



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA DE ENSAYO:

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS HOTELES DEL MALECÓN DE
SALINAS, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2020**

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTORA:

HERNÁNDEZ SÁNCHEZ CAMILA NICOLE

DOCENTE GUÍA:

ING. SORAYA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSC.

LA LIBERTAD-ECUADOR

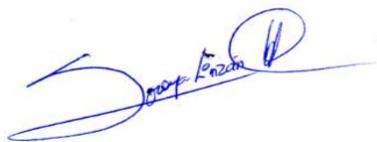
2020 - I

La Libertad, 20 de octubre del 2020

APROBACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En calidad de Tutor del ensayo titulado, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS HOTELES DEL MALECÓN DE SALINAS, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2020**, elaborado por la estudiante Srta. **CAMILA NICOLE HERNÁNDEZ SÁNCHEZ**, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, correspondiente a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, con la modalidad de examen complejo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente el desarrollo final del trabajo, éste cumple y se ajusta de manera adecuada a los estándares académicos establecidos, razón por la que apruebo en todas sus partes este trabajo.

ATENTAMENTE



**Ing. Soraya Linzán Rodríguez Msc.
PROFESOR GUÍA**

TRIBUNAL DE GRADO



.....
Lcdo. José Tomalá Uribe, MSc.

**DIRECTOR (e) CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

A blue ink handwritten signature, appearing to read "Soraya Linzán", written over a horizontal line.

.....
Ing. Linzán Rodríguez Soraya., MSc.

DOCENTE GUÍA

A blue ink handwritten signature, appearing to read "Sabina Perero Villón", written over a horizontal line.

.....
Ing. Villón Perero Sabina., MSc.

DOCENTE TUTOR

A blue ink handwritten signature, appearing to read "Manuel Serrano Luyo", written over a horizontal line.

.....
Ing. Serrano Luyo Manuel, MSc

DOCENTE ESPECIALISTA

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente trabajo de titulación **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS HOTELES DEL MALECÓN DE SALINAS, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2020**, realizado por la Srta. **CAMILA NICOLE HERNÁNDEZ SÁNCHEZ**, declara que la concepción, análisis y resultados obtenidos son originales y tiene una aportación científica educativa empresarial y administrativa. **Transferencia de derechos de autor**. Declaro que, una vez siendo aprobado el tema de investigación otorgado por la **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, Carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, pasan a tener derechos autorales, 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.



Camila Nicole Hernández Sánchez
**ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DEDICATORIA

Dedico a este trabajo de investigación en primera instancia a Dios por haberme guiado en cada paso, por brindarme de salud para llegar hasta este punto y haber culminado de manera exitosa este ciclo con su infinito amor.

A mi familia, por haberme cuidado y guiado a lo largo de este camino, por velar por mi salud y bienestar, y haberme brindado esta oportunidad de aprendizaje académico, dándome su plena confianza para así poder culminar con una meta más propuesta en mi vida.

A mis docentes, por haberme transmitido todos esos conocimientos necesarios para así llegar al éxito, motivando en cada paso para que de esa forma me pueda convertir en profesional competente y capaz.

Camila Hernández

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi Madre, Rogelia Sánchez, por ser un pilar fundamental en mi vida, para así lograr un paso más en mis metas, como es el académico. Por haberme brindado su apoyo incondicional y así mismo confiar en mí y en el camino profesional que decidí iniciar y que ahora por medio de este trabajo podré culminarlo de forma exitosa.

A todos los docentes, que en el transcurso de mi aprendizaje académico han sabido guiarme y enseñarme con su sabiduría y confianza, de lo cual me siento muy agradecida porque gracias a ellos han sabido orientarme que ha sido clave para lograr finalizar este trabajo.

A mis amigos y compañeros de universidad me siento muy agradecido con ellos porque en el transcurso de este camino han sabido aconsejarme a ayudarme con su orientación y dedicación a lograr culminar este trabajo.

A todos ellos me siento inmensamente agradecida por su apoyo.

Camila Hernández

CONTENIDO

APROBACIÓN DEL DOCENTE TUTOR	II
TRIBUNAL DE GRADO	¡Error! Marcador no definido.
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema	2
Sistematización del problema.....	3
Objetivo general	3
Objetivo específico	3
CAPÍTULO I.....	4
Marco teórico.....	4
Antecedentes de la variable.....	4
Bases teóricas y conceptualización de las variables.....	7
Evaluación del desempeño	7
Responsables en la evaluación del desempeño	8
<i>El gerente</i>	<i>8</i>
<i>La propia persona</i>	<i>9</i>
<i>El individuo y el gerente.....</i>	<i>9</i>
<i>El equipo de trabajo</i>	<i>9</i>
<i>El área de recursos humanos</i>	<i>10</i>
<i>La comisión de evaluación.....</i>	<i>10</i>
Proceso de evaluación del desempeño	10
Beneficios de la evaluación del desempeño	11
<i>Beneficios para el gerente.....</i>	<i>11</i>
<i>Beneficios para el subordinado.....</i>	<i>11</i>
<i>Beneficios para la organización</i>	<i>11</i>
Objetivos de la evaluación del desempeño.....	11

Métodos de evaluación del desempeño	12
<i>Evaluación de 360°</i>	12
<i>Escala gráfica de calificación</i>	13
<i>Clasificación alterna</i>	13
<i>Comparación por partes</i>	13
<i>Elección forzada</i>	14
<i>Incidente crítico</i>	14
Problemas de las evaluaciones del desempeño	14
<i>Incomodidad del evaluador</i>	15
<i>Falta de objetividad</i>	15
<i>Error o efecto de halo</i>	15
<i>Indulgencia/severidad</i>	15
<i>Tendencia central</i>	15
<i>Sesgos del comportamiento reciente</i>	15
<i>Sesgo personal</i>	15
<i>Manipulación de las evaluaciones</i>	15
<i>Ansiedad del empleado</i>	16
Uso de la evaluación del desempeño	16
<i>Planeación de recurso humano</i>	16
<i>Reclutamiento y selección</i>	16
<i>Capacitación y desarrollo</i>	16
<i>Planeación y desarrollo de carrera</i>	16
<i>Programa de remuneración</i>	17
CAPITULO II	18
Metodología de la investigación	18
Alcance de la investigación	18
<i>Alcance exploratorio</i>	18
Tipo de investigación	18
<i>De campo</i>	18
<i>Documental o bibliográfica</i>	18
Enfoque de la investigación	19
<i>Cualitativo</i>	19
<i>Cuantitativo</i>	19

Diseño de muestreo	19
<i>No probabilístico</i>	19
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
<i>Entrevista</i>	20
<i>Encuesta</i>	20
CAPITULO III	21
Análisis e interpretación de resultados	21
Preguntas demográficas.....	21
ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	21
Análisis de la entrevista.....	24
Interpretación de resultados	26
CONCLUSIONES	27
RECOMENDACIONES	28
BIBLIOGRAFÍA	29
ANEXOS	31

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1.- Género	34
Tabla 2.- Edad.....	34
Tabla 3.- Métodos de evaluación.....	35
Tabla 4.- Proceso de evaluación	35
Tabla 5.- Ambiente de trabajo	36
Tabla 6.- Iniciativa y creatividad.....	37
Tabla 7.- Proceso de comunicación	38
Tabla 8.- Periodo de evaluación	38
Tabla 9.- Control de actividades.....	39
Tabla 10 .- Sistema de recompensas.....	40
Tabla 11.- Implementan mejoras	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Género	34
---------------------------------	----

Gráfico 2.- Edad.....	35
Gráfico 3.- Métodos de evaluación.....	35
Gráfico 4.- Proceso de evaluación.....	36
Gráfico 5.- Ambiente de trabajo.....	37
Gráfico 6.- Iniciativa y creatividad.....	37
Gráfico 7.- Proceso de comunicación.....	38
Gráfico 8.- Periodo de evaluación.....	39
Gráfico 9.- Control de actividades.....	39
Gráfico 10.- Sistema de recompensas.....	40
Gráfico 11.- Implementan mejoras.....	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta.....	31
Anexo 2.- Tablas y gráficos de encuesta.....	33
Anexo 3.- Entrevista.....	42
Anexo 4.- Árbol de problemas.....	43
Anexo 5.- Árbol de objetivos.....	43
Anexo 6.- Operacionalización de las variables.....	44
Anexo 7.- Conceptualización.....	45

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

RESUMEN

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS HOTELES DEL MALECÓN DE
SALINAS, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2020**

Autor: Camila Nicole Hernández Sánchez

Tutor: Ing. Soraya Linzán Rodríguez, MSc.

El presente tema de investigación tiene como principal objetivo analizar cuáles son los modelos o metodologías que se llevan a cabo en los hoteles del Malecón de Salinas, con el fin de identificar si se ejecuta de manera correcta o en su defecto hace uso de los mismos. De manera que, se pudieron obtener datos reales por medio de los instrumentos respectivos de recolección como fueron la entrevista y encuesta que, en los hoteles generan de manera empírica una forma de evaluar a sus empleados ya sea a través de un formato preestablecido o de acuerdo al nivel de satisfacción de los clientes por el servicio brindado, de modo que, la aplicación de este proceso suele realizarse de forma limitada, puesto que algunos de estos no lo realizan o en otros casos no aplican estos tipos de instrumentos de manera adecuada y a fondo, en donde, la aplicación de las evaluaciones del desempeño suele ser de gran relevancia para conocer distintos factores tanto positivos como negativos propios de los trabajadores en los hoteles para así obtener un resultado y realizar mejoras de los procedimientos y el trabajo de los empleados.

Palabras claves: Evaluación del desempeño, modelo, proceso.

ABSTRACT**PERFORMANCE EVALUATION IN THE HOTELS OF THE MALECÓN DE SALINAS, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2020**

The main objective of this research topic is to analyze what are the models or methodologies that they carry out in the hotels of the Malecón of Salinas, in order to identify if it is executed correctly or in its absence makes use of them. Thus, it was possible to obtain real data through the respective collection instruments that in the hotels generate in an empirical way a way to evaluate their employees either through a pre-established format or according to the level of satisfaction of the customers for the service provided, so that, although the implementation of this process is usually limited, since some of these do not do it or in other cases do not apply these types of instruments adequately and thoroughly where the application of performance appraisals is often of great relevance to the knowledge of different positive and negative factors of hotels in order to obtain a result and make improvements to the procedures and work of employees.

