales, implican cambios dentro de un mismo nivel jerárquico, pero

modificando las tareas, las funciones o el oficio que se realizaba, o incluyendo cambios de unidades (distintos hoteles o sucursales de una agencia de viajes, por ejemplo) o de departamentos o de localización geográfica.

h. Salarios y recompensas

Las recompensas abarcan tanto los pagos monetarios directos como las recompensas indirectas no monetarias que un empleado recibe por su trabajo y su comportamiento dentro de la organización. Un salario puede definirse como los beneficios que obtiene un trabajador por sus servicios en virtud del trabajo prestado. Es uno de los resultados del trabajo más valorado por los empleados. Las políticas salariales son un factor decisivo en las relaciones laborales y en la gestión de los recursos humanos y un elemento importante para la dirección, ya que supone uno de los costes más evidentes para la empresa turística. Las políticas salariales son una de las herramientas más habituales de motivación de los empleados de las empresas turísticas.

C. El contexto de la administración de recursos humanos

Chiavenato (2009) menciona que el contexto de la administración de recursos humanos la conforman los individuos y las empresas.

Los individuales pasan buena parte de su vida laborando en empresas, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo necesita los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de los individuos, quienes dependen de aquel para su subsistencia y éxito personal. Separa la existencia de las personas de su

trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el afecto que este tiene para ellas. De manera que las personas dependen de las empresas en las que trabajan para llegar a sus objetivos personales e individuales. La probabilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se agrande dentro de las compañías. Por otra parte, las empresas también dependen, directa e irremediabilmente, de los individuos para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y llegar a sus objetivos globales y estratégicos. Obviamente, las empresas jamás existirán sin los individuos que les dan vida, dinamismo, energía inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones.

Las empresas se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas.

Entonces, las compañías y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las situaciones en

razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizando y de infinidad de otras variables importantes.

D. Nuevas exigencias de la gestión de recursos humanos

Acosta, Fernández & Mollón (2002) mencionan que todos los estudios señalan un crecimiento de las aportaciones de los directivos responsabilizados con los recursos humanos en la creación de las estrategias de la empresa.

En la actualidad, la mayoría de ellos tienen cargos de Director, y en general dependen jerárquicamente del Director General o del Presidente. Ello se encuentra sustentado por tres puntos que a continuación se destacan:

- El rendimiento de cada empleado va a depender mucho de la profesionalidad de Dirección de Recursos Humanos.
- La calidad de la dirección estratégica que se implante está muy relacionada con la participación de los recursos humanos en esos procesos en los diferentes niveles.
- La implementación de las estrategias y de los objetivos que conllevan a ellas esta interrelacionada con la gestión integral de los recursos humanos.

Es por ello que, cada vez más, se debe preparar con más excelencia a los directivos de estas áreas de forma que sean más proactivos que

reactivos y que su labor incida en la calidad y el perfeccionamiento del sistema de dirección.

Hace tres décadas la dirección era caracterizada por la autoridad, conduciendo a los hombres como un medio, un recurso más, y se lograba una manipulación de la motivación, y que ahora se habla de una gestión que se basa en el liderazgo, “dirigiendo con las personas”, donde el papel que desempeñan los mismos es la clave.

E. El sistema de gestión de recursos humanos

Acosta, Fernández & Mollón (2002). Mencionan que en el desempeño de perfeccionar lo que se hace en cada empresa se necesita materializar todos estos conceptos en la realización, de manera consensual por la compañía, de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos relacionado con los métodos y estilos de dirección antes mencionados.

Este mismo debe ser conocido y aplicado de forma innovadora por cada directivo. Este Sistema de Gestión de Recursos Humanos conceptúa los principios más generales para el desarrollo y movilización de los individuos que la empresa requiere para llegar a su misión, teniendo en cuenta las características de estas y sobre todo del entorno.

La Gestión de los Recursos es un enfoque estratégico para conseguir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos que son clave de la compañía: los empleados que trabajan en ella y para ella. Aprovechando esta expresión se desea expresar que, incluso los autores están en desacuerdo con la expresión “recursos humanos”, ya que es

ofrecerle el mismo tratamiento que a otros recursos como los materiales y económicos.

La Gestión de Recursos Humanos incluye todas las decisiones y acciones directivas que perjudican a la naturaleza de las relaciones entre la compañía y sus trabajadores.

2.2.2. Desempeño laboral

Benjamín & Fincowsky (2014) definen al desempeño laboral como el rendimiento del trabajo realizado por un empleado del hotel con respecto a sus labores a realizar.

Louffat (2013) define que es el nivel de competencia de los trabajadores lo cual permite mejorarlas a medida de cada trabajador a favor del desarrollo del hotel.

Lussier & Achua (2011) definen al desempeño laboral como la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en el hotel, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

A. Dimensiones

Coello (2014) menciona en su investigación que el desempeño son las habilidades y competencias en la realización de la actividad laboral del grupo de asesores y que puedan ser reforzadas de acuerdo a las condiciones que la intervienen. Y sus dimensiones para poder evaluarlo son los siguientes:

a. *Habilidades y capacidades*

Son el conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea dentro del hotel donde laboran. Sus indicadores son los siguientes:

- Disciplina general que se manifiesta en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Niveles de conocimiento de las tareas.
- Aplicación de los conocimientos.
- Responsabilidad demostrada en sus labores.

b. *Relaciones interpersonales*

Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas que laboran dentro del mismo hotel. Sus indicadores son los siguientes:

- Empatía
- Liderazgo
- Influencia que ejerce

B. Evaluación del desempeño

Chiavenato (2009) menciona que la evaluación del desempeño es el procedimiento que mide el desempeño del empleado, entendido como la medida en que este cumple con los requerimientos de su trabajo. Se refiere en identificar, medir y administrar el desempeño de los trabajadores en las empresas. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y procura determinar qué áreas del empleo se deben estudiar al momento que se mida el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación

y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto esencial de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se enfoque al pasado, todo lo contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la compañía, se debe dirigir hacia el futuro.

La evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evolución de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de

competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad de vida en las organizaciones.

a. Punto central de la evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de esta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización?

b. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo se desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el

colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actividades y competencias.

- Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquellos que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquellos que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- Relaciones. La relación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe que tan bien evalúan su desempeño.
- Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión carreras, etc.
- Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir ciertos alineamientos básicos.

- La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.
- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación traerá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y los debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

c. Que debe evaluar el desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño.

En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también a organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos.

C. Auto evaluación del desempeño

Chiavenato (2009) menciona que el ideal de cada persona evaluará su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las empresas turísticas más democráticas y abiertas, el mismo individuo, con ayuda de su monitoreo. En esas empresas se emplean mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le brinda su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y como mejorar sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y como mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La evaluación colectiva ha tenido excelentes resultados.

a. El gerente

En la mayor parte de las organizaciones el gerente como administrador de personas tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos que establece los

medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal.

b. El individuo y el gerente

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios.

c. Comisión de evaluación del desempeño

Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema.

