



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL EN EL HOTEL GREENFIELD, CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Kerly Carolina Rocafuerte Laínez

LA LIBERTAD – ECUADOR

2019



TEMA:

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL HOTEL GREENFIELD, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.

Autor:

Rocafuerte Laínez Kerly Carolina

Tutor:

Ing. Alejandro Lindao Carola

Resumen

La presente investigación permite identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal en el hotel Greenfield, ubicado en el cantón Salinas, razón por la cual se plantea un modelo de estrategias de motivación que permitan disminuir las debilidades identificadas en el análisis interno y externo del establecimiento, con el objetivo de obtener un impacto positivo en las actividades laborales de los colaboradores y que puedan cumplir las metas propuestas por la gerencia en un tiempo determinado. El trabajo está sustentado en fundamentos teóricos de varios autores, quienes han planteado las diversas teorías sobre el tema en cuestión. La metodología utilizada fue la investigación exploratoria, partiendo de un enfoque cuali-cuantitativo, bajo los criterios de análisis de los métodos deductivos e inductivos. Además, las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron las encuestas aplicadas a los clientes externos, la entrevista realizada al gerente y una entrevista colectiva al personal operativo. Los resultados obtenidos muestran la necesidad de implementar programas de incentivos al personal del hotel, debido a que se evidenció insatisfacción y desmotivación en los empleados, también deficiencia en el trabajo en equipo, lo que imposibilita el cumplimiento efectivo de las tareas asignadas por la alta gerencia.

Palabras claves: Motivación, desempeño laboral, satisfacción, calidad de servicio.



TITLE:

MOTIVATION STRATEGIES TO IMPROVE PERSONAL LABOR PERFORMANCE AT GREENFIELD HOTEL, CANTON SALINAS, PROVINCE OF SANTA ELENA, YEAR 2018.

Author:

Rocafuerte Laínez Kerly Carolina

Tutor:

Ing. Alejandro Lindao Carola

Abstract

The present investigation allows us to identify the motivational factors that influence the work performance of the staff at the Greenfield Hotel, located in the Salinas canton, which is why we propose a model of motivational strategies that allow us to reduce the weaknesses identified in the internal analysis and external of the establishment, with the objective of obtaining a positive impact on the work activities of the employees and that they can fulfill the goals proposed by the management in a certain time. The work is based on theoretical foundations of several authors, who have raised the various theories on the subject in question. The methodology used was exploratory research, based on a qualitative-quantitative approach, under the criteria of analysis of deductive and inductive methods. In addition, the data collection techniques used were the surveys applied to external clients, the interview with the manager and a collective interview with the operational staff. The results obtained show the need to implement incentive programs for hotel staff, because there was evidence of dissatisfaction and demotivation in employees, also deficiency in teamwork, which makes it impossible to effectively fulfill the tasks assigned by senior management.

Keywords: Motivation, work performance, satisfaction, quality of service.

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de profesor guía del trabajo de titulación, **“ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL HOTEL GREENFIELD, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”**, elaborado por la Srta. Kerly Carolina Rocafuerte Láinez, egresado de la carrera Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Ing. Alejandro Lindao Carola, MSc.
TUTORA

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL HOTEL GREENFIELD, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”**, elaborado por **Rocafuerte Laínez Kerly Carolina** declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencia Administrativas** carrera de **Administración de Empresas** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



.....
ROCAFUERTE LAÍNEZ KERLY CAROLINA
C.C No.: 245038267-2

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios, por haberme brindado las fuerzas necesarias para culminar mi etapa universitaria con éxito.

A mi familia, por su apoyo incondicional durante todo el proceso educativo, motivándome y alentándome para no darme por vencida y alcanzar mi meta estudiantil.

A mis amigos (as), por haber sido parte de mi formación personal y profesional en las aulas universitarias, compartiendo momentos y experiencias inolvidables.

A mi tutora Carola Alejandro, por haber compartido conmigo sus experiencias y conocimientos, durante el desarrollo de mi trabajo de investigación.

A la Gerente del hotel Greenfield, por darme la apertura y el aval para realizar mi trabajo de investigación en su establecimiento, brindándome la información necesaria sin ninguna dificultad e impedimento.

Kerly Rocafuerte Laínez

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de investigación a Dios, por brindarme fortaleza para cumplir mis metas; a mi madre María Laínez y mi hermana Nayely González por darme su amor, consejos y apoyo incondicional, que a través del tiempo serán recompensados con mi trabajo y esfuerzo.

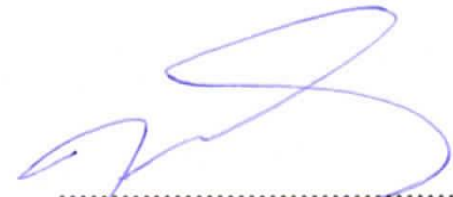
A mi compañero de vida, quien se ha convertido en mi pilar y mi motivación para cumplir mis sueños y en un futuro tener una buena calidad de vida.

A mis amigos, quienes fueron parte de un proceso de aprendizaje muy bonito e inolvidable.

Finalmente dedico este trabajo a mi tutora Ing. Carola Alejandro, quien aportó con sus valiosos conocimientos, para la culminación de mi investigación.

Kerly Carolina Rocafuerte Laínez


TRIBUNAL DE GRADO



.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc
DECANA DE LA FACULTAD (E)
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



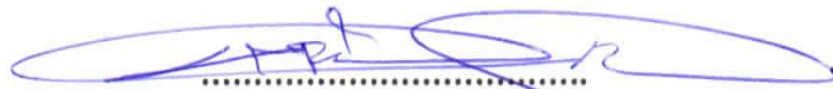
.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc
DIRECTORA DE LA CARRERA (E)
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



.....
Ing. Carola Lindao Alejandro, MSc.
DOCENTE TUTOR



.....
Ing. Divar Sebastián Castro Loor, MSc
DOCENTE ESPECIALISTA



.....
Abg. Víctor Coronel Ortiz
SECRETARIO GENERAL (E)

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| Resumen..... | ii |
| Abstract | iii |
| APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA..... | iv |
| DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD | v |
| AGRADECIMIENTOS | vi |
| DEDICATORIA | vii |
| TRIBUNAL DE GRADO..... | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xiii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xv |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | xvi |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xvii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I | 10 |
| MARCO TEÓRICO | 10 |
| 1.1. Revisión de la literatura..... | 10 |
| 1.2. Desarrollo de las teorías y conceptos..... | 12 |
| 1.2.1. Estrategias de motivación | 12 |
| 1.2.1.1. Teorías de la Motivación | 14 |
| 1.2.1.1.1. Teoría del Establecimiento de Metas | 14 |
| 1.2.1.1.2. Teoría de las Expectativas (Vroom) | 15 |
| 1.2.1.1.3. Teoría de la Equidad/Justicia Organizacional | 15 |
| 1.2.1.1.4. Teoría de las Necesidades según Maslow, McClelland, Herzberg | 15 |
| 1.2.1.1.5. Teoría de la Autodeterminación y Teoría de la Evaluación Cognitiva (Autodeterminación, compromiso con el puesto de trabajo) | 16 |

| | | |
|--------------------|--|-----------|
| 1.2.1.1.6. | Teoría del Reforzamiento | 16 |
| 1.2.1.2. | Intrínsecas | 16 |
| 1.2.1.2.1. | Logros | 17 |
| 1.2.1.2.2. | Realización personal..... | 18 |
| 1.2.1.2.3. | Reconocimientos | 20 |
| 1.2.1.2.4. | Responsabilidad | 21 |
| 1.2.1.3. | Extrínsecas. | 22 |
| 1.2.1.3.1. | Ambiente laboral | 22 |
| 1.2.1.3.2. | Beneficios Sociales..... | 23 |
| 1.2.1.3.3. | Sueldos | 24 |
| 1.2.1.3.4. | Relaciones interpersonales | 25 |
| 1.2.2. | Desempeño laboral | 26 |
| 1.2.2.1. | Efectividad | 27 |
| 1.2.2.1.1. | Eficacia..... | 28 |
| 1.2.2.1.2. | Eficiencia..... | 28 |
| 1.2.2.2.1. | Trabajo en equipo | 30 |
| 1.2.2.3. | Evaluación de desempeño | 31 |
| 1.2.2.3.1. | Cumplimiento de metas | 31 |
| 1.2.2.4. | Satisfacción Laboral | 32 |
| 1.2.2.3.1. | Cultura Organizacional..... | 33 |
| 1.3. | Fundamentos sociales, psicológicos, y legales | 34 |
| 1.3.1. | Fundamentos sociales..... | 34 |
| 1.3.2. | Fundamentos psicológicos..... | 34 |
| 1.3.3. | Fundamentos legales | 34 |
| 1.3.3.1. | Constitución de la República del Ecuador – (2008)..... | 35 |
| CAPÍTULO II | | 37 |

| | |
|--|----|
| MATERIALES Y MÉTODOS | 37 |
| 2.1. Alcance de la Investigación..... | 37 |
| 2.2. Enfoques de la investigación..... | 38 |
| 2.3. Métodos de investigación..... | 38 |
| 2.4. Diseño de muestreo..... | 39 |
| CAPÍTULO III | 45 |
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 45 |
| 3.1. Análisis de datos..... | 45 |
| 3.1.1. Resultado de la entrevista dirigida al Gerente..... | 45 |
| 3.1.2. Resultado de entrevista colectiva dirigida a los empleados..... | 49 |
| 3.1.3. Encuestas dirigidas a los huéspedes del hotel Greenfield..... | 54 |
| 3.2. Limitaciones..... | 69 |
| 3.3. Análisis de Resultados..... | 69 |
| CAPÍTULO IV | 71 |
| PROPUESTA | 71 |
| “PLAN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL GREENFIELD, UBICADO EN EL CANTÓN SALINAS”..... | 71 |
| 4.1. Introducción..... | 71 |
| 4.2. Objetivos General..... | 72 |
| 4.3. Datos del Hotel..... | 72 |
| 4.3.1. Filosofía Corporativa..... | 73 |
| 4.3.1.1. Misión Propuesta..... | 73 |
| 4.3.1.2. Visión..... | 73 |
| 4.4. Diseño del plan de estrategias motivacionales..... | 74 |
| 4.4.1. Fase 1.- Análisis FODA..... | 75 |

| | | |
|----------|--|----|
| 4.4.2. | Fase 2.- Diseño de las estrategias | 75 |
| 4.4.3. | Fase 3.- Implementación de estrategias | 76 |
| 4.4.3.1. | Estrategia 1: Plan de incentivos | 77 |
| 4.4.3.2. | Estrategia 2: Programa de Capacitaciones | 81 |
| 4.4.3.3. | Estrategia 3: Plan de Reconocimientos | 88 |
| | Conclusiones..... | 94 |
| | Recomendaciones..... | 95 |
| | Bibliografía | 96 |
| | ANEXOS..... | 99 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla No. 1 Población..... | 40 |
| Tabla No. 2 Muestra..... | 42 |
| Tabla No. 3 Edad de clientes | 54 |
| Tabla No. 4 Género..... | 55 |
| Tabla No. 5 Nivel de estudios..... | 56 |
| Tabla No. 6 Ambiente del establecimiento..... | 57 |
| Tabla No. 7 Motivación | 58 |
| Tabla No. 8 Relaciones Personales | 59 |
| Tabla No. 9 Recursos | 60 |
| Tabla No. 10 Eficiencia | 61 |
| Tabla No. 11 Eficacia..... | 62 |
| Tabla No. 12 Trabajo en equipo..... | 63 |
| Tabla No. 13 Compromiso Organizacional | 64 |
| Tabla No. 14 Evaluación de desempeño..... | 65 |
| Tabla No. 15 Satisfacción Laboral..... | 66 |
| Tabla No. 16 Servicio al cliente..... | 67 |
| Tabla No. 17 Influencia de la motivación en el desempeño laboral | 68 |
| Tabla No. 18 Datos informativos del Hotel | 72 |
| Tabla No. 19 Instalaciones..... | 72 |
| Tabla No. 20 Análisis FODA..... | 75 |
| Tabla No. 21 Plan de incentivos económicos | 77 |
| Tabla No. 22 Presupuesto del plan de incentivos | 80 |

| | |
|---|----|
| Tabla No. 23 Programa de capacitaciones al personal del hotel Greenfield..... | 81 |
| Tabla No. 24 Presupuesto del programa de capacitaciones | 84 |
| Tabla No. 25 Cronograma de capacitaciones..... | 87 |
| Tabla No. 26 Plan de incentivos no económicos | 88 |
| Tabla No. 27 Presupuesto del plan de incentivos no económicos | 90 |
| Tabla No. 28 Matriz de Evaluación de desempeño | 91 |
| Tabla No. 29 Resumen de presupuesto..... | 92 |
| Tabla No. 30 Plan de acción de Estrategias de Motivación..... | 93 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico No. 1 Edad de clientes | 54 |
| Gráfico No. 2 Género | 55 |
| Gráfico No. 3 Nivel de estudios | 56 |
| Gráfico No. 4 Ambiente del establecimiento | 57 |
| Gráfico No. 5 Motivación | 58 |
| Gráfico No. 6 Relaciones Personales | 59 |
| Gráfico No. 7 Recursos | 60 |
| Gráfico No. 8 Eficiencia | 61 |
| Gráfico No. 9 Eficacia | 62 |
| Gráfico No. 10 Trabajo en equipo | 63 |
| Gráfico No. 11 Compromiso Organizacional | 64 |
| Gráfico No. 12 Evaluación de desempeño | 65 |
| Gráfico No. 13 Satisfacción Laboral | 66 |
| Gráfico No. 14 Servicio al cliente | 67 |
| Gráfico No. 15 Influencia de la motivación en el desempeño laboral | 68 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración No. 1 Proceso de Motivación..... | 13 |
| Ilustración No. 2: Esquema del modelo de estrategias motivacionales | 74 |
| Ilustración No. 3 Estrategias Motivacionales..... | 76 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo No. 1 Matriz de consistencia de La Motivación..... | 100 |
| Anexo No. 2 Matriz de consistencia del Desempeño | 101 |
| Anexo No. 3 Formato de encuesta aplicada a los clientes | 102 |
| Anexo No. 4 Formato de entrevista aplicada a la Gerente..... | 104 |
| Anexo No. 5 Formato de entrevista colectiva dirigida a los empleados..... | 106 |
| Anexo No. 6 Presupuesto de Trabajo de Titulación | 108 |

INTRODUCCIÓN

La industria hotelera es el resultado de la evolución social de muchos siglos, influida por múltiples cambios tanto políticos, económicos y tecnológicos, que han logrado mejorar significativamente los servicios. Esto ha permitido que esta actividad se convierta en uno de los pilares fundamentales en el desarrollo y fortalecimiento económico de un país, generando ingresos constantes, nuevas plazas de trabajos en los diferentes negocios, una mayor participación en el mercado y garantizando la fidelización del cliente.

Alrededor del mundo existen miles de establecimientos dedicados a brindar servicios de alojamiento, cifras que se reflejan en los estudios realizados por especialistas en el área, que constantemente analizan la evolución de esta actividad económica a nivel global, sin duda alguna la oferta y demanda de los negocios hoteleros actualmente genera un crecimiento favorable en el desarrollo sostenible de un país.

Este sector económico se encuentra en constantes cambios debido a la globalización y alta competitividad nacional e internacional, por lo que necesariamente las operaciones inmersas en esta industria deben estar encaminadas hacia la búsqueda de ventajas competitivas, con el fin de sobresalir ante la excesiva oferta presente en el mercado.

Ecuador es considerado como uno de los principales países en potencia turística hotelera, siendo así un gran generador de ingresos altamente significativo del país,

en la actualidad la cantidad de establecimientos de alojamiento entre micro, pequeños, medianos y grandes está en constante aumento, dichos lugares buscan la forma de satisfacer las necesidades de los consumidores, ofertando variedad de servicios con la finalidad de que se adapten a tales necesidades.

Las grandes cadenas hoteleras a nivel nacional ofrecen excelentes servicios de hospedaje y alojamiento, debido a que invierten considerables sumas de dinero en programas de capacitaciones que involucran al personal, con la finalidad de que estos adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo eficiente de sus actividades, si bien es cierto los primeros en mantener una relación directa con los clientes son los empleados y de ellos depende si el cliente queda satisfecho o no con el servicio del hotel.

La provincia de Santa Elena es uno de los principales lugares de destino de miles de turistas tanto nacionales como internacionales, debido a la variedad de atractivos turísticos con que cuenta en cada uno de sus cantones; en la actualidad el sector turístico-hotelerero al igual que la pesca tiene gran participación en las actividades económicas de los habitantes de esta emblemática provincia, por tal motivo se le está brindando la importancia necesaria a este sector productivo con la finalidad de lograr que la excelencia de la imagen corporativa queda retenida en la mente de los consumidores.

El sector hotelero en el cantón Salinas es muy competitivo debido a la excesiva oferta de establecimientos de hospedaje y a la amplia gastronomía que ofrece esta localidad, esto conlleva a la búsqueda de ventajas competitivas para que la demanda

de turistas tanto nacionales como extranjeros sea alta, por lo general las cadenas hoteleras se enfocan en el personal, debido a que ellos son los que se relacionaran directamente con el cliente y la perspectiva que tendrá el cliente del hotel será en función al servicio que recibió al momento de su estadía en dicho establecimiento

Los establecimientos de alojamiento que operan en Salinas se esfuerzan día a día en brindar un excelente servicio a los clientes, por lo que constantemente se preocupan en atender las necesidades tanto de los clientes como de los empleados, tales como inquietudes, solución de conflictos, insuficiente comunicación, inadecuado ambiente laboral o escasa motivación, si bien es cierto las organizaciones requieren de ciertos estímulos o incentivos que permitan incrementar el desempeño laboral de los trabajadores. Dichos estímulos o incentivos deben motivar a la realización efectiva de las funciones en la organización.

La motivación en los empleados del sector hotelero es una estrategia que los administradores y gerentes establecen como práctica en las organizaciones para que exista una eficiente comunicación, un efectivo trabajo en equipo, fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, sin embargo existen insuficientes estrategias motivacionales que afectan el desempeño laboral y por ende el ambiente de trabajo en algunas organizaciones. .

El Hotel Greenfield se encuentra ubicado en el cantón Salinas y brinda un servicio adecuado a sus clientes, por la capacidad de sus instalaciones confortables y agradables, complementando los servicios adicionales de: gimnasio, restaurant,

piscina y baño a vapor, con la finalidad de cubrir con todas las necesidades de los clientes.

El hotel anualmente establece políticas administrativas en la que escasamente se considera la parte motivacional de los empleados que laboran en esta organización, situación que se ve reflejada en el desempeño laboral de los mismos. El escaso desarrollo de estrategias motivacionales se evidencia en la carencia de reconocimientos, ambiente laboral, relaciones interpersonales e incluso la disponibilidad necesaria de recursos para cumplir con todas las actividades de la empresa.

Este establecimiento insuficientemente desarrolla estrategias motivacionales que mejoren el desempeño laboral de los empleados, tal es el caso de las remuneraciones, los empleados adicionalmente al sueldo que perciben por las actividades que realizan necesitan otros incentivos económicos que reconozca el esfuerzo de cada uno, situación que no se da en el hotel, generando desmotivación en los empleados.

Por lo general en este establecimiento muy poco se fomenta y promociona las relaciones interpersonales con las diferentes áreas de trabajo que tiene el hotel, lo que ocasiona que los empleados sientan un inadecuado ambiente laboral y que la comunicación no sea muy efectiva, por ende, esta situación genera un servicio ineficiente a los clientes.

La comunicación es un factor primordial en toda empresa hotelera, sin embargo las formas de comunicación que aplica el hotel son inadecuadas, por lo que muy poco

se considera las opiniones de los empleados para la resolución de problemas, generando poca participación en la toma de decisiones y esto conlleva a la escasa pertinencia en su desempeño laboral.

Otra situación que está afectando el desempeño laboral de los empleados en el “Hotel Greenfield” es la poca disponibilidad de los recursos, lo que imposibilita la ejecución eficiente de las actividades, causando la baja productividad.

