

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECURSOS  
HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
HOSPEDAJE ERICK, LA LIBERTAD 2023”

Tesis para optar el título profesional de:

**Ingeniera Industrial**

**Autores:**

Erin Daniela Contreras Salazar  
Heidy Valeria Mendoza Romero

**Asesor:**

Mg. Lic. Ángelo Rubén Guevara Chávez  
<https://orcid.org/0000-0001-7552-4384>

Cajamarca - Perú

2023

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente(a)	Erick Humberto Rabanal Chavez
	Nombre y Apellidos

Jurado 2	Ángelo Rubén Guevara Chávez
	Nombre y Apellidos

Jurado 3	Napoleón Jáuregui Nongrados
	Nombre y Apellidos

## INFORME DE SIMILITUD

### DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL HOSPEDAJE ERICK, LA LIBERTAD 2023

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Privada del Norte</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.upn.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>renati.sunedu.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.untels.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad TecMilenio</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>ri.ues.edu.sv</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación, está dedicado a Dios, a nuestros padres y nuestros hijos. A Dios, porque ha estado con nosotras en todo momento, guiándonos y dándonos fortalezas para continuar, a nuestros padres, quienes a largo de nuestras vidas, han velado nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento y a nuestros hijos porque son nuestra inspiración y motivación para que se sientan orgullosos.

Hemos depositado nuestra entera confianza, en cada reto que se nos ha presentado, sin dudar ni un solo momento de nuestra capacidad. Es por ello que hemos podido avanzar juntas y llegar a la meta realiza por nuestros sueños.

## AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento, va dirigido especialmente a nuestros padres, quienes nos han apoyado arduamente día a día, A nuestro asesor Ángelo Guevara quien nos ha impartido sus conocimientos y experiencias, para formarnos en profesionales, que fue nuestro tutor de tesis, quien supo creer en nuestras capacidades y orientarnos sin interés alguno, para culminar con éxito esta investigación. Así como también, a la empresa la cual fue la herramienta principal, para este trabajo de investigación, lo cual nos brindaron la información necesaria para poder hacer realidad la presente investigación.

## Tabla de contenido

Jurado evaluador.....	2
Informe de similitud .....	3
Dedicatoria .....	4
Agradecimiento .....	5
Tabla de contenido .....	6
Índice de tablas .....	7
Índice de figuras .....	9
Resumen .....	11
Capítulo I: Introducción .....	12
Capítulo II: Metodología .....	19
Capítulo III: Resultados.....	24
Capítulo IV: Discusión y conclusiones .....	109
Referencias .....	113
Anexos.....	117

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Técnica e instrumento.....	20
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de variables.....	23
<b>Tabla 3</b> Misión y visión .....	24
<b>Tabla 4</b> Diagrama Pareto .....	28
<b>Tabla 5</b> Tiempo promedio de contratación.....	31
<b>Tabla 6</b> Tasa de retención.....	32
<b>Tabla 7</b> Participación en capacitaciones .....	33
<b>Tabla 8</b> Horas de capacitación por empleado.....	35
<b>Tabla 9</b> Empleados satisfechos.....	36
<b>Tabla 10</b> Tareas completadas.....	37
<b>Tabla 11</b> Tiempo de respuesta a solicitudes .....	39
<b>Tabla 12</b> Tareas completadas a tiempo.....	41
<b>Tabla 13</b> Operacionalización de variables con resultados del diagnóstico.....	43
<b>Tabla 14</b> Cronograma de capacitaciones .....	75
<b>Tabla 15</b> Matriz de competencias .....	82
<b>Tabla 16</b> Registro de participación.....	90
<b>Tabla 17</b> Proyección de indicador .....	95
<b>Tabla 18</b> Proyección de indicador .....	96
<b>Tabla 19</b> Proyección de indicador .....	96
<b>Tabla 20</b> Proyección de indicador .....	97
<b>Tabla 21</b> Proyección de indicador .....	98
<b>Tabla 22</b> Proyección de indicador .....	98
<b>Tabla 23</b> Proyección de indicador .....	99

<b>Tabla 24</b> Operacionalización de variables luego del diseño.....	100
<b>Tabla 25</b> Activos tangibles .....	101
<b>Tabla 26</b> Costos en personal .....	102
<b>Tabla 27</b> Costos en capacitación .....	103
<b>Tabla 28</b> Costos proyectados .....	104
<b>Tabla 29</b> Indicadores .....	107
<b>Tabla 30</b> Ingresos proyectados .....	107
<b>Tabla 31</b> Flujo de caja .....	107
<b>Tabla 32</b> Indicadores financieros.....	108

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Diagrama Ishikawa .....	26
<b>Figura 2</b> Diagrama Pareto.....	30
<b>Figura 3</b> Flujograma selección de personal .....	44
<b>Figura 4</b> Formulario de descripción del puesto .....	47
<b>Figura 5</b> Formulario de descripción del puesto .....	48
<b>Figura 6</b> Plantilla de evaluación de currículums .....	49
<b>Figura 7</b> Plantilla de evaluación de currículums .....	50
<b>Figura 8</b> Plantilla de evaluación de currículums .....	51
<b>Figura 9</b> Guía de entrevistas .....	52
<b>Figura 10</b> Guía de entrevistas .....	53
<b>Figura 11</b> Guía de entrevistas .....	54
<b>Figura 12</b> Checklist de habilidades técnicas.....	55
<b>Figura 13</b> Checklist de habilidades técnicas.....	56
<b>Figura 14</b> Formulario de verificación de referencias laborales .....	57
<b>Figura 15</b> Formulario de verificación de referencias laborales .....	58
<b>Figura 16</b> Carta de oferta de empleo .....	59
<b>Figura 17</b> Carta de oferta de empleo .....	60
<b>Figura 18</b> Flujograma de proceso integral de capacitación .....	61
<b>Figura 19</b> Formato de evaluación de necesidades de capacitación .....	64
<b>Figura 20</b> Formato de evaluación de necesidades de capacitación .....	65
<b>Figura 21</b> Formato de evaluación de necesidades de capacitación .....	66
<b>Figura 22</b> Formato de evaluación de planificación de capacitación.....	67
<b>Figura 23</b> Formato de evaluación de planificación de capacitación.....	68

<b>Figura 24</b>	Formato de evaluación de planificación de capacitación.....	69
<b>Figura 25</b>	Formato de evaluación de sesión de capacitación .....	70
<b>Figura 26</b>	Formato de evaluación de sesión de capacitación .....	71
<b>Figura 27</b>	Formato de evaluación de sesión de capacitación .....	72
<b>Figura 28</b>	Informe de evaluación del programa de capacitación.....	73
<b>Figura 29</b>	Informe de evaluación del programa de capacitación.....	74
<b>Figura 30</b>	Flujograma indicadores de desempeño .....	76
<b>Figura 31</b>	Registro y monitoreo de indicadores .....	78
<b>Figura 32</b>	Registro y monitoreo de indicadores .....	79
<b>Figura 33</b>	Flujograma de cultura de desarrollo continuo.....	80
<b>Figura 34</b>	Evaluación de necesidades de desarrollo .....	81
<b>Figura 35</b>	Formato de planificación de programas de desarrollo.....	84
<b>Figura 36</b>	Formato de planificación de programas de desarrollo.....	85
<b>Figura 37</b>	Folleto informativo .....	86
<b>Figura 38</b>	Presentación en PowerPoint.....	87
<b>Figura 39</b>	Carteles motivacionales .....	88
<b>Figura 40</b>	Videos corporativos .....	89
<b>Figura 41</b>	Certificado de reconocimiento .....	93
<b>Figura 42</b>	Certificado de feliz cumpleaños.....	94
<b>Figura 43</b>	Flujo de caja .....	107

## RESUMEN

La presente investigación desarrollada en el Hospedaje Erick de La Libertad, se basó en el objetivo de diseñar un sistema de recursos humanos por competencias para mejorar el desempeño laboral. La metodología fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, diseño pre experimental y longitudinal; incluyendo una muestra de 15 colaboradores. El diagnóstico permitió identificar un tiempo de 14.38 días de contratación de personal, 91% en tasa de retención, 28.51% de participación en capacitaciones, 10.05 horas de capacitación por empleado, 84.62% de empleados satisfechos con los beneficios ofrecidos, 80% de tareas alcanzadas por ciclo productivo, 18 minutos de tiempo en respuesta a solicitudes y 64% de tareas completadas a tiempo. Por ello, se realizó el diseño del sistema de recursos humanos por competencias basándonos en flujogramas, un proceso integral de selección de personal, un programa integral de capacitación, establecimiento de indicadores de desempeño, una cultura de desarrollo continua, registros y procedimientos de participaciones en programas de formación y un sistema de reconocimiento para el desarrollo continuo. Finalmente, el análisis financiero muestra que el diseño del sistema de recursos humanos debe aceptarse debido al Valor Actual Neto de S/. 14,123.75; Tasa Interna de Retorno del 58% y un Índice beneficio costo de 1.94.

**PALABRAS CLAVES:** Recursos humanos, competencias, desempeño, laboral

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

A nivel global, la gestión eficiente de recursos humanos se ha convertido en un desafío transcendental para las organizaciones en un mundo cada vez más interconectado; según el autor Fares (2019), el 56% de las empresas considera que su mayor desafío es la atracción y retención de talento. De esta forma, la rápida evolución de la tecnología y las dinámicas cambiantes del mercado laboral imponen una presión constante sobre las empresas para adaptarse a nuevas formas de gestión del talento (Rodríguez, 2018). Es por ello, que la competencia global por profesionales altamente calificados ha aumentado en un 25% en los últimos cinco años ampliando aún más la complejidad de esta tarea (Bustamante et al., 2020).

En el ámbito internacional, la aplicación de modelos de sistemas de recursos humanos por competencias emerge como un tema crítico; según una encuesta de McKinsey, el 72% de las empresas multinacionales considera que el sistema de gestión de recursos humanos por competencias es vital para el éxito en mercados extranjeros (Pito y Darley, 2023). Las diferencias culturales, jurídicas y económicas entre países plantean desafíos específicos en la implementación de estrategias efectivas, a razón de ello la búsqueda de la excelencia en el desempeño laboral requiere una comprensión profunda de las competencias clave que impulsan el éxito en distintos contextos globales (Delgado et al., 2023). Las empresas multinacionales se enfrentan a la complejidad de gestionar una fuerza laboral diversa, donde la identificación y desarrollo de competencias se convierte en un componente esencial para la competitividad sostenible en mercados internacionales dinámicos (Moreno, 2021).

En Perú, las empresas se ven inmersas en un entorno donde la gestión de recursos humanos adquiere una importancia estratégica ineludible; según datos del Instituto Nacional

de Estadística y Geografía (INEGI), el 68% de las empresas en el país enfrenta desafíos para retener a su personal clave (Pacheco, 2022). Las dinámicas del mercado laboral nacional, las políticas gubernamentales y las expectativas cambiantes de los empleados crean un escenario en el que la aplicación de modelos por competencias se presenta como una herramienta vital para mantener la relevancia y la eficiencia (Ronquillo, 2022). La adecuación a las regulaciones locales, la gestión efectiva del talento local y la alineación con las expectativas socioculturales son elementos clave para el éxito organizacional en el ámbito nacional (Castillo et al., 2023).

Por otro lado, en el Hospedaje Erick, el sistema de recursos humanos se presenta como un desafío crítico, marcado por una rotación de personal creciente que compromete la consistencia y calidad del servicio ofrecido; la falta de alineación entre las habilidades del personal y las expectativas del mercado local ha generado una brecha perceptible, reflejada en la insatisfacción de los clientes y en la amenaza a la reputación del hospedaje en la comunidad. Es por ello, que la retención de talento se vuelve un asunto apremiante, con la insatisfacción de los empleados respecto a las oportunidades de desarrollo profesional, comprometiendo no solo la moral interna, sino también la competitividad del Hospedaje Erick en un entorno donde la excelencia en el servicio es crucial.