Keywords: Performance evaluation, model, process.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones alrededor del mundo requieren un personal preparado y comprometido para realizar las funciones y tareas que se la vayan asignar y así mismo la eficiencia y eficacia que se obtenga de la gestión serán resultados favorables tanto para los trabajadores como para la empresa. Por ello, la utilización de la evaluación del desempeño en las empresas hoteleras es de vital importancia debido a que constantemente prestan un servicio y de esta manera por medio de este instrumento se podrá obtener un resultado de qué manera esto repercute hacia su cliente externo.

Por consiguiente, la evaluación del desempeño en el país y en especial en los hoteles la utilizan de manera limitada, por lo que aquellas que ponen en práctica esta metodología buscan dar compensaciones a sus empleados de acuerdo a su trabajo realizado. Al utilizar la evaluación del desempeño permite identificar las deficiencias en los flujos de información en el área de talento humano de manera que constituye un riesgo muy importante que busca el equilibrio entre los trabajos de la empresa y su colaboración.

Dentro de la respectiva provincia de Santa Elena con respecto al sector dirigido en este tema de investigación sobre la utilización de la evaluación del desempeño en los hoteles, se pretende indagar de qué manera se están utilizando las distintas técnicas que se desarrollan dentro de los mismos. Haciendo referencia específicamente a los hoteles del Malecón de Salinas. La información obtenida no es tan extensa para su estudio, sin embargo, la utilización de estas fuentes permitirá que se pueda realizar un análisis pertinente sobre la utilización que dan a los hoteles la evaluación del desempeño.

Planteamiento del problema

La evaluación del desempeño laboral en las empresas alrededor de mundo, es uno de las formas más factibles de indagar, cuáles son las deficiencias y problemas que existen dentro del área de trabajo con respecto a las personas que la conforman y percatarse de aquellas falencias que existen al momento de cumplir con los objetivos de la organización. Sin embargo, gran parte de estas empresas presentan inconvenientes al querer hacer uso de ellas y más aún desconocen las distintas prácticas y procedimientos que se deben hacer para obtener todos los beneficios que traen consigo este sistema. Así mismo, existen diversas técnicas y estrategias para realizar las evaluaciones del desempeño en los trabajos, sin embargo, varias de estas muestran inconsistencia en su forma de desarrollarlas e interpretarlas y por consiguiente se vuelven un poco molestas para los trabajadores por las diferentes metodologías que se abarcan en las mismas.

Existan diversas formas para la aplicación de las evaluaciones del desempeño en las empresas y a través de ella, varios datos pueden ser obtenidos y utilizados para la gestión de sus colaboradores junto con la empresa y hasta la visión de los empleados con respecto al desempeño de sus líderes y gestores. Sin embargo, en las empresas hoteleras su aplicación suele ser deficiente al querer aplicarla, ya que existe un desconocimiento de los indicadores que se deben utilizar para las evaluaciones del desempeño, causando que los resultados obtenidos sean desfavorables para realizar un correcto análisis, lo que produce dificultades al momento de implementar mejoras.

Por consiguiente, en las empresas hoteleras de la provincia de Santa Elena, la ejecución de la evaluación del desempeño se emplea de diferente manera, debido a que gran parte de estos es deficiente la utilización del mismo, lo que puede ocasionar un mal manejo en sus funciones. Algunos de los hoteles del Malecón de Salinas, el emplear estrategias o técnicas para medir el desempeño de sus empleados, suele ser un poco irrelevante, lo que dificulta el plantear estrategias que permitan una mejora en la ejecución de sus evaluaciones.

Formulación del problema

¿Cómo se desarrollan las evaluaciones del desempeño en los hoteles del Malecón de Salinas?

Sistematización del problema

- ✓ ¿Quién es el personal encargado de realizar la evaluación de desempeño en la empresa?
- ✓ ¿De qué manera se lleva a cabo la evaluación del desempeño dentro de los hoteles?
- ✓ ¿Qué técnicas de evaluación del desempeño es el que se aplica dentro de los hoteles?
- ✓ ¿Qué estrategias de evaluación del desempeño podría optar la entidad por aplicar?
- ✓ ¿Qué ventajas tendrían los empleados de los hoteles al querer ejecutar estrategias de evaluación de desempeño?

Objetivo general

Analizar los modelos de evaluación del desempeño que se adapte a los Hoteles del Malecón de Salinas, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2020.

Objetivo específico

- ✓ Identificar el sistema de evaluación en los hoteles del Malecón de Salinas.
- ✓ Identificar los indicadores de evaluación del desempeño.
- ✓ Identificar las funciones desempeñadas por los empleados en los hoteles del Malecón de Salinas.

CAPÍTULO I

Marco teórico

Antecedentes de la variable

Para cada empresa el capital humano es primordial para alcanzar los objetivos establecidos, y por consiguiente las personas necesitan de las empresas para desarrollarse profesionalmente. Las personas son de suma importancia ya que con sus competencias son capaces de impulsar el desarrollo productivo de la empresa, conviniéndose de esta manera en un actor significativo e invaluable. No obstante, para analizar aquellas competencias y el rol que cumple dentro de la empresa es necesario la realización de una evaluación del desempeño, ya que por medio de ella se medirán las actividades que se ejecutan en el cargo que desempeña y que tan factible es su desempeño dentro de la organización, para posterior a ella realizar una retroalimentación de aquellas dificultades que presenta en su cargo, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos en la empresa.

María Fuentes en su trabajo de titulación *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño laboral en el Hotel de las Flores* analizó cual es el resultado de implementar una herramienta de evaluación del desempeño en el hotel y de qué manera esta herramienta aportará un valor significativo para el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa turística. (Fuentes Mayorga, 2016)

Para la ejecución de este trabajo se tuvo una metodología de aplicación exploratoria - descriptiva, permitiendo de esta manera medir y evaluar aquellos aspectos inmersos de la evaluación del desempeño en esta empresa hotelera y aumentar el grado de familiaridad del problema a tratarse. De modo que, se logra identificar que la empresa no cuenta un correcto plan de contratación de personal, así como la sobrecarga de trabajo y el mal direccionamiento de las funciones a los trabajadores de acuerdo a los perfiles de sus competencias, lo que ocasiona un erróneo manejo para poder ejecutar una evaluación pertinente. De manera que, se logra denotar por medio de este trabajo que las empresas hoteleras, al no contar con un procedimiento para evaluar el desempeño de los empleados, el medir sus competencias y su rendimiento genera una incertidumbre sobre las operaciones que llevan a cabo sus colaboradores y por consiguiente se presentan deficiencias en el cumplimiento de los objetivos y dificultades en la ejecución de actividades. (Fuentes Mayorga, 2016)

En este siguiente trabajo de titulación *Evaluación de desempeño del talento humano de la empresa municipal EMUVIVIENDA E.P*, hace mención que los programas de evaluación del desempeño al personal son muy escasos, por eso hay un bajo rendimiento laboral e incumplimiento de actividades encomendada, de modo que, mediante la implementación de este sistema se desarrollaría de mejor manera. Es por ello que, mediante esta investigación se realizó un análisis de la evaluación para el desarrollo eficiente de las actividades que realiza el talento humano en la institución. De igual manera, esta investigación es de tipo descriptiva donde que permitió describir cada una de las variables influyentes en el tema de estudio donde dio paso al análisis de los resultados obtenidos del mismo, obteniendo así información relevante sobre los procesos de evaluación y su desempeño del talento humano que estuvieron direccionadas (Segarra , 2016)

Posterior a ello se lleva a la conclusión que la información recabada en ese estudio fue una serie de criterio acerca de los procesos de evaluación del desempeño que se realiza al talento humano, en donde se puede denotar que es escasa, debido a los varios inconvenientes señalados en las evidencias de los instrumentos de recolección de información, teniendo así falencias en el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales. De forma que, realizar una evaluación es de suma importancia, ya que a partir de esos podrá tener una visión más clara de cuáles son las fallas y dificultades que se presentan en la institución para alcanzar el éxito en la prestación de su servicio. (Segarra , 2016)

En el trabajo de titulación referenciado a continuación sobre *Sistema de evaluación de desempeño del personal administrativo y de ventas de la empresa COMECSA S.A.* menciona que toda empresa contiene muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto, para llegar a una meta o fin común, es por ello importante dentro de una empresa u organización evaluar a los trabajadores para así determinar los factores claves de su productividad, tomando en cuenta cuáles son sus principales falencias o debilidades que se presentar dentro de su departamento o área de trabajo, es por ello, que en este trabajo se planteó analizar cuál es la influencia que acarrearía el desconocimiento del desempeño laboral de los colaboradores especialmente los administrativos y de ventas de la empresa, de modo que los directivos puedan direccionarse a la elaboración de un sistema especializados para la evaluación del desempeño del personal. (Torres, 2013)

Esta información se pudo obtener mediante la utilización del método descriptivo, en donde se pudo establecer los factores que determinan la falta de conocimiento sobre el desempeño laboral dentro de la empresa, dando como resultado que, esto afecta en gran medida no solo al rendimiento de los trabajadores, sino también al de la empresa propiamente, convirtiéndose así en una problemática para el desempeño de sus funciones. Debido a que, una buena evaluación muestra resultados para el análisis respectivo y así obtener resultados que nos guiaran a tomar decisiones eficaces y oportunas. (Torres, 2013)

Mejía Yessika en su trabajo de investigación titulado “*Evaluación del desempeño con enfoque a las competencias laborales*” analizó cual es la importancia que existe el aplicar una evaluación del desempeño enfocada en las competencias laborales de los trabajadores debido que gran parte de las empresas direccionan a que los trabajadores posean las capacidades necesarias para lograr un correcto desempeño, sin embargo, es no atestigua que los trabajadores cumplan de manera correcta sus funciones, por lo que es de gran necesidad la implementación de las evaluaciones direccionadas a este enfoque para que así puedan existir soluciones a problemas de deficiencia y cumplimiento. (Mejía, 2012)

El tipo de investigación aplicada en este trabajo de titulación es descriptivo por lo que, permitió la recolección respectiva de información cuantitativa y cualitativa obteniendo de esta manera una visión más objetiva del tema que se estudió. Teniendo así que, la evaluación por competencias laborales es de suma importancia debido a que permite que se puede identificar de qué manera los trabajadores están siendo productivos en su puesto de trabajo y así servir de complemento para tomar acciones correctivas que motiven a un mejor desempeño de sus funciones. (Mejía, 2012)