Para sintetizar la problemática de investigación se procede a la **Formulación del problema**, estableciendo la siguiente pregunta: ¿De qué manera los factores de motivación influyen en el desempeño laboral en el “Hotel Greenfield”, cantón Salinas, ¿provincia de Santa Elena?

Por consiguiente, se **Sistematiza el problema**, elaborando preguntas que partirán del problema general, y servirán de apoyo para la formulación de los objetivos específicos de la investigación, dichas preguntas son detalladas a continuación:

- ¿Cuál es la situación actual del ambiente de trabajo de los empleados del Hotel Greenfield?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en relación a los estímulos que reciben los empleados del “¿Hotel Greenfield”, Cantón Salinas?
- ¿Qué estrategias motivacionales se aplican a los empleados del hotel Greenfield?
- ¿Cuáles son las estrategias de motivación que mejoran el desempeño laboral del personal del “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas.

El trabajo de investigación tiene como **Objetivo general**: Evaluar estrategias de motivación en función de las actividades administrativas que permitan el mejoramiento del desempeño laboral en el Hotel Greenfield, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2018.

Es necesario detallar los pasos que se van a llevar a cabo en la investigación, por lo que se elabora un listado de los Objetivos específicos que darán lugar al cumplimiento del objetivo general, y consisten en:

- Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del “Hotel Greenfield”.
- Analizar la situación actual del ambiente de trabajo de los empleados del “Hotel Greenfield”
- Examinar las estrategias motivacionales que se aplican en el “Hotel Greenfield”.
- Diseñar estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral del personal del “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas

La **justificación** de la investigación se sustenta en las bases teóricas de autores sobre la motivación y el desempeño laboral, por consiguiente, los aspectos metodológicos que dan lugar al desarrollo de la investigación y en la práctica el beneficio que tendrán las partes interesadas en el estudio.

La presente investigación servirá de soporte a los altos directivos del Hotel Greenfield ubicado en el Cantón Salinas para contrarrestar las múltiples vicisitudes

que se desarrollan en un inadecuado ambiente de trabajo por insuficientes planes de motivación, si bien es cierto un empleado motivado rendirá el doble en sus labores diarias a diferencia de un empleado insatisfecho en su área de trabajo que simplemente trabajara por percibir un sueldo mes a mes, mas no por estar comprometido con la organización; cabe recalcar que la motivación implica varios factores determinantes que son un pilar esencial en el rendimiento de todo trabajador.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación siendo esta de carácter exploratoria para la búsqueda de la información respectiva se procede a utilizar técnicas de recopilación de información como entrevistas y encuestas para confirmar la esencia de la investigación, también se podrá describir cada una de las variables que se encuentran inmersas en la problemática gracias a la utilización de los métodos de investigación tales como deductivo e inductivo. Otro aspecto en función a la metodología utilizada en esta investigación es la delimitación de la población y la obtención de la muestra que están direccionados a los clientes internos y externos del hotel.

Considerando que la investigación está dirigida al personal tanto administrativo como operativo del Hotel Greenfield, los resultados obtenidos servirán de gran aporte para mejorar el desarrollo de las operaciones del hotel, además la mejora significativa del desempeño de sus empleados y por ende a la mejora continua del mismo. Del mismo modo el aporte valioso de esta investigación permitirá contribuir con el desarrollo sostenible de la actividad turística en el cantón Salinas

debido a que se mejorara la atención al cliente y el servicio que brinda el Hotel Greenfield a los miles de turistas que visitan año a año la provincia.

La investigación: “Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral en el Hotel Greenfield, cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2018” está desarrollada por la parte introductoria seguida de 4 capítulos, que se detallan a continuación:

El **Capítulo 1**, desarrolla el marco teórico que es un eje principal para sustentar la investigación, en el que se encuentra la revisión literaria tomando en cuenta trabajos similares en relación al tema de estudio, el desarrollo de conceptos y teorías para profundizar y describir las variables, dimensiones y sus respectivos indicadores, además los fundamentos sociales, psicológicos, y legales, basada en las variables inmersas en la investigación.

El **Capítulo 2**, enfatiza la metodología empleada en la investigación, detallando los métodos que describan la orientación del estudio, al ser una investigación exploratoria lo ideal es utilizar los métodos inductivos y deductivos para un mejor análisis de las variables, del mismo modo en este capítulo se determina las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información indispensable que contribuya al desarrollo de la investigación, en este caso las entrevistas y encuestas que serán dirigidas al personal y a los clientes del Hotel Greenfield.

El **Capítulo 3**, describe los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, mediante la interpretación y el análisis cualitativo-cuantitativo de las variables con sus respectivas tablas y gráficos en función de las

respuestas de las personas encuestadas, dando lugar a una perspectiva más acertada de lo que necesita el hotel en sus instalaciones para lograr un eficiente desempeño de sus empleados.

El **Capítulo 4**, desarrolla la propuesta de investigación, en el que se detalla el contenido de las estrategias de motivación que se aplicarán a los empleados del Hotel Greenfield para potenciar su desempeño, formado por planes de acción en el que se especifica las actividades a seguir,

Los datos obtenidos de la aplicación de las entrevistas y encuestas permitieron obtener las conclusiones y recomendaciones, en función de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.Revisión de la literatura

La revisión de la literatura permite realizar una retrospectiva de investigaciones previas que han sido desarrolladas en el contexto de estudio, y que sirven como base para el desarrollo de la investigación para fortalecer la información bibliográfica.

De esta manera, Orihuela, (2017) toma como referencia el trabajo de investigación denominado “Efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana”, cuyo objetivo principal fue determinar de qué manera se puede detectar la efectividad de las estrategias de motivación para el personal del área comercial de una entidad de Lima Metropolitana.

La metodología fue descriptiva con un enfoque cuantitativo, para la recolección de datos se utilizó dos cuestionarios con escalas estandarizadas, con la finalidad de conocer las percepciones y valoraciones a las estrategias motivacionales por parte del personal. Los resultados identificados indican que las estrategias del plan de motivación que desarrolla el área de recursos humanos son altamente efectivas y se determinaron así por el alto grado de porcentajes positivos en cuanto a la percepción de la empresa, satisfacción laboral, nivel de motivación laboral, liderazgo de los gerentes, trabajo en equipo y buen clima de pertenencia en las oficinas.

Finalmente propone fortalecer las estrategias estudiadas y estar en constante análisis de las necesidades personas del equipo de colaboradores para mantener la efectividad de sus estrategias de motivación.

Por otra parte, Bach, (2018) realizó una investigación sobre “Estrategias de motivación y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2017” que tuvo como objetivo determinar si existe relación significativa entre las estrategias de motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincia de Huamanga en el año 2017.

La investigación fue descriptiva correlacional, en la cual se obtuvo una muestra aleatoria conformada por 59 trabajadores con nombramiento en la institución. Además, el instrumento seleccionado para la recolección de información fue la encuesta.

Entre los principales resultados obtenidos por la investigadora en el procesamiento de la información se encontró que: el nivel de las estrategias de motivación según los trabajadores de la institución se encontraron en un nivel medio alto. Mientras que, el desempeño laboral de los trabajadores es medio alto. Finalmente, se concluyó que sí existe una relación significativa entre las estrategias de motivación y el desempeño laboral de los trabajadores con nombramiento de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

En el contexto local se cita a Suárez, (2019) quien elaboró la investigación “La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Municipal EMASA-EP, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, 2017.” Cuyo

objetivo principal fue impulsar la motivación para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

La metodología empleada fue de tipo descriptiva con un enfoque cuali-cuantitativo. Los instrumentos de investigación que se utilizaron para la recolección de información fueron: ficha de observación, entrevista y encuesta para su posterior análisis e interpretación. A través de los datos recopilados se detectó diversas falencias, que deben ser gestionadas oportunamente y mediante el desarrollo de estrategias motivacionales se espera mantener un alto grado de motivación entre los miembros de la empresa, además de fomentar el sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

1.2.Desarrollo de las teorías y conceptos

1.2.1. Estrategias de motivación

Las estrategias de motivación según Palacio, (2013) cumple la siguiente función.

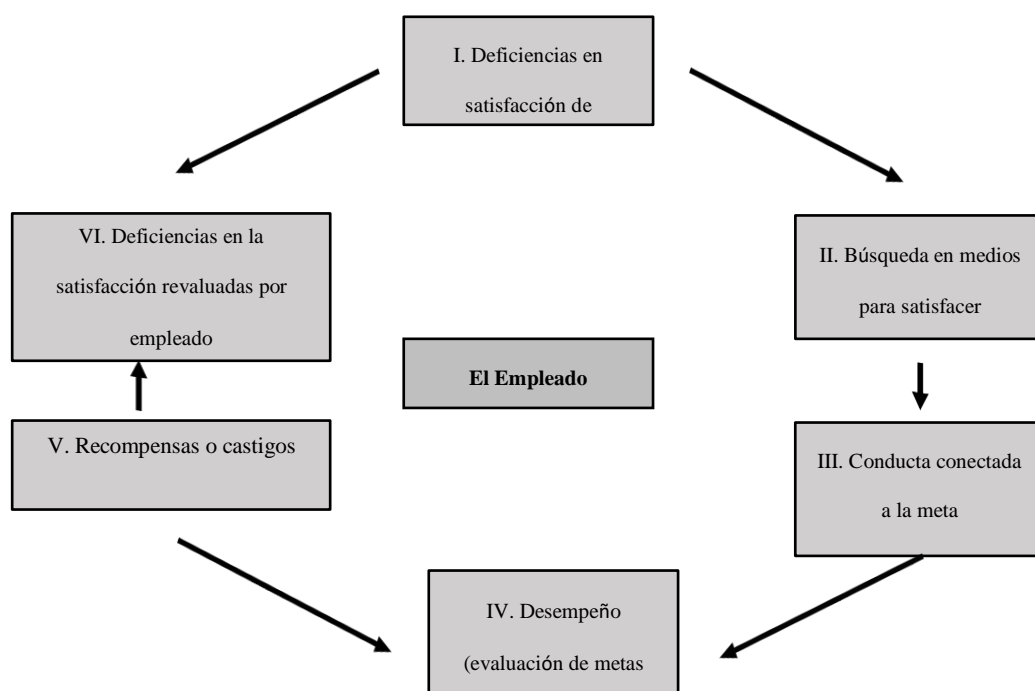
El objetivo de utilizar esta herramienta en una organización es conocer cuáles son las necesidades que los empleos sienten que están satisfaciendo a través de su trabajo en la empresa y, obviamente, ubicar cuáles son las escalas de necesidades no satisfechas aun para elaborar un plan general que contenga estímulos que desencadenen la motivación del personal hacia una mejor realización de su trabajo (pág. 178).

La motivación en las organizaciones cumple la función de impulsar a que el talento humano desarrolle sus actividades de manera que el colaborador se sienta satisfecho

con su trabajo, esto permite los procesos asignados para llegar al cumplimiento de las metas se desarrollen con profesionalismo asegurando el éxito de la organización.

Según Benavides, (2014) motivar “es dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización” (pág. 220)

Ilustración No. 1 *Proceso de Motivación*



Fuente: Benavides Pañeda, (2014)
Elaborado por: Rocafuerte Lainez Kerly

Como se muestra en la gráfica, la motivación laboral se da mediante un proceso donde se analizan las necesidades, conducta, desempeño y satisfacción laboral del empleado. Para conocer que estrategias se pueden utilizar el proceso se detalla en: reconocer las deficiencias en la satisfacción de las necesidad; seguido de, la búsqueda en medios para satisfacer las necesidades, luego la conducta que presentan los empleados para querer cumplir con las metas empresariales, también se mide el desempleo mediante la evaluación de desempeño enfocada en la

evaluación al logro de las metas, de acuerdo a los resultados se analiza si se necesitan recompensas o castigos; y finalmente, la valoración de los resultados para conocer si la motivación laboral en la organización presenta deficiencias.

En la actualidad, las organizaciones administran el talento humano de manera que estos ayuden a alcanzar las metas empresariales y la motivación ocupa un lugar importante en la administración de estos recursos. Chiavenato, (2017) indica que “de manera general, motivar es todo lo que impulsa a una persona actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” (pág. 41).

La motivación laboral como estrategia empresarial son actividades que el empleador plantea para que la organización llegue a cumplir sus objetivos, en esta investigación se analiza la situación actual del establecimiento, con el fin de aplicar las estrategias indicadas para mejorar el desempeño laboral en el Hotel Greenfield.

1.2.1.1. Teorías de la Motivación

1.2.1.1.1. Teoría del Establecimiento de Metas

Esta teoría desarrollada por Edwin Locke sostiene que las metas concretas y difíciles de alcanzar dan mejores resultados en términos de motivación, dado que actúan como estímulos internos. Además, afirma que las personas rinden más cuando reciben retroalimentación sobre el avance que han logrado hacia la consecución de sus metas, porque ésta les ayuda a detectar discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer (Franklin & Krieger, 2011, pág. 112).

1.2.1.1.2. Teoría de las Expectativas (Vroom)

De acuerdo con la teoría de las expectativas, los gerentes pueden fomentar altos niveles de motivación en sus organizaciones tomando medidas que aseguren que las expectativas sean altas (que las personas piensen que, si lo intentan, pueden tener un desempeño de alto nivel), que la trascendencia sea alta (que las personas piensen que si tienen un desempeño de alto nivel obtendrán ciertos resultados), y que su valor sea alto (que las personas deseen esos resultados) (Jones & George, 2014, pág. 467).

1.2.1.1.3. Teoría de la Equidad/Justicia Organizacional

La teoría de la equidad, formulada por el psicólogo Stacey Adams, se fundamenta en el hecho de que en las organizaciones las personas se comparan con otras que ocupan el mismo puesto, rango o categoría, que desempeñan las mismas ocupaciones y tareas (Franklin & Krieger, 2011, pág. 113).

1.2.1.1.4. Teoría de las Necesidades según Maslow, McClelland, Herzberg

La jerarquía de Maslow, las necesidades de McClelland y la teoría de los dos factores se enfocan en las necesidades. Ninguna de ellas ha recibido un gran apoyo, aunque la más significativa es la de McClelland, sobre todo en cuanto a la relación entre el logro y la productividad. En general, las teorías de las necesidades no constituyen explicaciones muy válidas acerca de la motivación. (Robbins & Judge, 2017, pág. 228)

1.2.1.1.5. Teoría de la Autodeterminación y Teoría de la Evaluación Cognitiva (Autodeterminación, compromiso con el puesto de trabajo)

Conforme se acumulan más investigaciones sobre los efectos motivacionales de las recompensas, cada vez parece más que las recompensas extrínsecas pueden socavar la motivación, si se les considera coercitivas. Tan solo aumentan la motivación si ofrecen información sobre la competencia y la relación (Robbins & Judge, 2017, pág. 228).

1.2.1.1.6. Teoría del Reforzamiento

Esta teoría tiene un historial impresionante de predicción de factores como la calidad y cantidad del trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, la impuntualidad y las tasas de accidentes. No ofrece muchas explicaciones sobre la satisfacción de los individuos ni sobre su decisión a renunciar (Robbins & Judge, 2017, pág. 228).

Las teorías de la motivación se exponen en el tema de investigación como sustento de las estrategias que se puedan plantear para solucionar la problemática presenta.

1.2.1.2. Intrínsecas

La motivación intrínseca según mencionan Jones y George, (2014) “es aquel que alguien exhibe por el valor que tiene entre sí; en este caso, la motivación tiene como fuente exhibir el comportamiento mismo, la motivación proviene de realizar el trabajo en sí” (pág. 446).

Dentro de esta investigación, está el análisis de la situación del Hotel Greenfield el cual es el objeto de estudio frente a la aplicación de estrategias de motivación para mejorar el desempeño de sus trabajadores, por ello se plantea el análisis de este tipo de investigación, para identificar qué factores intrínsecos están siendo eficientes en caso de que la empresa lo aplique.

De acuerdo con el texto de Dessler, (2015) titulado “Administración de Recursos Humanos” menciona acerca de la motivación intrínseca lo siguiente.

Según la psicología organizacional, la motivación intrínseca es aquella que surge del placer que siente una persona al llevar a cabo el trabajo o una tarea; surge desde “adentro” del individuo y no de forma externa, como un plan de incentivos económicos (pág. 335).

De acuerdo a lo que se conoce acerca de la motivación laboral, esta se divide en intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca comprende las acciones que se den en el trabajador por iniciativa propia, el deseo de superarse y mejorar por el bien de la organización; esta también se puede dar por parte de los empleadores presentándose como un interés por el crecimiento profesional de su personal.

1.2.1.2.1. Logros

Varela y Vives, (2016) comentan que “se define a la motivación de logro como las acciones y sentimientos relacionados con el cumplimiento del estándar internalizado de excelencia. Consiste en la relación entre el acercamiento a una meta de logro y el deseo de no fracasar” (pág. 4).

El alcance de los logros empresariales y personales en las empresas depende significativamente de la motivación que tenga el personal demostrando empeño en las actividades que se realizan a diario con responsabilidad, dedicación y profesionalismo.

De acuerdo con lo mencionado por Mosquera, Vallejo y Tonbón, (2016) “los logros de una persona serán el mecanismo principal para determinar si ésta percibe que ha conseguido el éxito o si ha fracasado” (pág. 210).

La determinación del logro como parte de la investigación se enfoca en aplicar estrategias motivacionales para el personal del Hotel Greenfield, ubicado en el cantón Salinas para luego determinar si la motivación presenta efectos positivos y ayuda a que el talento humano pueda alcanzar logros en la empresa de la mano con el éxito.

1.2.1.2.2. Realización personal

El concepto de realización personal está vinculado con la formación dentro de las organizaciones, por tal motivo se debe realizar una retrospectiva de su definición, es por ello que Pereda y Berrocal, (2012) manifiesta que “se puede definir como las actividades formativas cuyo objetivo es adquirir, desarrollar, activar o inhibir competencias básicas” (pág. 16).

La realización personal es todo aquello que se da cuando un individuo ha alcanzado objetivos personales. El crecimiento de las personas en el ámbito profesional es uno de los motivos principales para que un individuo alcance la realización personal, y

entre los factores que influyen para llegar a eso es el nivel de motivación que este sienta para desempeñar sus actividades.

El modelo de necesidades adquiridas de McClelland expresa acerca de la realización, según Benavides, (2014) lo siguiente:

Es el deseo de tener éxito según normas de excelencia o durante situaciones competitivas. Las personas con una intensa necesidad de realización suelen gustar de asumir la responsabilidad personal sobre el establecimiento de sus metas, preferir la persecución de metas moderadamente difíciles y desear realimentación inmediata y concreta” (pág. 231).

Considerando el criterio del autor se puede mencionar que la realización personal implica que un individuo se caracterice por ser responsable, tener iniciativa, la habilidad de adaptarse a las situaciones, compromiso y dedicación, cualidades que aportan significativamente para que la empresa pueda alcanzar las metas propuestas debido a la calidad del personal con el que cuenta para desempeñar las actividades que impliquen llevar a esas metas.

En cuanto a la realización personal Dessler y Varela (2017)“los profesionales que creen que su compañía se interesa por su desarrollo y progreso tienen muchas más probabilidades de permanecer en ella” (pág. 220).

Para el cumplimiento de la realización personal, esta investigación analiza si los trabajadores del Hotel Greenfield se sienten satisfechos con el trabajo que

desempeñan; dependiendo de esto, se podrá observar si existe motivación por parte de la empresa para que esto suceda.

1.2.1.2.3. Reconocimientos

Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012)“sostienen que los individuos se motivan en un entorno laboral bien diseñado y por el reconocimiento de su buen desempeño, en tanto que el castigo por uno deficiente produce resultados negativos” (pág. 270).

Del objeto de estudio identificado como es el Hotel Greenfield se evalúa el sistema de reconocimiento hacia sus empleados y las ventajas que ofrece como parte de la motivación laboral para un buen desempeño de sus actividades. En conformidad con la retribución del trabajo realizado dentro de la organización, el reconocimiento es una herramienta útil para dar a conocer a la empresa el desempeño de sus colaboradores.