En relación a los antecedentes de estudio, el autor Campoverde (2021) en su estudio se propuso realizar un modelo de gestión por competencias para una empresa del sector lácteo, con la intención de incrementar el compromiso laboral. La metodología de su estudio fue de tipo aplicada, no experimental y cuantitativa. El plan estuvo conformado por un proceso de selección y evaluación de personal enfocado a formatos desde descripciones del puesto hasta la contratación. En ello logró un 25% en mejora de los plazos de contratación y a la vez, de retención del personal.

De similar forma, el estudio de Medina (2023) planteó la finalidad de aplicar un plan basado en el modelo de gestión por competencias para elevar el engagement del personal. El estudio fue de tipo cuantitativo, no experimental, transversal. La problemática inicial se situaba en que los colaboradores no desarrollaban adecuadamente sus labores y que, además, la empresa no brindaba capacitaciones orientadas a la mejora del desempeño. De esta forma, se presentó el plan de capacitaciones basado en identificación y desarrollo de habilidades técnicas; logrando una mejora de aproximadamente 9% del engagement laboral.

Tello (2020) planteó su estudio con el horizonte de elaborar una propuesta de gestión de capacitaciones basado en el desarrollo de competencias laborales. La metodología del estudio fue de tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental. La problemática radicaba en que el personal no presentaba un adecuado desempeño laboral debido a temas como desconocimiento de sus labores, no mantenían capacitaciones y se sentían insatisfechos con los beneficios otorgados por la empresa. Es por ello, que proponen un procedimiento basado en la sensibilización del personal, capacitaciones y recompensas; logrando de esta forma maximizar el nivel de compromiso del colaborador a un 19%.

Por su parte, Peche (2019) plasmó su estudio con la intención de diseñar un plan de gestión por competencias y determinar la repercusión en la productividad laboral de los colaboradores. El estudio fue de tipo no experimental, de corte transversal y cuantitativo. El diagnóstico evidenció que no existe un oportuno proceso de selección por lo que el personal no es muy competente al puesto que se le asigna. De esta forma, comentan que, al elaborar el plan de selección de personal de manera minuciosa, teniendo en cuenta las competencias requeridas se lograría un aumento de 24% de la productividad laboral.

Por otro lado, en relación a las bases teóricas, se tiene que el sistema de recursos humanos por competencias se puede definir como un enfoque estratégico que implica la

identificación, evaluación y desarrollo de habilidades y capacidades específicas (competencias) necesarias para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo; este enfoque busca alinear las habilidades individuales con los objetivos organizativos, mejorando así la eficiencia y eficacia de los empleados (Alles, 2016).

El sistema de recursos humanos por competencias se erige como un modelo dinámico y adaptativo que reconoce la diversidad de habilidades y conocimientos que los individuos aportan a una empresa. Alles (2016) destaca que este enfoque va más allá de la mera asignación de tareas; implica una comprensión profunda de las competencias necesarias para el éxito en un puesto de trabajo particular. Esto no solo abarca habilidades técnicas, sino también competencias comportamentales, emocionales y sociales que son esenciales para el desempeño efectivo en un entorno laboral moderno y complejo (Alles, 2016).

La evaluación de competencias, un componente integral de este enfoque, implica un análisis sistemático de las habilidades y capacidades de los empleados, permitiendo la identificación de brechas y oportunidades de desarrollo. Al comprender mejor las competencias existentes y necesarias, las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas sobre la asignación de roles, la formación y el desarrollo profesional (Alles, 2016).

Además, la alineación de las competencias individuales con los objetivos organizativos busca mejorar la eficiencia y eficacia general de los empleados. Cuando las habilidades de los empleados se alinean de manera estratégica con la misión y visión de la organización, se fomenta un ambiente de trabajo más productivo y cohesionado. Este enfoque no solo beneficia a los empleados al permitirles crecer y avanzar en sus carreras, sino que también fortalece la capacidad de la organización para enfrentar los desafíos competitivos y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio (Alles, 2016).

El desempeño laboral, por otro lado, se refiere al rendimiento general de un empleado en sus responsabilidades y tareas asignadas, es la medida de la efectividad y eficiencia con la cual un individuo cumple con sus funciones laborales, y que además no solo se limita a la ejecución de tareas, sino que también abarca el logro de objetivos, el desarrollo de habilidades y competencias, y la contribución al logro de metas organizativas más amplias (Bautista y Cienfuegos, 2020).

Además, el desempeño laboral se vincula intrínsecamente con el desarrollo continuo de habilidades y competencias. No se trata simplemente de cumplir con las expectativas actuales, sino de buscar constantemente oportunidades para mejorar y crecer profesionalmente. Los empleados eficaces no solo completan sus responsabilidades asignadas, sino que también buscan proactivamente expandir sus habilidades y conocimientos, lo que contribuye directamente a su propio crecimiento y al fortalecimiento de la capacidad general de la organización (Bautista y Cienfuegos, 2020).

La contribución al logro de metas organizativas más amplias es otro aspecto crucial del desempeño laboral. Los empleados efectivos no solo trabajan en silos, sino que comprenden y trabajan hacia los objetivos estratégicos de la organización. Colaboran de manera efectiva con colegas, aportan ideas innovadoras y se esfuerzan por alinear sus acciones individuales con la visión y misión de la empresa (Bautista y Cienfuegos, 2020).

El estudio se justifica de manera teórica puesto que diversos estudios teóricos han demostrado que un adecuado sistema de gestión por competencias impacta positivamente en el desempeño laboral y la eficiencia organizativa; a su vez la teoría respalda la noción de que la aplicación de competencias en la gestión de recursos humanos permite alinear las habilidades y capacidades del personal con los objetivos organizacionales, mejorando así la productividad y la satisfacción laboral.

Desde un enfoque práctico, el diseño de un sistema de recursos humanos por competencias en el Hospedaje Erick responde a las necesidades identificadas durante la investigación; la práctica ha demostrado que las deficiencias en la asignación de tareas, los tiempos de respuesta a solicitudes elevados y la falta de satisfacción del personal con los beneficios ofrecidos pueden impactar negativamente en la calidad del servicio y la eficiencia operativa; de esta forma abordar estas problemáticas mediante la aplicación de competencias proporciona un marco estructurado y medible para mejorar la gestión del personal y optimizar el desempeño laboral.

Desde el punto de vista metodológico, la elección de un enfoque pre experimental con un corte longitudinal se justifica por la necesidad de evaluar de manera efectiva el impacto del diseño de las competencias en el Hospedaje Erick. Este diseño permite la comparación de datos antes y después, proporcionando un panorama valioso sobre la eficacia de todo lo propuesto.

## **1.2. Formulación del problema**

¿En qué medida el diseño de un sistema de recursos humanos por competencias mejora el desempeño laboral del Hospedaje Erick, La Libertad 2023?

## **1.3. Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un sistema de recursos humanos por competencias para mejorar el desempeño laboral del Hospedaje Erick, La Libertad 2023

### **Objetivos específicos**

- Determinar la situación actual de recursos humanos y desempeño laboral.
- Diseñar un sistema de recursos humanos por competencias para el Hospedaje Erick.
- Estimar el desempeño laboral posterior al diseño del sistema de recursos humanos por competencias.
- Realizar una evaluación económica del diseño del sistema de recursos humanos por competencias.

#### **1.4. Hipótesis**

##### **Hipótesis general**

El diseño del sistema de recursos humanos por competencias mejora el desempeño laboral del Hospedaje Erick, La Libertad 2023.

##### **Hipótesis específicas**

- La situación actual de recursos humanos y desempeño laboral presenta un deficiente proceso desde contratación hasta retención.
- El diseño de un sistema de recursos humanos por competencias se basa en estrategias de selección, capacitación y formación.
- El desempeño laboral posterior al diseño del sistema de recursos humanos por competencias, muestra mejoras considerables.
- La evaluación económica del diseño del sistema de recursos humanos por competencias muestra beneficios económicos viables para el hospedaje.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de Investigación

El diseño del sistema de recursos humanos por competencias en el Hospedaje Erick de La Libertad se caracteriza por su tipo aplicada y orientado a la resolución práctica de los desafíos laborales específicos que enfrenta la organización. Al ser de tipo aplicada, se centra en implementar acciones tangibles y estrategias concretas que respondan directamente a las necesidades identificadas en el ámbito de los recursos humanos (Hernández et al., 2018).

Este enfoque se respalda con un método cuantitativo, lo que implica la recopilación y el análisis de datos numéricos para medir y evaluar de manera objetiva el impacto de las prácticas de gestión de competencias en el rendimiento laboral (Hernández et al., 2018).

El diseño es no experimental puesto que se observan las variables en su contexto natural sin presentar modificaciones de manera deliberada (Hernández et al., 2018). Este diseño permite mantener una comprensión más precisa y auténtica del estudio.

Además, el corte longitudinal de la intervención permite una evaluación en dos puntos específico del tiempo, ofreciendo una visión antes y después del desempeño laboral bajo la influencia de las nuevas prácticas implementadas (Hernández et al., 2018).

## 2.2. Población y muestra

### Población

La población del estudio se encuentra conformada por los 15 trabajadores del hospedaje Erick en el año 2023.

### Muestra

Se empleó un muestreo censal, de esta manera, se compone del número total de la población, específicamente por los 15 trabajadores del hospedaje en el año 2023.

### Unidad de estudio

En el presente caso la unidad de estudio está sujeta a cada trabajador del hospedaje en evaluación en el año 2023.

## 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### Tabla 1

#### *Técnica e instrumento*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Aplicación</b>
Encuesta	Cuestionario	Trabajadores de la empresa
Análisis documental	Data de registros históricos	Documentos del hospedaje

Se creó una encuesta con el fin de recopilar información valiosa sobre diversos aspectos relacionados con el sistema de recursos humanos por competencias y el desempeño laboral en el Hospedaje Erick. **Ver Anexo N°01**

Esta encuesta se diseñó meticulosamente para abordar aspectos clave, como la percepción de los empleados sobre sus competencias actuales, las oportunidades de

desarrollo profesional que se les ofrecen, y su nivel de satisfacción general en el entorno laboral. La cual tiene una confiabilidad alfa de Cronbach de 0.954

#### **2.4. Procedimiento de recolección de datos**

El proceso de creación y aplicación de la encuesta en el Hospedaje Erick de La Libertad se llevó a cabo de manera sistemática y cuidadosa, asegurando la obtención de datos valiosos para evaluar la implementación del sistema de recursos humanos por competencias. En primer lugar, se realizó un análisis detallado de los objetivos de la encuesta, identificando las áreas específicas de interés, como la percepción de los empleados sobre sus competencias actuales, las oportunidades de desarrollo y su nivel de satisfacción en el entorno laboral.

Posteriormente, se diseñó un cuestionario completo que reflejara estos objetivos. Este proceso involucró la selección de preguntas relevantes y la estructuración de escalas de medición adecuadas para capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos. Se incluyeron preguntas abiertas para permitir respuestas detalladas, así como preguntas cerradas con escalas que permitieran medir la percepción de los empleados de manera cuantitativa.

Una vez creado el cuestionario, se llevó a cabo una fase de prueba piloto para identificar posibles mejoras y ajustes. Esto aseguró la claridad y relevancia de las preguntas, así como la comprensión por parte de los participantes.

La aplicación de la encuesta se realizó de manera planificada y coordinada. Se estableció un protocolo claro para garantizar la confidencialidad de las respuestas y se proporcionaron instrucciones detalladas a los participantes. Se utilizó una variedad de

métodos para recopilar las respuestas, asegurando la accesibilidad para todos los empleados, ya sea en formato digital o impreso.

## **2.5. Análisis de datos**

Una vez recopilados los datos, se inició un proceso de análisis en profundidad, utilizando Microsoft Word y Excel para interpretar los resultados. Los hallazgos obtenidos se utilizaron como base para tomar decisiones informadas y estratégicas con el objetivo de mejorar el sistema de recursos humanos por competencias en el Hospedaje Erick.