D. El desempeño del grupo

Chiavenato (2015) menciona que cada uno de los miembros del grupo desempeña la función específica que le ha atribuido la organización. No obstante, el cumplimiento de este papel está sujeto a infinidad de influencias, entre otras:

- La identidad de la función. Se refiere a las actividades y los comportamientos de las personas, que deben ser consistentes con el papel asumido. Se trata de las explicaciones relativas a la función que recibe la persona (expectativa de papel) y a la manera en que ella interpreta las expectativas comunicadas, con la distorsión que se deriva del proceso de comunicación (papel recibido). Así, de acuerdo con su interpretación personal, el individuo hace lo que le ha solicitado.
- La percepción de la función. Se refiere a la visión de la manera en que la persona debe actuar en determinada situación, y se basa en la interpretación de la manera en que cree que debe comportarse. Es la percepción que la persona tiene sobre el comportamiento que corresponde al papel que le ha sido asignado.
- La expectativa de la función. Es la manera en que otros piensan que la persona debe reaccionar y comportarse en determinada situación, de acuerdo con la función que le ha sido asignada. El papel que se le atribuye a las personas dentro del contexto en que actúan influye claramente en su comportamiento.
- El conflicto de funciones. Se deriva de las disonancias o contradicciones entre varios papeles que desempeña una persona. Cuando alguien se enfrenta a diferentes expectativas asociadas a las funciones que

desempeña, surge un conflicto: la persona percibe que su compromiso con un papel puede dificultar o impedir el desempeño de otro. En realidad, todas las personas enfrentan conflictos de funciones, los cuales producen tensión interna y frustración y las reacciones pueden ser variadas. Una consiste en adoptar las reglas burocráticas, los reglamentos y los procedimientos que rigen las actividades de la organización.

2.3. Definiciones conceptuales

Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todo lo relacionado a lo administrativo en cuanto a las personas o los recursos humanos, ya sea; como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009).

Integración de recursos humanos

Se refiere a quienes trabajarán en la organización (Chiavenato, 2011).

Organización de recursos humanos

Se refiere a lo que harán las personas dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

Retención de los recursos humanos

Se refiere a como retener a las personas que trabajan en la organización (Chiavenato, 2011).

Desarrollo de recursos humanos

Se refiere a cómo preparar y desarrollar a las personas dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

Evaluación de recursos humanos

Se refiere a cómo saber lo que hacen las personas dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

Desempeño laboral

El desempeño laboral es el rendimiento del trabajo realizado por un empleado del hotel con respecto a sus labores a realizar (Benjamín & Fincowsky, 2014).

Habilidades y capacidades

Son el conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea dentro del hotel donde labora (Coello, 2014).

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas que laboran dentro del mismo hotel (Coello, 2014).

2.4. Formulación de las hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La gestión de los recursos humanos en el turismo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. La integración de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.
- b. La organización de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

- c. La retención de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.
- d. El desarrollo de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.
- e. La evaluación de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo

La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, transversal, correlacional causal.

Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández & Baptista; 2014)

Es transversal ya que se recolectará la información en un solo momento, en un tiempo único.

Es correlacional causal porque se dirigirá a la comprobación de las hipótesis y sus causales.

3.1.2. Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo.

La investigación cuantitativa asigna valores numéricos a las declaraciones u observaciones, con el propósito de estudiar con métodos estadísticos posibles relaciones entre las variables.

La investigación cualitativa recoge los discursos completos de los sujetos, para proceder luego a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en determinada cultura o ideología.

3.2. Población y muestra

La población está conformada por 28 administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral. A continuación, se muestra la relación de los hoteles y su condición de categorización de acuerdo al directorio de hoteles departamento de Lima, provincia de Huaral.

N°	HOTEL	DATOS
01	Hospedaje El Refugio	Mza. F Lote 78 Urb. Buenos Aires Telf.: 2461770
02	Hospedaje El Mirador	Av. Chancay 397 Telf.: 2462088
03	Hospedaje Las Américas	Jr. Ancash 144 Urb. El Rosario Telf.: 2462613
04	Hospedaje Brasil	Calle Brasil Lote 12 Urb. Angélica Morales Telf.: 3355867 – 980957320
05	Hospedaje Collpa	Calle Daniel A. Carrión 145 Urb. Buenos Aires Tlf.: 2462263
06	Hospedaje Buenos Aires	Calle Daniel A. Carrión K 130 Urb. Buenos Aires Telf.: 2463705
07	Grand Aquariumis Hotel Suites	Calle Los Geranios Cdra. 1 Telf.: 2463778
08	Hospedaje Pochita	Av. Argentina Mz. F Lt. 9 S/N Urb. Isamel Colan Tineo Telf.: 2463910
09	Hospedaje El Plebeyo	Calle Independencia S/N Urb. Virgen De La Puerta
10	Hospedaje El Condado	Mza. E Lote. 7 Ag. Lotizadora Lino Cahuas
11	Hospedaje Vicky	Av. Julio C. Tello S/N Telf.: 2465430

12	Hospedaje Paola´s	Av. Huaral 112 Urb. San Juan li Telf.: 2466282
13	Hospedaje	Calle 11 Mz. F 1 Lote 8 Urb. Aparicio Telf.: 3395497
14	Hospedaje Roma	Calle Benjamin Vizquerra 160 Telf.: 3395497
15	Hospedaje Villa	Calle Luis Colan 141 Telf.: 3956627
16	Posada El Hospedaje Nicole	Calle Derecha 914 Telf.: 93917536
17	Hospedaje La Estancia	Calle Túpac Amaru Mza. I Lote 10 Urb. El Milagro Telf.: 98630197
18	Hospedaje Colonial I	Calle El Porvenir Mza. I Lote 03 Urb. El Milagro
19	Hospedaje El Huaralino	Prlg Los Ángeles 415 Esqu. 28 De Julio Y Prolg. Los Ángeles
20	Hospedaje Mi Refugio	Calle 28 De Julio 191
21	Center Hostal	Av. Chancay 184, Huaral Telf.: 2467005
22	Hostal Calle 5	Urb. Alejandro Delgado Mz. T Lot. 6 Calle 5 Tel: 3395522
23	Hostal Palace	Benjamin Visquerra 125, Huaral Telf.: 3700979
24	Suite Hotel Las Dalias	Dalias 370 Telf.: 2461387
25	Hostal El Dorado	Ancash 148
26	Hostal El Tiempo	Los Geranios 212 Telf.: 2463644
27	Hostal Buenos Aires	José Alcides Carrión 190
28	Hostal Alexia	Urbanización Aparicio 326

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>Variable independiente:</p> <p>Gestión de recursos humanos</p> <p>Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todo lo relacionado a lo administrativo en cuanto a las personas o los recursos humanos, ya sea; como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.</p>	<p>Integración de recursos humanos</p> <p>Se refiere a quienes trabajarán en el hotel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación del mercado de RH. - Reclutamiento de personas. - Selección de personas.
	<p>Organización de recursos humanos</p> <p>Se refiere a lo que harán las personas dentro del hotel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de las personas. - Diseño de puestos. - Descripción y análisis de puestos. - Evaluación del desempeño.
	<p>Retención de recursos humanos</p> <p>Se refiere a como retener a las personas que trabajan en el hotel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración y retribuciones. - Prestaciones y servicios sociales. - Higiene y seguridad en el trabajo. - Relaciones sindicales.
	<p>Desarrollo de recursos humanos</p> <p>Se refiere a cómo preparar y desarrollar a las personas dentro del hotel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación. - Desarrollo organizacional.
	<p>Evaluación de recursos humanos</p> <p>Se refiere a cómo saber lo que hacen las personas dentro del hotel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de datos / sistemas de información. - Controles. - Constancia. - Productividad. - Equilibrio social.

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2009).

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>Variable dependiente:</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Es el rendimiento del trabajo realizado por un empleado del hotel con respecto a sus labores a realizar.</p>	<p>Habilidades y capacidades</p> <p>Son el conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea dentro del hotel donde labora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplina general que se manifiesta en el cumplimiento de sus obligaciones. - Niveles de conocimiento de las tareas. - Aplicación de los conocimientos. - Responsabilidad demostrada en sus labores.

	<p style="text-align: center;">Relaciones interpersonales</p> <p>Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas que laboran dentro del mismo hotel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía. - Liderazgo. - Influencia que ejerce.
--	---	--

Fuente: Adaptado de Coello (2014).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica a emplear

La presente investigación empleó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento utilizado fue el cuestionario.

3.4.2. Descripción del instrumento

Se utilizó un cuestionario, el cual contuvo una serie de preguntas que se contestaron por escrito a fin de obtener información.