De acuerdo a Dessler (2015):

Un programa de reconocimiento social incluye intercambios más informales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho (...) el reconocimiento genera un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se utilice solo o en conjunto con recompensas económicas (pág. 339).

Los reconocimientos aplicados como estrategias motivacionales son definidas como la recompensa que se le da al trabajador cuando su desempeño ha sido exitoso

tanto en productividad y rendimiento para la empresa, estos reconocimientos a su vez pueden ser económicos o no económicos.

1.2.1.2.4. Responsabilidad

Haciendo referencia a la responsabilidad en el trabajo, Ceballos, (2015) “tiene una finalidad reparadora, lo que pretende es determinar es en qué medida deben recaer las consecuencias de un acto humano o simplemente de un hecho” (pág. 21).

La responsabilidad en el trabajo es parte del compromiso que se establece entre los empleados y su empleador para cumplir con lo que se requiere en la empresa, acatando órdenes y siguiendo procesos de manera ordenada. El contar con un personal totalmente responsable permite que la empresa tenga la certeza de que las acciones realizadas en cada puesto de trabajo se realizan de manera organizada y coordinada.

Dessler y Varela, (2017) mencionan que la responsabilidad “se refiere al afecto que tiene el puesto de trabajo sobre los resultados totales de la empresa o dependencia; está determinada por tres diferentes subfactores: valores, relaciones y supervisión a subalternos” (pág. 270).

La responsabilidad es la cualidad de realizar actividades en el tiempo que se requiere, cumpliendo los estándares y políticas establecidos. Como parte de la motivación en esta investigación, la responsabilidad se analiza enfocada en los trabajadores a quienes se les evalúa el desempeño en base a su nivel de responsabilidad que tienen con la empresa.

1.2.1.3. Extrínsecas.

Las necesidades extrínsecas de acuerdo con Koontz y Wehrich, (2012) “incluyen beneficios, el reconocimiento, un símbolo de estatus y, desde luego, dinero. Algunos planes de pago no proporcionan un incentivo fuerte, como recibir un salario por hora, por semana o incluso un sueldo anual” (pág. 448).

El comportamiento con la motivación extrínseca según lo indica Jones y George, (2014) “es aquel que se exhibe para obtener recompensas materiales o sociales, o bien para evitar un castigo; las consecuencias del comportamiento son la fuente de la motivación, no el comportamiento en sí” (pág. 448).

La motivación extrínseca se refiere a los factores externos que realizan la acción de incentivar a los trabajadores a ganar incentivos, promociones, bonos, entre otros elementos que la empresa puede entregar a cambio de productividad y calidad.

1.2.1.3.1. Ambiente laboral

El ambiente laboral o clima laboral se define como el espacio donde los empleados laboran diariamente, según Gan y Triginé, (2013).

Es un conjunto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, es un indicador fundamental de la vida de la empresa condicionada por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos (pág. 12).

Se presenta el estudio del ambiente laboral del Hotel Greenfield para el análisis de las estrategias de motivación debido a la importancia que este tiene, ya que el personal se siente motivado cuando la empresa le facilita las herramientas que necesita, cuando el puesto de trabajo está completamente condicionado y las relaciones laborales son buenas entre compañeros, este es uno de los factores que influyen en el cumplimiento de las tareas asignadas eficientemente

En la investigación realizada por Contreras, Reynaldos y Cardona, (2015) mencionan que el ambiente laboral “se refiere a las condiciones y los factores que influyen en el trabajo (físico, social, psicológico) y condiciones ambientales como los factores del entorno: iluminación, temperatura y ruido; así como toda la gama de influencias ergonómicas” (pág. 5).

En esta investigación se considera que el ambiente laboral es un factor esencial e importante para una buena coordinación y desarrollo eficiente de las actividades, con un buen ambiente laboral la empresa tiene la ventaja de aumentar su productividad, así como también la fluidez en cuanto a comunicación y relaciones laborales.

1.2.1.3.2. Beneficios Sociales

Según datos del Ministerio de trabajo, (2019) “los beneficios sociales corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo” (pág. 3).

La referencia que establece el Ministerio de trabajo acerca de los beneficios sociales compromete a que los empleadores cumplan estándares y reglamentos establecidos por la ley en cuanto a las obligaciones y derechos que amparan a los trabajadores, como la retribución de vacaciones, pago por horas extras, y otros beneficios que los empleados están en todo el derecho de recibir.

1.2.1.3.3. Sueldos

El sueldo como retribución económica según lo menciona Varela, (2013).

El salario es una retribución, es una cantidad determinada de unidades monetarias de curso legal que se paga al trabajador por su labor. La retribución en especie consiste en todos los servicios y bienes, distintos del dinero, que otorgan al individuo también por su trabajo (pág. 42).

El sueldo es considerado un recurso monetario al cual se le atribuye a un individuo a cambio del trabajo realizado dentro de una organización, actualmente en el Ecuador el sueldo básico es de \$386, los cuales deben ser cancelados por los empleadores a cada trabajador cada mes, en la fecha establecida y sin ninguna restricción.

Acerca del sueldo como parte de la motivación Dessler y Varela, (2017) indican que “la explicación más evidente de por qué los empleados renuncian también suele ser la correcta: salarios bajos. Muchas compañías utilizan mayores salarios como su principal herramienta de retención, sobre todo con los trabajadores clave y de alto desempeño” (pág. 220).

El salario como parte de la motivación es uno de los factores que tiene más relevancia debido a que sin la remuneración por el trabajo realizado los trabajadores no podrán desempeñar sus actividades de manera eficiente y profesional; sin embargo, en el Hotel Greenfield como objeto de estudio de esta investigación es analizado para conocer si este elemento es una de las causas de la problemática presentada, la cual indica que requiere de motivación para mejorar el desempeño laboral.

1.2.1.3.4. Relaciones interpersonales

Wiemann, (2014) “las relaciones interpersonales competentes son fruto de una comunicación apropiada y eficaz. Estos dos elementos necesarios para la comunicación competente entre sí para crear satisfacción en la relación” (pág. 15).

Se considera que para el desarrollo de la investigación es necesario conocer el nivel de relación interpersonal de cada trabajador para evaluar como la convivencia influye el desempeño laboral de las funciones de cada uno de los empleados del Hotel Greenfield.

Como parte del desempeño en los trabajadores, las relaciones interpersonales se relacionan con la responsabilidad según Dessler y Varela, (2017)

En este subfactor se mide el nivel de responsabilidad que tiene el puesto, en función de las relaciones que debe mantener con personas ajenas o de la empresa, y se encuentra dividido en dos aspectos para su evaluación: limite u oposición de la relación y tipo de relaciones (pág. 271).

Las relaciones interpersonales que posee un individuo se lo consideran como la capacidad de interactuar, comunicar o expresar emociones referentes al trabajo desempeñado, en este proceso también se fortalece en habilidad de relacionarse con el puesto de trabajo, respetar ideas, y opiniones.

1.2.2. Desempeño laboral

Robbins y Judge, (2017) señalan que los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conducta que constituyen el desempeño laboral:

- 1. Desempeño de la tarea: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas.**
- 2. Civismo: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico, de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite.**
- 3. Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización (pág. 555).**

Para definir el desempeño laboral en esta investigación se analiza la problemática presentada en el Hotel Greenfield donde se indica que los trabajadores tienen un bajo nivel de desempeño; siguiendo el criterio del autor, se puede mencionar que el desempeño laboral abarca varias características y elementos que un trabajador debe tener para realizar sus actividades, como: la responsabilidad, habilidades, valores personales, eficiencia y eficacia.

El desempeño laboral se puede definir como el rendimiento que tiene un trabajador después de realizar un conjunto de actividades en su puesto de trabajo, tomando en cuenta la responsabilidad, actitudes, el nivel de profesionalismo y competencia que tiene para cumplir con lo establecido por la empresa para llegar a las metas esperadas.

1.2.2.1. Efectividad

Mientras que Koontz, Weihrich y Cannice, (2012) manifiestan que:

La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivo y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el objetivo (pág. 14).

La efectividad en dependencia con el desempeño de los trabajadores se da de acuerdo al rendimiento en sus funciones, la manera en que este llega al logro de sus objetivos por lo que para el Hotel Greenfield se lo considera como ventaja para medir que tan efectivas son las actividades que realizan los empleados.

Para la Real Academia de la Lengua Española (RAE), (2018), “la efectividad es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (pág. 1).

La efectividad es el resultado después de realizar una actividad con el éxito esperado, donde se busca optimizar, administrar y controlar los recursos de manera que resulte beneficioso para la empresa.

1.2.2.1.1. Eficacia

En cambio, para Pereda y Berrocal, (2012) “se refiere a que las actividades formativas permitan adquirir, desarrollar, activar e inhibir las competencias que precisa la organización en los niveles, momentos y lugares adecuados” (pág. 66).

La eficacia según lo referencia el autor se adquiere a través del tiempo con la experiencia, son acciones que llevan a cumplir el efecto o meta deseados. Se emplea el análisis en base al desempeño en el Hotel Greenfield para medir si los propósitos se están cumpliendo.

Como parte de la efectividad, la eficacia se mide con el grado de satisfacción que tienen tanto los clientes como los trabajadores, es la capacidad que tienen las personas de llegar a la meta establecida a través del cumplimiento de los procesos.

1.2.2.1.2. Eficiencia

El resultado de la eficiencia en las organizaciones según lo indican Pereda y Berrocal, (2012) es “asegurar que los resultados se obtienen con el menor coste y utilización de recursos posibles” (pág. 66), tomando en cuenta la eficiencia se puede aplicar en diferentes campos de estudio según el objeto de investigación que se desea analizar.

Como ya se mencionó, la eficiencia en el campo de la administración es la actividad de maximizar productividad optimizando recursos, que en el caso de esta investigación como objeto de análisis es la eficiencia en el personal que labora en el Hotel Greenfield.

Como primera referencia, se considera lo que define la Real Academia de la Lengua Española (RAE), (2018) “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (pág. 1).

La eficiencia es el talento de realizar una acción mediante la buena administración de los recursos a disposición, se lo relaciona con la investigación porque al ser eficientes se logra que se la empresa pueda planificar varias actividades y así hacer que los resultados sean efectivos, obteniendo mejor rendimiento y gracias a un personal eficiente.

1.2.2.2. Compromiso organizacional

En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella. (Robbins & Decenzo, 2015, págs. 75-76).

En esta investigación el compromiso forma parte al evaluar si el empleado se siente tiene el compromiso de realizar sus actividades como la empresa lo requiere asumiendo formar parte de la empresa como lo es el Hotel Greenfield.

Dessler y Varela, (2017) coinciden en que:

Construir el compromiso de un empleado, es decir, hacer coincidir las metas del empleado y de su empleador, de modo que los trabajadores ejecuten sus labores como si fuera su propia compañía, requiere de un esfuerzo múltiple, donde la función de RH desempeña un papel central (pág. 12).

Es el grado de responsabilidad con el que se asumen las funciones asignadas en un puesto, el compromiso empieza cuando se le otorga empoderamiento a cada trabajador al realizar sus actividades, y este se esmera en cumplirlas en su totalidad para convertirse en un colaborador eficiente.

1.2.2.2.1. Trabajo en equipo

Sánchez Fernández, (2014) considera que “trabajar en equipo implica trabajar colaborando con otras personas que forman parte de ese equipo de trabajo, es decir, ese conjunto de personas que forman el equipo” (pág. 48).

El trabajo en equipo resulta factible en algunas empresas cuando las actividades que espera realizar para alcanzar sus objetivos requieren de organización y asignación de tareas; de manera general se indica que las empresas trabajan en equipo con el fin de que cada departamento tenga el mismo fin: lograr las metas propuestas.

Además, se debe diferenciar con el concepto de equipos de trabajo, y según Madrigal, (2018) “es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos” (pág. 135).

Una de las características principales del trabajo en equipo es que reúne las habilidades, conocimientos, y destrezas de varios individuos para realizar una actividad, esto hace que el desempeño de los trabajadores sea aprovechado al máximo debido a que se creará un ambiente participativo y colaborativo en la organización.

1.2.2.3. Evaluación de desempeño

Para Villar, (2018) “la evaluación de desempeño humano no es una herramienta cuyo fin sea el de sancionar o premiar a los trabajadores, sino un instrumento trascendental para crear políticas de mejoramiento continuo” (pág. 182)

La aplicación de la evaluación en esta investigación se puede considerar relevante, no obstante, se deberá evaluar los componentes de la evaluación para llevar a cabo esta actividad en los trabajadores del Hotel Greenfield para medir el desempeño laboral.

También se expone la teoría de Alles, (2018) quien considera que “un sistema de evaluación de desempeño por competencias es imprescindible, pero sus resultados se ven luego de un tiempo; como mínimo es necesario que transcurra un ejercicio fiscal desde su implementación” (pág. 18).

Mediante la evaluación del desempeño se pueden analizar el rendimiento de cada trabajador, el cumplimiento de metas, y el desarrollo de sus competencias lo que se vuelve una herramienta útil para reformar varias áreas de la empresa, debido a que se tendrá un constante monitoreo de los movimientos y actividades de los empleados.

1.2.2.3.1. Cumplimiento de metas

Definido por Varela, (2013) el cumplimiento de metas es la cuantificación del objetivo; es un estándar medible y tangible que permite constatar el grado del cumplimiento del objetivo, ya sea en forma parcial o total (pág. 281).

Para llegar al cumplimiento de las metas, es importante reconocer si las actividades que se plantearon se han cumplido de acuerdo con lo planificado. En la investigación cumple de al rol de medir si el desempeño laboral es al apropiado para el cumplimiento de las metas propuestas en el Hotel Greenfield.

1.2.2.4. Satisfacción Laboral

Robbins y Decenzo (2015), realizan el siguiente aporte sobre la importancia de la satisfacción laboral:

Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos (pág. 74).

La satisfacción laboral es parte tanto de la motivación, como del desempeño; ya que según varios autores, con la motivación adecuada en cada uno de los trabajadores el desempeño será aún mejor, por lo que se busca que el trabajador este satisfecho con el puesto de trabajo y las actividades que desempeñan.

Con otro enfoque, los autores Robbins y Judge, (2017) expresan que “un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos” (pág. 74).

Uno de los análisis principales en esta investigación realizada en el hotel Greenfield es en base al nivel de satisfacción laboral que existe en los empleados para conocer si este está desempeñando a gusto las funciones que le corresponden.

1.2.2.3.1. Cultura Organizacional

Mientras que, Benavides, (2014) considera que la cultura organizacional “es el conjunto de creencias, valores y conceptos comunes que implican un comportamiento determinado ante ciertos hechos o acontecimientos” (pág. 255).

La cultura organizacional la conforman tanto los empleados como la empresa de manera conjunta, siendo que la empresa plantea las diversas actitudes y aptitudes que un trabajador o empleado debería tener para realizar las tareas encomendadas; y por parte del trabajador se conforma por reunir todas esas cualidades que se necesitan para cumplir con las funciones que implican estar en cada puesto de trabajo.

Dessler y Varela (2017) “por cultura organizacional se entienden los valores, las tradiciones y los comportamientos característicos que comparten los trabajadores de una organización” (pág. 336).

La cultura organizacional está compuesta por varios elementos propios de una persona; como el autor lo menciona, valores, tradiciones y comportamientos, que hacen que el individuo sostenga buenas relaciones en el trabajo y por ende se desempeñe bien en sus funciones.

1.3.Fundamentos sociales, psicológicos, y legales

1.3.1. Fundamentos sociales

Por definición los seres humanos se desenvuelven en algún tipo de entorno, sobre la base de percepciones colectivas y a partir de los supuestos y expectativas que tienen respecto de ese contexto (Franklin & Krieger, 2011, pág. 102).

Como fundamentos sociales se puede analizar que las habilidades y destrezas que forman parte de un individuo son aplicadas cuando este se desempeña en el entorno en el que se le ha asignado y a su vez puede desenvolverse de manera eficiente.

1.3.2. Fundamentos psicológicos

Para sustentar los fundamentos psicológicos se cita a Franklin y Krieger, (2011) quien manifiesta que “el psicoanálisis se basa en el examen de los procesos intrapsíquicos de las personas, entendiendo que allí pueden encontrarse las causas de sus comportamientos y el material necesario para la resolución de conflictos internos” (pág. 133).

Se analiza el comportamiento de los trabajadores del Hotel Greenfield para medir el desempeño laboral el cual según la problemática es deficiente y se espera que con el desarrollo de esta investigación se puedan encontrar alternativas de solución.

1.3.3. Fundamentos legales

Para el sustento legal de la investigación se consideraron leyes y artículos que forman parte de la Constitución de la República del Ecuador, y el código de trabajo.

1.3.3.1. Constitución de la República del Ecuador – (2008)

La Asamblea Nacional Constituyente, (2008) establece lo siguiente en sus artículos mencionados a continuación:

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*.

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

1.3.3.2. Código de Trabajo

El Congreso Nacional, (2005), determina lo siguientes en los artículos:

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias;

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color,

origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación: se desarrolla teniendo en cuenta que el objeto de estudio es el Hotel Greenfield, a partir de métodos y tipos de investigación que permitieron direccionar correctamente la investigación.

2.1. Alcance de la Investigación

Según Sampieri, (2014) no se deben considerar los alcances como “tipos” de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio (pág. 90)

Una vez identificada la problemática en el Hotel Greenfield, es necesario determinar el alcance de investigación de acuerdo con la información que se desea recolectar, con la finalidad de tener como resultado un buen trabajo investigativo

Investigación Exploratoria

Sampieri (2014), manifiesta que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (pág. 91).

Esta investigación es de carácter exploratorio debido a que se identifica y describe las características de las variables que se ven involucradas en esta investigación, mediante la aplicación de los instrumentos de recolección y el respectivo análisis de la información recolectada.

2.2. Enfoques de la investigación

La presente investigación está enfocada en una línea cualitativa y cuantitativa, de acuerdo a la naturaleza del trabajo.

Enfoque Cuantitativo: La investigación se sustenta en este enfoque debido a que se recoge y analiza datos cuantitativos sobre las variables a través de la realización de encuestas y el respectivo análisis de los datos obtenidos.

Enfoque Cualitativo: La investigación es cualitativa debido a que nos permite dar un mejor enfoque a la investigación, pues con estos resultados se identifica la naturaleza profunda de la problemática.

2.3. Métodos de investigación

Método Deductivo

Este método contribuirá al análisis de las variables, en este caso las estrategias de motivación y el desempeño laboral con el fin de verificar las causas que están generando la problemática que se está investigando, pues se determinaran conclusiones reales de la situación debido a que se trabajara directamente con el personal del Hotel Greenfield.

Método Inductivo

Mediante este método se podrá abarcar los hechos generales a particulares haciendo uso de las teorías que describen las variables antes mencionadas con el fin de estar inmersos en la problemática, para ello también se utilizaron instrumentos de investigación adecuados para este tipo de investigación aplicadas al personal que labora en el hotel.

2.4.Diseño de muestreo

Sampieri (2014) en su libro Metodología de Investigación menciona que:

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de muestreo/análisis (si se trata de individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas, producidas, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de muestreo/análisis se delimita la población (pág. 173)

Población

La población a la que se orienta esta investigación de tipo exploratoria, corresponde al personal que labora en las instalaciones (clientes internos) del Hotel Greenfield ubicado en el Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena, es decir al personal operativo que se encarga del funcionamiento y el cumplimiento de las actividades que se realizan día a día en el establecimiento; así mismo a los clientes externos que visitan las instalaciones del Hotel, formada por turistas tanto nacionales como extranjeros

Tabla No. 1 Población

| DETALLE | CANTIDAD |
|---------------------------------|-----------------|
| Gerente | 1 |
| Administrador | 1 |
| Contador | 1 |
| Recepcionista | 2 |
| Botón | 2 |
| Cocinero | 2 |
| Ayudante de cocina | 1 |
| Mesero | 2 |
| Camarero | 2 |
| Ayudante de piso | 2 |
| Lavandera | 1 |
| Clientes Nacionales | 4250 |
| Clientes Internacionales | 750 |
| TOTAL | 5017 |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

FUENTE: HOTEL GREENFIELD

Muestra

Según Sampieri “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (pág. 173).