De acuerdo a trabajo de titulación *Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la Empresa Metal Mecánica L&S Nassi*, se basa en determinar si el nivel de competencia presentado en esta empresa es el deseado para cada uno de los puestos que conforman, debido a que, no se ha podido establecer el nivel actual de competencia que los trabajadores deben tener, y que igual forma los distintos procesos encargados de gestionar el talento humano no se ha llevado a cabo así como un evaluación del desempeño ocasionando que no se hayan podido distribuir de manera correcta cada uno de los cargos e

identificar cuáles son las falencias existentes en el cumplimiento de sus actividades y funciones. (Montoya & Neyra , 2015)

El trabajo de investigación realizado es de tipo descriptivo, ya que, a partir de este, se podrá describir de manera detallada cada una de los componentes analizados en el trabajo así se obtiene información fehaciente para así obtener mejoras. De esta forma se pudo determinar que, al aplicar la evaluación, los resultados no fueron los deseados, debido que, al no aplicar los procesos generan una desventaja en la productividad de los trabajadores, es por ello de vital importancia, implementar estos procesos a fin de que el nivel de rendimiento de los trabajadores será óptimo. (Montoya & Neyra , 2015)

Bases teóricas y conceptualización de las variables

Evaluación del desempeño

Dessler (2004) define a la evaluación del desempeño como la “valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares”. (pág. 141) De manera que, evaluar el desempeño también supone que se establezcan los estándares respectivos, y así mismo se podrá dar al empleado la retroalimentación respectiva que ayudará a que puedan superar aquellas falencias que resulten de su desempeño o desarrollarse mejor dentro de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2007) en su libro Administración de Recursos Humanos la evaluación del desempeño es una valoración metódica de la forma en como los trabajadores se desempeñan en sus puestos y cuál es su capacidad en un futuro. Todo proceso evaluación dará como resultado una estimación sobre las habilidades de un trabajador. (pág. 243) Por consiguiente, la evaluación del desempeño siempre será una técnica dinámica para las empresas, debido a que se evalúan a sus empleados de manera formal o informal en cada cierto periodo a fin de obtener resultados confiables y precisos dependiendo del método utilizado.

La evaluación del desempeño es una medida del rendimiento del talento humano en las organizaciones de manera que debería ser orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye para lograr mejores niveles de rendimiento de forma que también puede ser utilizada con fines administrativos o para el desarrollo. (Gómez , Balkin, & Cardy, 2008, pág. 285)

Mondy (2010) menciona sobre la evaluación del desempeño y lo define como:

Procedimiento donde se indaga y evalúa de como los trabajadores o grupos de trabajos realizan sus actividades. Un aspecto fundamental en la definición de la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. (pág. 239)

Debido a que, la evaluación de desempeño es importante para lograr tener éxito en la organización sobre el desempeño ya que refleja de alguna forma el plan estratégico que la empresa ejecuta y el cumplimiento del mismo.

Amador Sotomayor (2016) define la evaluación del desempeño como un “proceso encaminado a evaluar el desempeño laboral de la persona dentro de la organización y obviamente del resultado o producto generado en el puesto que ocupa”. (pág. 253) De manera que, permitirá obtener como resultado sobre la eficiencia y efectividad de la actividad que realiza el personal y encontrar la causa del no cumplimiento de sus funciones de manera adecuada.

Responsables en la evaluación del desempeño

Cada organización adopta diferentes políticas de recursos humanos, sin embargo, en cada evaluación del desempeño que se establezca las responsabilidades serán atribuidas al gerente, al propio individuo, al individuo y a su superior, a los grupos de trabajo, al área establecida de recursos humanos o a los delegados de evaluar el desempeño. En general, cada uno de estos agentes involucra al accionar de este proceso.(Chiavenato, 2007, pág. 244)

A continuación, se describen cada uno de los responsables en la evaluación del desempeño:

El gerente

El gerente en línea y el supervisor en algunas organizaciones asume gran parte de su responsabilidad por el desempeño de sus subordinados y evaluación, de manera que este, evalúa el desempeño del personal encargado con asesoramiento previo por parte del área de recursos humano para su ejecución, ya que este, establece los distintos medios y criterios para tal evaluación. Sin embargo, cuando el encargado de una determinada área no se encuentra especializada para realizar la respectiva evaluación a su personal a cargo, el área

de recursos humanos, asume una función de staff, de forma que orienta, da seguimiento y controla el sistema de evaluación. (Chiavenato, 2007, pág. 244).

La propia persona

En varias de las empresas responsabilizan al trabajador por su desempeño y evaluación. De manera que, manejan un sistema de autoevaluación, en donde, cada trabajador mide el rendimiento y ejecución de actividades en el cargo que ocupa, el grado de eficiencia y eficacia con el que opera teniendo en consideración algunos indicadores, los cuales son propuestos por el encargado de la empresa en el área respectiva. (Chiavenato, 2007, pág. 244)

El individuo y el gerente

Algunas empresas permiten que los empleados evalúen a sus jefes, este proceso es comúnmente llamado retroalimentación hacia arriba, lo cual ayuda a los directivos diagnosticar los estilos de administración que llevan, identificar las dificultades que lleva con las personas y tomar acciones correctivas con gerentes individuales, cuando lo requieran. (Dessler, 2004, pág. 145)

El equipo de trabajo

Otra de las alternativas sería pedir a los equipos de trabajos que evalúen el desempeño de cada uno de sus miembros y que así mismo cauno tome las medidas necesarias para poder ir mejorando cada vez más. Es decir, que el quipo asuma la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus miembros y que así mismo puedan definir sus metas y objetivos. (Chiavenato, 2007, pág. 145)

Mondy (2010) menciona que existe fundamentos para que los miembros de un equipo de trabajo realicen la evaluación del desempeño, los cuales se mencionan a continuación: (pág. 246)

- ✓ Los miembros del equipo conocen el desempeño de sus compañeros mejor que cualquier persona y pueden evaluar el desempeño de una manera exacta.
- ✓ La presión de los compañeros de trabajo es un poderoso instrumento de motivación para los miembros del equipo.
- ✓ Los miembros que reconocen que los compañeros de trabajo dentro del equipo estarán evaluando su desempeño muestran un incremento en su productividad.

- ✓ Las evaluaciones de los compañeros de trabajo implican numerosas opiniones y no dependen de un solo individuo.

El área de recursos humanos

El departamento de recursos humanos es el eje primordial encargado de evaluar el desempeño de los integrantes de una empresa. Cada superior encargado de las áreas conformadas en la empresa se encarga de proporcionar información de los resultados obtenidos con anterioridad de las evaluaciones de su grupo de trabajo, de manera que esta información, es analizada y decodificada para realizar informes o planes de acción que son orientados por el área encargada del personal. (Chiavenato, 2007, pág. 245)

La comisión de evaluación

En muchas organizaciones el área de recursos humanos delega a una comisión la labor de realizar la respectiva evaluación del desempeño. Es realizada por medio de una evaluación colectiva hecha a varias personas que conforman un mismo grupo. La comisión se conforma con individuos que corresponden a varias áreas en donde estos suelen ser indelebles y temporales. (Chiavenato, 2011, pág. 204)

Proceso de evaluación del desempeño

Mondy (2010) describe el proceso de evaluación del desempeño como punto de partida la identificación de las metas específicas del desempeño. Aunque es probable no se logre atender con eficacia todos los propósitos deseados, es por ello que deben seleccionar las metas especificar que considere más importante y que se puedan alcanzar de una manera realista. (pág. 242)

El proceso que se lleva a cabo para realizar la evaluación del desempeño se inicia con la identificación de las metas específicas por las que se realizará la evaluación, a fin de tener un claro objetivo a obtener, posterior a ello, se establecen criterios del desempeño y se los deben comunicar a los empleados para que tengan una idea clara del proceso que se va a realizar, luego, el evaluador y empleado examinar de manera minuciosa el trabajo realizado para posteriormente realizar la respectiva evaluación haciendo referencia a los criterios anteriormente establecidos, y por último se realiza la respectiva discusión de los resultados obtenidos de la evaluación para así determinar las razones de la deficiencia en el trabajo para así desarrollar un plan de mejora. Al pasar este punto el proceso se repite iniciando con el establecimiento de los criterios que se pretende volver a evaluar. (Mondy, 2010, pág. 242)

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando la evaluación del desempeño se ha realizado de manera correcta, trae consigo beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficios están dirigidos a el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Donde se describen a continuación: (Chiavenato, 2007, pág. 248)

Beneficios para el gerente

Dentro de los beneficios que cuenta el gerente al momento de evaluar el desempeño y comportamientos de los subordinados, es que, a partir de los distintos factores referentes de evaluación, permite que se pueda contar con un sistema de medición el cual es capaz de neutralizar la subjetividad del proceso. De igual forma, proporciona medidas que resultarán beneficiosos para así, optimizar el patrón de desempeño que llevan a cabo los empleados. (Chiavenato, 2007, pág. 248)

Beneficios para el subordinado

Los beneficios para el subordinado al momento de haber realizado la evaluación o en su transcurso será el de conocer cuáles son las expectativas de sus jefes con respecto al desempeño y de igual forma aquellas medidas que el jefe toma con respecto a la mejora de su desempeño a fin de saber cuáles son los puntos débiles y fuertes. De manera que se podrán tomar medidas con respecto a la mejora de su desempeño como puede ser programas de capacitación. (Chiavenato, 2007, pág. 248)

Beneficios para la organización

La organización podrá evaluar cuál es el potencial humano al corto, mediano y largo plazo, de manera que se podrá definir cuál es la contribución que ha tenido el empleado para la empresa y sus objetivos. De manera que así se logrará identificar aquellos empleados que necesitan reciclarse, perfeccionarse en determinadas áreas de actividad o cuales son los empleados capacitados para obtener una promoción o transferencia. (Chiavenato, 2007, pág. 249)

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño representa un mecanismo para lograr el mejoramiento de los resultados del capital humano en la empresa y con el fin de conseguir ese objetivo principal, se debe así mismo alcanzar los siguientes objetivos intermedios. A continuación se

mencionan los siguientes objetivos que se describen como intermedios: (Chiavenato, 2007, pág. 247)

- ✓ Capacidad del personal para el cargo asignado.
- ✓ Formación.
- ✓ Promociones.
- ✓ Remuneración por el correcto desempeño.
- ✓ Comunicación correcta entre superiores y subordinados.
- ✓ Superación personal del empleado.
- ✓ Obtener datos primordiales para la indagación del capital humano.
- ✓ Valoración de sus potencialidades para el progreso de los trabajadores.
- ✓ Motivación para el logro de un rendimiento elevado.
- ✓ Noción de las medidas de valoración del desempeño en la empresa.
- ✓ Retroalimentación de resultados obtenidos al personal evaluado.