## **2.6. Aspectos éticos**

En el marco de los aspectos éticos, se ha colocado una prioridad fundamental en la integridad y ética de la investigación, asegurando una citación adecuada conforme a la normativa APA 7ma edición. Se ha asumido un compromiso explícito de utilizar toda la información recopilada exclusivamente con fines académicos, reforzando así la responsabilidad ética en el manejo de los datos. Se ha establecido un riguroso protocolo para el consentimiento informado de los participantes, garantizando su pleno conocimiento y aceptación de la participación en el estudio. La confidencialidad y anonimato de los datos se han resguardado con especial atención, consolidando un ambiente ético y de confianza

## 2.7. Operacionalización de variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
V.I: Sistema de Recursos Humanos por competencias	El sistema de recursos humanos por competencias se puede definir como un enfoque estratégico que implica la identificación, evaluación y desarrollo de habilidades y capacidades específicas (competencias) necesarias para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2016).	Reclutamiento y selección Desarrollo y capacitación Compensación y beneficios	Tiempo promedio de contratación Tasa de retención % de participación en capacitaciones Horas de capacitación por empleado % de empleados satisfechos con los beneficios ofrecidos
V.D: Desempeño laboral	El desempeño laboral, por otro lado, se refiere al rendimiento general de un empleado en sus responsabilidades y tareas asignadas (Bautista y Cienfuegos, 2020).	Eficiencia operativa Calidad de trabajo Cumplimiento de plazos	% de tareas alcanzadas por ciclo productivo Tiempo de respuesta a solicitudes % de tareas completadas a tiempo

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. Diagnóstico situacional de estudio

#### Reseña histórica:

El Hospedaje Erick, con tres sedes estratégicamente ubicadas en Panamericana 1103, Federico Villareal 141 Lambayeque y Calle 18 de enero parque Juan Pablo II #113, ha sido una parte esencial del paisaje hotelero en el departamento de La Libertad durante más de una década. Desde su fundación en 2005 por Erick González, el hospedaje ha experimentado un crecimiento constante y se ha ganado la reputación de ofrecer servicios de calidad y una hospitalidad excepcional. A lo largo de su historia, el hospedaje ha demostrado adaptabilidad ante los desafíos del mercado, comprometiéndose continuamente con la mejora para satisfacer las expectativas cambiantes de sus huéspedes.

#### Tabla 3

##### *Misión y visión*

---

Misión	Nuestra misión en el Hospedaje Erick es proporcionar a nuestros huéspedes una experiencia de hospedaje excepcional, marcada por la calidez, la comodidad y el servicio personalizado. Nos esforzamos por crear un entorno que fomente la satisfacción del cliente y promueva la excelencia en el servicio. Además, nos comprometemos a brindar un ambiente de trabajo enriquecedor para nuestro equipo, impulsado por la formación constante, el desarrollo de competencias y la mejora continua.
Visión	Buscamos ser reconocidos como el hospedaje líder en La Libertad, distinguido por nuestro servicio excepcional y la calidad de la experiencia que ofrecemos a nuestros huéspedes. Nos esforzamos por ser un referente en la industria hotelera, innovando constantemente para adaptarnos a las expectativas del mercado. Aspiramos a ser un empleador de elección, atrayendo y reteniendo talento excepcional mediante el desarrollo

---

---

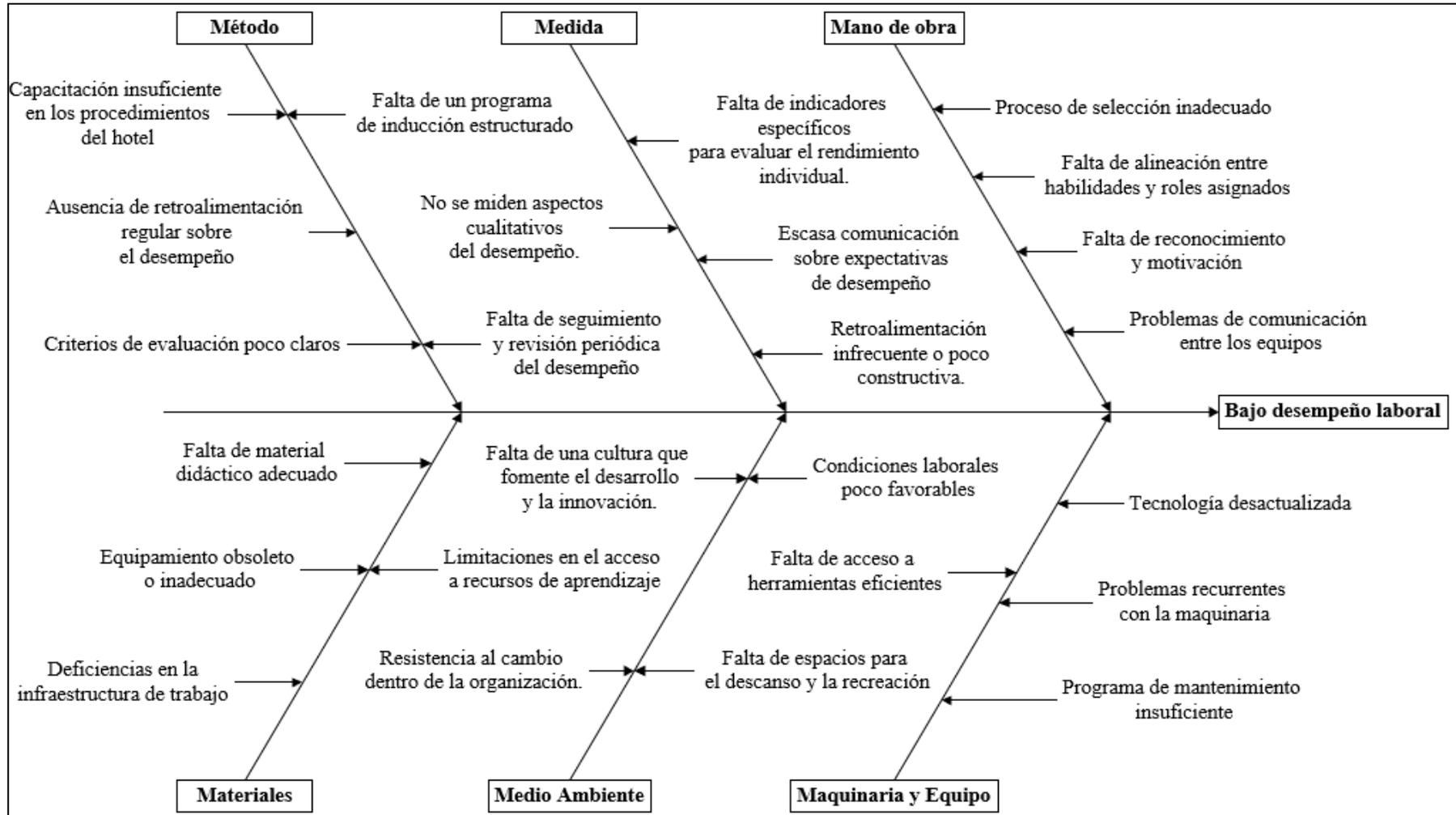
profesional, un ambiente de trabajo positivo y la implementación de las mejores prácticas en gestión de recursos humanos.

---

A continuación, se exponen las principales causas asociadas a la problemática de estudio del bajo desempeño laboral:

**Figura 1**

*Diagrama Ishikawa*



El bajo desempeño laboral en el Hospedaje Erick se atribuye a diversas causas identificadas a través de un diagrama de Ishikawa. En la dimensión del Método, la falta de un programa de inducción estructurado y la capacitación insuficiente en los procedimientos del hospedaje, junto con la ausencia de retroalimentación regular sobre el desempeño, afectan negativamente la integración y el conocimiento de los empleados.

En la dimensión de Medida, los problemas en los criterios de evaluación y la falta de indicadores específicos para evaluar el rendimiento individual generan ambigüedad y falta de orientación para los empleados. La carencia de una medición clara de aspectos cualitativos del desempeño contribuye a esta situación.

La Mano de Obra también influye en el bajo rendimiento. Los problemas en el proceso de selección de personal y la falta de alineación entre habilidades y roles asignados afectan la composición del equipo. Además, la falta de reconocimiento y motivación, junto con problemas de comunicación entre los equipos, impactan negativamente en el clima laboral y el compromiso del personal.

En la dimensión de Materiales, la carencia de material didáctico adecuado y limitaciones en el acceso a recursos de aprendizaje afectan la capacitación y el desarrollo de los empleados. Deficiencias en la infraestructura de trabajo y equipamiento obsoleto influyen directamente en la ejecución de tareas.

La dimensión del Medio Ambiente destaca la importancia de la cultura organizacional y el ambiente de trabajo. La falta de una cultura que fomente el desarrollo y la innovación, junto con condiciones laborales poco favorables, impactan negativamente en el compromiso y la satisfacción de los empleados.

En la dimensión de Maquinaria y Equipo, se observan problemas relacionados con la tecnología y las herramientas. La tecnología desactualizada y la falta de acceso a herramientas eficientes dificultan la ejecución de tareas y contribuyen al bajo rendimiento.

### Diagrama Pareto

A continuación, se presenta una descripción del diagrama de Pareto que refleja las principales causas del bajo desempeño laboral en el Hospedaje Erick. El diagrama se construyó considerando la metodología de Pareto, que destaca las fallas más significativas para concentrar esfuerzos de mejora en áreas clave.