Para determinar el tamaño de la muestra del presente trabajo de investigación se utiliza el algoritmo de cálculo clásico del Muestreo Aleatorio Simple.

Fórmula

$$n = \frac{P * Q * N * Z^2}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño población

Z= Parámetro

P= Variable de diseño

Q= Variable negativa

E= Error máx. Permissible

Selección de la muestra

Para la selección de la muestra, se aplica la fórmula de algoritmo de cálculo clásico del Muestreo Aleatorio Simple tomando en cuenta el número de clientes tanto extranjeros como nacionales:

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{P * Q * N * Z^2}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$
$$n = \frac{0,50 * 0,50 * 5000 * 1,96^2}{(0,05)^2 * (5000 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$
$$n = \frac{4802}{13,4579}$$
$$n = 356,81$$

Resultado de la Muestra

El resultado de la muestra nos indica que el total de personas a encuestar es de 356 clientes tanto nacionales e internacionales, además se considera a los 15 empleados para realizar una entrevista colectiva, con el fin de obtener información para la elaboración de la propuesta, y por últimos se aplicará 1 entrevista a la administradora del establecimiento para conocer su postura frente al problema.

Tabla No. 2 Muestra

| DETALLE | POBLACIÓN | MUESTRA |
|---------------------------------|------------------|----------------|
| Administrador | 1 | 1 |
| Contador | 1 | 1 |
| Recepcionista | 2 | 2 |
| Botón | 2 | 2 |
| Cocinero | 2 | 2 |
| Ayudante de cocina | 1 | 1 |
| Mesero | 2 | 2 |
| Camarero | 2 | 2 |
| Ayudante de piso | 2 | 2 |
| Lavandera | 1 | 1 |
| Clientes Nacionales | 4250 | 356 |
| Clientes Internacionales | 750 | |
| TOTAL | 5016 | 372 |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

FUENTE: HOTEL GREENFIELD

Diseño de recolección de datos

Sampieri (2014) en su libro Metodología de Investigación manifiesta “que recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (pág. 198).

Para la respectiva recolección de información en el presente trabajo se procedió a elaborar una serie de instrumentos con preguntas direccionadas al tema principal para un excelente resultado al momento de analizar e interpretar los resultados.

Técnicas de Recolección de datos

Las técnicas seleccionadas de datos dependieron de la naturaleza del problema y de los objetivos planteados al inicio del trabajo, por lo que se definió utilizar 1

entrevista individual, entrevistas colectivas y encuestas dirigidas respectivamente al administrador, personal y clientes del hotel.

La entrevista

Las entrevistas fueron estructuradas en torno a la problemática principal, las mismas fueron dirigidas principalmente al administrador del hotel para conocer la situación actual de la empresa, realizando preguntas abiertas con el fin de recolectar información necesaria e importante que contribuya al trabajo de investigación.

La encuesta

Se utilizó el instrumento de la encuesta, estructuradas de tal forma que las preguntas no tengan sesgo alguno que impida obtener información veraz y fueron dirigidas a los clientes externos que se hospedan en el hotel, con la finalidad de identificar cual es la percepción que tiene sobre el hotel.

Instrumentos de investigación

Sampieri (2014) indica que “en la indagación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, sino que se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc.” (pág. 397)

Cuestionario

Para la respectiva investigación se elaboró 3 cuestionarios diferentes, el primero fue dirigido a la administradora del hotel y estuvo compuesto de preguntas abiertas

para tener respuestas más amplias sobre la problemática; el segundo al personal del hotel y estuvo formado también por preguntas abiertas, y el tercero a los clientes externos con preguntas cerradas en base a la Escala De Likert, en el que se establecieron las ideas escritas de forma ordenada y numeradas de tal manera que exista claridad y dependencia entre ellas, permitiendo la recolección de la información segura y veraz.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de datos

3.1.1. Resultado de la entrevista dirigida al Gerente

Mediante las técnicas de recolección de información se pudo conocer la situación actual del hotel Greenfield, a continuación, se analizan los resultados de las entrevistas realizadas al gerente del establecimiento.

1. ¿De qué forma se reconoce el esfuerzo laboral de los empelados?

El gerente del hotel mencionó que el esfuerzo laboral se reconoce brindándole a los colaboradores la canasta navideña y una tarjeta de \$50 para comprar ropa, el mismo que es descontado en 3 partes en los 3 meses subsiguientes luego de las fiestas de fin de año, también destacaron que no cuentan con estrategias que les permita aplicar otro tipos de incentivos.

2. ¿Qué tipos de cambio ha percibido en el personal desde el momento que ingreso al hotel hasta la actualidad?

Se mencionó que los colaboradores cumplen con las actividades y tareas que se le encomienda de forma correcta, en muy pocas ocasiones han tenido problemas por llegadas tarde pero mencionan que se les aplica un descuento al final del mes lo que ha provocado que el personal sea más responsable en sus labores, además de no cumplir con las funciones encomendadas pueden llegar a perder su trabajo

3. ¿El sueldo o remuneración percibido por sus empleados está acorde alguna normativa?

El entrevistado mencionó que la remuneración que perciben está de acuerdo con la tabla que está en la ley de trabajo establecida por el Gobierno Nacional y de acuerdo con las actividades o tareas asignadas a cada colaborador del hotel Greenfields y el aumento de sueldos solo se realiza cuando el gobierno así los decide, además menciona que ellos toman decisiones de acuerdo con la ley.

4. ¿Los empleados reciben incentivos económicos o de otra índole adicional a su sueldo?

Con respecto a esta interrogante el gerente del hotel mencionó que en la actualidad el personal no recibe ningún tipo de incentivos adicional a su sueldo, pero destacan que se encuentran analizando la posibilidad de implementar un plan de incentivos porque creen que de esta manera incentivarán a su personal a trabajar eficientemente.

5. ¿Cómo es el ambiente laboral en el hotel?

El gerente del hotel menciona que ellos tratan que el ambiente laboral sea el adecuado tanto para los colaboradores pues de ellos depende que brinden al cliente un servicio y atención adecuada, para mantener el buen nombre del establecimiento.

6. ¿El hotel cuenta con los recursos (físicos, financieros y humanos) para operar correctamente?

El Gerente manifestó que el hotel cuenta con los recursos físicos ya que cuenta con amplias y cómodas habitaciones acondicionadas con tv por cable, aire acondicionado, wifi y baño privado, además cuenta con restaurante y piscina. Y con los recursos financieros ya que cuenta con clientes en temporada alta y baja. Además, cuenta con los recursos humanos necesarios para realizar las funciones que requiere el hotel. Una desventaja que el gerente supo manifestar es que en ocasiones donde el hotel tiene una afluencia alta de clientes, en muchas ocasiones los recursos materiales no son suficientes para cubrir las necesidades de los huéspedes, ocasionando inconformidades tanto en los clientes como en los empleados.

7. ¿Existen conflictos con su personal?

El entrevistado menciona que no existen conflictos graves ya que siempre están escuchando las opiniones de los colaboradores y trata de tener una relación de cordialidad y respeto, pero como en todo lugar de trabajo en algunas ocasiones si han tenido pequeños inconvenientes con el personal, pero lo han sabido manejar correctamente.

8. ¿Las gestiones operativas cumplen con el principio de eficiencia o eficacia?

Dentro del hotel existen procesos y tareas que están enfocados a cumplir las políticas y objetivos organizacionales, empleando los recursos y esfuerzos necesarios para alcanzar la eficiencia y eficacia dentro del establecimiento, según menciona el gerente.

9. ¿La gerencia fomenta el trabajo en equipo a sus empleados?

El entrevistado manifiesta que en el hotel debe existir mucho trabajo en equipo para brindarles el mejor servicio a los clientes desde que llegan hasta el último día de su estadía de manera que se pueda cumplir con sus expectativas, por lo que trata en lo posible de dialogar con todo el personal recordándoles que se deben ayudar mutuamente.

10. ¿Cómo miden el desempeño de sus empleados?

El personal del hotel según menciona el entrevistado es evaluado de forma empírica, es decir que no existe un modelo o una técnica de evaluación específica, y que tan solo se realizan reuniones periódicas con el personal para hacerles ver los errores cometidos y de esta manera ellos puedan mejorar.

11. ¿De acuerdo a su percepción, sus empleados se sienten satisfechos con su trabajo?

El gerente del hotel según su percepción dice que el mantiene una buena relación laboral con el personal tratándolos siempre con el respeto que ellos se merecen tratando de cubrir sus necesidades en la medida posible, ya que de ellos depende que el hotel funcione sin contratiempos.

3.1.2. Resultado de entrevista colectiva dirigida a los empleados.

Para conocer lo que piensan los empleados del hotel fue necesario aplicar un Focus Group, a continuación se desarrollan el siguiente cuestionario con el respectivo análisis.

1. ¿La empresa otorga reconocimientos monetarios, o no monetarios a los empleados?

Los colaboradores del hotel mencionan que no se les otorga reconocimiento de ninguna clase más que la canasta navideña que se les entrega en el mes de diciembre y mencionan que desearían que se les otorguen reconocimientos por la labor que realizan ya que los meses de temporada alta tienen mucho trabajo por la cantidad de turistas que se alojan en el hotel.

2. ¿De qué forma la empresa ha contribuido a su formación personal?

El personal del hotel Greenfield menciona que ha contribuido con su formación ya que en el desarrollo de sus actividades han adquirido conocimientos importantes, pero destacan que desearían que el gerente le pueda brindar capacitaciones de acuerdo con sus respectivas áreas de trabajo para ofrecer una mejor atención a los clientes.

3. ¿Diariamente las áreas departamentales cumplen con sus objetivos?

Es importante que cada área cumpla con sus objetivos para que el hotel pueda cumplir con sus metas como organización, por tal razón lo empleados mencionan

que tratan de cumplir diariamente el trabajo que se les encomienda, comprometiéndose con las funciones que debe desarrollar cada uno.

4. ¿El ambiente donde labora diariamente (iluminación, equipos; riesgos) es adecuado?

El equipo de trabajo menciona que el ambiente laboral es el adecuado tanto para los colaboradores como para los huéspedes en cuanto a iluminación, equipo y riesgos, el gerente siempre se preocupa por el bienestar de su personal para que desarrollen adecuadamente su trabajo.

5. ¿La dotación de recursos es adecuada para el cumplimiento de sus actividades laborales?

Para los colaboradores el gerente se preocupa por que ellos tengan lo implementos necesario para realizar sus actividades diarias ya que sabe que si les falta algún recurso los principales afectados serán los huéspedes del hotel, sin embargo ellos mencionaron que existen ocasiones más que todo en las temporadas altas que no se cuenta con el suficiente suministro de recursos, por lo que les dificulta trabajar de forma adecuada.

6. ¿La remuneración que percibe está de acuerdo a una tabla salarial?

Los entrevistados mencionan que se les paga de acuerdo a las actividades realizadas, sin embargo mencionan que sus salarios si están de acuerdo con la tabla de remuneraciones que está en el código de trabajo.

7. ¿Qué tipo de normativa o reglamento aplica el Hotel?

Los colaboradores mencionan que el hotel tiene normativas y reglamentos internos, pero también se basan en la ley del turismo en el código que regula a los establecimientos de alojamientos

8. ¿Las relaciones interpersonales le permiten crear un ambiente laboral positivo?

Los colaboradores mencionan que las relaciones entre ellos son cordial cada uno respeta el espacio del otro, de manera que puedan tener un ambiente laboral sano para efectuar sus funciones. Sin embargo mencionaron que se debe impulsar aún más las relaciones interpersonales debido a que en ocasiones si han existido inconvenientes entre ellos, generando un ambiente negativo para el cliente lo que les ha impedido brindar un buen servicio

9. ¿En el hotel existe la posibilidad de expresar sus ideas y desarrollarse profesional y personalmente?

Los colaboradores mencionan que en el hotel en muy pocas ocasiones se les ha dejado expresar sus opiniones, por lo que requieren que se les dé una mayor apertura en el momento que realizan las reuniones de manera que juntos puedan aportar con ideas que contribuyan a mejorar su desempeño laboral.

10. ¿Participa de la toma de decisiones del Hotel?

En cuanto a la toma de decisiones los colaboradores concuerdan en que ellos no toman decisiones de eso se encarga el gerente del hotel, ello mencionan que es

importante que por lo menos les dejen aportar con ideas que puedan mejorar la estadía de sus clientes.

11. ¿El gerente evalúa las tareas en base al principio de eficacia?

Los gerentes evalúan a su manera ya que no cuentan con un plan de evaluación efectiva que permita reconocer el buen trabajo que ellos realizan en pro del bienestar del hotel, así mencionan los colaboradores.

12. ¿Las gestiones operativas cumplen con el principio de eficiencia?

Los colaboradores mencionan que cumplen con eficiencia los procesos que se deben desarrollar dentro del hotel de manera que se cumplan con los objetivos organizacionales que es ofertar atención de calidad.

13. ¿Se fomenta el trabajo en equipo en gsu área de trabajo?

En esta pregunta los colaboradores mencionan que el gerente si fomentan el trabajo en equipo en su área y entre todos se ayuda de manera que puedan cumplir con sus metas departamentales.

14. ¿El gerente aplica métodos de evaluación de desempeño para medir el cumplimiento de las actividades?

El personal menciona que el gerente no cuenta con métodos de evaluación del desempeño para medir el cumplimiento de sus actividades, que simplemente lo

hacen forma empírica, o también de acuerdo a las quejas que presentan los clientes, de esta forma se dan cuenta quiénes son los colaboradores que realmente se sientan comprometidos con la labor que realiza y quiénes no.

15. ¿Usted se siente satisfecho en su área de trabajo?

Los entrevistados mencionan que están satisfecho con las actividades que desarrollan dentro del hotel pero destacan que deberían darle el reconocimiento que se merecen por la labor realizada.

3.1.3. Encuestas dirigidas a los huéspedes del hotel Greenfield.

1.- Edad clientes.

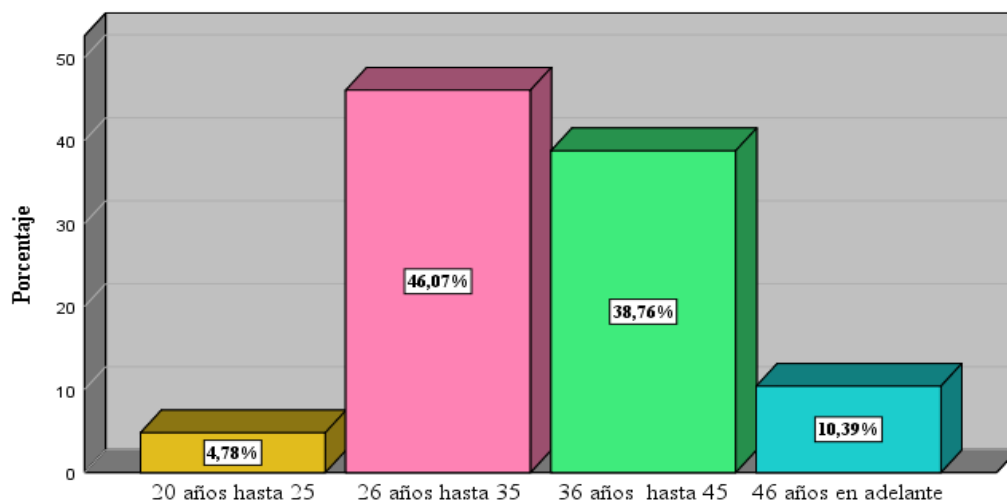
Tabla No. 3 Edad de clientes

| Edad de clientes | | | | | |
|------------------|---------------------|-------|-------|-------------------|----------------------|
| | ITEMS | Frec. | % | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| 1 | 20 años hasta 25 | 17 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | 26 años hasta 35 | 164 | 46,1 | 46,1 | 50,8 |
| | 36 años hasta 45 | 138 | 38,8 | 38,8 | 89,6 |
| | 46 años en adelante | 37 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 1 Edad de clientes



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

De los datos obtenidos se observa que la mayoría de las personas que participaron en la encuesta están en un promedio entre 26 a 35 años y 36 a 45 años de edad, de lo que se puede inferir que más del 50% de las personas que han visitado el hotel fluctúan en una edad promedio de 30 a 40 años, teniendo como resultado criterios más centrados para la investigación.

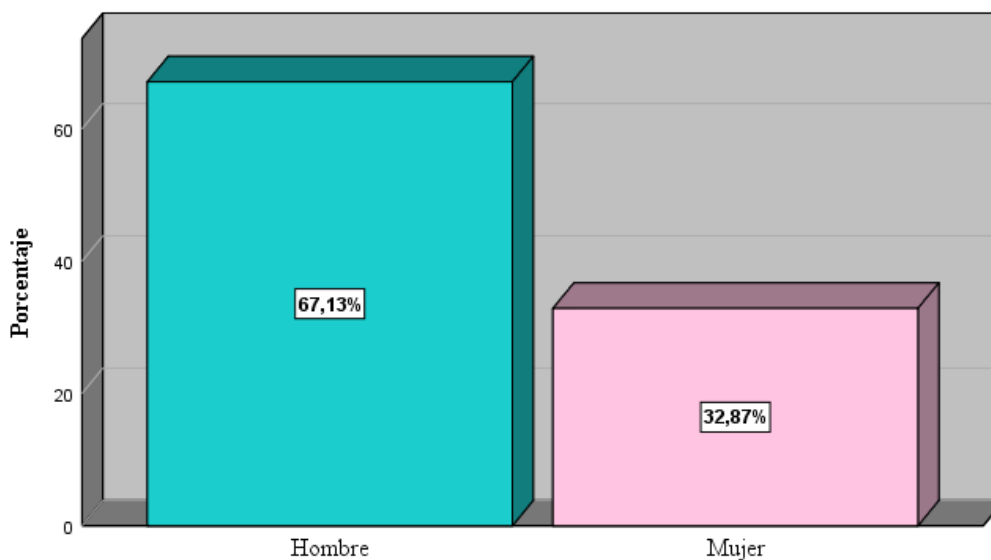
2.- Género

Tabla No. 4 Género

| Género | | | | |
|----------|--------|-----|-------------------|----------------------|
| Ítems | Frec. | % | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| 2 | Hombre | 239 | 67,1 | 67,1 |
| | Mujer | 117 | 32,9 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 2 Género



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Los resultados muestran que el mayor porcentaje de las personas que visitan el hotel está representado en el género masculino, mientras que el restante son mujeres, por el hecho de que los varones viajan más por motivo de negocios. Esta situación nos permite inferir que en los varones influye más la satisfacción del servicio que brinda el hotel, es decir sobre ellos recae la percepción ya sea positiva o negativa que se lleven del establecimiento.

3.- Nivel estudio.