En resumen, estos objetivos pretenden buscar es que el recurso humano sea tratado como una importante ventaja competitiva de la organización, de manera que esto se vea reflejado en la productividad que alcancen los empleados, direccionados por un gerente o supervisor. (Chiavenato, 2007, págs. 247-248)

Métodos de evaluación del desempeño

Evaluación de 360°

Este representa un mecanismo de evaluación que en esencia se desea obtener información sobre el desempeño de las personas, con la diferencia que no solo se refiere a los resultados obtenidos de manera interna en la empresa, sino más bien trata de buscar opiniones sobre el rendimiento de los miembros de las empresas por parte los clientes y en caso de los proveedores también. (Amador Sotomayor, 2016, pág. 246)

Es una evaluación que trata en convertirse en un ciclo que permite una relación circular entre todos los elementos que giran alrededor del evaluado, de forma que en ella participan el jefe inmediato, compañeros de trabajo, subalternos, clientes y el propio individuo. En resumen, todas las personas que giran entorno a este proceso con una perspectiva de 360°. (Chiavenato, 2011, pág. 205)

Escala gráfica de calificación

Este método permite que se evalúa el desempeño con aquellos factores que fueron establecidos con anterioridad para luego dividirlos respectivamente. Este se lo aplica por medio de un formulario de doble asiento, en donde se ubican de forma horizontal aquellos factores que se pretenden evaluar y verticalmente los grados de valoración que corresponde de los mismo. (Chiavenato , 2009, pág. 249)

Clasificación alterna

Este método de evaluación del desempeño consiste en clasificar a los empleados entre el mejor y el peor en alguna característica en particular, eligiendo desde el más alto, luego el más bajo hasta que se ordenen todos. Los pasos a seguir para realizar este método de evaluación son los siguientes: (Dessler & Varela Juárez, 2017, pág. 190)

1. Se listan lo los subalternos que se clasificaran
2. Se eliminan los nombres de aquellos que no se los conoce bien como para realizarles una evaluación.
3. En un formulario se indica quien logro la mejor puntuación, así como quien obtuvo la puntuación más baja.
4. Por último, se eligen de manera alternada a evaluados con las puntuaciones más altas y bajas hasta clasificarlos a todos.

Comparación por partes

Este método de evaluación del desempeño consiste en comparar a los trabajadores, en este se escribe en la columna del lado derecho del formato aquellos aspectos que se consideran positivos en correlación con el desempeño. Dado que este método es simple y poco eficiente, es recomendable que sea aplicado cuando los evaluadores no tienen las condiciones necesarias para dar uso a un método de evaluación más completo (Chiavenato, 2007, pág. 260)

De la misma manera este método supone realizar una comparación de cada persona evaluada con los demás titulares, de uno en uno, en una sola medida para así determinar quien se desempeña de mejor manera en el puesto de trabajo, de forma que se puede obtener una clasificación por medio del número de veces que se elige al sujeto como mejor. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 235)

Elección forzada

Este método implica en valorar su desempeño a partir de enunciados opcionales que refieren a un estándar de desempeño individual. En este método, cada sección está conformada por varias frases en donde el evaluador está en la obligación de seleccionar una o dos, de ser necesario, para describir de manera correcta el desempeño de la persona a evaluar. (Chiavenato, 2007, pág. 254)

De acuerdo a lo que Werther y Davis mencionan en este método:

Se obliga al evaluador a seleccionar la fase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. El evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de tres y hasta de cuatro fases. (Werther & Davis, 2008, pág. 316)

De manera que, el personal encargado de realizar las evaluaciones agrupa los puntos en categorías de acuerdo a las habilidades de aprendizaje el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente.

Incidente crítico

Este método tradicional de evaluación del desempeño, es muy sencillo de realizar y se basa principalmente en las características externas que constituyen de los desempeños positivos o negativos de los empleados. Cada uno de estos factores del desempeño se convierten en incidentes críticos con el fin de poder evaluar cuales son los puntos fuertes y débiles de cada trabajador (Chiavenato , 2009, pág. 256)

Este método de igual forma implica llevar un registro de los casos extraordinarios, positivos y negativos, en el comportamiento de un trabajador en relación con a su trabajo, y revisarlo con él en plazos específicos. (Dessler, 2004, pág. 149)

Problemas de las evaluaciones del desempeño

La necesidad de ejecutar una variedad de funciones en el proceso de evaluación se vuelve en un dilema difícil e incluso amenazante para muchos del personal de alto mando de manera que se generan problemas principalmente de conductas inherentes en el proceso de evaluación. (Newstrom, 2011, pág. 150)

Los diferentes métodos de evaluación del desempeño han estado bajo críticas constantemente debido a la inadecuada aplicación que se le da, lo que causa una problemática. La siguiente sección pone de relieve algunas de las áreas problemáticas más comunes. (Mondy, 2010, págs. 253-255)

Incomodidad del evaluador

Cuando el procedimiento influye sobre la carga de trabajo y la experiencia suele ser un poco desagradable cuando el empleado en si no ha tenido un buen desempeño.

Falta de objetividad

Los factores se usan comúnmente como las actitudes, la apariencia y las personalidades.

Error o efecto de halo

Ocurre cuando un administrador genera una característica de desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño dando como resultado una evaluación más alta o baja de la que merecía el empleado.

Indulgencia/severidad

Algunos administradores son demasiados generosos al elogiar a algún empleado o demasiado severo al criticarlo.

Tendencia central

Ocurre cuando el evaluador, incorrectamente, califica a todos los empleados cerca del promedio o de la parte media de una escala.

Sesgos del comportamiento reciente

Los empleados saben de alguna manera para que fecha se ha programado la evaluación del desempeño.

Sesgo personal

Ocurre cuando las diferencias individuales hacen que influyan de alguna manera en las calificaciones que se les otorgan.

Manipulación de las evaluaciones

En algunas situaciones, el personal que controla prácticamente todos los aspectos con respecto a la evaluación del desempeño, tiene la facilidad y posición para manipular el sistema.

Ansiedad del empleado

El proceso de evaluación suele generar ansiedad y esta se puede asumir en forma de descontento, apatía y rotación del personal.

Uso de la evaluación del desempeño

A partir de un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para casi todas, las áreas funcionales de recurso humano como se describe a continuación: (Mondy, 2010, pág. 239)

Planeación de recurso humano

Al evaluar el recurso humano, es indispensable disponer de datos que facilite la identificación de aquellos individuos que merezcan una promoción. A través de la evaluación del desempeño es posible el descubrimiento de alguna irregularidad ocurrida en la empresa, como el número insuficiente de empleados que están preparados para operar en el área administrativa, es así como se pueden realizar planes para dar un mayor énfasis en el área gerencial. (Mondy, 2010, pág. 239)

Reclutamiento y selección

El resultado de las evaluaciones implementadas referente desempeño son de gran importancia para pronosticar el rendimiento de los aspirantes al puesto de trabajo, de manera que, por medio de estos se pueda determinar el éxito de algunos en el trabajo al realizar tareas claves en las que se desempeñan. (Mondy, 2010, pág. 240)

Capacitación y desarrollo

Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño también permiten aclarar cuáles son las necesidades específicas que tiene un empleado en cuanto a capacitación y desarrollo, ya que al identificarlas la empresa para preparar programas de capacitación de acuerdo a las necesidades que tengan sus empleados. (Mondy, 2010, pág. 240)

Planeación y desarrollo de carrera

Los datos obtenidos en la evaluación del desempeño son esenciales en este punto, debido a que se podrá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de manera que la empresa pueda asesora y asistirlos en la elaboración de un plan de carrera. (Mondy, 2010, pág. 240)

Programa de remuneración

Por medio de las evaluaciones del desempeño y existe algún tipo de ajuste en el cobro de su salario, debido a que varios de los gerentes consideran que un trabajo realizado con excelencia debe ser premiado, lo que permite motivar el buen desempeño con la realización de una evaluación del desempeño. (Mondy, 2010, pág. 240)

CAPITULO II

Metodología de la investigación

Alcance de la investigación

Alcance exploratorio

El alcance exploratorio suele efectuarse cuando el objetivo a estudiar es un tema o problema con mínimas referencias de forma que se tienen muchas interrogantes y no han indagado con anterioridad. Es decir que, el análisis de la información mostró que no existen indicios de investigaciones a fondos o ideas del mismo que están vagamente relacionadas con el problema de estudio en sí y se desea tener nuevas perspectivas. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 91)

Este alcance de investigación que se aplicó en la presente investigación es exploratorio debido al limitado estudio que se ha abordó en este tema el cual es la evaluación del desempeño en los Hoteles del Malecón de Salinas. A partir de este, se pudo tener una idea más clara del tema que servirá como guía para futuras investigaciones.

Tipo de investigación

De campo

La investigación de campo se caracteriza principalmente un solo objeto de estudio es utilizado para poder recabar información necesaria para el investigador en el tema de estudio, de manera que este consiste fundamentalmente en a observación directa de las circunstancias, conductas de las personas y los fenómenos que se están estudiando. (Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010, pág. 8)

Por medio de este tipo de investigación se realizó la visita in situ de los lugares que se pudieron realizar la respectiva investigación que son los Hoteles ubicados en el Malecón de Salinas del Cantón Salinas de manera que se pudo evidenciar la problemática que se está suscitando en el lugar.

Documental o bibliográfica

Este tipo de investigación está basada principalmente en recopilar información, la investigación documental se enfatiza en la recolección sobre libros, proyectos, informes o trabajos de campos relacionados con el tema que se pretende indagar, el cual puede referirse desde dos puntos de vista los cuales son el particular y el general. (Baena Paz, 2017, pág. 69)

Esta investigación permitió obtener de diversas fuentes información confiable sobre la variable que se está investigando que es la evaluación del desempeño, las cuales fueron libros, artículos de revistas, tesis y toda aquella información que se pudo aplicar dentro de esta investigación para su adecuación.