Validez del cuestionario

Para la validez del constructo, se procedió a la realización de la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin (los valores fluctúan entre 0 y 1, siendo un valor aceptable mayor de 0,5) y a la prueba de esfericidad de Bartlett (valor aceptable menor de 0,05).

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,760
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	894,763
	GI	231
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

Para el análisis estadístico se determinó la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach (valor mayor de 0,8 define una confiabilidad aceptable).

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	22

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias.

Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

El software empleado fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados son presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

A. Datos Generales

Tabla 1

Género de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	12	42,9
Válidos Femenino	16	57,1
Total	28	100,0

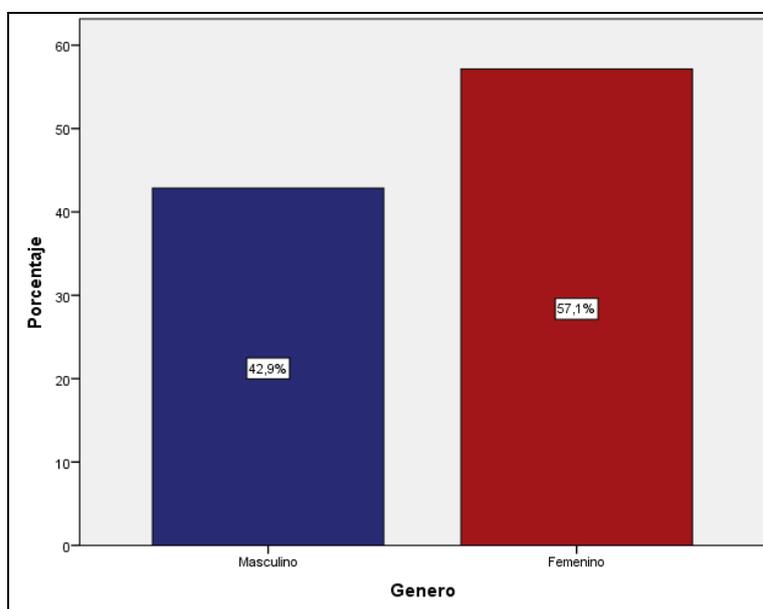


Figura 1. Género de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral.

Se observa en la Tabla 1 que el 42,9% de los encuestados son del género masculino y el 57,1% corresponde al género femenino.

Tabla 2
Edad de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	9	32,1
Entre 25 años a 31 años	6	21,4
Válidos Entre 32 años a 45 años	6	21,4
Mas de 45 años	7	25,0
Total	28	100,0

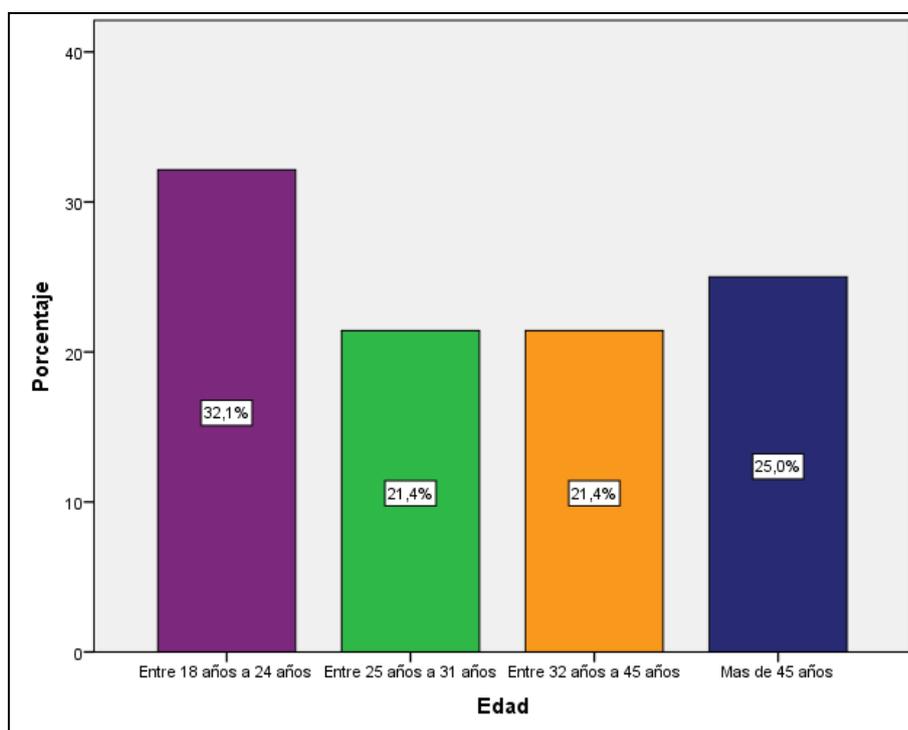


Figura 2. Edad de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral.

Se observa en la Tabla 2 que el 32,1% de los encuestados está entre 18 años a 24 años, el 21,4% tiene entre 25 años a 31 años, el 21,4% se encuentra entre 32 años a 45 años y el 25% tiene más de 45 años.

Tabla 3

Grado académico de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral

	Frecuencia	Porcentaje
Grado de Bachiller	18	64,3
Válidos Título profesional	10	35,7
Total	28	100,0

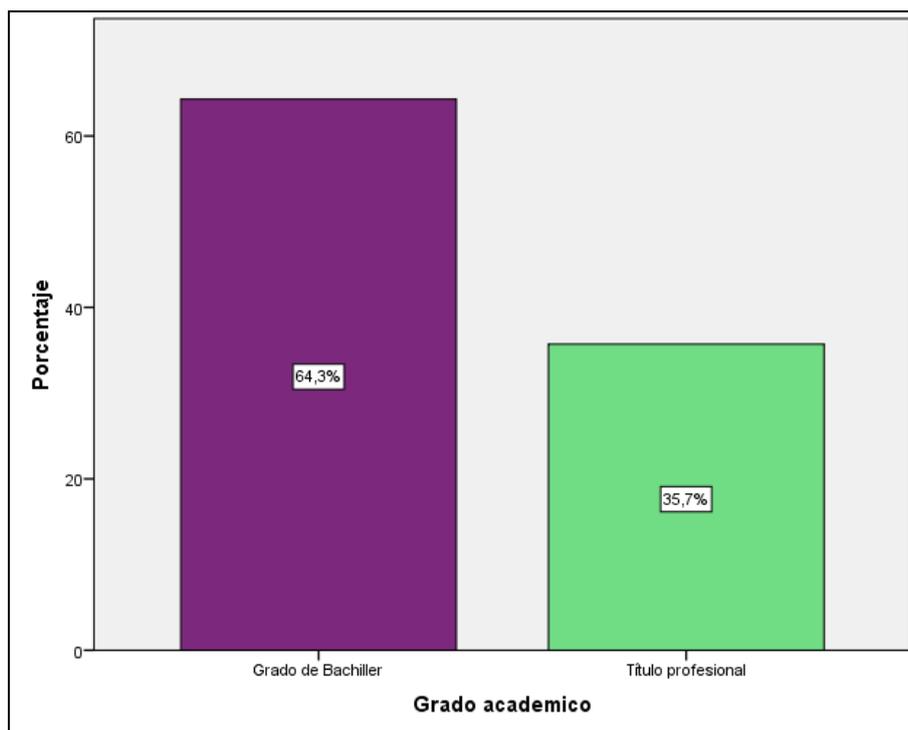


Figura 3. Grado académico de los administradores o gerentes de los hoteles ubicados en el distrito de Huaral.

Se observa en la Tabla 3 que el 64,3% de los encuestados tienen grado de bachiller y el 35,7% tiene título profesional.