**Tabla 4**

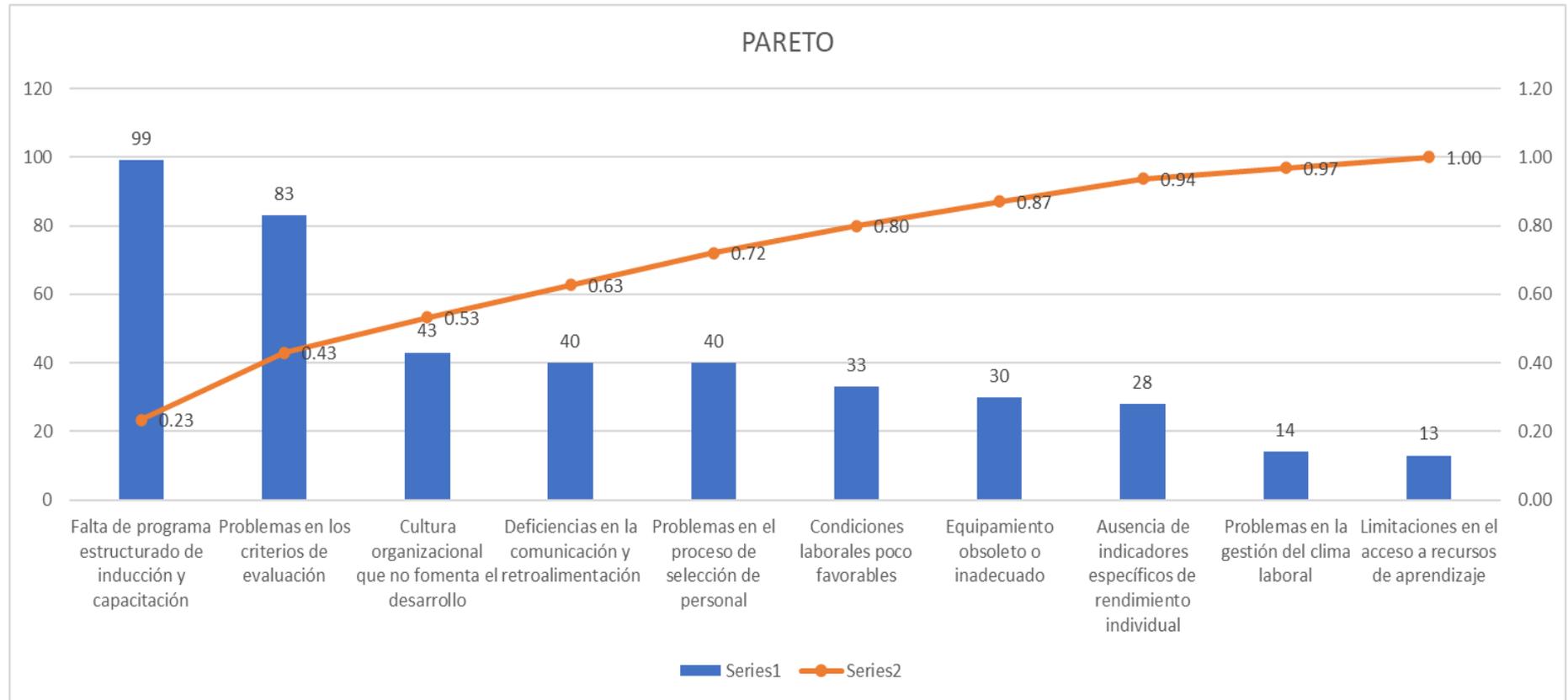
*Diagrama Pareto*

ITEMS	PROBLEMAS	FRECUENCIA	%	ACUMULADO	%
	Falta de programa				
1	estructurado de inducción y capacitación	99	23.40%	99	0.23
	Problemas en los				
2	criterios de evaluación	83	19.62%	182	0.43
	Cultura				
3	organizacional que no fomenta el desarrollo	43	10.17%	225	0.53
	Deficiencias en la				
4	comunicación y retroalimentación	40	9.46%	265	0.63
	Problemas en el				
5	proceso de selección de personal	40	9.46%	305	0.73
	Condiciones laborales				
6	poco favorables	33	7.80%	338	0.80

7	Equipamiento obsoleto o inadecuado	30	7.09%	368	0.87
8	Ausencia de indicadores específicos de rendimiento individual	28	6.62%	396	0.94
9	Problemas en la gestión del clima laboral	14	3.31%	410	0.97
10	Limitaciones en el acceso a recursos de aprendizaje	13	3.07%	423	1.00
<b>TOTAL</b>		<b>423</b>	<b>100.00%</b>		

**Figura 2**

*Diagrama Pareto*



### 3.1.1. Diagnóstico de la variable Sistema de recursos humanos por competencias

#### 3.1.1.1. Dimensión: Reclutamiento y selección

##### Indicador: Tiempo promedio de contratación

En el Hospedaje Erick, se visualizó que los tiempos promedios de contratación no son los adecuados, puesto que el proceso actual se caracteriza por una demora significativa en todas sus etapas. De esta forma se tiene los siguientes datos:

**Tabla 5**

*Tiempo promedio de contratación*

Mes	Sede	Número de Empleados Contratados	Tiempo de Contratación (días)
Enero	A	2	30
Enero	B	3	45
Enero	C	1	15
Febrero	A	3	40
Febrero	B	2	30
Febrero	C	2	25
Marzo	A	1	20
Marzo	B	1	15
Marzo	C	1	10
Total		16	230

$$\text{Tiempo promedio de contratación: } \frac{\text{Tiempo de contratación}}{\text{Número de empleados contratados}}$$

$$\text{Tiempo promedio de contratación: } \frac{230}{16}$$

$$\text{Tiempo promedio de contratación: } 14.4$$

La interpretación del tiempo promedio de contratación general es que, en promedio, toma aproximadamente 14.4 días contratar a un nuevo empleado en el Hospedaje Erick, considerando todos los registros de contratación en todas las sedes y meses proporcionados en la base de datos.

### **Indicador: Tasa de retención**

En el Hospedaje Erick, se visualizó que tiene problemas con la tasa de retención, puesto que la empresa experimenta una rotación de personal más elevada de lo deseado. A continuación, se calcula el indicador:

**Tabla 6**

*Tasa de retención*

Mes	Sede	Número de empleados al inicio del mes	Número de contrataciones	Número de empleados al final del mes
Enero	A	30	2	29
Enero	B	25	3	24
Enero	C	20	1	20
Febrero	A	29	3	29
Febrero	B	24	2	25
Febrero	C	20	2	19
Marzo	A	29	1	29
Marzo	B	25	1	25
Marzo	C	19	1	18
Total		221	16	218

$$\text{Tasa de retención: } \frac{\text{Número de empleados fin de mes} - \text{Número de contrataciones}}{\text{Número de empleados inicio de mes}}$$

$$\text{Tasa de retención: } \frac{218 - 16}{221} * 100$$

$$\text{Tasa de retención: } : 91\%$$

La Tasa de Retención es del 91%. Esto significa que, en promedio, el Hospedaje Erick retiene aproximadamente el 91% de sus empleados, considerando todas las sedes y meses. Una tasa de retención más alta generalmente indica una mayor estabilidad y satisfacción laboral en la organización. Sin embargo, es importante monitorear y mejorar este indicador para garantizar la retención efectiva del talento.

### 3.1.1.2. Dimensión: Desarrollo y capacitación

#### Indicador: % de participación en capacitaciones

En el Hospedaje Erick, se encontró que la participación en las capacitaciones brindadas no asiste al personal en la medida esperada. A continuación, se calcula el indicador:

**Tabla 7**

*Participación en capacitaciones*

Mes	Sede	Número total de empleados	Número de empleados en capacitación
Enero	A	30	10
Enero	B	25	8
Enero	C	20	6
Febrero	A	29	9
Febrero	B	24	7
Febrero	C	20	5

Marzo	A	29	8
Marzo	B	25	6
Marzo	C	19	4
Total		221	63

$$\% \text{ de participación: } \frac{\text{Numero de empleados en capacitación}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\% \text{ de participación: } \frac{63}{221} * 100$$

$$\% \text{ de participación: } : 28.51\%$$

El promedio del porcentaje de empleados que participan en programas de capacitación para los tres meses es del 28.51%. Esto indica la proporción promedio de empleados que se están involucrando en programas de capacitación en el Hospedaje Erick durante este período. Un mayor porcentaje sugiere un compromiso activo de los empleados en el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo.

### **Indicador: Horas de capacitación por empleado**

En el Hospedaje Erick, se determinó que las horas de capacitación por empleado no son las adecuadas, revelando una brecha significativa en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias. A continuación, se calcula el indicador:

**Tabla 8**
*Horas de capacitación por empleado*

Mes	Sede	Número total de empleados	Total, de horas de capacitación
Enero	A	30	300
Enero	B	25	250
Enero	C	20	200
Febrero	A	29	290
Febrero	B	24	240
Febrero	C	20	180
Marzo	A	29	310
Marzo	B	25	260
Marzo	C	19	190
Total		221	2220

$$\text{Horas de capacitación por empleado: } \frac{\text{Total horas de capacitación}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Horas de capacitación por empleado: } \frac{2220}{221}$$

$$\text{Horas de capacitación por empleado: } : 10.05$$

El promedio de horas de capacitación por empleado para los tres meses es de aproximadamente 10.05 horas. Esto indica la cantidad promedio de horas de capacitación que cada empleado ha recibido en el Hospedaje Erick durante este período. Un mayor número sugiere un compromiso significativo con el desarrollo profesional y el fortalecimiento de habilidades en la fuerza laboral.

### 3.1.1.3. Dimensión: Compensación y beneficios

#### Indicador: % de empleados satisfechos con los beneficios ofrecidos

En el Hospedaje Erick, se encontró que los empleados no se encuentran satisfechos con los beneficios ofrecidos, señalando una posible área de mejora en el sistema de recursos humanos. A continuación, se calcula el indicador:

**Tabla 9**

*Empleados satisfechos*

Mes	Sede	Número total de empleados	Empleados satisfechos con beneficios	Empleados insatisfechos con beneficios
Enero	A	30	25	5
Enero	B	25	19	6
Enero	C	20	16	4
Febrero	A	29	25	4
Febrero	B	24	22	2
Febrero	C	20	16	4
Marzo	A	29	24	5
Marzo	B	25	23	2
Marzo	C	19	17	2
Total		221	187	34

$$\% \text{ empleados satisfechos: } \frac{\text{Empleados satisfechos con beneficios}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\% \text{ empleados satisfechos: } \frac{187}{221}$$

$$\% \text{ empleados satisfechos: } 10.05$$

El promedio del % de empleados satisfechos con los beneficios ofrecidos para los tres meses es de aproximadamente 84.62%. Este indicador refleja la satisfacción promedio de los empleados con los beneficios proporcionados por el Hospedaje Erick durante este período. Un porcentaje más alto sugiere un nivel más alto de satisfacción en relación con los beneficios ofrecidos.

### 3.1.2. Diagnóstico de la variable Desempeño laboral

#### 3.1.2.1. Dimensión: Eficiencia operativa

##### **Indicador: % de tareas alcanzadas por ciclo productivo**

En el Hospedaje Erick, se encontró que los empleados no completan sus tareas asignadas, lo cual se debe a la carencia de procedimientos operativos estandarizados y a la falta de seguimiento regular por parte de los supervisores. A continuación, se calcula el indicador:

**Tabla 10**

*Tareas completadas*

<b>Operario</b>	<b>Tarea</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estado</b>
Operario 1	Atender Recepción	Recepción de huéspedes, registro y asignación de habitaciones	Completada
Operario 2	Limpieza Habitaciones	Limpieza y acondicionamiento de habitaciones	Completada
Operario 3	Servicio a Huéspedes	Atender solicitudes de huéspedes, brindar información	Pendiente
Operario 4	Mantenimiento General	Reparaciones y mantenimiento en áreas comunes	Completada

Operario 5	Atender Recepción	Asistencia ocasional en recepción	Completada
Operario 6	Limpieza Áreas Comunes	Mantenimiento de áreas compartidas y zonas comunes	Completada
Operario 7	Atender Recepción	Recepción de huéspedes, registro y asignación de habitaciones	Completada
Operario 8	Limpieza Habitaciones	Limpieza y acondicionamiento de habitaciones	Completada
Operario 9	Servicio a Huéspedes	Atender solicitudes de huéspedes, brindar información	Completada
Operario 10	Mantenimiento General	Reparaciones y mantenimiento en áreas comunes	Pendiente
Operario 11	Atender Recepción	Asistencia ocasional en recepción	Completada
Operario 12	Limpieza Áreas Comunes	Mantenimiento de áreas compartidas y zonas comunes	Completada
Operario 13	Atender Recepción	Recepción de huéspedes, registro y asignación de habitaciones	Completada
Operario 14	Limpieza Habitaciones	Limpieza y acondicionamiento de habitaciones	Completada
Operario 15	Servicio a Huéspedes	Atender solicitudes de huéspedes, brindar información	Pendiente

---


$$\% \text{ de tareas alcanzadas: } \frac{\textit{Tareas completadas}}{\textit{Total de tareas}} * 100$$

$$\% \text{ de tareas alcanzadas: } \frac{12}{15} * 100$$

*% de tareas alcanzadas: 80%*

El promedio del % de tareas alcanzadas por ciclo productivo para los meses de estudio es de aproximadamente 80%. Esto indica la eficiencia promedio con la que los empleados completan las tareas asignadas durante el ciclo productivo.