Enfoque de la investigación

Cualitativo

El enfoque cualitativo está encaminado a proporcionar una guía por una área o tema específico que se está tratando en una investigación, de manera que esto se utiliza para el respectiva recolección y análisis de los datos de forma que se logra perfeccionar aquellas preguntas del tema abordado o de igual forma revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Fernández Collado, Baptista Lucio, & Hernández Sampieri, 2010, pág. 7)

A partir de este enfoque se pudo obtener información relevante para el tema de estudio, como es por medio de la entrevista, que se realizó en el área de estudio que son los hoteles del Malecón de Salinas del Cantón Salinas, a fin de obtener datos que facilitó el análisis del tema de estudio planteado.

Cuantitativo

Este tipo de enfoque es secuencial y probatorio, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. De manera que por medio de este enfoque se pudo obtener datos reales que permitió medir los resultados para, posterior a ello, realizar el respectivo análisis del tema en estudio. Por medio de encuestas facilitó la obtención de estos datos que ayudó a crear análisis y comprensión de la investigación. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 4)

Diseño de muestreo

No probabilístico

En este tipo método de muestreo se hace referencia a que la selección de los elementos a investigar, no dependen de la realización de una fórmula o elemento probabilístico que resulte de un hallazgo matemático, de manera que no requieren de tanta representatividad de elementos de la población, sino más bien, de ciertas características especificadas en a problemática de estudio. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 190)

De modo que, la aplicación de este diseño se basó en la muestra por conveniencia, que permitió seleccionar de nuestra población de interés una muestra para realizar la investigación, como son los empleados de los hoteles de Malecón de Salinas, donde se procedió a realizar la respectiva recolección de datos basado en el tema de estudio que se aplicó en esta presente investigación que es la evaluación del desempeño.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entrevista

Bernal (2010) argumenta que esta técnica está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuentes de información. Este puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés de estudio. (pág. 194)

Por medio de esta técnica se procedió a realizar una entrevista a la persona encargada del área de Talento Humano o relacionado de los hoteles del Malecón de Salinas, a fin de que se obtuvo información detallada del manejo sobre la evaluación del desempeño y así se realizó el análisis respectivo.

Encuesta

Bernal (2010) menciona que es la técnica de recolección de información más usada, a pesar de que a veces pierde credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. Esta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas que forman parte para el análisis de la problemática. (Bernal, pág. 194)

Este método permitió obtener resultados medibles sobre el tema que se está investigando, en donde se procedió a realizar una encuesta a los empleados que conforman los hoteles del Malecón de Salinas, con la previa selección de la muestra a encuestar. De manera que, facilitó el análisis y obtención de resultados a fin de que se pudo llegar a conclusiones finales sobre el tema de estudio.

CAPITULO III

Análisis e interpretación de resultados

Preguntas demográficas

Análisis. - Por medio del instrumento de investigación, se puede mostrar el porcentaje de personas encuestadas, en donde se define que el mayor porcentaje del género encuestado corresponde al masculino con un 63%, mientras que el restante corresponde al femenino con un 38%.

Análisis. - El siguiente gráfico muestran datos relacionados a la edad de las personas encuestadas, en donde se aprecia que, existe un mayor porcentaje sobre el personal trabajando en los hoteles, entre las edades 20 a 29 años, mientras que el porcentaje restante del personal está comprendido entre los 30 a más años, preponderando en los resultados que existe un mayor número de personal joven.

Análisis de las encuestas

1. ¿Tiene conocimiento de los métodos de evaluación existente?

Análisis.- De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada se puede denotar que un 63% tiene el conocimiento necesario de los métodos de evaluación existente que se plantea en el hotel, mientras que el 38% restante menciona que no tiene los conocimientos del mismo, de modo que, la evaluación del desempeño en algunos hoteles los trabajadores tienen una orientación de este proceso.

2. ¿Se lleva a cabo un proceso de evaluación del desempeño dentro del hotel?

Análisis.- De acuerdo a los datos presentados en el gráfico sobre la implementación de un proceso de evaluación dentro de los hoteles, un 50% de las personas encuestadas mencionaron que casi siempre se lleva a cabo, seguido de un 38% donde manifiesta que este proceso se realiza a veces y el 13% restante indica que nunca se ha implementados dicho proceso, de modo que se puede denotar que la evaluación del desempeño, en su mayoría si es ejecutada en los hoteles, con el fin de comprender cuál es el rendimiento que ha tenido sus trabajadores.

3. ¿Cómo consideraría el ambiente dentro de su trabajo?

Análisis.- Haciendo referencia al gráfico mostrado sobre el ambiente de trabajo que se lleva dentro del hotel, un 63% de las personas encuestadas, mencionan que es bueno, seguidos del 25% indicando que es regular y un 13% restante lo considera muy bueno, concluyendo de esta manera que, el delimitar procesos permitirá llevar un control adecuado especificando cuales son las actividades necesarias que se deben implementar para que exista un buen ambiente de trabajo y así se obtenga productividad del mismo.

4. ¿Se fomenta la iniciativa y creatividad en el trabajo realizado?

Análisis.- De acuerdo al gráfico relacionado con los datos obtenidos sobre la iniciativa y creatividad que se fomenta en el trabajo realizado, se refleja que un 38% de los trabajadores mencionan que a veces se fomenta la iniciativa y creatividad, siendo este el porcentaje mayoritario de los resultados, de modo que, no es recurrente que se promueva, sin embargo, es de gran importancia que se fomente para así tener un trabajo productivo.

5. ¿Se llevan a cabo los correctos procesos de comunicación interna?

Análisis.- El gráfico presenta datos relacionado sobre la comunicación interna que se propicia en los hoteles, en donde la población encuestada menciona en un 88% que, si se llevan a cabo los correctos procesos de comunicación interna en el hotel, de forma que, esto ayuda a que las tareas y actividades designadas a los trabajadores sean transmitidas de manera correcta teniendo así un resultado positivo en el desarrollo de su trabajo, y así destacar en su desempeño luego al ser evaluado.

6. ¿En el hotel se lleva a cabo un periodo de evaluación?

Análisis.- De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta realizadas referentes al periodo de evaluación que se lleva a cabo en los hoteles, se puede observar que el 88% de las personas respondieron que si se realiza las respectivas evaluaciones para conocer el desempeño y ambiente en el cual laboran, de modo que se refleja que realizan un correcto proceso para la ejecución de sus actividades.

7. ¿Realizan un respectivo control del desarrollo de sus actividades dentro del hotel?

Análisis.- En los resultados obtenidos de las encuestas realizadas con el control de las actividades se puede concluir que, de acuerdo al 88% de las personas encuestadas mencionaron si se ejecuta de manera que ellos cuentan con un superior o supervisor que guía y direcciona a los trabajadores a que realicen sus actividades encomendadas, dando así un control en sus actividades y optimizando el trabajo.

8. ¿Establecen sistemas de recompensas para aquellos trabajadores que destacan en el desempeño de sus actividades laborales?

Análisis.- En la gráfica se muestra los resultados que se obtuvieron de las encuestas realizadas a los trabajadores de los hoteles, en donde, el 100% de las personas encuestadas mencionaron que, si existe un sistema de recompensa dentro de los hoteles, debido a que, se puede notar en las remuneraciones que reciben por el trabajo correctamente realizado y así mismo un reconocimiento por su buen desempeño. Incentivando de esta manera a que los trabajadores quieran destacar y realizar de manera eficiente sus labores.

9. ¿Implementan mejoras para el desarrollo de sus funciones?

Análisis.- De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas referente a la implementación de mejoras en las funciones se puede observar que el 88% de la población encuestada menciona que no es recurrente que realicen las mejoras, debido a que gran parte es ocasionado por la mala implementación de las evaluaciones que realizan al personal, por lo se produce a partir de los resultados no se dan el uso correcto del mismo.

Análisis de la entrevista

Se procedió a realizar una entrevista a la administradora del Hotel Palms Beach en donde se pudo obtener información relevante sobre la aplicación que se le da a la evaluación del desempeño a los empleados en este hotel, de forma que se logran obtener las siguientes respuestas:

1. ¿Cuál es la metodología, técnica o método que utilizan en el hotel para evaluar el desempeño de sus empleados?

Dentro del hotel al momento de querer evaluar a los empleados se realiza una revisión de cada una de las tareas que se le han sido designadas, para de esta manera conocer si las han cumplido a cabalidad.

2. ¿Cómo realizan las evaluaciones del desempeño?

Al momento de querer realizar una evaluación de su desempeño de lo realiza de manera sorpresiva, para conocer qué tan eficaces son en su trabajo realizado.

3. ¿Tienen algún personal encargado para realizar las evaluaciones del desempeño?

No se cuenta con un personal específico que realice la evaluación del desempeño, sin embargo, el administrador y supervisor realiza y da mención de los resultados y las evaluaciones.

4. ¿Cuál es la forma en como recompensan a sus trabajadores por su desempeño?

Por medio de una remuneración se premia a los empleados por su buen desempeño.

5. ¿Cuáles son los indicadores que se toman en cuenta para evaluar al personal?

A través del nivel de satisfacción de los clientes, cuando los huéspedes no ponen quejas o reclamo alguno sobre el servicio brindado, se dará a conocer si los empleados están cumpliendo de manera correcta sus funciones.

6. ¿El personal tiene claro cuáles son sus funciones y actividades a desarrollar dentro del hotel?

Si, al momento de realizar la respectiva distribución del trabajo se aclara cuáles serán las funciones y actividades que debe realizar dentro del hotel.

7. ¿Considera de gran importancia la aplicación de la evaluación del desempeño del personal?

Si, ya que a partir de esto se puede conocer que tan eficiente y eficaz es el trabajo realizado por los trabajadores del hotel y cuáles son las falencias que presentan en su ambiente de trabajo.

8. ¿Cómo realizan el respectivo control de las actividades que los trabajadores desarrollan en el hotel?

se supervisa el trabajo que se está realizando en el área de trabajo de manera aleatoria y sin informarles a los trabajadores para comprobar el cumplimiento de su trabajo.

9. ¿Realizan la retroalimentación luego de haber realizado las evaluaciones?

Si, luego de haber evaluado el desempeño se le informa los trabajadores sobre sus resultados para luego ajustar cambios y buscar mejoras.