B. Análisis estadístico de la variable “Gestión de los recursos humanos”

Tabla 4

Integración de recursos humanos

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.
1. ¿El hotel maneja una eficiente planeación de los recursos humanos?	10	35,7	6	21,4	6	21,4	3	10,7	3	10,7
2. ¿El hotel realiza un adecuado proceso de reclutamiento de personal?	8	28,6	14	50,0	1	3,6	2	7,1	3	10,7
3. ¿El hotel realiza un adecuado proceso de selección de personal?	11	39,3	8	28,6	6	21,4			3	10,7

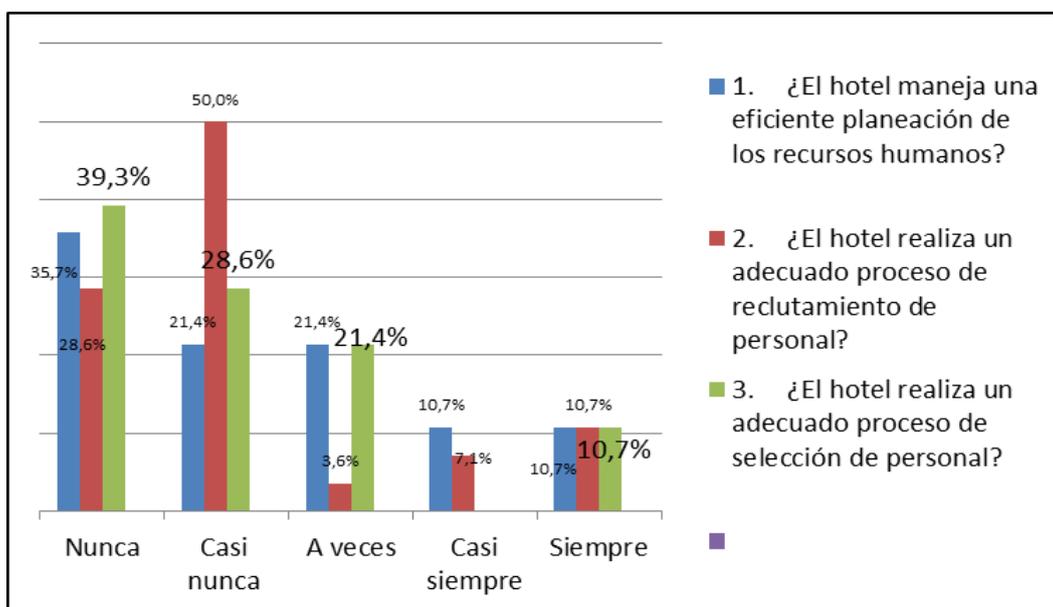


Figura 4. Integración de recursos humanos.

Se observa en la Tabla 4 que en el aspecto de integración de los recursos humanos el 57,1% de los encuestados manifestaron que el hotel no maneja una eficiente planeación de los recursos humanos, el 78,6% manifestaron que el hotel no realiza un adecuado proceso de reclutamiento de personal. Finalmente, el 67,9% determinó que el hotel no realiza un adecuado proceso de selección de personal.

Tabla 5
Organización de recursos humanos

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.
4. ¿El hotel realiza un adecuado proceso de integración de las personas nuevas que llegan a trabajar?	11	39,3	10	35,7	5	17,9	1	3,6	1	3,6
5. ¿El hotel cuenta con los puestos de trabajo necesarios para poder desarrollar las funciones sin problemas ni demoras?	8	28,6	12	42,9	1	3,6	2	7,1	5	17,9
6. ¿El hotel cuenta con un manual de organización y funciones?	18	64,3	4	14,3	0	0	0	0	6	21,4
7. ¿El hotel evalúa el desempeño de sus trabajadores?	22	78,6	0	0	0	0	1	3,6	5	17,9

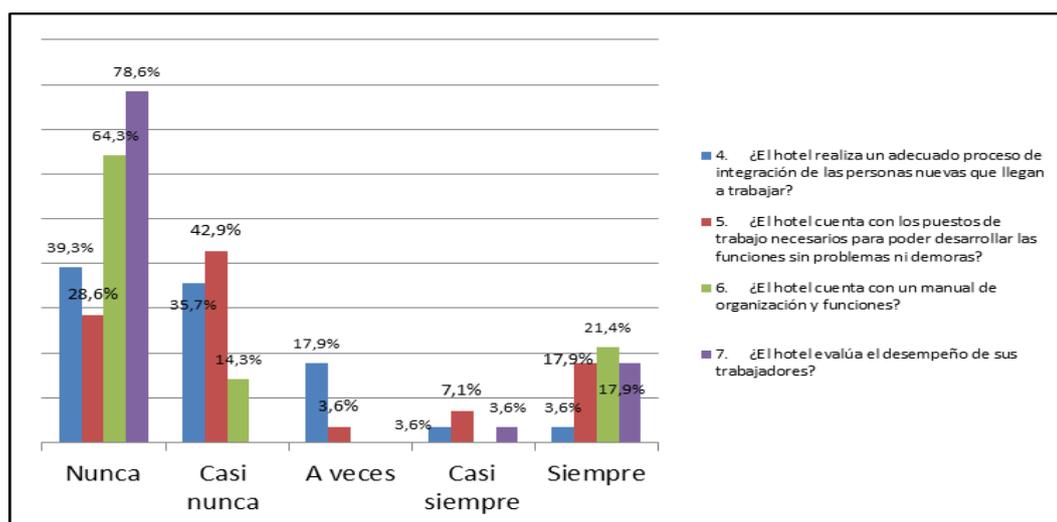


Figura 5. Organización de recursos humanos.

Se observa en la Tabla 5 que en los aspectos en la organización de los recursos humanos el 75,4% manifestó que el hotel no realiza un adecuado proceso de integración de las personas nuevas, el 71,5% mencionó que el hotel no cuenta con los puestos de trabajo necesarios para poder desarrollar las funciones sin problemas, el 78,6% mencionó que el hotel no cuenta con un manual de organización y funciones, el 78,6% mencionó que el hotel no evalúa el desempeño de sus trabajadores.

Tabla 6
Retención de recursos humanos

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.
8. ¿Las remuneraciones y retribuciones que otorga el hotel a su personal son las adecuadas?	24	85,7	0	0	3	10,7	1	3,6	0	0
9. ¿El hotel realiza prestaciones y servicios sociales?	19	67,9	0	0	6	21,4	3	10,7	0	0
10. ¿El hotel brinda a sus trabajadores un ambiente de trabajo higiénico?	12	42,9	3	10,7	12	42,9	1	3,6	0	0
11. ¿El hotel brinda a sus trabajadores un ambiente de trabajo seguro?	5	17,9	13	46,4	7	25,0	3	10,7	0	0

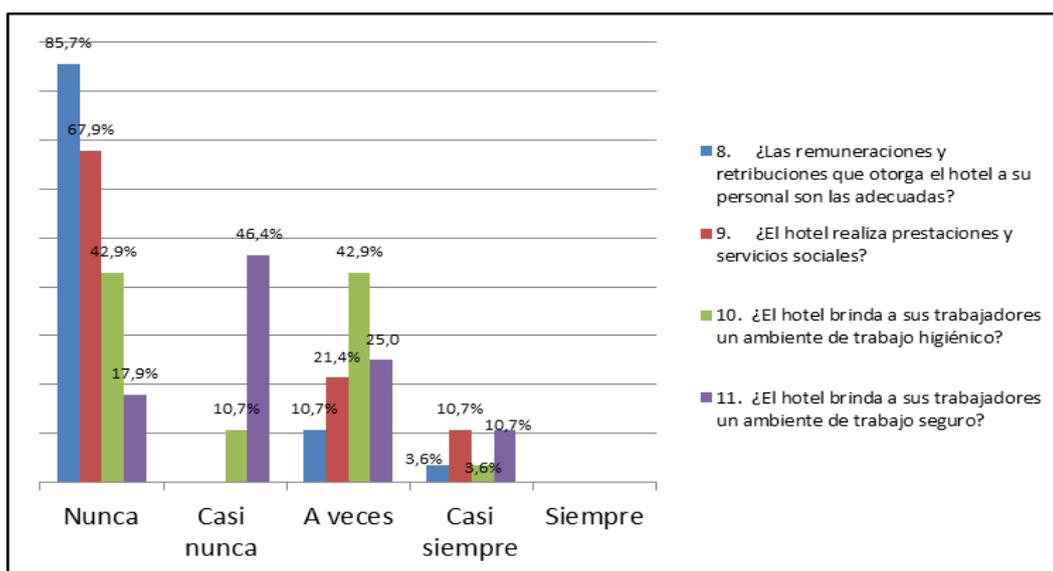


Figura 6. Retención de recursos humanos.