### 3.1.2.2. Dimensión: Calidad de trabajo

#### **Indicador: Tiempo de respuesta a solicitudes**

En el Hospedaje Erick, se encontró un elevado tiempo de respuesta a solicitudes debido a demoras en la comunicación interna y la falta de un sistema eficiente para gestionar y asignar las solicitudes. A continuación, se calcula el indicador:

**Tabla 11**

*Tiempo de respuesta a solicitudes*

<b>Fecha</b>	<b>Hora de solicitud</b>	<b>Hora de respuesta</b>	<b>Tiempo de respuesta (min)</b>
1/10/2023	08:14	08:26	00:12
2/10/2023	20:24	20:34	00:10
3/11/2023	10:09	10:34	00:25
4/11/2023	09:37	10:01	00:24
5/11/2023	07:55	08:15	00:20
6/11/2023	08:42	09:03	00:21
7/11/2023	13:25	13:51	00:26
8/11/2023	16:40	16:59	00:19
9/11/2023	11:46	11:57	00:11
10/11/2023	15:04	15:25	00:21
11/11/2023	11:40	11:56	00:16

12/11/2023	10:27	10:48	00:21
13/11/2023	21:26	21:55	00:29
14/11/2023	17:46	17:57	00:11
15/11/2023	16:35	16:50	00:15

---

$$\textit{Tiempo de repuesta a solicitudes: } \frac{\textit{Tiempo de respuesta total}}{\textit{Número de solicitudes}}$$

$$\textit{Tiempo de repuesta a solicitudes: } \frac{04:41}{15}$$

$$\textit{Tiempo de repuesta a solicitudes: } 00:18 \textit{ min}$$

El tiempo de respuesta promedio durante el mes de octubre fue de 18 minutos. Esto significa que, en promedio, el personal del hospedaje tardó aproximadamente 18 minutos en responder a las solicitudes de los huéspedes. Este indicador es crucial para evaluar la eficiencia en la atención a las solicitudes y puede utilizarse como referencia para establecer metas y mejorar continuamente el servicio al cliente.

### 3.1.2.3. Dimensión: Cumplimiento de plazos

#### Indicador: % de tareas completadas a tiempo

En el Hospedaje Erick, se encontró que el personal no cumple sus labores en el plazo establecido, lo cual se atribuye a deficiencias en la gestión del tiempo, falta de planificación eficiente e incluso a la falta de herramientas adecuadas para monitorear y cumplir con los plazos asignados. A continuación, se calcula el indicador:

**Tabla 12**

*Tareas completadas a tiempo*

Fecha	Hora de solicitud	Detalles de tarea	Cumplió con el plazo
1/10/2023	09:00	Reparación y mantenimiento de equipos, sistemas de iluminación, fontanería, y otras instalaciones.	Sí
2/10/2023	14:00	Manejo de quejas o reclamaciones de los huéspedes para garantizar una resolución rápida y satisfactoria.	No
3/11/2023	08:30	Preparación y servicio de alimentos y bebidas en el restaurante del hospedaje.	No
4/11/2023	13:30	Organización y coordinación de eventos dentro del hospedaje, como conferencias, bodas o reuniones.	Sí
5/11/2023	11:00	Control y reposición de suministros necesarios en diferentes áreas del hospedaje.	No
6/11/2023	10:00	Supervisión de la seguridad del hospedaje y respuesta a situaciones de emergencia.	Sí

7/11/2023	13:25	Brindar información, reservas y asistencia personalizada a los huéspedes.	Sí
8/11/2023	16:40	Manejo de reservas, check-ins y check-outs para garantizar una experiencia fluida para los huéspedes.	Sí
9/11/2023	11:46	Participación en actividades de marketing y promoción para atraer nuevos clientes y retener a los existentes.	Sí
10/11/2023	15:04	Mantenimiento de áreas exteriores como jardines, patios y zonas de recreación.	No
11/11/2023	11:40	Realización de tareas administrativas como manejo de llamadas, correos electrónicos y archivo de documentos.	Sí

$$\% \text{ de tareas completadas a tiempo: } \frac{\text{Tareas cumplidas a tiempo}}{\text{Número de tareas}} * 100$$

$$\% \text{ de tareas completadas a tiempo: } \frac{7}{11} * 100$$

$$\% \text{ de tareas completadas a tiempo: } 64\%$$

Durante el mes de noviembre, el 64% de las tareas asignadas a diferentes áreas del hospedaje fueron completadas a tiempo. Sin embargo, se identificaron algunas tareas que podrían haber experimentado retrasos.

**Tabla 13**

*Operacionalización de variables con resultados del diagnóstico*

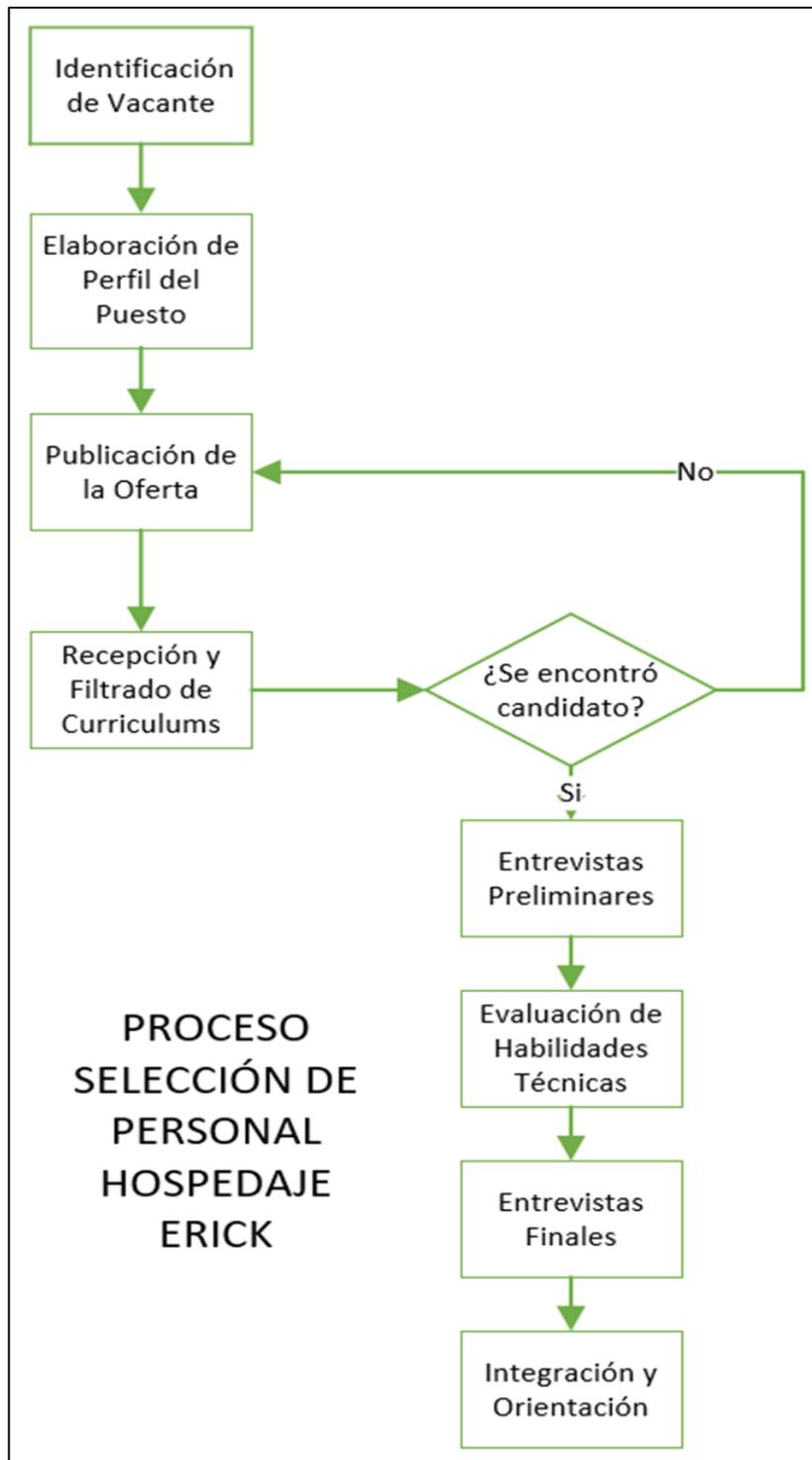
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Resultados
V.I: Sistema de Recursos Humanos por competencias	El sistema de recursos humanos por competencias se puede definir como un enfoque estratégico que implica la identificación, evaluación y desarrollo de habilidades y capacidades específicas (competencias) necesarias para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2016).	Reclutamiento y selección	Tiempo promedio de contratación	14.38
		Desarrollo y capacitación	Tasa de retención	91%
			% de participación en capacitaciones	28.51%
			Horas de capacitación por empleado	10.05
V.D: Desempeño laboral	El desempeño laboral, por otro lado, se refiere al rendimiento general de un empleado en sus responsabilidades y tareas asignadas (Bautista y Cienfuegos, 2020).	Compensación y beneficios	% de empleados satisfechos con los beneficios ofrecidos	84.62%
		Eficiencia operativa	% de tareas alcanzadas por ciclo productivo	80%
		Calidad de trabajo	Tiempo de respuesta a solicitudes	00:18
		Cumplimiento de plazos	% de tareas completadas a tiempo	64%

### 3.2. Diseño de Sistema de recursos humanos por competencias

#### 3.2.1. Proceso de selección de personal:

**Figura 3**

*Flujograma selección de personal*



En el Hospedaje Erick, el proceso de selección de personal se desarrolla con meticulosidad y atención a los detalles para garantizar la incorporación de individuos que no solo cumplan con los requisitos técnicos del puesto, sino que también se alineen con la cultura y los valores distintivos del establecimiento. Cuando surge la necesidad de un nuevo integrante en el equipo, el departamento de recursos humanos y los líderes de equipo colaboran estrechamente para definir claramente los roles y responsabilidades cruciales para el éxito del puesto.

Se procede entonces a elaborar un perfil del puesto detallado, que va más allá de las simples descripciones de tareas. Este perfil incluye competencias técnicas específicas, habilidades personales y atributos culturales considerados fundamentales para el desempeño exitoso en el rol. La oferta de trabajo resultante se redacta con cuidado y se publica en diversos canales, desde el sitio web del hospedaje hasta plataformas de empleo y redes sociales, con el objetivo de atraer a candidatos calificados.

Los currículums recibidos son sometidos a una revisión meticulosa, descartando aquellos que no cumplen con los requisitos mínimos. Posteriormente, se realiza una evaluación más profunda de los currículums restantes, poniendo énfasis en la experiencia laboral, la educación y las habilidades de los candidatos. Los seleccionados avanzan a entrevistas preliminares, donde se analiza su personalidad, habilidades interpersonales y motivación. Esta fase no solo busca habilidades técnicas, sino también evaluar la compatibilidad cultural.

Para roles específicos, se implementan evaluaciones técnicas adicionales para verificar directamente las habilidades técnicas de los candidatos. Aquellos que superan estas etapas participan en entrevistas finales con líderes de equipo y representantes de recursos humanos. En este punto, se evalúa minuciosamente la alineación cultural y las competencias

específicas del puesto. Se llevan a cabo verificaciones de referencias laborales para obtener información adicional sobre la experiencia y el desempeño previo de los candidatos.

Cuando se identifica al candidato ideal, se le hace una oferta de empleo detallada. Los detalles, incluyendo condiciones laborales y beneficios, se negocian para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Una vez aceptada la oferta, el nuevo empleado inicia su proceso de integración, que incluye una orientación completa al hospedaje, presentación a los equipos y entrenamiento inicial.