Interpretación de resultados

Se puede obtener de manera general de acuerdo a los datos que se obtuvieron por medio de los instrumentos de recolección que la evaluación del desempeño es de gran importancia para toda empresa, incluida las hoteleras ya que así se podrá medir la productividad que tienen los mismos en su trabajo realizado de acuerdo a las funciones y actividades que previamente fueron accionadas para que así se pueda realizar un respectivo análisis del mismo y ver lo que se puede mejorar.

Gran parte del personal refleja que en su lugar de trabajo si se considera la evaluación del desempeño para el desarrollo de sus procesos, sin embargo, su aplicación es limitada debido a que se basa solamente en cómo ha realizado su trabajo no más bien una alternativa para la mejora continua. De igual manera los sistemas de recompensas suelen ser comunes en sus actividades por lo que desarrollarse suele ser una alternativa que solo algunos trabajadores toman en cuenta.

Dentro de los hoteles aplican su propio método para la aplicación de las evaluaciones del desempeño, debido a que consideran una manera más fácil y practica para realizarlo sin tomar en cuenta los indicadores precisos para la ejecución, así mismo parte de este proceso consideran que el resultado dependerá de la satisfacción que se consiga del cliente luego de haber recibido el servicio pertinente. De igual forma, se realiza una revisión sorpresiva de las actividades que realizan para verificar si el trabajo se está realizando de manera eficiente y eficaz.

CONCLUSIONES

- En los hoteles del Malecón de Salinas la aplicación de la evaluación del desempeño si tiene una relevancia, sin embargo, su aplicación es limitada, puesto que en algunos casos no realizan las evaluaciones respectivas para el desempeño de los trabajadores y en otros casos no ejecutan el tipo de instrumentos de manera adecuada y a profundidad.
- Así mismo, se pudo determinar que los indicadores implementados para la ejecución de las evaluaciones del desempeño suelen ser escasos de forma que no manejan de la manera correcta en proceso de evaluación del desempeño lo que parte de esto dificulta a la obtención de resultados reales que permitirán tomar decisiones acertadas en el control u manejo de los trabajadores de los hoteles.
- De igual forma, en los hoteles se pudo concluir que existe un cierto grado de rotación del personal debido a que suelen estar divididos en turnos en donde cada trabajador debe cumplir por un cierto periodo de tiempo por lo que sus funciones de suelen estar definidas y por consiguiente existe un desconocimiento del mismo, dificultando así la realización de una evaluación precisa de acuerdo al trabajo realizado.

RECOMENDACIONES

- Es necesario realizar un análisis sobre la evaluación del desempeño que se debe desarrollar en los hoteles, debido a que existen algunos métodos y técnicas útiles para que puedan ser aplicada específicamente a los hoteles, por lo que es recomendable que la evaluación de 360° sea parte de su aplicación debido a que engloba todos los procesos necesarios que se ejecutan dentro de los hoteles.
- Desarrollar indicadores precisos que analicen el desempeño en sí de los trabajadores de los hoteles, debido a que se puedan medir que tan eficiente es su trabajo dentro del hotel y como es el servicio que brinda a los clientes. De forma que se puedan obtener resultados concretos y facilite la toma de decisiones.
- Realizar un manual de funciones en donde permitan visualizar cuales son los cargo y actividades designadas para cada cargo de forma que no existan falencias al momento de implementar una evaluación y de igual manera los trabajadores tengan claros cual es el trabajo que deben realizar.

BIBLIOGRAFÍA

- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos; Su proceso organizacional*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (3a ed.). México: Patria.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* . Colombia: Pearson Educación; Tercera Edición .
- Chiavenato , I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos; El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill; Octava Edición.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos; El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos; Enfoque Latinoamericano*. México : Pearson; Segunda Edición.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México : Pearson Educación; Sexta edición .
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera ed.). Madrid: McGraw - Hill.
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Fuentes Mayorga, M. (2016). Diseño de un sistema de evaluación de desempeño laboral en el Hotel de las Flores. Ambato: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO.
- Gómez , L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid: Pearson Educación.

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* . México : McGraw-Hill; Sexta Edición .
- Mejía, Y. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque a las competencias laborales. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson; Decimoprimer edición.
- Montoya , D., & Neyra , Y. (Junio de 2015). Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la Empresa Metal Mecánica L&S Nassi. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. (2010). *Métodos de investigación* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Segarra , M. (2016). Evaluación del Desempeño del Talento Humano de la empresa municipal EMUVIVIENDA E.P. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Torres, A. (2013). Sistema de Evaluación del Desempeño del personal administrativo y de ventas de la empresa COMECSA S.A. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos; El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA



Buenos días, tarde, noche: La presente encuesta tiene como finalidad conocer procedimientos utilizados para evaluar a los empleados de los hoteles.	
La información utilizada será para fines de estudio. Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.	
INSTRUCCIONES: 1. Marque con "X" en la casilla que corresponda a su respuesta 2. Lea cuidadosamente cada carácter.	
GÉNERO: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	FECHA: ___ / ___ / ___
FICHA #:	

Edad:

15 a 19 años	<input type="checkbox"/>
20 a 24 años	<input type="checkbox"/>
25 a 29 años	<input type="checkbox"/>
30 a 34 años	<input type="checkbox"/>
35 a más años	<input type="checkbox"/>

1. ¿Tiene conocimiento de los métodos de evaluación existentes?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. ¿Se lleva a cabo un proceso de evaluación del desempeño dentro del hotel?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo consideraría el ambiente dentro de su trabajo?

Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>
Muy malo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Se fomenta la iniciativa y creatividad en el trabajo realizado?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5. ¿Se llevan a cabo los correctos procesos de comunicación interna?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6. ¿En el hotel se lleva a cabo un periodo de evaluación?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. ¿Realizan un respectivo control del desarrollo de sus actividades dentro del hotel?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

8. ¿Establecen sistemas de recompensas para aquellos trabajadores que destacan en el desempeño de sus actividades laborales?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

9. ¿Implementan mejoras para el desarrollo de sus funciones?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>

A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Anexo 2.- Tablas y gráficos de encuesta

Tabla 1.- Género

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Masculino	5	63%
Femenino	3	38%
TOTAL	8	100%

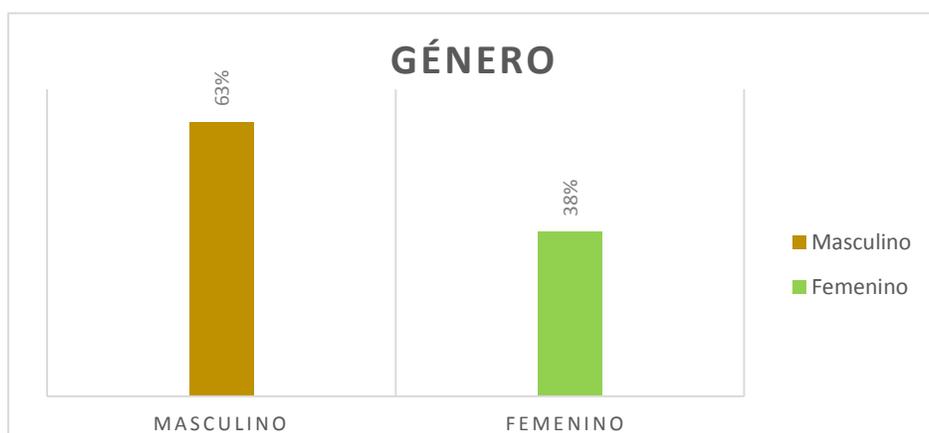


Gráfico 1.- Género

Tabla 2.- Edad

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
15 a 19 años	0	0%
20 a 24 años	3	38%
25 a 29 años	3	38%
30 a 34 años	1	13%
35 a más años	1	13%
TOTAL	8	100%

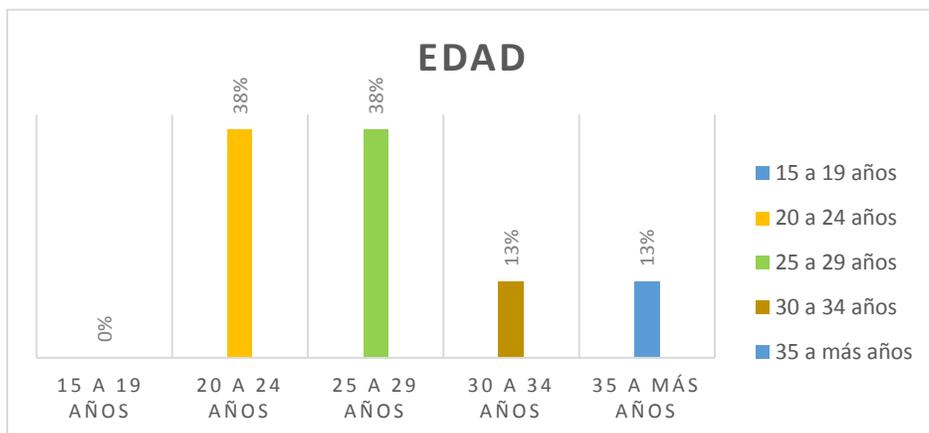


Gráfico 2.- Edad

1. ¿Tiene conocimiento de los métodos de evaluación existente?

Tabla 3.- Métodos de evaluación

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	5	63%
No	3	38%
TOTAL	8	100%

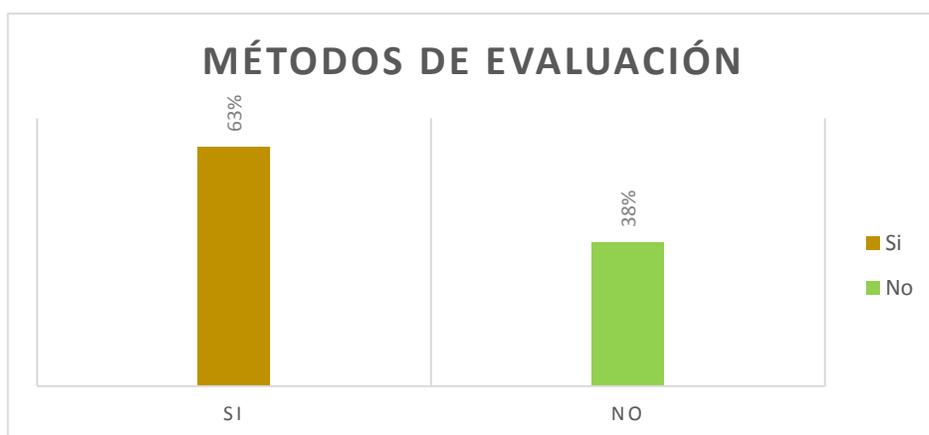


Gráfico 3.- Métodos de evaluación

2. ¿Se lleva a cabo un proceso de evaluación del desempeño dentro del hotel?