Se observa en la Tabla 6 que en el aspecto de retención de los recursos humanos el 85,7% mencionó que las remuneraciones y retribuciones que otorga el hotel a su personal no son las adecuadas, el 67,9% mencionó que el hotel no realiza prestaciones y servicios sociales. El 53,6% manifestó que el hotel no brinda a sus trabajadores un ambiente de trabajo higiénico. Finalmente, el 64,3% mencionó que el hotel no brinda un ambiente de trabajo seguro.

Tabla 7

Desarrollo de recursos humanos

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.
12. ¿El hotel capacita a su personal?	6	21,4	16	57,1	0	0	2	7,1	4	14,3
13. ¿El gerente o administrador se preocupa por que exista un eficiente desarrollo organizacional dentro del hotel?	14	50,0	4	14,3	6	21,4	0	0	4	14,3

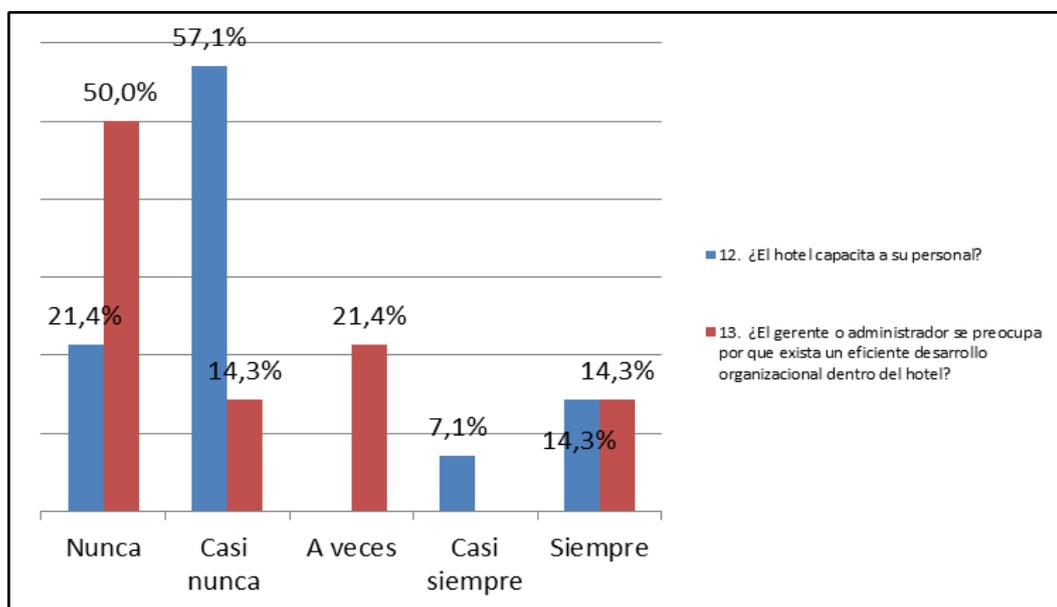


Figura 7. Desarrollo de recursos humanos.

Se observa en la Tabla 7 que en el aspecto de desarrollo de recursos humanos el 78,5% mencionó que el hotel no capacita a su personal, y en cuanto al 64,3% el gerente o administrador no se preocupa por que exista un eficiente desarrollo organizacional dentro del hotel.

Tabla 8

Evaluación de recursos humanos

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.
14. ¿El hotel cuenta con un sistema donde contenga los datos sus trabajadores?	10	35,7	2	7,1	12	42,9	4	14,3	0	0
15. ¿El hotel realiza controles de evaluación a su personal?	9	32,1	16	57,1	0	0	3	10,7	0	0

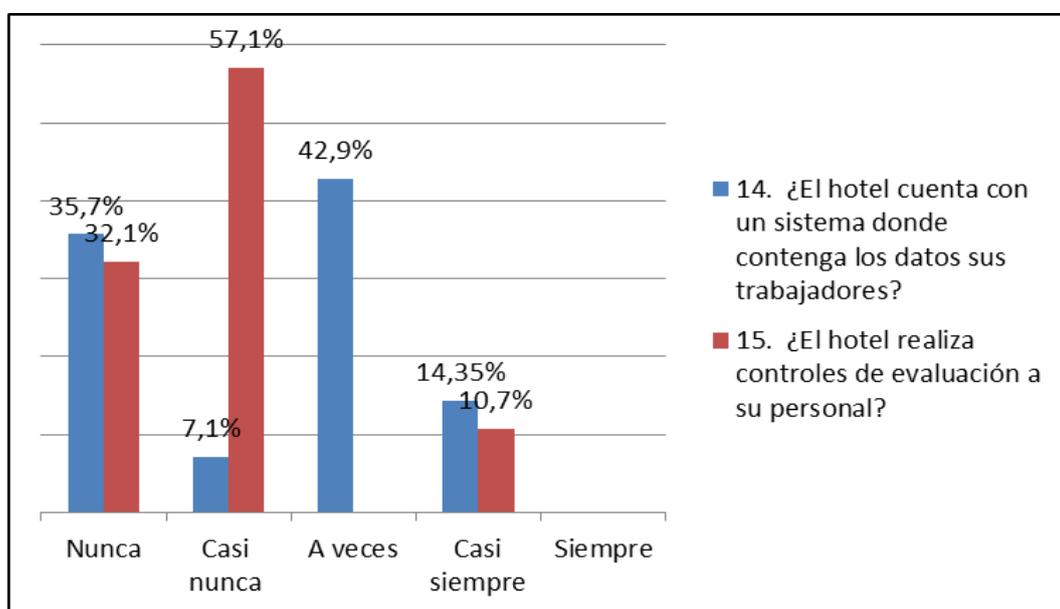


Tabla 8. Evaluación de recursos humanos.

Se observa en la Tabla 8 que, en el aspecto de evaluación del recurso humano, el 42,8% de los encuestados manifestaron que el hotel no cuenta con un sistema donde contenga los datos sus trabajadores y el 89,2% determinó que el hotel no realiza controles de evaluación a su personal.