## Figura 4

### Formulario de descripción del puesto



### FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO - HOSPEDAJE ERICK

Fecha: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Puesto Vacante: \_\_\_\_\_

**I. Información General:**

1. **Título del Puesto:**
2. **Ubicación del Puesto:**
3. **Supervisor Inmediato:**
4. **Horario de Trabajo:**
5. **Resumen del Puesto:** (Breve descripción del propósito y objetivos del puesto)

**II. Responsabilidades Principales:**

1. **Funciones Clave:** (Enumerar las tareas y responsabilidades específicas del puesto)

**III. Requisitos del Puesto:**

1. **Educación:**
  - Nivel de educación requerido
2. **Experiencia Laboral:**
  - Años de experiencia necesarios
3. **Habilidades Técnicas:**
  - Lista de habilidades técnicas esenciales
4. **Habilidades Personales:**
  - Características personales deseables (por ejemplo, habilidades de comunicación, trabajo en equipo)

## Figura 5

### Formulario de descripción del puesto

**IV. Competencias Requeridas:**

- 1. Competencias Técnicas:**
  - Lista de competencias técnicas necesarias
- 2. Competencias Comportamentales:**
  - Lista de competencias comportamentales deseadas (por ejemplo, liderazgo, adaptabilidad)

**V. Evaluación del Desempeño:**

- 1. Criterios de Evaluación:** (Establecer criterios específicos para evaluar el desempeño del empleado en este puesto)

**VI. Condiciones Laborales:**

- 1. Ambiente de Trabajo:** (Descripción del entorno laboral, por ejemplo, oficina, almacén)
- 2. Equipamiento y Herramientas:** (Listado de equipamiento y herramientas que utilizará el empleado)

**VII. Otras Consideraciones:**

- 1. Viajes:** (Indicar si el puesto implica viajes y en qué medida)
- 2. Certificaciones Necesarias:** (Especificar certificaciones o licencias requeridas)

**VIII. Aprobaciones:**

Este formulario ha sido revisado y aprobado por:

**Nombre del Revisor:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Revisión:** \_\_\_\_\_

## Figura 6

### Plantilla de evaluación de currículums



### PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE CURRÍCULUMS - HOSPEDAJE ERICK

Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_

Puesto Vacante: \_\_\_\_\_

**I. Información del Candidato:**

1. **Nombre del Candidato:**
2. **Fecha de Recepción del Currículum:**
3. **Información de Contacto:**
  - Teléfono:
  - Correo Electrónico:

**II. Evaluación de Experiencia Laboral:**

1. **Nombre de la Empresa:**
  - **Periodo de Empleo:**
    - Fecha de Inicio:
    - Fecha de Finalización (si aplica):
  - **Cargo Ocupado:**
  - **Principales Responsabilidades:** (Breve descripción de las responsabilidades y logros)
  - **Evaluación de la Relevancia:** (Puntuación de 1 a 5, donde 1 es poco relevante y 5 es altamente relevante)

## Figura 7

### Plantilla de evaluación de currículums

#### III. Evaluación de Educación:

##### 1. Institución Educativa:

- **Título Obtenido:**
- **Fecha de Graduación:**
- **Relevancia para el Puesto:** (Puntuación de 1 a 5, donde 1 es poco relevante y 5 es altamente relevante)

#### IV. Habilidades y Certificaciones:

##### 1. Habilidades Técnicas: (Listar habilidades mencionadas en el currículum)

- **Nivel de Dominio:** (Indicar si es básico, intermedio, avanzado)

##### 2. Certificaciones Relevantes: (Listar certificaciones mencionadas en el currículum)

- **Relevancia para el Puesto:** (Puntuación de 1 a 5, donde 1 es poco relevante y 5 es altamente relevante)

#### V. Evaluación General del Currículum:

##### 1. Presentación y Estructura: (Evaluar la claridad y organización del currículum)

- **Puntuación:** (Puntuación de 1 a 5, donde 1 es deficiente y 5 es excelente)

##### 2. Resumen de Habilidades: (Evaluar la efectividad del resumen de habilidades)

- **Puntuación:** (Puntuación de 1 a 5, donde 1 es deficiente y 5 es excelente)

#### VI. Comentarios Adicionales:

(Espacio para comentarios adicionales sobre aspectos notables del currículum)

## Figura 8

### *Plantilla de evaluación de currículums*

**VII. Recomendación:**

- 1. Avanzar a la Entrevista:**
  - Sí
  - No
- 2. Observaciones Adicionales:**

**VIII. Firma del Evaluador:**

(Firma y fecha)

HOSPEDAJE ERICK

## Figura 9

### Guía de entrevistas



## GUÍA DE ENTREVISTAS - HOSPEDAJE ERICK

Fecha de Entrevista: \_\_\_\_\_

Puesto Vacante: \_\_\_\_\_

**I. Información del Candidato:**

1. **Nombre del Candidato:**
2. **Fecha de Entrevista:**
3. **Entrevistador(es):**
  - Nombre del Entrevistador Principal:
  - Nombre del Segundo Entrevistador (si aplica):

**II. Introducción:**

1. **Bienvenida:**
  - Saludo cordial y presentación de los entrevistadores.
2. **Contexto de la Entrevista:**
  - Explicación breve del proceso de entrevista y su importancia en el proceso de selección.

**III. Información del Candidato:**

1. **Presentación Personal:**
  - Solicitar al candidato que hable brevemente sobre su experiencia, educación y motivación para postularse al puesto.

**IV. Preguntas de Comportamiento:**

1. **Ejemplos Pasados:**
  - Pedir al candidato que comparta ejemplos específicos de situaciones pasadas relacionadas con el trabajo.

## **Figura 10**

### *Guía de entrevistas*

#### **2. Resolución de Problemas:**

- Evaluar la capacidad del candidato para abordar y resolver problemas en el entorno laboral.

#### **3. Adaptabilidad:**

- Indagar sobre cómo el candidato ha manejado cambios en el pasado y su disposición a adaptarse a nuevas circunstancias.

#### **V. Evaluación de Competencias Técnicas:**

##### **1. Habilidades Específicas:**

- Preguntas detalladas para evaluar las habilidades técnicas requeridas para el puesto.

##### **2. Conocimiento del Sector:**

- Explorar el conocimiento del candidato sobre las tendencias y desafíos en la industria hospedajeera.

#### **VI. Motivación y Alineación Cultural:**

##### **1. Motivación para el Puesto:**

- Indagar sobre lo que motiva al candidato y cómo se ve contribuyendo al éxito del Hospedaje Erick.

##### **2. Alineación con Valores del Hospedaje:**

- Evaluar la compatibilidad del candidato con la cultura y valores del hospedaje.

#### **VII. Preguntas del Candidato:**

##### **1. Interés y Conocimiento:**

- Permitir al candidato hacer preguntas sobre el hospedaje y el puesto.

#### **VIII. Conclusión:**

##### **1. Resumen y Agradecimiento:**

## **Figura 11**

### *Guía de entrevistas*

- Resumir los aspectos clave de la entrevista y agradecer al candidato por su tiempo.

**2. Próximos Pasos:**

- Explicar los próximos pasos del proceso de selección y proporcionar información sobre los plazos de seguimiento.

**IX. Evaluación Post-Entrevista:**

**1. Puntuación General del Candidato:**

- Calificar la impresión general del candidato (por ejemplo, 1 a 5, donde 1 es baja y 5 es alta).

**X. Firma del Entrevistador Principal:**

(Firma y fecha)

HOSPEDAJE ERICK

**Figura 12**

*Checklist de habilidades técnicas*



## CHECKLIST DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES TÉCNICAS - HOSPEDAJE ERICK

Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_

Puesto Vacante: \_\_\_\_\_

**I. Información del Candidato:**

1. **Nombre del Candidato:**
2. **Fecha de Evaluación:**
3. **Evaluador(es):**
  - Nombre del Evaluador Principal:
  - Nombre del Segundo Evaluador (si aplica):

**II. Evaluación de Habilidades Técnicas:**

1. **Competencia Técnica 1:**
  - Demostró un conocimiento sólido en el uso de [especificar].
  - Puede aplicar eficientemente [especificar] en situaciones laborales.
2. **Competencia Técnica 2:**
  - Evidenció habilidades avanzadas en [especificar].
  - Puede resolver problemas técnicos relacionados con [especificar].
3. **Competencia Técnica 3:**
  - Posee experiencia comprobada en [especificar].
  - Ha demostrado competencia en [especificar] de acuerdo con los requisitos del puesto.

### Figura 13

#### Checklist de habilidades técnicas

**4. Competencia Técnica 4:**

- Se ha actualizado en las últimas tendencias y avances en [especificar].
- Puede aplicar de manera efectiva las últimas tecnologías relacionadas con [especificar].

**III. Demostración Práctica (si aplica):**

**1. Tarea Práctica:**

- Se llevó a cabo una tarea práctica para evaluar las habilidades técnicas.
- El candidato ejecutó la tarea con precisión y eficiencia.

**IV. Evaluación General:**

**1. Impresión General:**

- La evaluación general refleja un nivel de habilidad técnica adecuado.
- Las habilidades técnicas del candidato cumplen con los estándares requeridos para el puesto.

**V. Observaciones Adicionales:**

(Espacio para notas adicionales sobre las habilidades técnicas del candidato)

**VI. Recomendación:**

**1. Recomendación para Avanzar en el Proceso:**

- Sí
- No

**VII. Firma del Evaluador Principal:**

(Firma y fecha)

**Figura 14**

*Formulario de verificación de referencias laborales*



### FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES - HOSPEDAJE ERICK

Fecha de Verificación: \_\_\_\_\_

Puesto Vacante: \_\_\_\_\_

**I. Información del Candidato:**

1. **Nombre del Candidato:**
2. **Puesto Solicitado:**
3. **Información de Contacto del Candidato:**
  - Teléfono:
  - Correo Electrónico:

**II. Detalles de la Referencia Laboral:**

1. **Nombre del Referente Laboral:**
2. **Cargo en la Empresa:**
3. **Nombre de la Empresa:**
4. **Relación con el Candidato:**
  - Supervisor Directo
  - Colega
  - Subordinado
  - Otro (especificar)

**III. Preguntas de Verificación:**

1. **Duración de la Relación Laboral:**
  - ¿Cuánto tiempo el candidato trabajó en su empresa?
2. **Desempeño Laboral:**

## Figura 15

### Formulario de verificación de referencias laborales

- ¿Cómo calificaría el desempeño general del candidato en su puesto?

**3. Habilidades Técnicas:**

- ¿Cuáles son las habilidades técnicas más destacadas del candidato según su experiencia?

**4. Relación con el Equipo:**

- ¿Cómo se relacionaba el candidato con sus colegas y superiores?

**5. Adaptabilidad:**

- ¿Cómo manejó el candidato cambios en la carga de trabajo o en el entorno laboral?

**6. Puntualidad y Asistencia:**

- ¿Hubo problemas significativos con la puntualidad o la asistencia del candidato?

**7. Comunicación:**

- ¿Cómo describiría la habilidad de comunicación del candidato?

**IV. Comentarios Adicionales:**

(Espacio para notas adicionales sobre la referencia laboral)

**V. Conclusión:**

**1. Recomendación:**

- Recomienda al candidato sin reservas.
- Recomienda al candidato con reservas (especificar).

**2. Información Adicional:**

**VI. Firma del Verificador:**

(Firma y fecha)

**Figura 16**

*Carta de oferta de empleo*



## CARTA DE OFERTA DE EMPLEO - HOSPEDAJE ERICK

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Candidato: \_\_\_\_\_

Dirección del Candidato: \_\_\_\_\_

Ciudad, Estado, Código Postal

Estimado/a [Nombre del Candidato],

Nos complace extenderte una oferta de empleo para el puesto de [Nombre del Puesto] en Hospedaje Erick, ubicado en La Libertad. Después de un proceso de selección exhaustivo, hemos identificado en ti las habilidades y cualidades que buscamos para este rol, y creemos que tu experiencia será un valioso aporte a nuestro equipo.

**Detalles del Puesto:**

- **Nombre del Puesto:** [Nombre del Puesto]
- **Fecha de Inicio Prevista:** [Fecha]
- **Ubicación:** Hospedaje Erick, La Libertad
- **Horario de Trabajo:** [Horario]
- **Salario Inicial:** [Monto]

**Beneficios:**

Además del salario mencionado, te ofrecemos los siguientes beneficios:

- [Lista de beneficios, como seguro médico, bonificaciones, días de vacaciones, etc.]

**Condiciones de Empleo:**

La oferta de empleo está sujeta a las siguientes condiciones:

1. **Referencias Laborales Satisfactorias:** La oferta está condicionada a referencias laborales satisfactorias y verificación de antecedentes.