Tabla 4.- Proceso de evaluación

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	4	50%
A veces	3	38%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	13%
TOTAL	8	100%

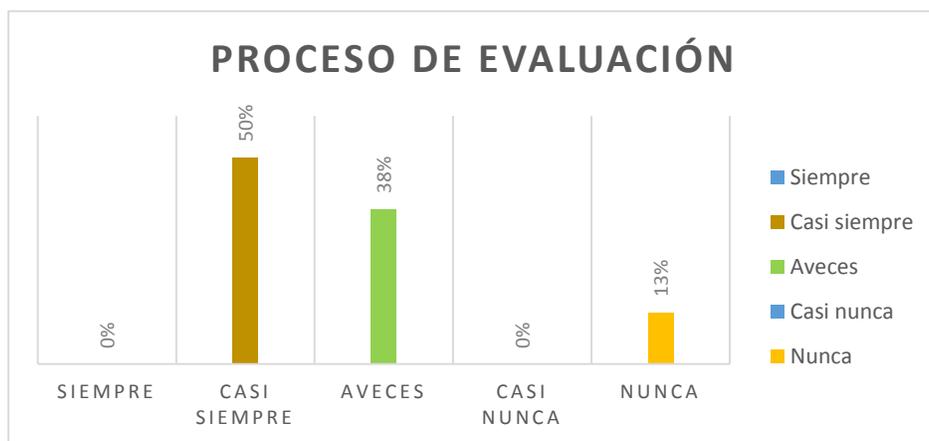


Gráfico 4.- Proceso de evaluación

3. ¿Cómo consideraría el ambiente dentro de su trabajo?

Tabla 5.- Ambiente de trabajo

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Muy bueno	1	13%
Bueno	5	63%
Regular	2	25%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
TOTAL	8	100%

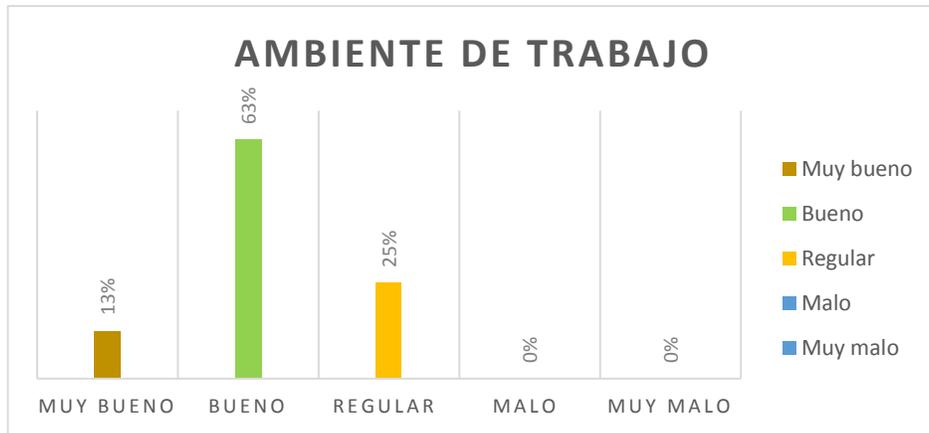


Gráfico 5.- Ambiente de trabajo

4. ¿Se fomenta la iniciativa y creatividad en el trabajo realizado?

Tabla 6.- Iniciativa y creatividad

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	2	25%
Casi siempre	2	25%
A veces	3	38%
Casi nunca	1	13%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

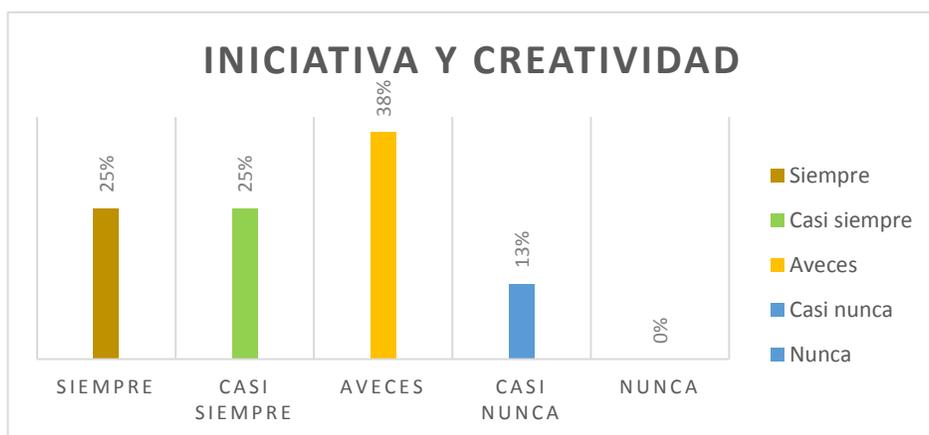


Gráfico 6.- Iniciativa y creatividad

5. ¿Se llevan a cabo los correctos procesos de comunicación interna?

Tabla 7.- Proceso de comunicación

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	7	88%
No	1	13%
TOTAL	8	100%



Gráfico 7.- Proceso de comunicación

6. ¿En el hotel se lleva a cabo un periodo de evaluación?

Tabla 8.- Periodo de evaluación

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	7	88%
No	1	13%
TOTAL	8	100%

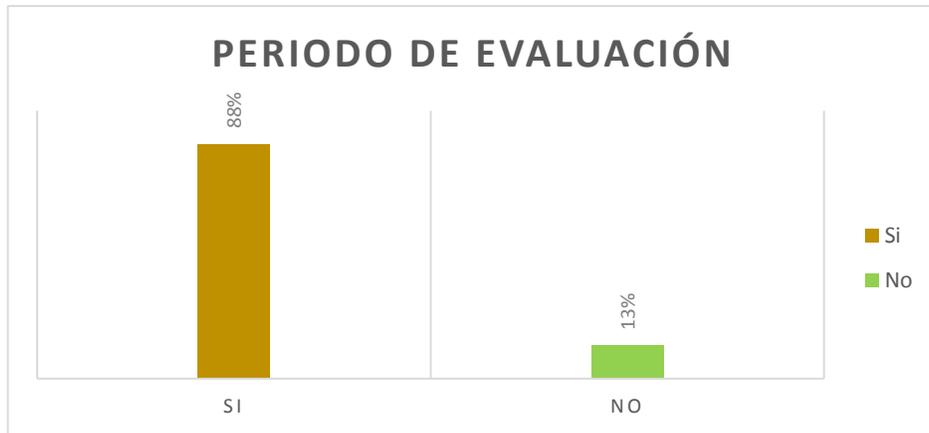


Gráfico 8.- Periodo de evaluación

7. ¿Realizan un respectivo control del desarrollo de sus actividades dentro del hotel?

Tabla 9.- Control de actividades

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	7	88%
No	1	13%
TOTAL	8	100%

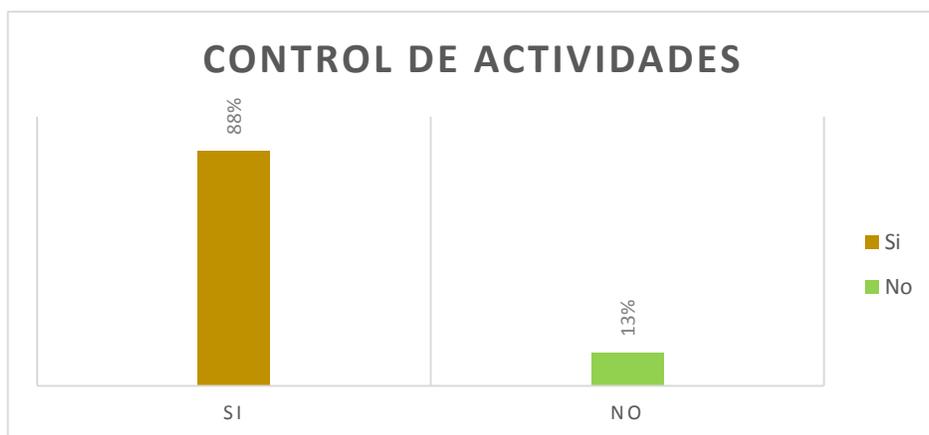


Gráfico 9.- Control de actividades

8. ¿Establecen sistemas de recompensas para aquellos trabajadores que destacan en el desempeño?

Tabla 10 .- Sistema de recompensas

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

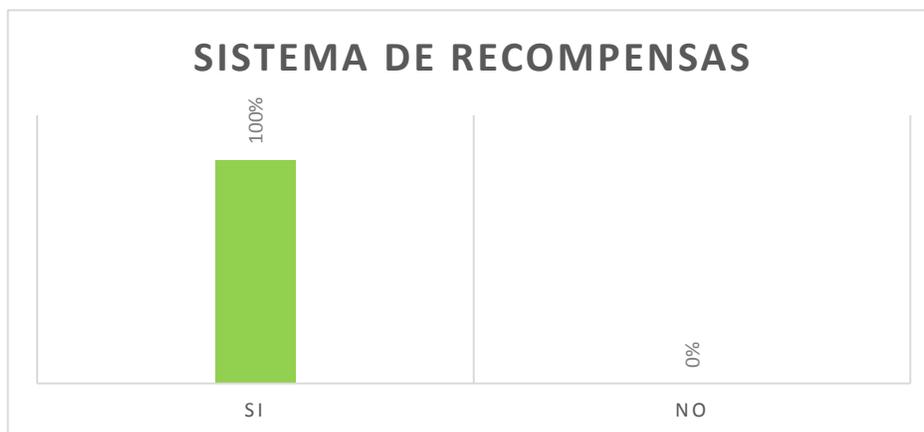


Gráfico 10.- Sistema de recompensas

9. ¿Implementan mejoras para el desarrollo de sus funciones?