C. Análisis estadístico de la variable “Desempeño laboral”

Tabla 9

Habilidades y capacidades

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.
16. ¿Los trabajadores del hotel cumplen con disciplina sus obligaciones?	17	60,7	5	17,9	6	21,4	0	0	0	0
17. ¿Los trabajadores del hotel tienen los conocimientos necesarios para desarrollar correctamente sus labores?	0	0	12	42,9	13	46,4	3	10,7	0	0
18. ¿Los trabajadores del hotel demuestran aplicar sus conocimientos obtenido a lo largo de su trayectoria para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia?	4	14,3	14	50,0	9	32,1	1	3,6	0	0
19. ¿Los trabajadores del hotel demuestran responsabilidad en el trabajo?	15	53,6	8	28,6	5	17,9	0	0	0	0

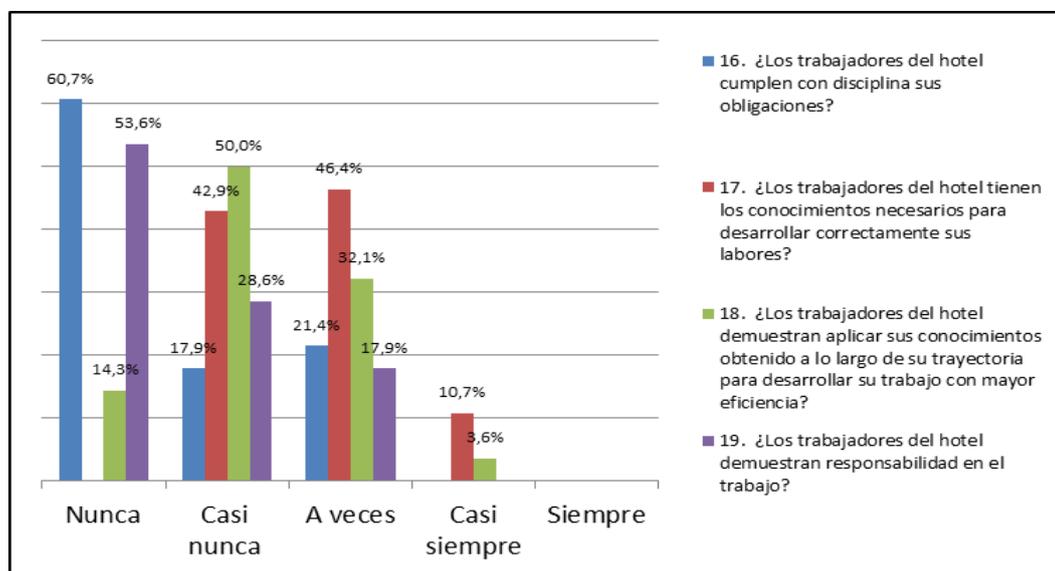


Figura 9. Habilidades y capacidades.

Se observa en la Tabla 9 que en el aspecto de las habilidades y capacidades del desempeño laboral el 78,6% manifestó que los trabajadores del hotel no cumplen con disciplina sus obligaciones, el 42,9% manifestó que los trabajadores del hotel

no tienen los conocimientos necesarios para desarrollar correctamente sus labores, el 64,3% determinó que los trabajadores del hotel no demuestran aplicar sus conocimientos obtenido a lo largo de su trayectoria para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia. Finalmente, el 82,2% manifestó que los trabajadores del hotel no demuestran responsabilidad en el trabajo.

Tabla 10
Relaciones interpersonales

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.	Fr.	Porc.
20. ¿Los trabajadores del hotel demuestran ser personas empáticas?	2	7,1	10	35,7	12	42,9	4	14,3	0	0
21. ¿El administrador o gerente desarrolla un papel de líder con la finalidad de conducir a los demás trabajadores del hotel a un desempeño eficientemente del trabajo que realizan?	3	10,7	9	32,1	13	46,4	3	10,7	0	0
22. ¿El administrador o gerente influye positivamente en los demás trabajadores del hotel?	4	14,3	3	10,7	15	53,6	6	21,4	0	0

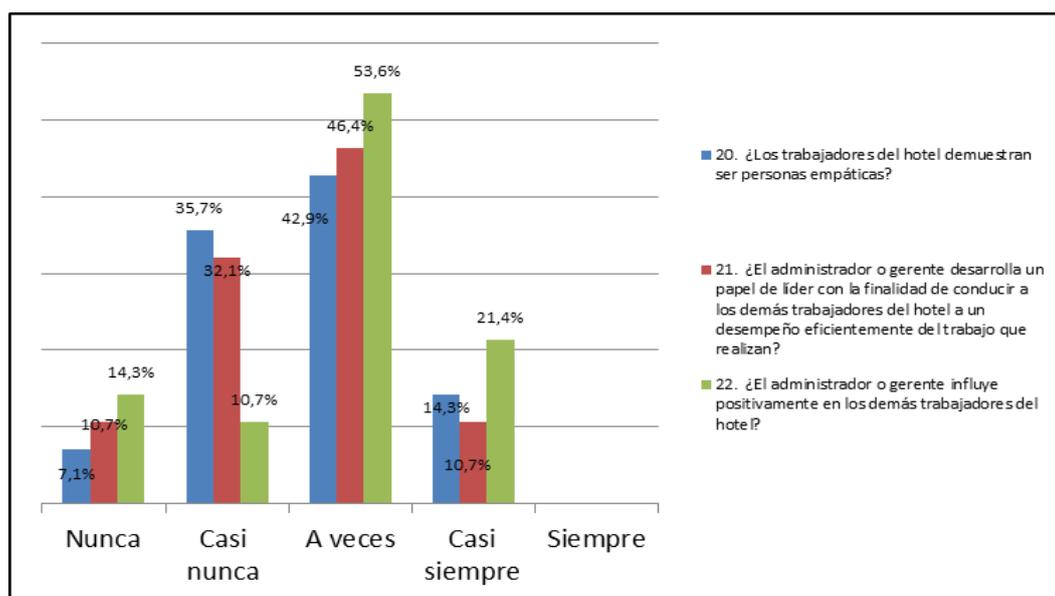


Figura 10. Relaciones interpersonales.

Se observa en la Tabla 10 que en el aspecto de relaciones interpersonales del desempeño laboral el 42,8% de los encuestados manifestaron que los trabajadores del hotel no demuestran ser personas empáticas, el 42,8% de los encuestados determinaron que el administrador o gerente no desarrolla un papel de líder con la finalidad de conducir a los demás trabajadores del hotel a un desempeño eficientemente del trabajo que realizan. Finalmente, un 25% mencionó que el administrador o gerente no influye positivamente en los demás trabajadores del hotel.

D. Prueba de normalidad

Para determinar qué tipo de prueba correlacional usar, fue necesario utilizar la distribución de los datos recolectados a través de los instrumentos correspondientes la prueba de Shapiro-Wilk teniendo en cuenta que el tamaño de la población es menor que 50; se determinó que la distribución de los datos presenta una distribución no normal, lo cual para el análisis de datos se utilizara la prueba de correlación de Rho de Spearman.

Tabla 11
Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de recursos humanos	,893	28	,008
Integración de recursos humanos	,749	28	,000
Organización de recursos humanos	,689	28	,000
Retención de recursos humanos	,746	28	,000
Desarrollo de recursos humanos	,753	28	,000
Evaluación de recursos humanos	,750	28	,000
Desempeño laboral	,885	28	,005

a. Corrección de la significación de Lilliefors

E. Comprobación de Hipótesis

Hipótesis General

Ho: La gestión de los recursos humanos en el turismo no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Ha: La gestión de los recursos humanos en el turismo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Tabla 12

Correlación de Rho de Spearman entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral

			Gestión de Recursos Humanos	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión de Recursos Humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,718**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,718**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 12 que en el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,718$), por lo que se concluye que la gestión de los recursos humanos en el turismo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Hipótesis Específica 01

Ho: La integración de recursos humanos no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Ha: La integración de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre la integración de los recursos humanos y el desempeño laboral

			Integración de recursos humanos	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Integración de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,735**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño laboral	N	28	28
		Coeficiente de correlación	,735**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 13 que con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,735$), por lo que se concluye la integración de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Hipótesis Específica 02

Ho: La organización de recursos humanos no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Ha: La organización de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Tabla 14

Correlación de Rho de Spearman entre la organización de los recursos humanos y el desempeño laboral

		Organización de recursos humanos	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Organización de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,452*
		N	.
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	28
		Sig. (bilateral)	,016
		N	28

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Se observa en la Tabla 14 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($p = 0,016 < 0,05$; $r = 0,452$), por lo que se concluye que la organización de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Hipótesis Específica 03

Ho: La retención de recursos humanos no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Ha: La retención de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Tabla 15

Correlación de Rho de Spearman entre la retención de los recursos humanos y el desempeño laboral