## Figura 17

### *Carta de oferta de empleo*

- 2. Documentación de Empleo:** Deberás proporcionar la documentación requerida para verificar tu elegibilidad para trabajar en [País].
- 3. Firma del Contrato:** Antes de tu fecha de inicio, se espera que firmes el contrato de empleo, el cual detalla los términos y condiciones de tu empleo en Hospedaje Erick.

Por favor, revisa detenidamente esta oferta y, si estás de acuerdo con los términos y condiciones, confirmamos tu aceptación firmando y devolviendo esta carta antes del [Fecha límite de aceptación].

Nos entusiasma la posibilidad de tenerte en nuestro equipo y estamos seguros de que contribuirás al éxito continuo de Hospedaje Erick. Esperamos tu pronta respuesta.

Atentamente,

[Firma del Firmante] [Nombre del Firmante] [Título del Firmante] Hospedaje Erick  
[Ciudad, Estado]

---

#### **Aceptación de la Oferta:**

Acepto la oferta de empleo para el puesto de [Nombre del Puesto] en Hospedaje Erick, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en la presente carta.

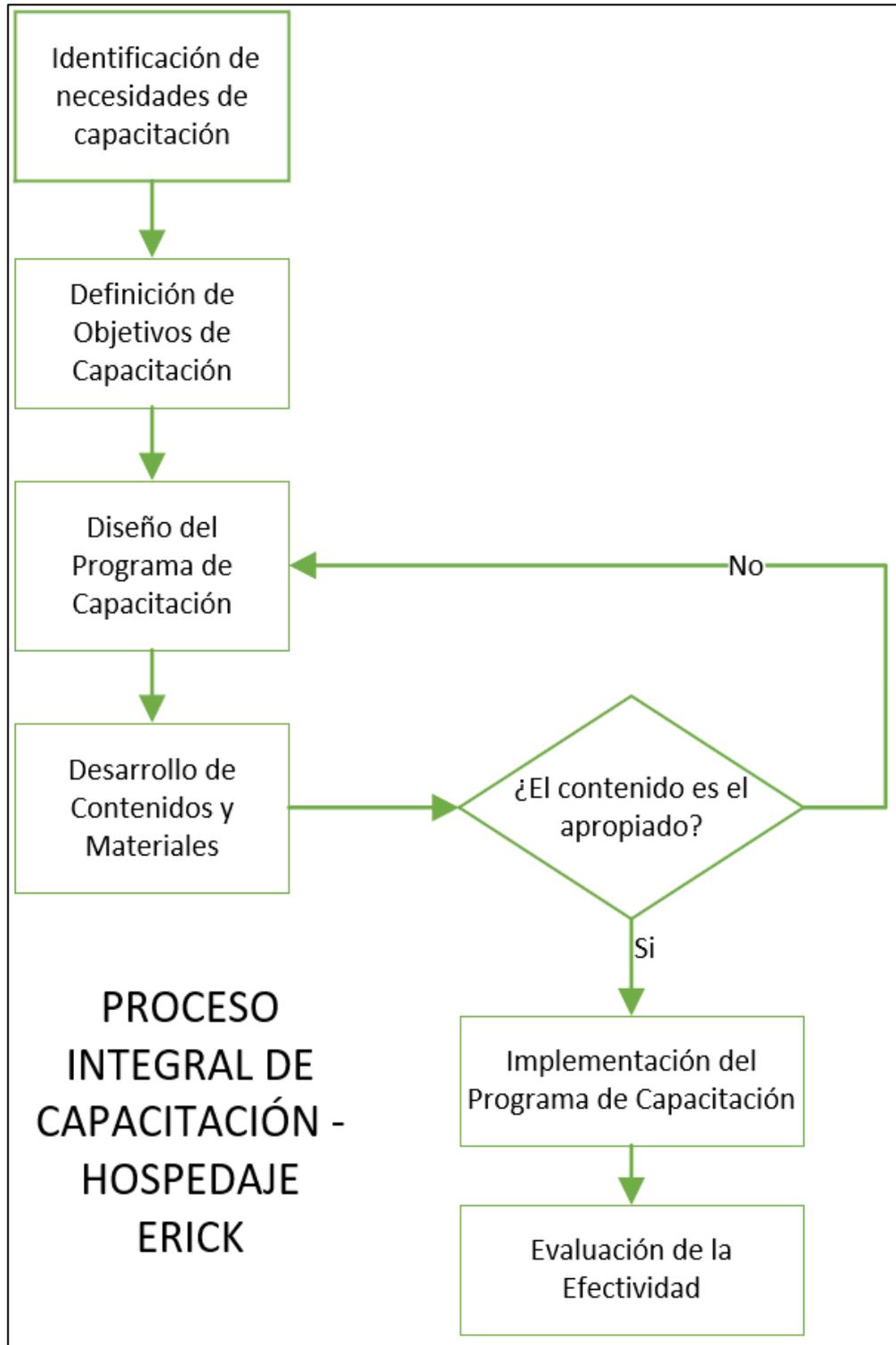
**Firma del Candidato:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

### 3.2.2. Programa integral de capacitación:

**Figura 18**

*Flujograma de proceso integral de capacitación*



En el proceso de selección de personal en Hospedaje Erick, se inicia con una exhaustiva Identificación de Necesidades de Capacitación. Este paso implica una evaluación minuciosa de las competencias actuales del personal, identificando áreas de mejora y brechas de habilidades. Para obtener una visión completa, se realiza una consulta activa con supervisores y empleados para comprender sus necesidades y expectativas, asegurando que el programa de capacitación sea directamente relevante para los desafíos y metas del hospedaje.

A continuación, se definen objetivos claros y medibles para el programa, alineándolos con las metas organizacionales y las competencias clave necesarias para el éxito en roles específicos. Este enfoque estratégico garantiza que la capacitación no solo sea efectiva a nivel individual, sino que también contribuya al logro de los objetivos globales de Hospedaje Erick.

Con los objetivos establecidos, se procede al diseño del programa, seleccionando métodos de capacitación apropiados y creando materiales didácticos específicos. La implementación del programa se comunica de manera efectiva a los empleados, y las sesiones de capacitación se llevan a cabo de acuerdo con un cronograma considerado para minimizar interrupciones en las operaciones diarias.

Una vez implementado, se evalúa la efectividad del programa de capacitación. Esto implica la realización de evaluaciones antes y después de la capacitación para medir el impacto real en las habilidades y competencias. Se analizan los resultados y se ajusta el programa según sea necesario, garantizando una mejora continua y una adaptación a las necesidades cambiantes del entorno laboral.

En este proceso, se emplean diversos formatos y documentos asociados, como formularios de evaluación de necesidades, planes de capacitación, evaluaciones de sesiones

e informes de evaluación. Estos documentos estructurados facilitan la recopilación de datos, el seguimiento del progreso y la toma de decisiones informada para la gestión del talento en Hospedaje Erick.

**Figura 19**

*Formato de evaluación de necesidades de capacitación*



### FORMATO DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN - HOSPEDAJE ERICK

Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_

Departamento/Área: \_\_\_\_\_

**I. Información del Empleado:**

1. **Nombre del Empleado:**
2. **Cargo Actual:**
3. **Fecha de Ingreso:**
4. **Supervisor Directo:**

**II. Evaluación de Competencias Actuales:**

1. **Habilidades Técnicas:**
  - Excelente
  - Bueno
  - Necesita Mejora
2. **Habilidades Interpersonales:**
  - Excelente
  - Bueno
  - Necesita Mejora
3. **Habilidades de Comunicación:**
  - Excelente
  - Bueno

**Figura 20**

*Formato de evaluación de necesidades de capacitación*

- Necesita Mejora

**4. Gestión del Tiempo:**

- Excelente
- Bueno
- Necesita Mejora

**III. Identificación de Necesidades:**

**1. Brechas de Habilidades Observadas:**

- Falta de conocimiento en [especificar].
- Necesidad de mejorar habilidades en [especificar].
- Oportunidades para desarrollar [especificar].

**2. Comentarios del Empleado:**

- [Espacio para que el empleado comparta sus percepciones y necesidades de capacitación.]

**IV. Priorización de Necesidades:**

**1. Necesidades de Capacitación Prioritarias:**

- Identificadas por el supervisor.
- Identificadas por el empleado.
- Necesidades críticas para el desempeño del puesto.

**V. Recomendaciones Iniciales:**

**1. Áreas de Enfoque para la Capacitación:**

- Habilidades Técnicas Específicas.
- Desarrollo de Habilidades Interpersonales.

**Figura 21**

*Formato de evaluación de necesidades de capacitación*

- Mejora de Habilidades de Comunicación.
- Gestión Efectiva del Tiempo.

**VI. Firma del Empleado:**  
(Firma y fecha)

**VII. Firma del Supervisor:**  
(Firma y fecha)

HOSPEDAJE ERICK

**Figura 22**

*Formato de evaluación de planificación de capacitación*



## FORMATO DE EVALUACIÓN DE PLANIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN - HOSPEDAJE ERICK

Fecha de Planificación: \_\_\_\_\_

Responsable de Planificación: \_\_\_\_\_

**I. Objetivos de Capacitación:**

- 1. Objetivo General:**
  - [Descripción del objetivo general del programa de capacitación.]
- 2. Objetivos Específicos:**
  - [Lista de objetivos específicos relacionados con competencias y habilidades a desarrollar.]

**II. Metodología de Capacitación:**

- 1. Métodos Seleccionados:**
  - Talleres Prácticos.
  - Cursos en Línea.
  - Sesiones de Mentoría.
  - Presentaciones Interactivas.
- 2. Duración de las Sesiones:**
  - [Especificar la duración estimada de cada sesión de capacitación.]
- 3. Frecuencia de las Sesiones:**
  - [Especificar la frecuencia de las sesiones (diaria, semanal, mensual).]

**III. Contenidos y Materiales:**

- 1. Temas de Capacitación:**

## Figura 23

### *Formato de evaluación de planificación de capacitación*

- [Lista detallada de los temas a cubrir en cada sesión.]

**2. Materiales Necesarios:**

- [Especificar cualquier material didáctico, presentaciones, libros, etc.]

**IV. Cronograma de Capacitación:**

**1. Fecha de Inicio:**

- [Especificar la fecha de inicio del programa de capacitación.]

**2. Fecha de Conclusión:**

- [Especificar la fecha de conclusión del programa de capacitación.]

**3. Fechas y Horarios de Sesiones:**

- [Detalle del calendario con fechas y horarios de cada sesión.]

**V. Recursos Necesarios:**

**1. Recursos Humanos:**

- [Especificar los instructores o facilitadores asignados.]

**2. Recursos Materiales:**

- [Especificar cualquier equipo o recurso físico necesario.]

**VI. Evaluación del Programa:**

**1. Métodos de Evaluación:**

- [Especificar los métodos utilizados para evaluar la efectividad del programa.]

**2. Frecuencia de Evaluaciones:**

- [Especificar cuándo se realizarán las evaluaciones durante y al final del programa.]

**VII. Aprobación y Firma:**

**1. Aprobado por:**

**Figura 24**

*Formato de evaluación de planificación de capacitación*

- [Nombre del Responsable de Recursos Humanos u otro.]

**2. Firma y Fecha:**

- [Espacio para la firma y fecha de aprobación.]

HOSPEDAJE ERICK

**Figura 25**

*Formato de evaluación de sesión de capacitación*



### FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA SESIÓN DE CAPACITACIÓN - HOSPEDAJE ERICK

Fecha de la Sesión: \_\_\_\_\_

Nombre del Facilitador: \_\_\_\_\_

Nombre de la Sesión: \_\_\_\_\_

**I. Evaluación General:**

**1. Objetivos Cumplidos:**

- Totalmente cumplidos.
- Parcialmente cumplidos.
- No cumplidos.

**2. Relevancia de los Contenidos:**

- Muy relevantes.
- Moderadamente relevantes.
- Poco relevantes.