Tabla 11.- Implementan mejoras

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Siempre	1	13%
Casi siempre	0	0%
A veces	7	88%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

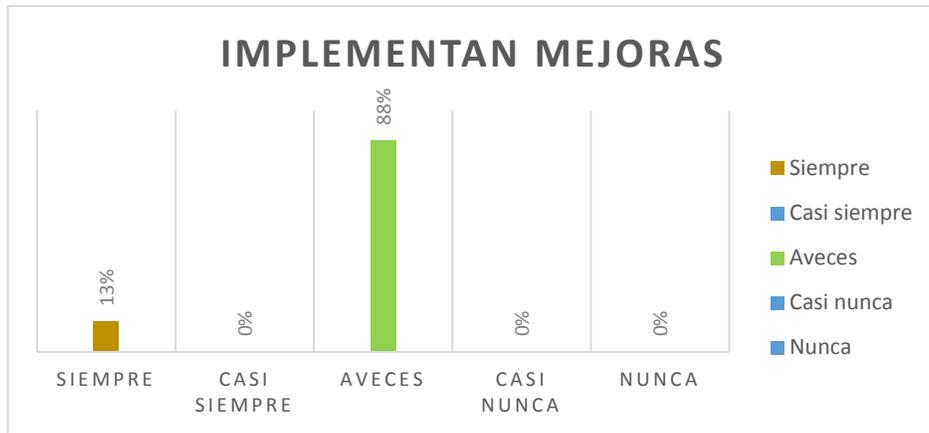


Gráfico 11.- Implementan mejoras

Anexo 3.- Entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENTREVISTA

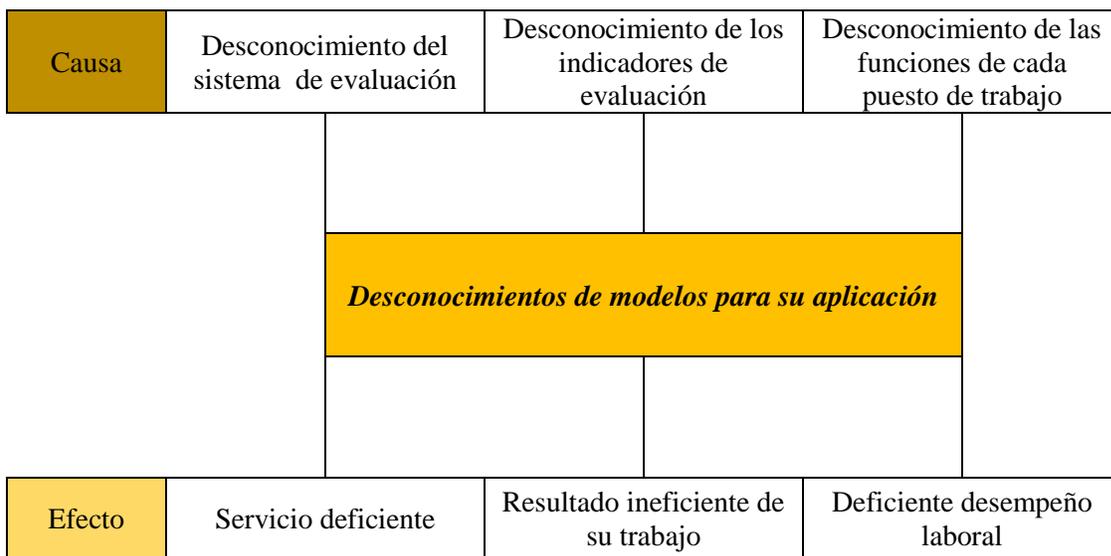
La presente entrevista contiene preguntas sobre la "Evaluación del desempeño de los Hoteles de Salinas".

Las respuestas utilizadas serán para fines de estudios, de antemano agradezco su colaboración por responder las siguientes preguntas.

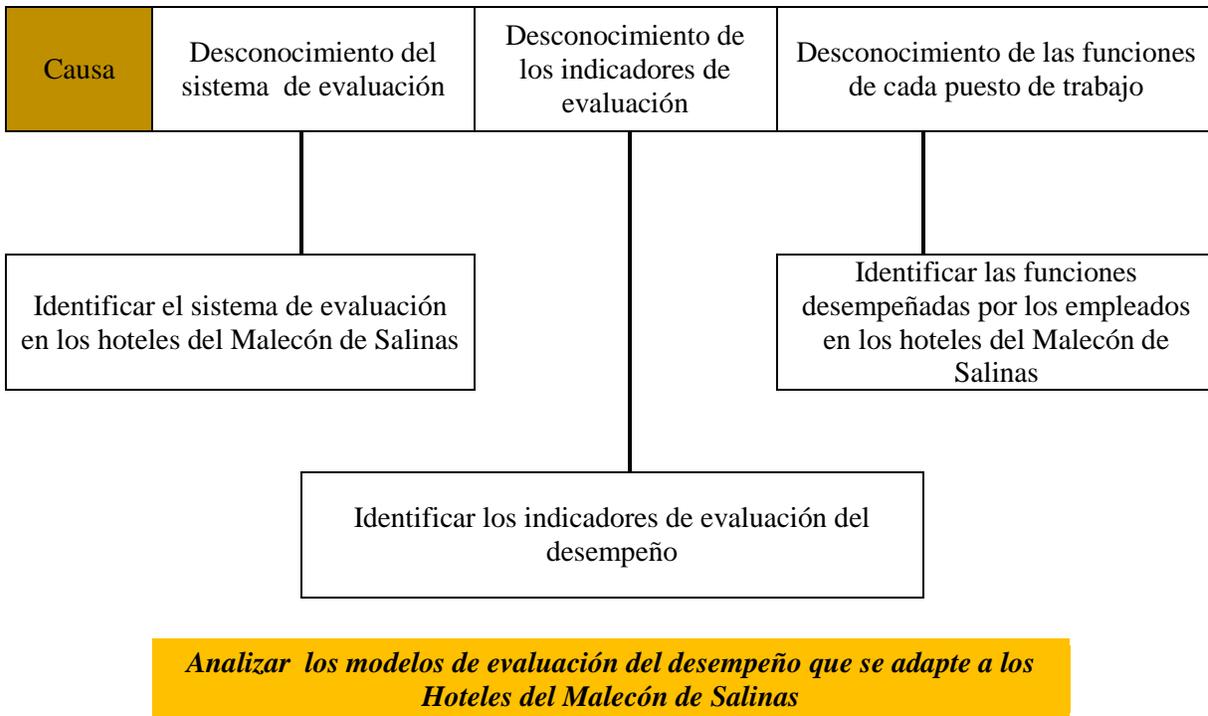
Nombre del hotel:	Cargo:
--------------------------	---------------

1. ¿Cuál es la metodología, técnica o método que utilizan en el hotel para evaluar el desempeño de sus empleados?
2. ¿Cómo realizan las evaluaciones del desempeño?
3. ¿Tienen algún personal encargado para realizar las evaluaciones del desempeño?
4. ¿Cuál es la forma en como recompensan a sus trabajadores por su desempeño?
5. ¿Cuáles son los indicadores que se toman en cuenta para evaluar al personal?
6. ¿El personal tiene claro cuáles son sus funciones y actividades a desarrollar dentro del hotel?
7. ¿Considera de gran importancia la aplicación de la evaluación del desempeño del personal?
8. ¿Cómo realizan el respectivo control de las actividades que los trabajadores desarrollan en el hotel?
9. ¿Realizan la retroalimentación luego de haber realizado las evaluaciones?

Anexo 4.- Árbol de problemas



Anexo 5.- Árbol de objetivos



Anexo 6.- Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES				
Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
<p>La evaluación del desempeño es un apreciación sistema que permite evaluar el desempeño de sus trabajadores a través de indicadores que permitirá a la empresa saber sobre el cumplimiento efectivo de sus funciones, del mismo modo se podrá dar al empleado la retroalimentación respectiva que ayudará a superar aquellas falencias que resulten de su desempeño.</p>	Sistema de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de evaluación • Proceso de evaluación 	<p>¿Tiene conocimiento de los métodos de evaluación existentes?</p> <p>¿Se lleva a cabo un proceso de evaluación del desempeño dentro del hotel?</p>	Encuesta
	Indicadores de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento laboral • Calidad de trabajo • Iniciativa y creatividad 	<p>¿Cómo consideraría el ambiente dentro de su trabajo?</p> <p>¿Se fomenta la iniciativa y creatividad en el trabajo realizado?</p> <p>¿Recibe algún reconocimiento por su trabajo realizado?</p>	Encuesta
	Cumplimiento efectivo de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento del personal • Productividad • Superación personal 	<p>¿Existe algún programa de capacitación para el desempeño del servicio y sus funciones?</p> <p>¿Tiene una participación activa en las reuniones de trabajo?</p>	Encuesta
	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Control del desempeño • Mejoramiento del rendimiento • Periodo 	<p>¿Se llevan a cabo los correctos procesos de comunicación interna?</p> <p>¿En el hotel se lleva a cabo un periodo de evaluación?</p>	Encuesta
	Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> • Medir • Valorar • Controlar 	<p>¿Realizan un respectivo control del desarrollo de sus actividades dentro del hotel?</p> <p>¿Establecen sistemas de recompensas para aquellos trabajadores que destacan en el desempeño de sus actividades laborales?</p>	Encuesta
	Corregir errores	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras 	<p>¿Implementan mejoras para el desarrollo de sus funciones?</p>	Encuesta

Anexo 7.- Conceptualización

<p>La evaluación del desempeño es un apreciación sistema que permite evaluar el desempeño de sus trabajadores a través de indicadores que permitirá a la empresa saber sobre el cumplimiento efectivo de sus funciones, del mismo modo se podrá dar al empleado la retroalimentación respectiva que ayudará a superar aquellas falencias que resulten de su desempeño.</p>	1	<p>Valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares. De manera que, evaluar el desempeño también supone que se establezcan los estándares respectivos, y así mismo se podrá dar al empleado la retroalimentación respectiva que ayudará a que puedan superar aquellas falencias que resulten de su desempeño o desarrollarse mejor dentro de la organización.</p>	2
<p>valoración metódica de la forma en como los trabajadores se desempeñan en sus puestos y cuál es su capacidad en un futuro. Todo proceso evaluación dará como resultado una estimación sobre las habilidades de un trabajador.</p>	3	<p>Proceso encaminado a evaluar el desempeño laboral de la persona dentro de la organización y obviamente del resultado o producto generado en el puesto que ocupa. De manera que, permitirá obtener como resultado sobre la eficiencia y efectividad de la actividad que realiza el personal y encontrar la causa del no cumplimiento de sus funciones de manera adecuada.</p>	4