			Retención de recursos humanos	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Retención de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,760**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño laboral	N	28	28
		Coeficiente de correlación	,760**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	28	28

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 15 que con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,760$), por lo que se concluye que la retención de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Hipótesis Específica 04

Ho: El desarrollo de recursos humanos no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Ha: El desarrollo de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Tabla 16

Correlación de Rho de Spearman entre el desarrollo de los recursos humanos y el desempeño laboral

			Desarrollo de recursos humanos	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desarrollo de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,517**
		Sig. (bilateral)	.	,005
	Desempeño laboral	N	28	28
		Coeficiente de correlación	,517**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	28	28

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa en la Tabla 16 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($p = 0,005 < 0,05$; $r = 0,517$), por lo que se concluye que el desarrollo de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Hipótesis Específica 05

Ho: La evaluación de recursos humanos no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Ha: La evaluación de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

Tabla 17

Correlación de Rho de Spearman entre la evaluación de los recursos humanos y el desempeño laboral

			Evaluación de recursos humanos	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Evaluación de recursos humanos	Coefficiente de correlación	1,000	,428*
		Sig. (bilateral)	.	,023
	Desempeño laboral	N	28	28
		Coefficiente de correlación	,428*	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	.
		N	28	28

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Se observa en la Tabla 17 que en el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($p = 0,023 < 0,05$; $r = 0,428$), por lo que se concluye que la evaluación de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

La ciudad de Huaral se ha extendido de la mano con la modernidad, pero mantiene la particularidad de una ciudad de provincia, es una ciudad que tiene casi todos los servicios y permitiendo la accesibilidad a los avances tecnológicos. Huaral cuenta con infraestructuras modernas que cuentan con no más de 4 pisos, en el centro de la ciudad y sus alrededores aún se conservan las edificaciones antiguas que con el tiempo el adobe ha sido reemplazado por cemento. En la ciudad de Huaral se ubica la ex hacienda Huando, la cual es famosa por su producción de naranjas, sus terrenos en la mayoría son agrícolas y naturales.

Actualmente, la globalización y el avance de la tecnología han propiciado que el recurso humano y la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores se convierta en un desafío para los administradores o gerentes de los hoteles. Considerando que los hoteles en la actualidad se desarrollan en un ámbito de competitividad no sólo a nivel local sino también nacional, se está tomando más importancia a invertir en la formación de los trabajadores con la finalidad de cumplir con las metas, también se considera tener un plan de incentivos y motivación, ofrecer un ambiente cómodo de trabajo, se busca que el personal sienta que es parte de la empresa.

Barzola (2012) en su tesis titulada “Gestión del recurso humano en enfermería”, expuso Los recursos humanos en cualquier centro laboral son el

elemento fundamental en la aportación del verdadero valor en la organización, por tanto, el realizar una correcta gestión de los mismos supone el posicionar a dicho centro en un nivel de excelencia, siendo este el objetivo a conseguir por los gestores de recursos humanos.

En los hoteles ubicados en el distrito de Huaral se ha podido percibir distintos inconvenientes que vienen teniendo los administradores o gerentes con respecto a la gestión de los recursos humanos, lo que tiene repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores, que, a su vez, se refleja en el progreso o declinación del hotel. En los hoteles de mayor prestigio la gestión de recursos humanos se puede ver evidenciado en la identidad de sus trabajadores con el mismo hotel, lo que se convierte en un gran apoyo para gestar el progreso del hotel. Por este motivo, los gerentes de los hoteles prestan atención a que su personal reciba formación y capacitaciones para de esta manera asegurar que el desempeño laboral sea rentable.

Los problemas son respecto a la gestión de recursos humanos que se han podido percibir en los hoteles del distrito de Huaral es que a criterio del 78,6% de los encuestados manifestaron que los trabajadores o colaboradores no son contratados mediante un proceso adecuado de reclutamiento y selección, sin cumplir con el perfil requerido por el puesto; otro de los problemas que se ha podido observar el 71,4% es que en los hoteles existe exceso o falta de personal; no existe un procedimiento de reclutamiento de personal porque se contratan personas con poca experiencia e inclusive sin experiencia alguna en servicios hoteleros; no existe en la mayoría de hoteles un presupuesto para invertir en el capital humano (trabajador o colaborador) razón por la cual los hoteles se han visto en la manera poco técnica de gestionar el recurso humano;

El desempeño laboral con respecto al sector hotelero se caracteriza porque existe un trato directo entre el personal del hotel con los huéspedes, lo que genera un factor importante en la gestión de recursos humanos porque tiene repercusión en la calidad del servicio que brinda el hotel. El sector hotelero se caracteriza por mantener un intenso contacto con los huéspedes, lo que determina que para lograr que los huéspedes regresen o sean los encargados de recomendar el hotel, los encargados de brindar este servicio deben poner más interés en mantener a los huéspedes satisfechos, es por esto que los gerentes de los hoteles tienen la obligación de contar con empleados que cuenten con motivación, personalidad, capacidades que ayuden a mantener satisfecho a los huéspedes. Los hoteles que brindan un servicio de calidad se preocupan por proporcionar a sus empleados mayores motivaciones, otorga oportunidades de poder avanzar en su carrera laboral, logrando que los empleados desarrollen mejor sus tareas y asuman un mayor compromiso con la empresa.

Zapana & Cutisaca (2017) en su tesis titulada “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes comunicaciones vivienda y construcción – Puno 2015”, expuso el desempeño laboral es eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con un gran valor y satisfacción laboral, es necesario, el desempeño laboral de las persona va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

El 82,1% de los gerentes o administradores de los hoteles del distrito de Huaral han podido observar que sus trabajadores muestran poco interés por realizar sus funciones demostrando poca disciplina general en el cumplimiento de

sus obligaciones; por otro lado, el 49,2% ha observado que algunos trabajadores no conocen completamente todas las funciones que deben realizar dentro del hotel; asimismo algunos trabajadores muestran una despreocupación por atender adecuadamente a los huéspedes.

5.2. Conclusiones

- Con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,735$), por lo que se concluye que la integración de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017. Esto significa, que si en el hotel se maneja una eficiente planeación, reclutamiento y selección de personal, aumentará las habilidades y capacidades de los trabajadores.
- Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($p = 0,016 < 0,05$; $r = 0,452$), por lo que se concluye que la organización de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017. Esto significa que, si en el hotel se fijan puestos de trabajo necesarios para desarrollar las funciones y/o tareas, y se evalúa el desempeño de sus trabajadores, aumentará la responsabilidad y la disciplina de sus trabajadores.
- Con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,760$), por lo que se concluye que la retención de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017. Esto

permite aseverar, que si en el hotel se mejora las remuneraciones, prestaciones y se mejora el ambiente de trabajo, mejorará las relaciones interpersonales.

- Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($p = 0,005 < 0,05$; $r = 0,517$), por lo que se concluye que el desarrollo de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017. Esto permite aseverar, que si en el hotel se capacita y se logra un desarrollo organizacional, aumentará el desempeño eficiente del trabajador.
- Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($p = 0,023 < 0,05$; $r = 0,428$), por lo que se concluye que la evaluación de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017. Esto significa, que si en el hotel se realiza controles de evaluación, aumentará las habilidades y capacidades de los trabajadores.

Por lo expuesto anteriormente:

- Con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,718$), por lo que se concluye que la gestión de los recursos humanos en el turismo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.