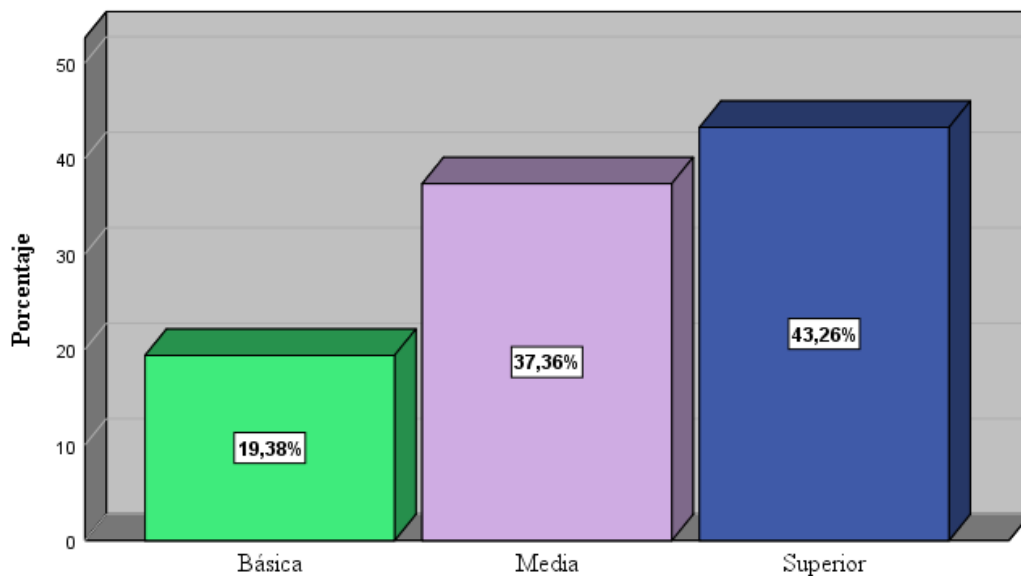
Tabla No. 5 Nivel de estudios

| Nivel de estudios | | | | | |
|-------------------|----------|------------|-------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | % | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| 3 | Básica | 69 | 19,4 | 19,4 | 19,4 |
| | Media | 133 | 37,4 | 37,4 | 56,7 |
| | Superior | 154 | 43,3 | 43,3 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 3 Nivel de estudios



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Los datos del siguiente gráfico estadístico muestran el nivel de estudio de los clientes que visitan el hotel, obteniendo como resultado que una gran mayoría está representado por personas con un nivel de educación superior, mientras tanto un mínimo porcentaje representa aquellas que tienen una educación básica. Esto quiere decir que las opiniones vertidas en esta encuesta serán emitidas por personas que tienen un grado de educación medio-alto.

4.- ¿Usted percibe un ambiente agradable dentro del establecimiento?

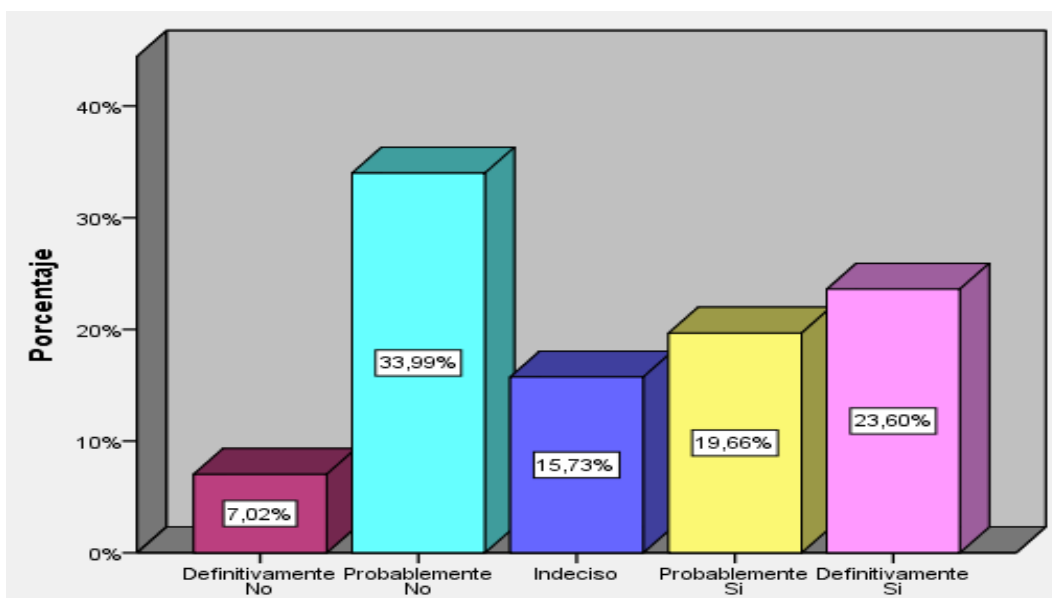
Tabla No. 6 Ambiente del establecimiento

| ÍTEMS | | Frecuencia | % | Porcentaje válido | Porcentaje Acumulado |
|----------|--------------------|------------|-------|-------------------|----------------------|
| 4 | Definitivamente No | 25 | 7,0 | 7,0 | 7,0 |
| | Probablemente No | 121 | 34,0 | 34,0 | 41,0 |
| | Indeciso | 56 | 15,7 | 15,7 | 56,7 |
| | Probablemente Si | 70 | 19,7 | 19,7 | 76,4 |
| | Definitivamente Si | 84 | 23,6 | 23,6 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 4 Ambiente del establecimiento



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

El gráfico estadístico reveló que aproximadamente un 40 % de los encuestados manifestaron que el ambiente es agradable, mientras que el resto percibió lo contrario, aunque este porcentaje no es relativamente alto, se debe mejorar con el fin de que todos los visitantes perciban un buen trato y se lleven una buena imagen del hotel.

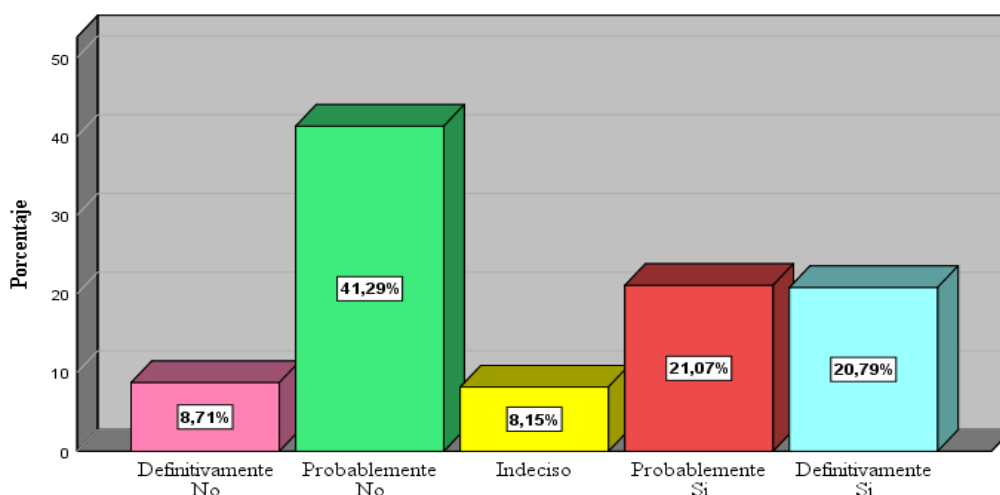
5.- De acuerdo al servicio recibido, ¿Los empleados se sienten motivados en su lugar de trabajo?

Tabla No. 7 Motivación

| | | Frec | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------|------|------------|-------------------|----------------------|
| 5 | Definitivamente No | 31 | 8,7 | 8,7 | 8,7 |
| | Probablemente No | 147 | 41,3 | 41,3 | 50,0 |
| | Indeciso | 29 | 8,1 | 8,1 | 58,1 |
| | Probablemente Si | 75 | 21,1 | 21,1 | 79,2 |
| | Definitivamente Si | 74 | 20,8 | 20,8 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 5 Motivación



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

En esta pregunta se puede observar que la mitad de los encuestados consideran que probablemente no sienten que el personal está motivado, en tanto un mínimo porcentaje está representado por personas que ven la situación de una forma neutral. Con estos datos puedo inferir que los clientes que llegan al hotel se han percatado del malestar de los colaboradores al no recibir ningún tipo de incentivo por el trabajo que realizan en el establecimiento.

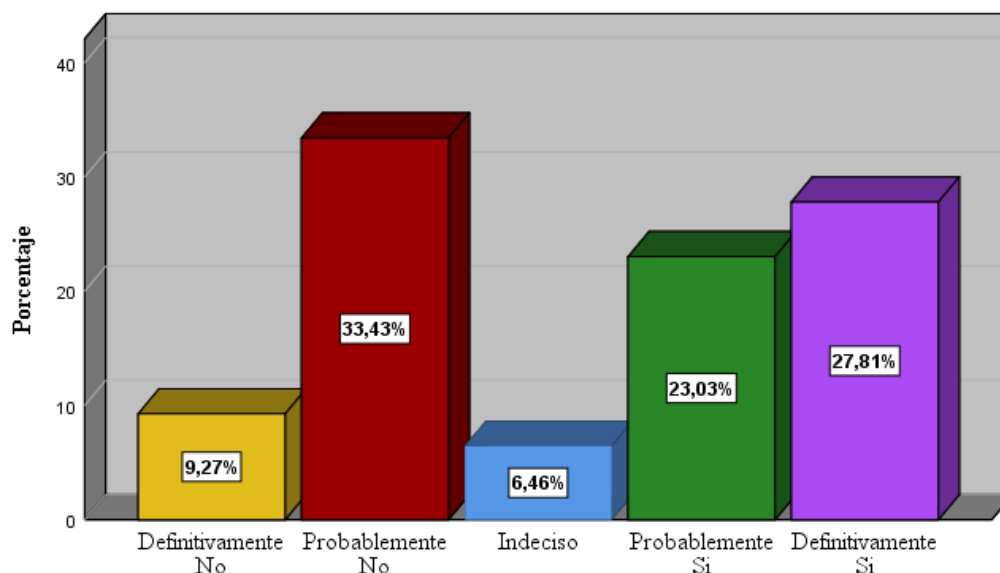
6.- ¿Existen buenas relaciones personales entre los empleados?

Tabla No. 8 Relaciones Personales

| | | Frec. | % | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------|-------|-------|-------------------|----------------------|
| 6 | Definitivamente No | 33 | 9,3 | 9,3 | 9,3 |
| | Probablemente No | 119 | 33,4 | 33,4 | 42,7 |
| | Indeciso | 23 | 6,5 | 6,5 | 49,2 |
| | Probablemente Si | 82 | 23,0 | 23,0 | 72,2 |
| | Definitivamente Si | 99 | 27,8 | 27,8 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 6 Relaciones Personales



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Según los datos del presente gráfico estadístico se puede observar que la mitad de los encuestados manifestaron que probablemente no existen buenas relaciones entre el personal del hotel, en tanto el restante de personas piensa que probablemente sí. Mediante estos datos se puede inferir que es necesario mejorar las relaciones entre los colaboradores debido a que no es beneficioso para el establecimiento que los huéspedes perciban malas experiencias.

7.- ¿Considera usted que se les brinda a los empleados los recursos necesarios para cumplir con sus labores?

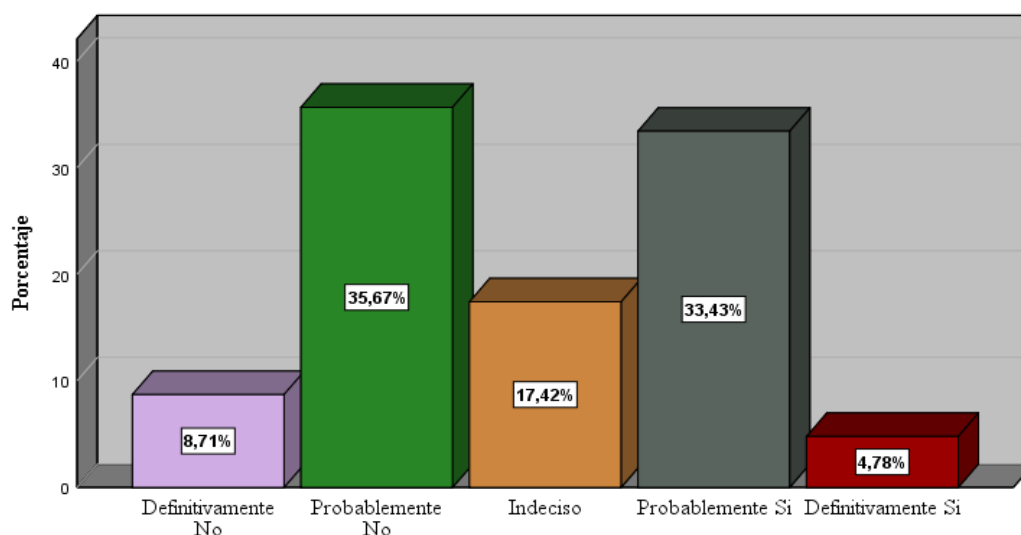
Tabla No. 9 Recursos

| | Ítems | Frec. | % | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------|-------|-------|-------------------|----------------------|
| 7 | Definitivamente No | 31 | 8,7 | 8,7 | 8,7 |
| | Probablemente No | 127 | 35,7 | 35,7 | 44,4 |
| | Indeciso | 62 | 17,4 | 17,4 | 61,8 |
| | Probablemente Si | 119 | 33,4 | 33,4 | 95,2 |
| | Definitivamente Si | 17 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 7 Recursos



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mitad de los huéspedes del hotel consideran que probablemente los empleados no cuenten con los recursos necesarios para cumplir su labor, mientras que el resto piensa que definitivamente sí. Esto nos permite inferir que los recursos dotados por la empresa son buenos, pero es necesario que se le brinde al personal lo suficiente para motivarlos al buen cumplimiento de las tareas asignadas.

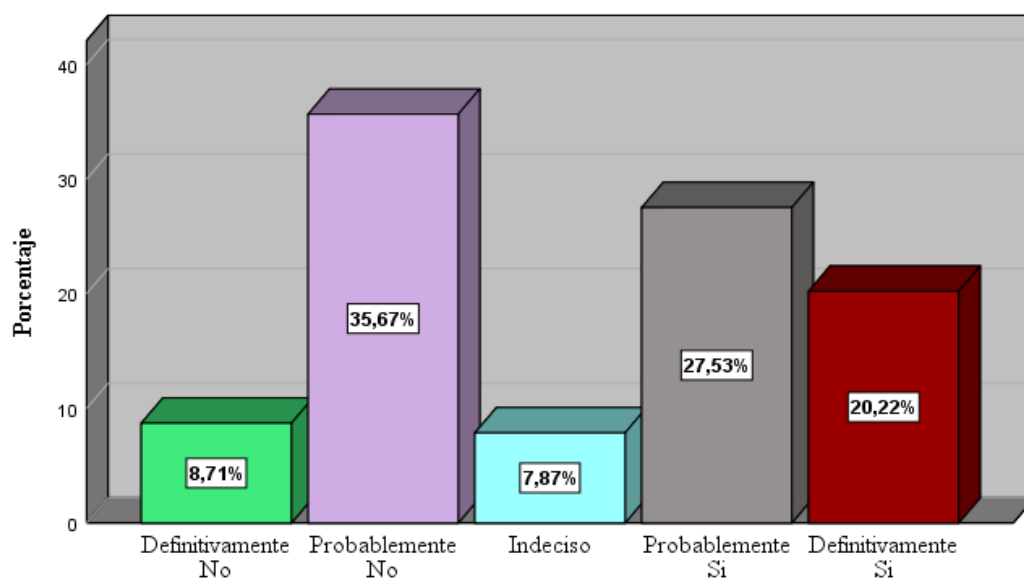
8.- ¿De acuerdo a su percepción, ¿Los empleados del hotel son eficientes?

Tabla No. 10 Eficiencia

| | Ítems | Frec. | % | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------|-------|-------|-------------------|----------------------|
| 8 | Definitivamente No | 31 | 8,7 | 8,7 | 8,7 |
| | Probablemente No | 127 | 35,7 | 35,7 | 44,4 |
| | Indeciso | 28 | 7,9 | 7,9 | 52,2 |
| | Probablemente Si | 98 | 27,5 | 27,5 | 79,8 |
| | Definitivamente Si | 72 | 20,2 | 20,2 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 8 Eficiencia



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Los resultados del presente gráfico estadístico muestran que la mitad de los encuestados mencionan que probablemente los empleados no son eficientes, en tanto un porcentaje mínimo de personas se encuentra indeciso. Se concluye que es necesario mejorar el desempeño de los colaboradores para que cumplan los objetivos del establecimiento optimizando los recursos, siendo este el principio de la eficiencia.

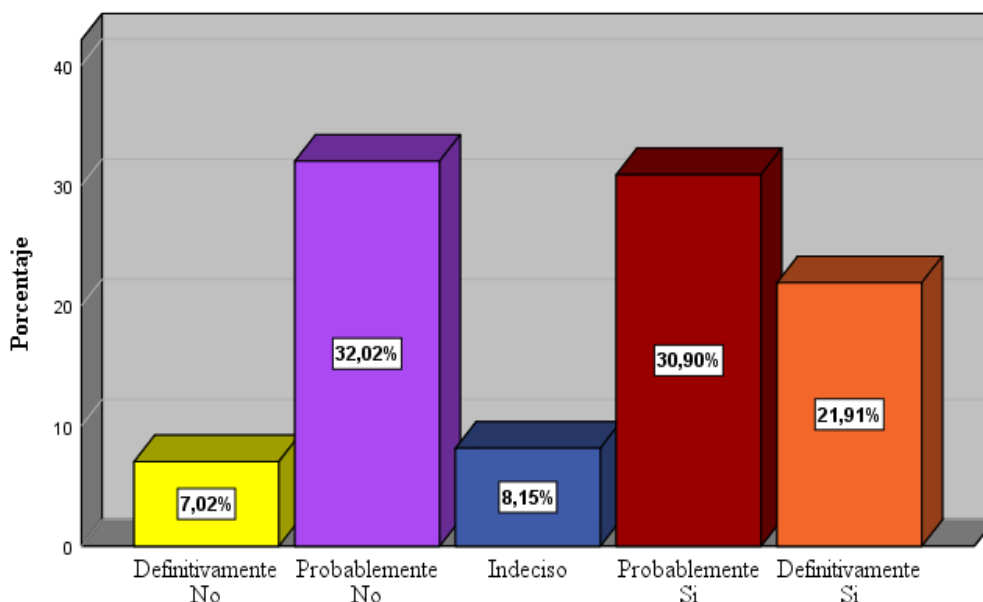
9.- De acuerdo a su percepción, ¿Los empleados del hotel son eficaces?

Tabla No. 11 Eficacia

| | Ítems | Frec. | % | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------|-------|-------|-------------------|----------------------|
| 9 | Definitivamente No | 25 | 7,0 | 7,0 | 7,0 |
| | Probablemente No | 114 | 32,0 | 32,0 | 39,0 |
| | Indeciso | 29 | 8,1 | 8,1 | 47,2 |
| | Probablemente Si | 110 | 30,9 | 30,9 | 78,1 |
| | Definitivamente Si | 78 | 21,9 | 21,9 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 9 Eficacia



FUENTE: HOTEL GREENFIELDSD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

El principio de la eficacia permite a las personas cumplir sus metas y objetivos utilizando los recursos que sean necesarios, de acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta realizada a los clientes del hotel aproximadamente la mitad de los encuestados manifestaron que los empleados son eficaces, mientras que se evidenció que el restante dijo que no y otros no supieron responder ante esta interrogante.

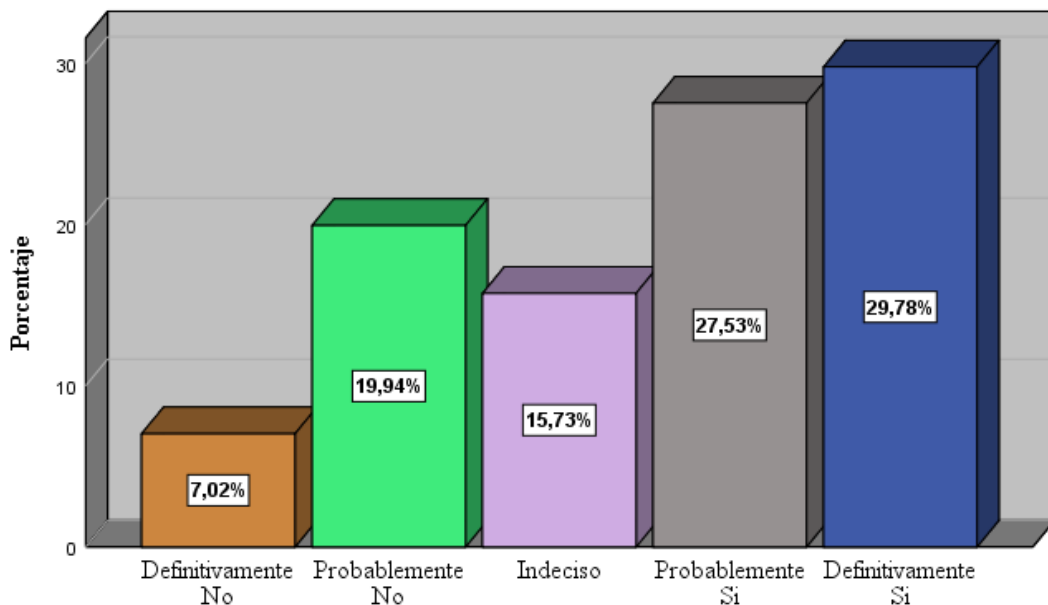
10.- ¿Los empleados se ayudan mutuamente cuando se les presenta alguna inquietud?