5.3. Recomendaciones

- Implementar capacitaciones constantes a sus administradores o gerentes sobre reclutamiento y selección de personal con el propósito de incrementar y/o fortalecer las habilidades y capacidades de los trabajadores, asegurando de esta manera que el desempeño laboral sea óptimo.
- Realizar documentos de gestión, como es el Manual de Organización y Funciones para que los administradores o gerentes puedan inducir a sus trabajadores a cumplir con sus funciones y/o tareas, y así se pueda evaluar con mayor tecnicismo el desempeño laboral de los trabajadores.
- Realizar un estudio conducente a conocer cuáles son las remuneraciones que ofrecen otros hostales, con el propósito de retener al trabajador y de establecer una escala remunerativa de acuerdo a las funciones y/o tareas que desempeñan los trabajadores, asimismo, se debe procurar mejorar los ambientes de trabajo.
- Implementar capacitaciones constantes para los trabajadores, como es la atención al huésped, calidad de servicio, inteligencia emocional, y otros, que favorezcan a mejorar sus habilidades y capacidades y sus relaciones interpersonales. Asimismo, los administradores o gerentes deben participar en dichas capacitaciones.
- Implementar sistema de control para la evaluación de personal, como puede ser la evaluación de 360 grados, donde evaluará el jefe, los colegas de trabajo, el huésped y proveedores de servicios directos y los subordinados, y así mejorar el desempeño de los trabajadores del hotel.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas

Acosta, Fernández & Mollón (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hotelería*. México: Pearson Educación.

Benjamín E. & Fincowsky, F. (2014). *Organización De Empresas* (3ª Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. (4ª Ed.). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9ª Ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª Ed.). México: Mc Graw Hill.

Gallego, M. & Casanueva, C. (2011). *Dirección y Organización de Empresas Turísticas*. Madrid: ediciones Pirámide.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª Ed.). México: Mc Graw – Hill.

Louffat, E. (2013). *Administración del Potencial Humano*. (2ª Ed.). Argentina: Cengage Learning.

Lussier, R. & Achua, C. (2011). *Liderazgo* (4ª Ed.). México: Cengage Learning.

Werther, W., Davis, K. & Guzmán, P. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (7ª Ed.). Mc Graw Hill Interamericana: México.

6.2. Fuentes electrónicas

Arroyo, Y. (2015). La Gestión de Recursos Humanos y la Tasa de Rotación de personal en la Empresa Compartamos Financiera, sucursal Trujillo 1: 2014. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1945/arroyogamboa_yessica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barzola, L. (2012). Gestión del recurso humano en enfermería. Universidad Nacional de Covo. Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5864/barzola-luis.pdf

Bisetti, J. (2015). Motivación y Desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú, 2015. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/110/bisetti_tj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Coello, V. (2014). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20Os.pdf>

Directorio de alojamientos, hostales y hoteles departamento de Lima, provincia de Huaral. Recuperado de http://www.perutoptours.com/index14hr_directorio_hh.html

Enríquez, P. (2014). Motivación y Desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México. Universidad de Morelos. Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/381/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Morales, S. (2012). Gestión de Recursos Humanos en los establecimientos privados del nivel primario en la cabecera de Totonicapán. Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Morales-Sheyla.pdf>

Reglamento de establecimientos de hospedaje – Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR,09.06.2015. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_NRO_001_2015_MINCETUR_REH.pdf

Zapana, G. & Cutisaca, D. (2017). Influencia del clima Organizacional en el Desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes comunicaciones vivienda y construcción – puno 2015. Universidad Nacional del Altiplano. Recuperado de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3630/Zapana_Castillo_Gissela_Amparo_Pean.pdf?sequence=3

ANEXO N°01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema Principal ¿De qué manera la gestión de los recursos humanos en el turismo influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?</p> <p>Problemas Específicos ¿De qué manera la integración de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?</p> <p>¿De qué manera la organización de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?</p>	<p>Objetivo General Establecer de que manera la gestión de los recursos humanos en el turismo influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p> <p>Objetivos Específicos Establecer de que manera la integración de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p> <p>Establecer de que la organización de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p>	<p>Hipótesis General La gestión de los recursos humanos en el turismo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p> <p>Hipótesis Secundarias La integración de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p> <p>La organización de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p>	<p>Variable Independiente: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p><i>Integración de recursos humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación del mercado de RH. - Reclutamiento de personas. - Selección de personas. <p><i>Organización de recursos humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Integración de las personas. - Diseño de puestos. - Descripción y análisis de puestos. - Evaluación del desempeño. <p><i>Retención de recursos humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneración y retribuciones. - Prestaciones y servicios sociales. - Higiene y seguridad en el trabajo. - Relaciones sindicales. <p><i>Desarrollo de recursos humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación. - Desarrollo organizacional. <p><i>Evaluación de recursos humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Banco de datos/ sistemas de información. - Controles. - Constancia. - Productividad. - Equilibrio social. 	<p>DISEÑO: No experimental.</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Transversal. Correlacional causal.</p> <p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario</p> <p>POBLACIÓN: Consta de 28 administradores o gerentes de los hoteles del distrito de Huaral.</p> <p>ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Rho de Spearman.</p>

<p>¿De qué manera la retención de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?</p>	<p>Establecer de que manera la retención de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p>	<p>La retención de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p>	<p style="text-align: center;">Variable Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL</p> <p><i>Habilidades y capacidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disciplina general que se manifiesta en el cumplimiento de sus obligaciones. - Niveles de conocimiento de las tareas. - Aplicación de los conocimientos. - Responsabilidad demostrada en sus labores. <p><i>Relaciones interpersonales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Empatía. - Liderazgo. - Influencia que ejerce. 	
<p>¿De qué manera el desarrollo de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?</p>	<p>Establecer de que manera el desarrollo de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p>	<p>El desarrollo de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p>		
<p>¿De qué manera la evaluación de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017?</p>	<p>Establecer de que manera la evaluación de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p>	<p>La evaluación de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral, 2017.</p>		

ANEXO N°02

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles del distrito de Huaral. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis "X" según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
DIMENSIÓN: INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
1. ¿El hotel maneja una eficiente planeación de los recursos humanos?					
2. ¿El hotel realiza un adecuado proceso de reclutamiento de personal?					
3. ¿El hotel realiza un adecuado proceso de selección de personal?					
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
4. ¿El hotel realiza un adecuado proceso de integración de las personas nuevas que llegan a trabajar?					
5. ¿El hotel cuenta con los puestos de trabajo necesarios para poder desarrollar las funciones sin problemas ni demoras?					
6. ¿El hotel cuenta con un manual de organización y funciones?					
7. ¿El hotel evalúa el desempeño de sus trabajadores?					
DIMENSIÓN: RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
8. ¿Las remuneraciones y retribuciones que otorga el hotel a su personal son las adecuadas?					
9. ¿El hotel realiza prestaciones y servicios sociales?					
10. ¿El hotel brinda a sus trabajadores un ambiente de trabajo higiénico?					
11. ¿El hotel brinda a sus trabajadores un ambiente de trabajo seguro?					
DIMENSIÓN: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS					
12. ¿El hotel capacita a su personal?					
13. ¿El gerente o administrador se preocupa por que exista un eficiente desarrollo organizacional dentro del hotel?					
DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
14. ¿El hotel cuenta con un sistema donde contenga los					

datos sus trabajadores?					
15. ¿El hotel realiza controles de evaluación a su personal?					
DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN: HABILIDADES Y CAPACIDADES					
16. ¿Los trabajadores del hotel cumplen con disciplina sus obligaciones?					
17. ¿Los trabajadores del hotel tienen los conocimientos necesarios para desarrollar correctamente sus labores?					
18. ¿Los trabajadores del hotel demuestran aplicar sus conocimientos obtenido a lo largo de su trayectoria para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia?					
19. ¿Los trabajadores del hotel demuestran responsabilidad en el trabajo?					
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES					
20. ¿Los trabajadores del hotel demuestran ser personas empáticas?					
21. ¿El administrador o gerente desarrolla un papel de líder con la finalidad de conducir a los demás trabajadores del hotel a un desempeño eficientemente del trabajo que realizan?					
22. ¿El administrador o gerente influye positivamente en los demás trabajadores del hotel?					