Tabla No. 12 Trabajo en equipo

| Ítems | | Frec. | % | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------|-------|-------|-------------------|----------------------|
| 10 | Definitivamente No | 25 | 7,0 | 7,0 | 7,0 |
| | Probablemente No | 71 | 19,9 | 19,9 | 27,0 |
| | Indeciso | 56 | 15,7 | 15,7 | 42,7 |
| | Probablemente Si | 98 | 27,5 | 27,5 | 70,2 |
| | Definitivamente Si | 106 | 29,8 | 29,8 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELDSD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 10 Trabajo en equipo



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

De acuerdo a los resultados obtenidos, los huéspedes del hotel consideran que sí existe ayuda mutua entre los colaboradores, mientras que otros piensan lo contrario. Esto nos permite inferir que a pesar que más de la mitad haya percibido trabajo en equipo, existe otro porcentaje representativo al que se le debe cambiar esa percepción que hasta ahora tienen del hotel.

11.- ¿Considera usted que los empleados a través del desempeño de sus funciones se sienten comprometidos con la institución?

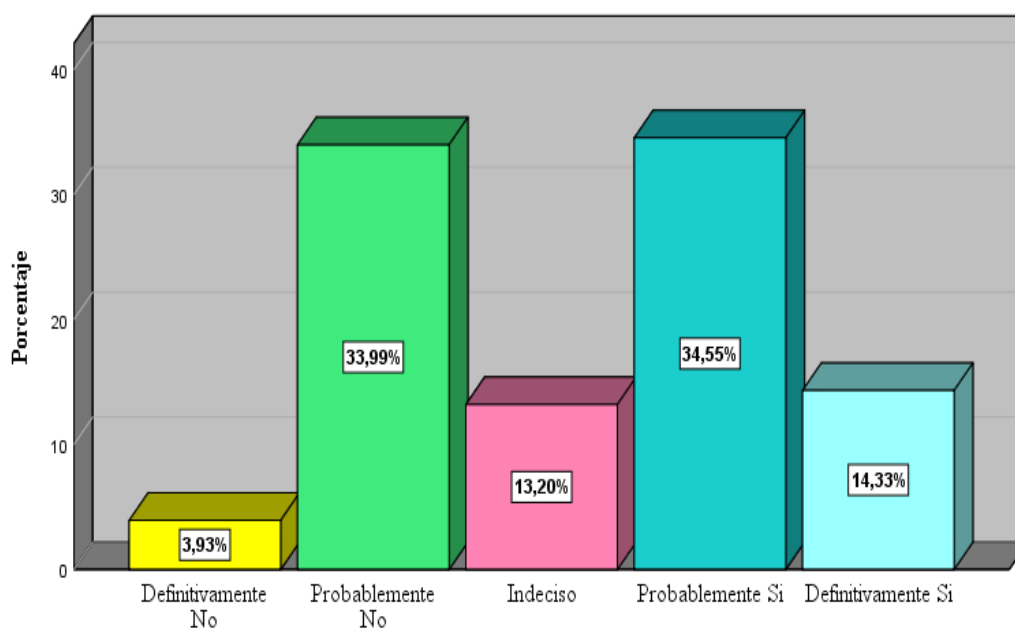
Tabla No. 13 *Compromiso Organizacional*

| | Ítems | Frec . | % | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------|--------|-------|-------------------|----------------------|
| 11 | Definitivamente No | 14 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| | Probablemente No | 121 | 34,0 | 34,0 | 37,9 |
| | Indeciso | 47 | 13,2 | 13,2 | 51,1 |
| | Probablemente Si | 123 | 34,6 | 34,6 | 85,7 |
| | Definitivamente Si | 51 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 11 *Compromiso Organizacional*



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Los resultados obtenidos muestran que los huéspedes del hotel consideran que de acuerdo al servicio recibido los empleados se encuentran comprometidos, mientras que otro porcentaje piensan que probablemente no. Con estos datos se puede concluir que la alta gerencia necesita aplicar estrategias que incentive a los empleados a promover el sentido de pertenencia hacia la empresa.

12.- ¿Considera usted que la gerencia, evalúa el desempeño laboral de sus empleados?

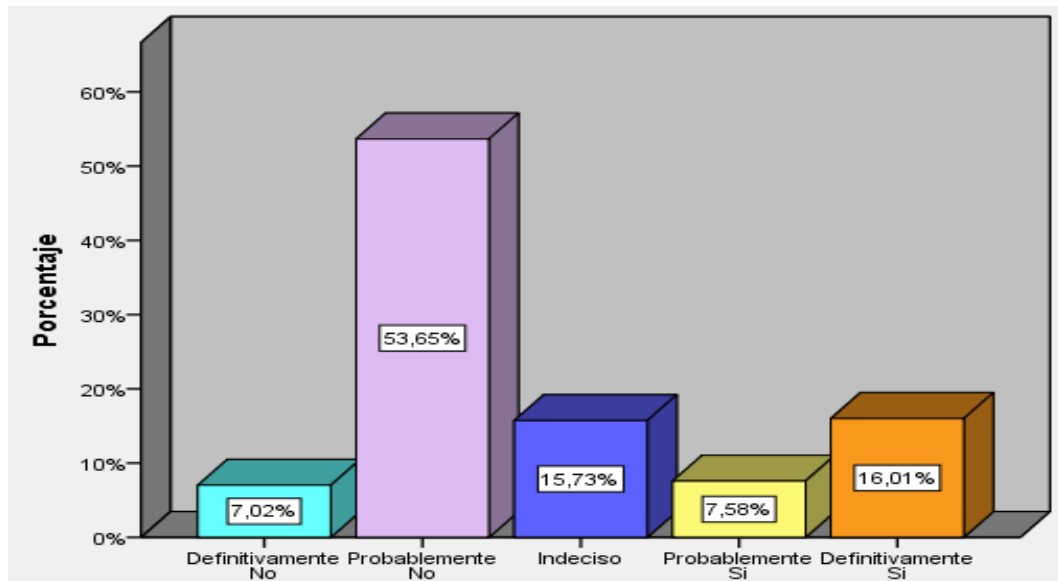
Tabla No. 14 Evaluación de desempeño

| | ÍTEMS | Frec. | % | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|-----------|--------------------|-------|-------|-------------------|----------------------|
| 12 | Definitivamente No | 25 | 7,0 | 7,0 | 7,0 |
| | Probablemente No | 191 | 53,7 | 53,7 | 60,7 |
| | Indeciso | 56 | 15,7 | 15,7 | 76,4 |
| | Probablemente Si | 27 | 7,6 | 7,6 | 84,0 |
| | Definitivamente Si | 57 | 16,0 | 16,0 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 12 Evaluación de desempeño



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

De acuerdo a los resultados obtenidos, más de la mitad de los encuestados consideran que probablemente la gerencia no evalúa las actividades que desempeñan sus empleados, mientras que un mínimo de clientes piensa que definitivamente sí. Esto nos permite inferir que este escenario es realmente preocupante, por lo que es necesario que se tomen medidas para evaluar periódicamente si el personal cumple o no con sus obligaciones.

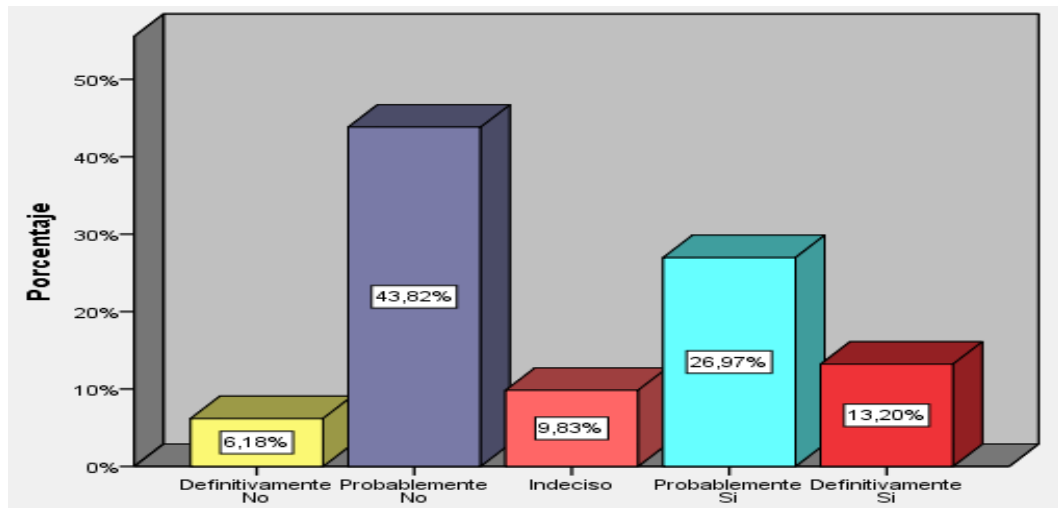
13.- De acuerdo con el servicio recibido, ¿Los empleados se sienten satisfechos en su área de trabajo?

Tabla No. 15 Satisfacción Laboral

| | ÍTEMS | Frec. | % | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|-----------|--------------------|-------|-------|-------------------|----------------------|
| 13 | Definitivamente No | 22 | 6,2 | 6,2 | 6,2 |
| | Probablemente No | 156 | 43,8 | 43,8 | 50,0 |
| | Indeciso | 35 | 9,8 | 9,8 | 59,8 |
| | Probablemente Si | 96 | 27,0 | 27,0 | 86,8 |
| | Definitivamente Si | 47 | 13,2 | 13,2 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 13 Satisfacción Laboral



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

La satisfacción laboral es un factor primordial en el desempeño del, por lo que la alta gerencia debe tomar medidas para evitar que sus empleados se sientan insatisfechos, de acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas se evidenció que la mayor parte de los clientes han percibido un grado de insatisfacción, mientras que el restante considera que si se sienten satisfechos. La situación presentada permite inferir que es necesario que en hotel se implementen estrategias para lograr un alto grado de satisfacción por parte de sus empleados.

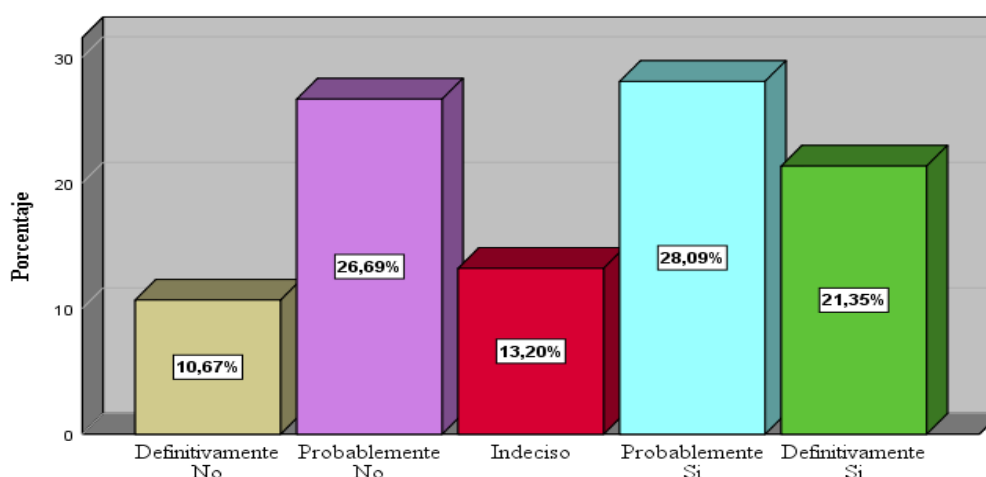
14.- ¿Los empleados muestran una actitud positiva al momento de brindar el servicio?

Tabla No. 16 Servicio al cliente

| | | Frec. | % | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------|-------|-------|-------------------|----------------------|
| 14 | Definitivamente No | 38 | 10,7 | 10,7 | 10,7 |
| | Probablemente No | 95 | 26,7 | 26,7 | 37,4 |
| | Indeciso | 47 | 13,2 | 13,2 | 50,6 |
| | Probablemente Si | 100 | 28,1 | 28,1 | 78,7 |
| | Definitivamente Si | 76 | 21,3 | 21,3 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 14 Servicio al cliente



FUENTE: HOTEL GREENFIELDSD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Un buen servicio es una de las características que buscan los clientes al momento de buscar un sitio de alojamiento, por lo que la mayoría de los lugares que ofrecen este servicio, se esmeran en lo posible de dar un trato excelente. De acuerdo a los clientes que visitaron el hotel, la mitad consideró que los empleados no muestran una actitud positiva y el resto de clientes manifestó que sí. Los que nos permite inferir que esta situación se debe mejorar, para que los clientes se lleven una buena imagen del hotel.

15.- ¿Usted cree que la motivación de los empleados influye en el desempeño laboral?

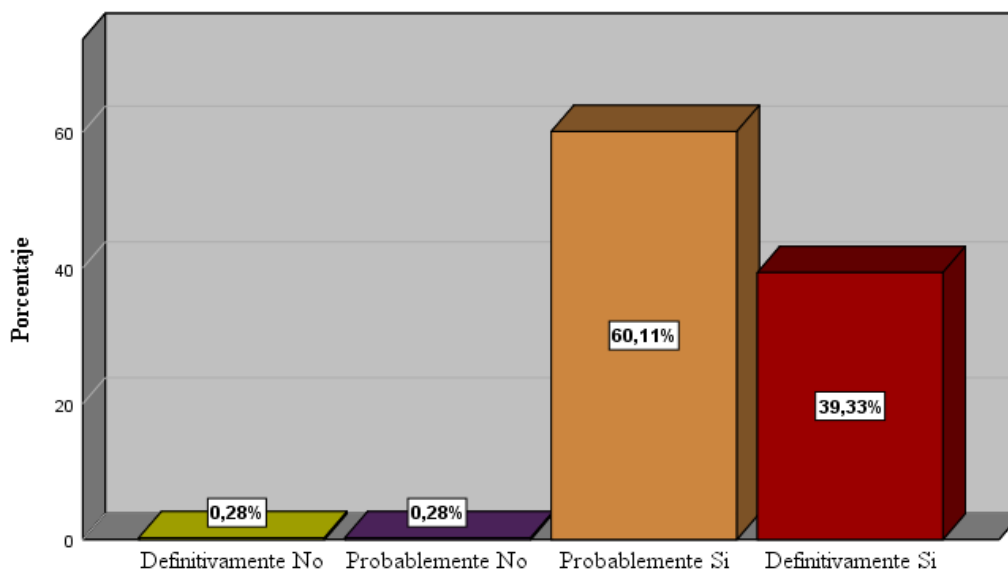
Tabla No. 17 *Influencia de la motivación en el desempeño laboral*

| | Ítems | Frec. | % | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------|-------|-------|-------------------|----------------------|
| 15 | Definitivamente No | 1 | ,3 | ,3 | ,3 |
| | Probablemente No | 1 | ,3 | ,3 | ,6 |
| | Probablemente Si | 214 | 60,1 | 60,1 | 60,7 |
| | Definitivamente Si | 140 | 39,3 | 39,3 | 100,0 |
| | Total | 356 | 100,0 | 100,0 | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELDSD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Gráfico No. 15 *Influencia de la motivación en el desempeño laboral*



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Conforme a la información obtenida, del total de las personas encuestadas más de la mitad manifestó que están totalmente de acuerdo en que la motivación es uno de los factores que influye directamente en el desempeño de los colaboradores, mientras que una minoría manifestó lo contrario. Esta situación permite inferir que es necesario aplicar estrategias de motivación con la finalidad de cambiar las percepciones que tienen los clientes sobre los empleados del hotel.

3.2. Limitaciones

En el presente trabajo de investigación se presentaron leves inconvenientes, en cuanto a la aplicación de las encuestas hacia los clientes, debido a la poca disposición del tiempo y su asistencia hacia el hotel, cabe mencionar que ciertos clientes sólo se hospedan en tiempos de verano o en temporadas playeras altas.

3.3. Análisis de Resultados.

Luego de aplicar los instrumentos de investigación en el hotel Greenfield se obtuvo los siguientes resultados:

- ✚ La mayoría de las personas encuestadas fluctúan en una edad promedio de 30 a 45 años, lo que nos garantiza opiniones más acertadas, además la un porcentaje representativo cuenta con un nivel de educación superior medio y alto, factores que son importantes al momento de elaborar la respectiva propuesta
- ✚ La motivación es un factor que debe tomar en cuenta la alta gerencia en el hotel, debido a que existe un 50% de clientes que consideran que los empleados se sienten desmotivados en su lugar de trabajo, situación que se ha visto reflejada en el servicio recibido. De igual manera se evidencia insatisfacción representado casi en un 50% del total de los encuestados.
- ✚ Otro aspecto para considerar es la dotación de recursos, pues en los datos obtenidos se evidencia que del total un 35,7% considera que los empleados no cuentan con los recursos necesarios para cumplir con sus actividades lo

que ocasiona que no se brinde un buen servicio, situación que se debe mejorar de inmediato.

- ✚ Es evidente que el hotel no evalúa las actividades que realizan los empleados, porque de acuerdo con los resultados obtenidos del total de los clientes encuestados un 60% ha percibido esta situación.
- ✚ Por último se pudo evidenciar que la mayoría del total de las personas encuestadas manifestaron que están de acuerdo en que la motivación influye en el desempeño laboral de los empleados del hotel Grenfield, por lo que se elaborarán estrategias direccionadas a corregir estas falencias presente en este establecimiento.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

“PLAN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL GREENFIELD, UBICADO EN EL CANTÓN SALINAS”

4.1.Introducción.

La motivación laboral se ha convertido en un factor muy importante dentro de las organizaciones, por lo que actualmente la mayoría de ellas se preocupan en proporcionar las herramientas necesarias para mantener a sus empleados satisfechos, con la finalidad de que puedan cumplir en su totalidad las tareas asignadas en sus áreas de trabajo, de ellos depende el trato y el buen servicio que brinden a los clientes.

De acuerdo a los clientes del hotel Greenfield los resultados obtenidos en la recolección de datos permitieron el establecimiento de estrategias de motivación, debido a que en el análisis de la situación actual se evidenció la insatisfacción del personal, debido a los escasos incentivos o capacitaciones que le permitan potenciar de forma efectiva las actividades que realiza en la empresa.

Por lo tanto, se propone un modelo de estrategias de motivación, en el que se detalla rutas o procedimientos para la aplicación al personal del hotel, con el propósito de disminuir las debilidades diagnosticadas obteniendo impactos y cambios positivos

4.2. Objetivos General

Establecer estrategias de motivación que permitan el fortalecimiento del desempeño laboral en el hotel Greenfield, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

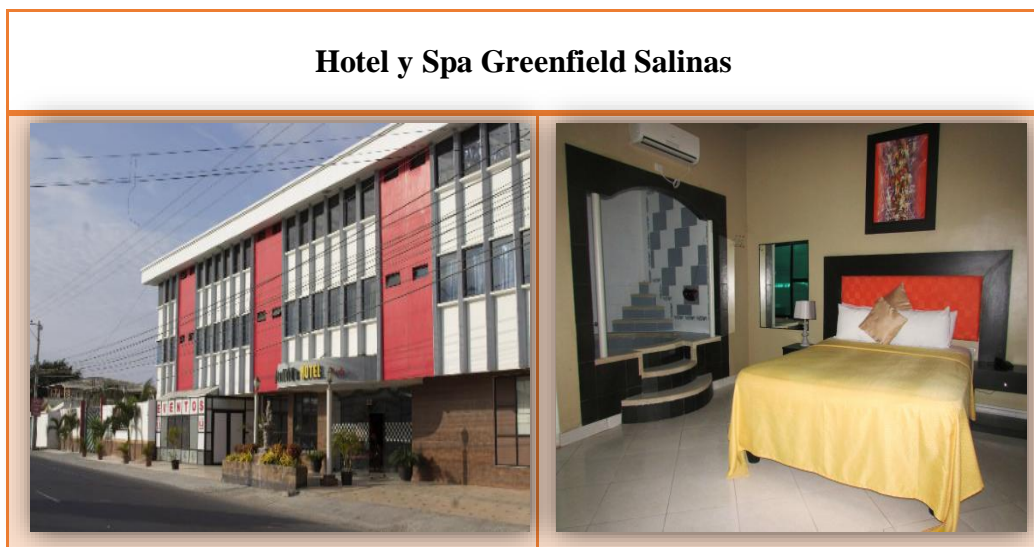
4.3.Datos del Hotel

Tabla No. 18 *Datos informativos del Hotel*

| DATOS INFORMATIVOS | |
|----------------------------|---|
| Empresa | Hotel & Spa Greenfield Salinas |
| Representante Legal | Ing. Cinthya Campoverde |
| Objeto social | Estadía y hospedaje (Servicios hoteleros) |
| Provincia | Santa Elena |
| Cantón | Salinas |
| Dirección | Av. Carlos Espinoza Larrea |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Tabla No. 19 *Instalaciones*



ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

El hotel Greenfield está ubicado en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, a unos minutos de la costa del océano Pacífico a 4km de la playa San Lorenzo, brinda el servicio de hospedaje y alojamiento, posee una estructura de 3 plantas con 70 habitaciones con baño incluido, disponibles para turistas nacionales y extranjeros, sus habitaciones van desde matrimoniales hasta grupales.

Adicionalmente oferta servicios de WIFI, Tv por cable, aire acondicionado, y algunas de las habitaciones incluyen bañera con hidromasajes. También ofrece otros servicios como restaurante y cafetería, piscinas para adultos y niños, lavandería, terraza, gimnasio, mesa de billar y estacionamiento.

4.3.1. Filosofía Corporativa

4.3.1.1. Misión Propuesta

Somos una empresa comprometida con la satisfacción de nuestros clientes, ofreciéndoles un trato agradable y un servicio de calidad, para cubrir sus expectativas. Contamos con un equipo comprometido, en permanente desarrollo y mejora continua para garantizar la fidelidad y satisfacción de nuestros huéspedes.

4.3.1.2. Visión

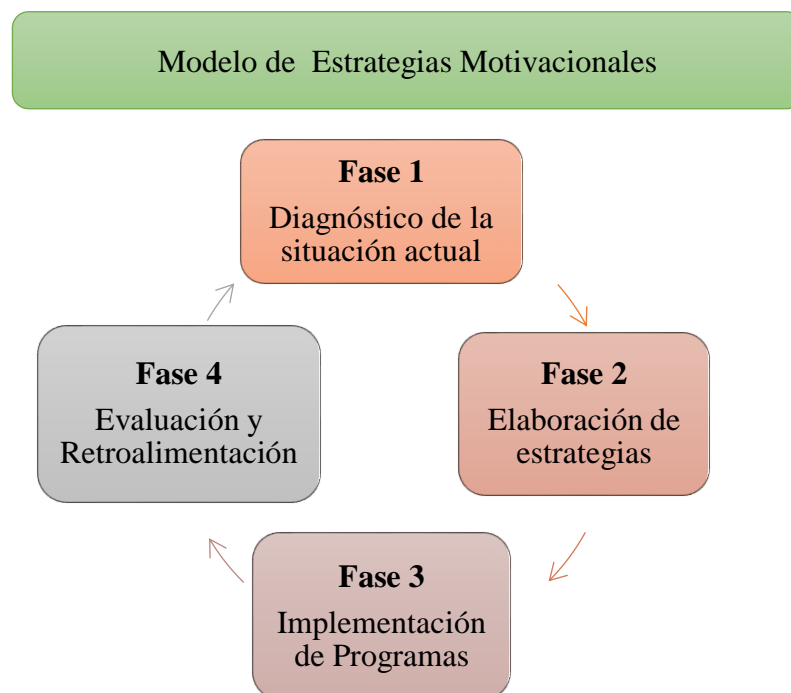
Ser un hotel reconocido por nuestro prestigio en los mercados locales, tanto por la infraestructura como por los servicios, brindando una atención de calidad orientada a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

4.4. Diseño del plan de estrategias motivacionales

El modelo de la propuesta que se aplicará al hotel Greenfield está basado en el Modelo de los 2 factores de Frederick Herzberg, debido a que se tomarán en cuenta factores intrínsecos y extrínsecos que provocan la satisfacción e insatisfacción del personal.

Inicia con un diagnóstico mediante un análisis FODA para identificar características que sustenten la problemática, luego se elaboran las estrategias detallando un plan de acción para conocer el procedimiento de aplicación, luego se ejecutan las estrategias elaboradas en la fase anterior, y por último se evalúa el proceso, para comprobar si las estrategias aplicadas tuvieron un resultado favorable para el hotel.

Ilustración No. 2: *Esquema del modelo de estrategias motivacionales*



ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

4.4.1. Fase 1.- Análisis FODA.

Una vez aplicado los instrumentos de investigación correspondientes, se procede a realizar el análisis FODA, para conocer la situación actual del hotel Greenfield. .

Tabla No. 20 Análisis FODA

| FORTALEZAS(F) | DEBILIDADES(D) |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Instalaciones adecuadas2. Servicios complementarios3. Ubicación estratégica.4. Lealtad del personal | <ol style="list-style-type: none">1. Personal insatisfecho2. Inexistente programa de capacitaciones.3. Falencias en el trabajo en equipo4. Escasa evaluación de actividades |
| OPORTUNIDADES(O) | AMENAZAS(A) |
| <ol style="list-style-type: none">1. Competencia laboral.2. Solvencia económica.3. Afluencia de turistas.4. Avances tecnológicos. | <ol style="list-style-type: none">1. Alta competencia del mercado hotelero.2. Competencia desleal3. Crisis económica4. Insensibilidad ante problemática de los colaboradores. |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

FUENTE: HOTEL GREENFIELD.

4.4.2. Fase 2.- Diseño de las estrategias.

- Elaborar un plan de incentivos que mejoren el rendimiento del personal del hotel Greenfield.
- Establecer un programa de capacitaciones que impulsen el servicio brindado a los huéspedes del hotel.

- Elaborar un plan de reconocimientos al personal que fortalezca el sentido de pertenencia hacia la empresa.

4.4.3. Fase 3.- Implementación de estrategias

En esta etapa se describe cada una de las estrategias de la propuesta, el tiempo, el costo, los recursos y la forma en que serán implantados al personal del hotel Greenfield.

Ilustración No. 3 *Estrategias Motivacionales*



FUENTE: HOTEL GREENFIELD.
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

4.4.3.1. Estrategia 1: Plan de incentivos

Tabla No. 21 Plan de incentivos económicos

| Objetivo.- Establecer un plan de incentivos económicos para que los empleados del hotel Greenfield mejoren su rendimiento laboral | | | | | | |
|--|--|--------------------|---------------|--------------|---|---|
| Actividad | Descripción | Responsable | Tiempo | Costo | Recursos | Resultado |
| Plan de incentivos | Proporcionar bonos al colaborador más destacado | Administración | Semestral | \$118,2 | Humanos *Personal Administrativo *Personal Operativo | Despertar el sentido de compromiso de los colaboradores hacia la empresa, al evidenciar que su esfuerzo será recompensado, y además tener un ambiente competitivo entre ellos para destacar al final de cada labor con la finalidad de ser premiados. |
| | Obsequiar a los colaboradores tarjetas de compra por cumplimiento de metas. | Administración | Trimestral | \$80 | | |
| | Adquirir regalo para el colaborador que haya cumplido correctamente su horario de trabajo. | Administración | Mensual | \$120 | Físicos *Material de incentivos *Instalaciones del hotel | |
| | Reconocer públicamente a los colaboradores que se hicieron merecedores de incentivos económicos. | Administración | Todo el año | \$0 | | |

FUENTE: HOTEL GREENFIELDS.D.

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Estrategia 1.- Plan de incentivos

Objetivo

Establecer un plan de incentivos económicos para que los empleados del hotel Greenfield mejoren su rendimiento laboral.

Meta

Incentivar a los empleados del hotel Greenfield, para fortalecer su compromiso con el establecimiento.

Estrategias

- Proporcionar 1 bono semestral del 15% de un salario básico al empleado que se haya destacado realizando sus actividades laborales.
- Obsequiar 1 tarjeta de compra de \$20 trimestralmente al empleado que haya cumplido con sus metas.
- Adquirir un regalo de \$10 mensualmente para el colaborador que haya cumplido correctamente su horario de trabajo.
- Reconocer públicamente a los colaboradores que se hicieron merecedores de incentivos económicos.

Políticas

- El contenido del programa de motivación salarial no constituyen los términos o condiciones de un contrato de empleo y la empresa se reserva el

derecho a cambiar los mismo anualmente de acuerdo a las necesidades de la misma.

- Los aumentos salariales o bonos serán otorgados de acuerdo con las metas u objetivos alcanzados.
- Se pagarán los incentivos económicos de forma anual o trimestral según sea su caso y de acuerdo a la situación del establecimiento.
- Todo incentivo debe estar en el presupuesto anual.

Responsable

- Administradora
- Gerente

Tiempo

El tiempo que durará el plan de incentivos será 1 año, y comenzará el 1 de Enero del 2020 y terminará el 31 de Diciembre del 2020.

Recursos

Para la aplicación del plan de incentivos se necesitarán los siguientes recursos

- Humanos.- El personal operativo y administrativo
- Físicos.- Instalaciones del hotel y el material de incentivos

Presupuesto

El presupuesto del plan de incentivos, está formado por 3 insumos que se brindará al empleado, de acuerdo a las capacidades antes mencionadas, y esta detallado a continuación.

Tabla No. 22 *Presupuesto del plan de incentivos*

| DETALLE | SUELDOS | % | TOTAL | CANT.MES. | VALOR TOTAL |
|---------------------------|---------|-----|--------|-----------|----------------|
| Bonos | \$394 | 15% | \$59,1 | 2 | \$118,2 |
| Tarjetas de regalo | | | \$20 | 4 | \$80 |
| Regalos | | | \$10 | 12 | \$120 |
| TOTAL | | | | | \$318,2 |

FUENTE: INVESTIGAION PROPIA

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

4.4.3.2. Estrategia 2: Programa de Capacitaciones

Tabla No. 23 Programa de capacitaciones al personal del hotel Greenfield

| Objetivo.- Promover un programa de capacitaciones dirigidas al personal de la empresa para el fortalecimiento de las falencias evidenciadas, de manera que se brinde un excelente servicio a los clientes. | | | | | | |
|---|---|--------------------|---------------|--------------|--|---|
| Actividad | Descripción | Responsable | Tiempo | Costo | Recursos | Resultado |
| Taller de Motivación | Dar charlas sobre motivación para impulsar el grado de motivación que tienen los empleados en la empresa. | Capacitador | 4 horas | \$500 | Humanos *Personal Administrativo *Personal Operativo Físicos *Material para las capacitaciones *Salón del hotel | Fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, y al final del programa mantener satisfechos a los clientes como a los empleados. |
| Taller de trabajo en equipo | Impartir charlas sobre el trabajo en equipo y su importancia dentro de una empresa. | Capacitador | 4 horas | \$600 | | |
| Taller de Eficiencia organizacional | Dar a conocer a los empleados la importancia del principio de eficiencia, mediante un taller de optimización de recursos. | Capacitador | 4 horas | \$450 | | |
| Taller de Servicio al cliente | Impartir un taller de servicio al cliente que incluya las pautas necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes | Capacitador | 6 horas | \$550 | | |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Estrategia 2.- Programa de Capacitaciones

Objetivo

Promover un programa de capacitaciones dirigidas al personal del hotel para el fortalecimiento de las falencias evidenciadas en el diagnóstico situacional, de manera que se brinde un excelente servicio a los clientes.

Meta

Fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para mantener satisfechos tanto a los clientes como a los empleados.

Estrategias

- Dar charlas sobre motivación para impulsar el grado de motivación que tienen los empleados en la empresa.
- Impartir charlas sobre el trabajo en equipo y su importancia dentro de una empresa, además ofrecer un taller de relaciones interpersonales con la finalidad de fomentar el compañerismo, la amistad y la colaboración mutua entre los empleados.
- Dar a conocer a los empleados la importancia del principio de eficiencia, mediante un taller de optimización de recursos.
- Impartir un taller de servicio al cliente que incluya las pautas necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes

Políticas

- El personal deberá asistir obligatoriamente a cada uno de los talleres.
- Los asistentes deberán ser puntuales.

Responsable

- Administradora y Gerente
- Capacitadores

Tiempo

El programa de capacitaciones se desarrollará a partir del mes de Febrero del 2020 y estará detallado de la siguiente manera:

- Taller de Motivación.- 2ºda semana del Febrero (4 horas).
- Taller de trabajo en equipo.- 3ºer semana de Mayo (4 horas)
- Taller de Eficiencia organizacional.- 2ºda semana de Agosto (4 horas)
- Taller de Servicio al cliente.- 4ºta semana de Noviembre (4 horas)

Recursos

Para la ejecución del programa de capacitaciones se utilizaran los siguientes recursos

- Humanos.- El personal operativo, formado por los 14 empleados y los capacitadores
- Físicos.- Salón del hotel y el material para las capacitaciones.

Presupuesto

El costo del programa de capacitaciones esta detallado en la siguiente tabla.

Tabla No. 24 *Presupuesto del programa de capacitaciones*

| DESCRIPCION | UNID. | CANT. | COSTO UNIT. | COSTO TOTAL |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Alquiler de proyector | Unid. | 4 | \$20,00 | \$80,00 |
| Folletos | Unid. | 16 | \$0,25 | \$4,00 |
| Esferos | Unid. | 16 | \$0,25 | \$4,00 |
| Lápices | Unid. | 16 | \$0,15 | \$2,40 |
| Hojas | Unid. | 150 | \$0,01 | \$1,50 |
| Refrigerio | Unid. | 75 | \$2,00 | \$150,00 |
| Pasaje | Unid. | 4 | \$1,50 | \$6,00 |
| Capacitación 1 | | 1 | \$500,00 | \$500,00 |
| Capacitación 2 | | 1 | \$600,00 | \$600,00 |
| Capacitación 3 | | 1 | \$450,00 | \$450,00 |
| Capacitación 4 | | 1 | \$550,00 | \$550,00 |
| TOTAL | | | | \$2.347,90 |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Contenido del plan de Capacitaciones

| | | | |
|--|--|-------------------|--|
| Tema de Capacitación: | | Período: | |
| La motivación | | Duración: 4 horas | |
| Objetivo: Dar a conocer a los colaboradores y al gerente la importancia de la motivación dentro de una organización. | | | |
| Contenido: | | | |
| ¿Qué es la motivación? | | | |
| Tipos de motivación | | | |
| Competitividad | | | |
| Desarrollo individual | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Casos de motivación | | | |
| Dinámica grupal | | | |
| Observaciones: | La persona encargada de impartir la capacitación será un profesional con experiencia | | |
| Responsable: | Capacitador | | |

| | | | |
|---|--|-------------------|--|
| Tema de Capacitación: | | Período: | |
| Trabajo en equipo | | Duración: 4 horas | |
| Objetivo: Lograr que los colaboradores concienticen la importancia de trabajar en equipo para la el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. | | | |
| Contenido: | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Relaciones interpersonales | | | |
| Resolución de conflictos | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Taller interactivo Dinámica grupal | | | |
| Observaciones: | La persona encargada de impartir la capacitación será un profesional con experiencia | | |
| Responsable: | Capacitador | | |

| | | |
|--|--|-------------------------------|
| Tema de Capacitación: Eficiencia Organizacional | | Período: Duración: 4 horas |
| Objetivo: Lograr que los colaboradores conozcan la importancia de la eficiencia en una empresa para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. | | |
| Contenido: ¿Qué es la efectividad? Cumplimiento de objetivos Factores que influyen en el éxito organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Taller interactivo • Dinámica grupal | | |
| Observaciones: | La persona encargada de impartir la capacitación será un profesional con experiencia | |
| Responsable: | Capacitador | |

| | | |
|---|--|-------------------------------|
| Tema de Capacitación: Servicio al cliente | | Período: Duración: 4 horas |
| Objetivo: Brindar a los colaboradores las pautas para satisfacer las necesidades de la mayoría de los clientes. | | |
| Contenido: Calidad de servicio y atención al cliente Tipos de clientes Actitudes de los clientes Percepción de los clientes <ul style="list-style-type: none"> • Taller interactivo • Dinámica grupal | | |
| Observaciones: | La persona encargada de impartir la capacitación será un profesional con experiencia | |
| Responsable: | Capacitador | |

Tabla No. 25 Cronograma de capacitaciones

| Programa de Capacitaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-------------------------------------|----------|-------|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|-------------|
| Recursos | Costo | Actividades | Duración | | Cronograma AÑO 2020 | | | | | | | | | | | | Dur. | Respon. |
| | | | | | E n. | F e. | M a. | A b. | M a. | J u. | J u. | A g. | S e. | O c. | N o. | D i. | | |
| | | | Días | Se m. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | |
| *Personal Administrativo *Material de capacitaciones | \$ 500,00 | Taller de Motivación | 1 | 2 | | | | | | | | | | | | | 4 horas | Capacitador |
| | \$ 600,00 | Taller de trabajo en equipo | 1 | 3 | | | | | | | | | | | | | 4 horas | Capacitador |
| | \$ 450,00 | Taller de Eficiencia organizacional | 1 | 2 | | | | | | | | | | | | | 4 horas | Capacitador |
| | \$ 550,00 | Taller de servicio al cliente | 1 | 4 | | | | | | | | | | | | | 4 horas | Capacitador |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

4.4.3.3. Estrategia 3: Plan de Reconocimientos

Tabla No. 26 Plan de incentivos no económicos

| Objetivo.- Establecer un plan de reconocimientos para que los empleados del hotel Greenfield mejoren su rendimiento laboral | | | | | | |
|--|---|--------------------|---------------|--------------|---|---|
| Actividad | Descripción | Responsable | Tiempo | Costo | Recursos | Resultado |
| Entrega de tarjetas de felicitaciones por puntualidad | Estimular a los empleados felicitando por la puntualidad durante cada mes. | Administración | Mensual | \$18 | Humanos *Personal Administrativo *Personal Operativo Físicos *Tarjetas de felicitaciones *Tortas de cumpleaños *Instalaciones del hotel | Impulsar el compromiso organizacional de los empleados hacia el hotel al sentir que sus esfuerzos son reconocidos y valorados |
| Reuniones semanales con el gerente | Realizar reuniones semanales de motivación para los colaboradores celebrando su triunfo por el buen desempeño de la semana. | Gerencia | Semanal | \$0 | | |
| Celebrar el cumpleaños de los empleados | Obsequiar una torta de cumpleaños a los empleados para hacerlos sentir parte de la empresa | Administración | Mensual | \$120 | | |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Estrategia 3.- Plan de Reconocimientos

Objetivo

Establecer un plan de incentivos no económicos para que los empleados del hotel Greenfield mejoren su rendimiento laboral al sentir que sus esfuerzos serán recompensados.

Meta

Impulsar el compromiso organizacional de los empleados hacia el hotel al sentir que sus esfuerzos son reconocidos y valorados

Estrategias

- Estimular a los empleados felicitando por la puntualidad durante cada mes, entregando tarjetas de felicitaciones.
- Realizar reuniones semanales de motivación para los colaboradores celebrando su triunfo por el buen desempeño de la semana.
- Obsequiar una torta de cumpleaños a cada empleados en su fecha de onomástico para hacerlos sentir parte de la empresa

Políticas

- El contenido del plan de reconocimientos no constituye los términos o condiciones de un contrato de empleo y la empresa se reserva el derecho a cambiar los mismo anualmente de acuerdo a las necesidades de la misma.
- Deberá ser informado a todos los empleados el contenido del plan de reconocimientos.

- Todo incentivo debe estar en el presupuesto anual.

Responsable

- Administradora
- Gerente

Tiempo

El tiempo que durará el plan de incentivos será 1 año, y comenzará a partir del 1 de Enero del 2020 y terminará el 31 de Diciembre del 2020.

Recursos

Para la ejecución del plan de reconocimientos se utilizaran los siguientes recursos

- Humanos.- El personal operativo y administrativo
- Físicos.- Instalaciones del hotel y material de reconocimientos.

Presupuesto

El costo del plan de reconocimientos se detalla a continuación:

Tabla No. 27 *Presupuesto del plan de incentivos no económicos*

| DETALLE | V. UNIT. | CANT.MES. | VALOR TOTAL |
|--|-----------------|------------------|--------------------|
| Tarjetas de felicitaciones por puntualidad | \$ 1,50 | 12 | \$18 |
| Tortas de cumpleaños | \$ 15,00 | 12 | \$180 |
| TOTAL | | | \$198 |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

4.4.4. Fase 4.- Evaluación y Retroalimentación

El objetivo de esta fase es evaluar el desempeño de los trabajadores del hotel Greenfield para determinar si ha existido un impacto y un cambio positivo después

de haber aplicado el plan de estrategias motivacionales. Para ello se aplica el formato de evaluación de desempeño que muestra la Tabla X, que está compuesta de una escala valorativa del 1 al 5, en el que la persona encargada de evaluar podrá calificar de acuerdo a los resultados que presente el personal del establecimiento.

Tabla No. 28 *Matriz de Evaluación de desempeño*

| | | Nombre del evaluado: | | | | | |
|---|---------|-----------------------|--------------|-----------|---|---|---|
| | | Nombre del evaluador: | | | | | |
| | | Fecha de evaluación: | | | | | |
| Escala de evaluación | | | | | | | |
| Deficiente | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Área de desempeño | | | Calificación | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Motivación.- Se evidencia motivado al trabajador | | | | | | | |
| Responsabilidad.- Se evidencia en el trabajador responsabilidad ante sus labores | | | | | | | |
| Sueldos.- Se evidencia satisfacción de los empleados por el sueldo que perciben | | | | | | | |
| Relaciones interpersonales.- El trabajador mantiene buenas relaciones con los demás. | | | | | | | |
| Ambiente laboral.- El trabajador se siente bien con el ambiente de trabajo | | | | | | | |
| Eficacia.- El trabajador realiza sus actividades con eficacia | | | | | | | |
| Eficiencia.- El trabajador realiza sus actividades laborales con eficiencia | | | | | | | |
| Compromiso.- El trabajador se siente comprometido con la empresa | | | | | | | |
| Trabajo en equipo.- Se evidencia el trabajo en equipo en el colaborador | | | | | | | |

| | | | | | |
|--|----------------------------|--|--------------------------|--|--|
| Cumplimiento de metas.- Se evidencia el cumplimiento de actividades del trabajador. | | | | | |
| Relaciones Laborales.- El trabajador se siente satisfecho en su área de trabajo | | | | | |
| TOTAL | | | | | |
| Observaciones: | | | | | |
| | | | | | |
| Firma del evaluado | Firma del evaluador | | Firma del Gerente | | |
| | | | | | |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

4.4.4.5. Presupuesto Total

El presupuesto que se necesitará para el desarrollo de las estrategias de motivación para los colaboradores del hotel Greenfields será de: \$2.864,10.

Tabla No. 29 *Resumen de presupuesto*

| DETALLE | TOTAL |
|-----------------|-------------------|
| Capacitaciones | \$2.347,90 |
| Reconocimientos | \$ 198,00 |
| Incentivos | \$ 318,20 |
| TOTAL | \$2.864,10 |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Tabla No. 30 *Plan de acción de Estrategias de Motivación*

| OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | CURSOS DE ACCION | PRES. |
|---|--------------------------|---|------------------|
| Establecer un plan de incentivos económicos para que los empleados del hotel Greenfield mejoren su rendimiento laboral. | Plan de Incentivos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar bonos al 2. Obsequiar a los colaboradores tarjetas de compra 3. Adquirir regalo por puntualidad 4. Reconocer públicamente a los colaboradores | \$318.20 |
| Promover un programa de capacitaciones para el fortalecimiento de las falencias evidenciadas en el diagnóstico situacional, de manera que se brinde un excelente servicio a los clientes. | Programa de capacitación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar charlas sobre motivación 2. Impartir charlas sobre el trabajo en equipo 3. Dar a conocer a los empleados la importancia del principio de eficiencia, 4. Impartir un taller de servicio al cliente | \$2347,90 |
| Establecer un plan de incentivos no económicos para que los empleados del hotel Greenfield mejoren su rendimiento laboral al sentir que sus esfuerzos serán recompensados. | Plan de Reconocimientos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de tarjetas de felicitaciones. 2. Realizar reuniones semanales de motivación 3. Obsequiar una torta de cumpleaños a cada empleados en su fecha de onomástico | \$198 |

ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Conclusiones.

El presente trabajo de investigación titulado “Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral del personal en el hotel Greenfield”, luego de aplicar técnicas de investigación en bases a los objetivos se permite llegar a las siguientes conclusiones.

- ✚ Se determinó que uno de los principales factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del hotel es la motivación, siendo este escaso en el establecimiento antes mencionado, lo que hasta ahora ha provocado inconformidad e insatisfacción en sus colaboradores.
- ✚ La situación actual del ambiente de trabajo en el hotel de acuerdo al análisis interno y externo no es muy buena, debido a que existen falencias que impiden lograr un buen rendimiento de los colaboradores, tales como deficientes relaciones laborales y escaso trabajo en equipo.
- ✚ El hotel Greenfield escasamente desarrolla programas incluyendo estrategias motivacionales, que le permitan brindar incentivos a sus empleados, situación que se determinó en las entrevistas realizadas a sus colaboradores.
- ✚ Un plan de estrategias de motivación contribuye significativamente al fortalecimiento del desempeño laboral en el hotel Greenfield por lo que se disminuirán las debilidades que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por los directivos del establecimiento.

Recomendaciones.

El presente trabajo investigativo “Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral del personal en el hotel Greenfield”, en función de sus conclusiones permite establecer las siguientes recomendaciones:

- ✚ Establecer un programa de incentivos económicos y no económicos, que permita impulsar el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados del hotel Greenfield, hasta lograr que sientan que son parte fundamental en la empresa, de esta forma contribuir a cumplir con los objetivos planteados.
- ✚ La administración del hotel debe brindar talleres o capacitaciones periódicas de temas relacionados al trabajo en equipo y servicio al cliente, con la finalidad de que los huéspedes que visitan el establecimiento se lleven una buena impresión al momento de hospedarse en las instalaciones y puedan percibir un ambiente agradable.
- ✚ El hotel Greenfield debe incluir en sus políticas administrativas programas motivacionales para el personal, tales como planes de incentivos y reconocimientos, planes de capacitaciones, talleres de motivación, para el fortalecimiento del desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ✚ Implementar estrategias de motivación en el hotel Greenfield, para aumentar el rendimiento del personal maximizando sus destrezas y capacidades tanto personal como profesional dentro del establecimiento.

Bibliografía

- Alles, M. (2018). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias* (3 ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Asamblea Nacional Constituyente. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Página web de la Asamblea Nacional: https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Banch, L. Y. (2018). *Estrategias de motivación y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, 2017*. Obtenido de Repositorio: Universidad César Vallejo - Escuela de Posgrado: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20240/mendoza_cl.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Benavides, R. J. (2014). *Administración* (2 ed.). México: The Mc-GrawHill Companies.
- Ceballos, R. (2015). Trabajadores frente al acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo subordinado. *Novum - Universidad del Valle*, 38.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (10 ed.). México, D.F.: The McGraw-Hill Companies.
- Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Contreras, V., Reynaldos, K., & Cardona, L. (Enero de 2015). Clima, ambiente y satisfacción laboral: un desafío para la enfermería. *Scielo*, 31(1), 7.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (14 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Human Resources Management* (14 ed.). México: Pearson Educación.

- Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina* (1 ed.). México: Pearson Educación.
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Clima Laboral* (1 ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Contemporary Management* (8 ed.). (M. A. Toledo, Ed., & P. Carril, Trad.) México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial* (14 ed.). (M. Á. Toledo Castellanos, Ed., M. J. Herrero Díaz, & M. Ortíz Staines, Trads.) México: The McGraw-Hill.
- Madrigal, B. E. (2018). *Habilidades directivas* (3 ed.). Reino Unido: McGraw-Hill Publishing Co.
- Ministerio de Trabajo. (2 de Febrero de 2019). *Banco de preguntas frecuentes*. Obtenido de Ministerio de Relaciones Laborales: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>
- Mosquera, K., Vallejo, O., & Tobón Vásquez, G. (12 de Agosto de 2016). Factores motivacionales, metas de logro y proyecto de vida en estudiantes universitarios. *Plumilla Educativa - Instituto Pedagógico*, 225.
- Orihuela, E. C. (2017). *Efectividad de las estrategias de motivación para el personas del área comercial de una entidad bancaria de Lima Metropolitana*. Obtenido de Repositorio Académico: Universidad San Martín de Porres: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2854/1/orihuela_rec.pdf
- Palacio, C. (2013). *El Arte de Dirigir al Talento Humano* (1 ed.). Ecuador: Grafipren. doi:004364
- Pereda, S., & Berrocal Berrocal, F. (2012). *Gestión de la formación en las organizaciones* (1 ed.). Madrid: Síntesis.
- Real Academia Española. (2018). *Definición de Eficiencia*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>

- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2015). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications* (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior* (17 ed.). México: Pearson Educación.
- Sampieri, R. H. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION* (Vol. 6ta Edición). Mexico: McGRW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/1184249/mod_resource/content/1/Sampieri%20y%20Baptista%205ta%20Edicion.pdf
- Sánchez, M. D. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* (1 ed.). Madrid: CEP S.L.
- Suárez, V. E. (2019). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Municipal EMASA-EP, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, 2017*. Obtenido de Repositorio: Universidad Estatal Península de Santa Elena: <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4837/1/UPSE-TAE-2019-0067.pdf>
- Varela, R. A. (2013). *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones* (2 ed.). México: Pearson Educación.
- Varela, M., & Vives Verela, T. (Enero de 2016). La motivación: elemento indispensable en la formación de los médicos. *Scielo - Revista de la Facultad de Medicina*, 55(1), 7.
- Villar, M. F. (2018). *Movilizando a las Personas y sus Recursos Humanos* (1 ed.). Colombia: RIL Editores.
- Wiemann, M. (2014). *La Comunicación en las Relaciones Interpersonales* (1 ed.). Santa Bárbara: Editorial UOC.

ANEXOS

Anexo No. 1 *Matriz de consistencia de La Motivación*

| TEMA | PROBLEMA | OBJETIVOS | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES |
|---|--|---|----------------------------------|-------------|--|
| | Formulación del problema | Objetivo general | | | |
| | ¿De qué manera los factores de motivación influyen en el desempeño laboral en el “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena? | Evaluar estrategias de motivación en función de las actividades administrativas que permitan el mejoramiento del desempeño laboral en el Hotel Greenfield, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2018 | | Intrínsecas | Logros Realización personal Reconocimiento Responsabilidad |
| | Sistematización del Problema | Objetivos Específicos | | | |
| Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral del “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena. | ¿Cuál es la situación actual del ambiente de trabajo de los empleados del Hotel Greenfield? | Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del “Hotel Greenfield”. | Estrategias de Motivación | | |
| | ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en relación a los estímulos que reciben los empleados del “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas? | Analizar la situación actual del ambiente de trabajo de los empleados del “Hotel Greenfield” | | Extrínsecas | Ambiente laboral Beneficios Sociales Sueldos Relaciones interpersonales |
| | ¿Qué estrategias motivacionales se aplican a los empleados del hotel Greenfield? | Examinar las estrategias motivacionales que se aplican en el “Hotel Greenfield”. | | | |
| | ¿Cuáles son las estrategias de motivación que mejoran el desempeño laboral del personal del “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas? | Diseñar estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral del personal del “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas | | | |

FUENTE: INVESTIGAION PROPIA
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Anexo No. 2 Matriz de consistencia del Desempeño

| TEMA | PROBLEMA | OBJETIVOS | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES |
|---|--|---|--------------------------|---------------------------|------------------------|
| | Formulación del problema | Objetivo general | | | |
| | ¿De qué manera los factores de motivación influyen en el desempeño laboral en el “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena? | Evaluar estrategias de motivación en función de las actividades administrativas que permitan el mejoramiento del desempeño laboral en el Hotel Greenfield, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2018 | | Efectividad | Eficacia Eficiencia |
| | Sistematización del Problema | Objetivos Específicos | | Compromiso organizacional | Trabajo en equipo |
| Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral del “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena. | ¿Cuál es la situación actual del ambiente de trabajo de los empleados del Hotel Greenfield? | Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del “Hotel Greenfield”. | Desempeño Laboral | Evaluación de desempeño | Cumplimiento de metas |
| | ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en relación a los estímulos que reciben los empleados del “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas? | Analizar la situación actual del ambiente de trabajo de los empleados del “Hotel Greenfield” | | Satisfacción laboral | Cultura Organizacional |
| | ¿Qué estrategias motivacionales se aplican a los empleados del hotel Greenfield? | Examinar las estrategias motivacionales que se aplican en el “Hotel Greenfield”. | | | |
| | ¿Cuáles son las estrategias de motivación que mejoran el desempeño laboral del personal del “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas? | Diseñar estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral del personal del “Hotel Greenfield”, Cantón Salinas | | | |

FUENTE: INVESTIGACION PROPIA
ELABORADO POR: KERLY ROCAFUERTE

Anexo No. 3 *Formato de encuesta aplicada a los clientes*



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES:

TEMA: ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL “HOTEL GREENFIELD”, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.

OBJETIVO: Analizar los factores que afectan el desempeño laboral de los empleados en el “Hotel Greenfield”, en el cantón Salinas.

Estimado participante: la presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una “X”, en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Una vez más, gracias por su colaboración.

Edad: Género: Masculino Femenino

Nivel de Instrucción: Sin Educación Básica Media Superior:

ASPECTOS: ESTE ES UNA DE LAS OPCIONES DE LA ESCALA DE LIKERT, CADA ESTUDIANTE ESCOGERÁ LA MAS ADECUADA DE ACUERDO A SU TEMA DE TESIS

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|------------------|----------|------------------|--------------------|
| DEFINITIVAMENTE NO | PROBABLEMENTE NO | INDECISO | PROBABLEMENTE SI | DEFINITIVAMENTE SI |

| | | ASPECTOS | | | | |
|----------------------------------|--|-----------------|----------|----------|----------|----------|
| MOTIVACIÓN | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | ¿Usted percibe un ambiente agradable dentro del establecimiento? | | | | | |
| 2 | De acuerdo al servicio recibido, ¿Los empleados se sienten motivados en su lugar de trabajo? | | | | | |
| 3 | ¿Existen buenas relaciones personales entre los empleados? | | | | | |
| 4 | ¿Considera usted que se le brinda a los empleados los recursos necesarios para cumplir con sus labores? | | | | | |
| DESEMPEÑO LABORAL | | | | | | |
| EFFECTIVIDAD | | | | | | |
| 5 | De acuerdo a su percepción, ¿Los empleados del hotel son eficientes? | | | | | |
| 6 | De acuerdo a su percepción, ¿Los empleados del hotel son eficaces? | | | | | |
| COMPROMISO ORGANIZACIONAL | | | | | | |
| 7 | ¿Los empleados se ayudan mutuamente cuando se les presenta alguna inquietud? | | | | | |
| 8 | ¿Considera usted que los funcionarios a través del desempeño de sus funciones se sienten comprometidos con la institución? | | | | | |
| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | | | | | |
| 9 | ¿Considera Ud. que la gerencia, evalúa el desempeño laboral de sus empleados? | | | | | |
| SATISFACCIÓN LABORAL | | | | | | |
| 10 | ¿De acuerdo con el servicio recibido, ¿Los empleados se sienten satisfechos en su área de trabajo? | | | | | |
| 11 | ¿Los empleados muestran una actitud positiva al momento de brindar el servicio? | | | | | |
| 12 | Ud. cree que la motivación de los empleados influye en el desempeño laboral? | | | | | |

Anexo No. 4 *Formato de entrevista aplicada a la Gerente*



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE:

TEMA: ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL “HOTEL GREENFIELD”, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.

OBJETIVO: Analizar los factores que afectan el desempeño laboral de los empleados en el “Hotel Greenfield”, en el cantón Salinas.

| DATOS ADICIONALES | |
|---------------------|--|
| NOMBRES Y APELLIDOS | |
| CARGO | |
| AÑOS DE SERIVICIO | |

1. ¿De qué forma se reconoce el esfuerzo laboral de los empelados?
2. ¿Qué tipos de cambio ha percibido en el personal desde el momento que ingreso al hotel hasta la actualidad?
3. ¿El sueldo o remuneración percibido por sus empleados está acorde alguna normativa?

4. ¿Los empleados reciben incentivos económicos o de otra índole adicional a su sueldo?
5. ¿Cómo es el ambiente laboral en el hotel?
6. ¿El hotel cuenta con los recursos (físicos, financieros y humanos) para operar correctamente?
7. ¿Existen conflictos con su personal?
8. ¿Las gestiones operativas cumplen con el principio de eficiencia o eficacia?
9. ¿La gerencia fomenta el trabajo en equipo a sus empleados?
10. ¿Cómo miden el desempeño de sus empleados?
11. ¿De acuerdo a su percepción, sus empleados se sienten satisfechos con su trabajo?

Anexo No. 5 *Formato de entrevista colectiva dirigida a los empleados*



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FOCUS GROUP DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS:

TEMA: ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL “HOTEL GREENFIELD”, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.

OBJETIVO: Analizar los factores que afectan el desempeño laboral de los empleados en el “Hotel Greenfield”, en el cantón Salinas.

1. ¿La empresa otorga reconocimientos monetarios, o no monetarios a los empleados?
2. ¿De qué forma la empresa ha contribuido a su formación personal?
3. ¿Diariamente las áreas departamentales con sus objetivos?
4. ¿El ambiente donde labora diariamente (iluminación, equipos; riesgos) es adecuado?
5. ¿La dotación de recursos es adecuada para el cumplimiento de sus actividades laborales?
6. ¿La remuneración que percibe está de acuerdo a una tabla salarial?
7. ¿Qué tipo de normativa o reglamento aplica el Hotel?

8. ¿Las relaciones interpersonales le permiten crear un ambiente laboral positivo?
9. ¿En el hotel existe la posibilidad de expresar sus ideas y desarrollarse profesional y personalmente?
10. ¿Participa de la toma de decisiones del Hotel?
11. ¿El gerente evalúa las tareas en base al principio de eficacia?
12. ¿Las gestiones operativas cumplen con el principio de eficiencia?
13. ¿Se fomenta el trabajo en equipo en el su área de trabajo?
14. ¿El gerente aplica métodos de evaluación de desempeño para medir el cumplimiento de las actividades?
15. ¿Usted se siente satisfecho en su área de trabajo?

Anexo No. 6 *Presupuesto de Trabajo de Titulación*

| CANT. | DETALLE | C. UNIT | C. TOTAL |
|--------------|----------------|----------------|------------------|
| 3 | Resma de hoja | \$ 3,50 | \$ 10,50 |
| 3 | Impresiones | \$ 12,00 | \$ 36,00 |
| | Movilización | | \$ 40,00 |
| 3 | Anillados | \$ 2,00 | \$ 6,00 |
| 1 | Gramatólogo | \$ 80,00 | \$ 80,00 |
| TOTAL | | | \$ 172,50 |