**II. Metodología y Dinámicas:**

**1. Metodología Utilizada:**

- Interactiva.
- Práctica.
- Teórica.

**2. Dinámicas de Grupo:**

- Participativas.

**Figura 26**

*Formato de evaluación de sesión de capacitación*

- Motivadoras.
- No adecuadas.

**III. Participación de los Asistentes:**

**1. Nivel de Participación:**

- Activa.
- Moderada.
- Baja.

**2. Preguntas y Aclaraciones:**

- Hubo preguntas y aclaraciones.
- Pocas preguntas.
- Ninguna pregunta.

**IV. Facilitador:**

**1. Conocimiento del Tema:**

- Muy conocedor.
- Con conocimientos moderados.
- Con conocimientos limitados.

**2. Habilidad para Motivar:**

- Muy motivador.
- Moderadamente motivador.
- Poco motivador.

**V. Recomendaciones y Comentarios:**

**Figura 27**

*Formato de evaluación de sesión de capacitación*

1. **Aspectos Positivos:**

- [Espacio para comentarios positivos.]

2. **Áreas de Mejora:**

- [Espacio para sugerencias de mejora.]

**VI. Satisfacción Global:**

1. **Satisfacción General:**

- Muy satisfecho/a.
- Satisfecho/a.
- Insatisfecho/a.

**VII. Firma del Participante:**

(Firma)

**VIII. Firma del Facilitador:**

(Firma)

HOSPEDAJE ERICK

**Figura 28**

*Informe de evaluación del programa de capacitación*



## **INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN - HOSPEDAJE ERICK**

Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_

Responsable de Evaluación: \_\_\_\_\_

**I. Resumen Ejecutivo:**

El presente informe resume la evaluación del Programa Integral de Capacitación llevado a cabo en Hospedaje Erick. Se analizan aspectos clave, incluyendo la efectividad de los contenidos, la participación de los empleados y el impacto general en el desarrollo de habilidades.

**II. Objetivos del Programa:**

Se revisaron los objetivos establecidos al inicio del programa, destacando los logros alcanzados y cualquier desviación identificada. Los objetivos específicos se evaluaron en términos de su contribución al desarrollo de competencias clave.

**III. Evaluación de Contenidos:**

Se examinaron los temas y materiales de capacitación para evaluar su relevancia y aplicabilidad en el entorno laboral. Se identificaron posibles áreas de mejora o actualización para futuros programas.

**IV. Participación y Retención:**

Se analizó la participación activa de los empleados en las sesiones de capacitación y la retención de información. Se identificaron estrategias exitosas para mejorar la participación y la retención.

**V. Metodologías Utilizadas:**

Se evaluaron las metodologías de capacitación, destacando aquellas que fueron más efectivas en el desarrollo de habilidades. Se proporcionaron recomendaciones para mejorar la efectividad de las metodologías utilizadas.

**VI. Evaluación del Facilitador:**

## **Figura 29**

### *Informe de evaluación del programa de capacitación*

Se examinó la contribución del facilitador al éxito del programa, evaluando su conocimiento del tema, habilidades de comunicación y capacidad para motivar a los participantes.

#### **VII. Evaluación de la Sesión:**

Se revisaron los informes de evaluación de sesiones individuales para comprender la percepción de los empleados sobre la calidad de cada sesión. Se identificaron áreas de éxito y posibles mejoras.

#### **VIII. Cumplimiento de Objetivos:**

Se evaluó el grado en que el programa de capacitación logró los objetivos establecidos, destacando cualquier desviación y proponiendo ajustes para futuras implementaciones.

#### **IX. Recomendaciones para Mejoras Futuras:**

Se proporcionaron recomendaciones específicas para fortalecer futuros programas de capacitación, considerando tanto los aspectos positivos como las áreas de mejora identificadas.

#### **X. Firma del Responsable de Evaluación:**

(Firma y Fecha)

**Tabla 14**

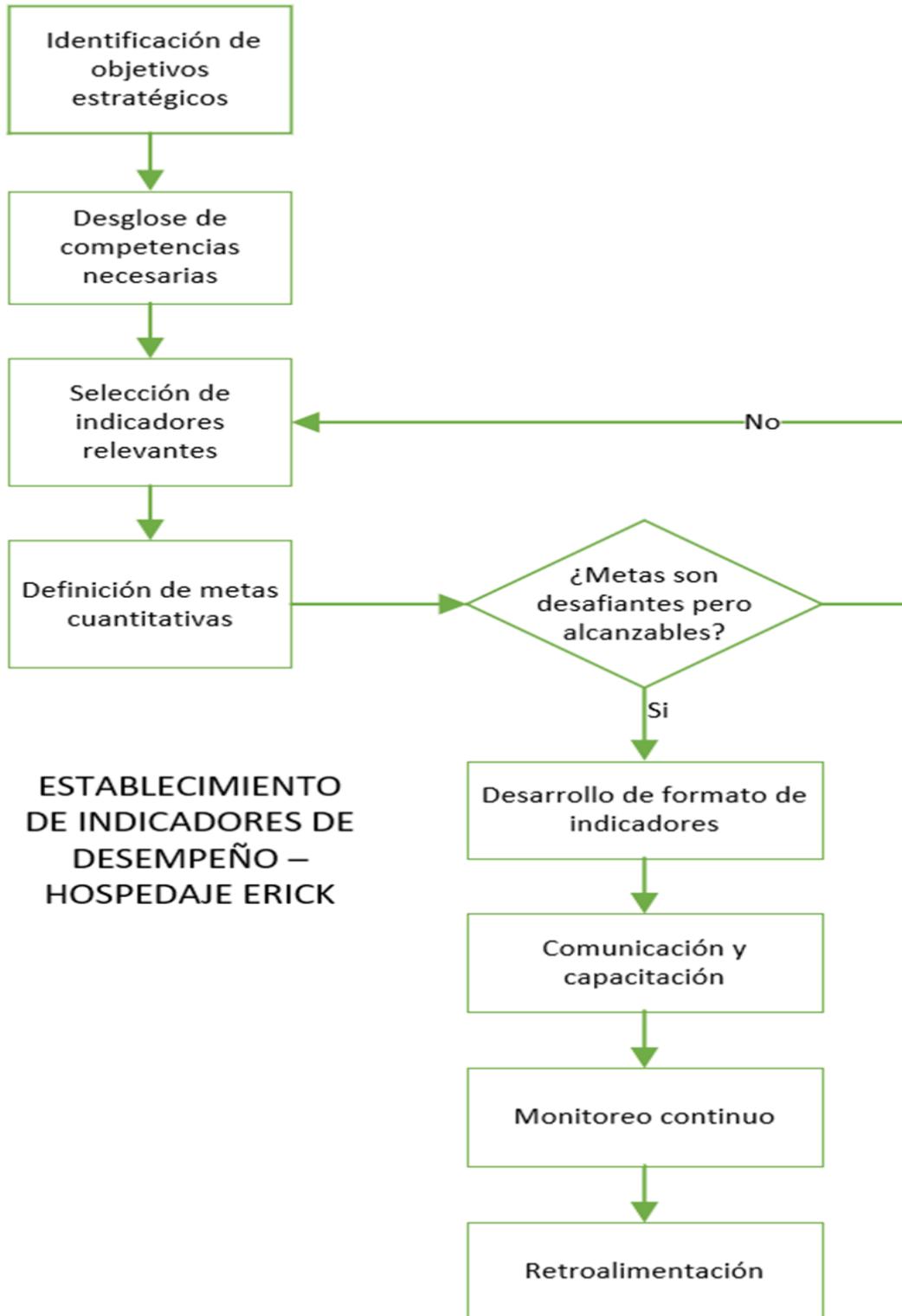
*Cronograma de capacitaciones*

N°	Tema de Capacitación	Objetivos Principales	Metodología Sugerida	Cronograma						
				Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
1	Evaluación de Competencias	Entrenar en la identificación y evaluación de competencias	Talleres Prácticos, Estudios de Casos							
2	Gestión por Competencias	Implementar un enfoque de gestión basado en competencias	Sesiones Interactivas, Presentaciones							
3	Desarrollo de Planes de Carrera	Facilitar la creación de planes de desarrollo individual	Sesiones de Mentoría, Ejercicios Prácticos							
4	Técnicas de Retroalimentación	Mejorar las habilidades para proporcionar retroalimentación	Role Playing, Sesiones Interactivas							
5	Selección por Competencias	Optimizar los procesos de selección basados en competencias	Estudios de Casos, Entrevistas Simuladas							
6	Evaluación del Desempeño	Implementar sistemas efectivos de evaluación del desempeño	Talleres Prácticos, Estudios de Casos							
7	Motivación y Compromiso	Fomentar un entorno laboral motivador y comprometido	Dinámicas de Grupo, Presentaciones							

### 3.2.3. Establecimiento de indicadores de desempeño:

**Figura 30**

*Flujograma indicadores de desempeño*



En el proceso de establecimiento de indicadores de desempeño para Hospedaje Erick, se inicia con la identificación meticulosa de los objetivos estratégicos de la organización para el periodo correspondiente. Esta etapa es crucial para comprender los elementos clave que impactan directamente en el éxito general de la empresa. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis exhaustivo para desglosar las competencias necesarias en cada área y departamento, vinculando estas competencias con los objetivos estratégicos previamente identificados.

Una vez establecidas las competencias, se procede a la selección cuidadosa de indicadores que reflejen de manera precisa y medible el impacto de dichas competencias en el desempeño laboral. Es fundamental que estos indicadores sean específicos, medibles y relevantes a las funciones particulares de cada empleado. La definición de metas cuantitativas sigue, estableciendo objetivos numéricos que no solo desafíen, sino que también sean alcanzables y alineados con la mejora continua.

Para asegurar una implementación efectiva, se crea un formato estandarizado que servirá como herramienta para registrar y monitorear los indicadores de desempeño. Este formato incluirá elementos esenciales como el nombre del indicador, la fórmula de cálculo, la meta específica, y la frecuencia de medición. La comunicación clara y la capacitación detallada sobre la interpretación y contribución a estos indicadores son pasos cruciales para garantizar la comprensión y colaboración de todos los niveles de la organización.

Con la implementación en marcha, se establece un sistema de monitoreo continuo para evaluar el desempeño real en comparación con las metas establecidas. La retroalimentación regular a los empleados, así como la posibilidad de realizar ajustes a los indicadores y metas según sea necesario, contribuyen al ciclo de mejora continua. Este enfoque integral garantiza que los indicadores de desempeño no solo midan el rendimiento,

sino que también impulsen la alineación estratégica y fomenten la mejora constante en Hospedaje Erick.

## Monitoreo de indicadores:

### Figura 31

*Registro y monitoreo de indicadores*



## REGISTRO Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO - HOSPEDAJE ERICK

**Fecha de Registro:** [Fecha]

**Nombre del Empleado:** [Nombre del Empleado]

**Cargo:** [Cargo del Empleado]

---

**Indicadores de Desempeño**

1. **% de Cumplimiento de Objetivos Individuales**
  - Objetivos Cumplidos: [Número]
  - Objetivos Establecidos: [Número]
  - Resultado (%): [Resultado Calculado]
2. **% de Participación en Programas de Capacitación**
  - Empleados que Participaron: [Número]
  - Total de Empleados: [Número]
  - Resultado (%): [Resultado Calculado]
3. **Tiempo Promedio de Resolución de Conflictos**
  - Tiempo Total para Resolver Conflictos: [Número de Días]
  - Número Total de Conflictos: [Número]
  - Resultado (Días): [Resultado Calculado]

---

**Resumen y Comentarios**

- **Tendencias Observadas:** [Observaciones sobre las tendencias y patrones identificados]

### Figura 32

#### *Registro y monitoreo de indicadores*

- **Acciones Correctivas:** [Detalles de las acciones tomadas o a tomar en respuesta a los resultados]
- **Comentarios Adicionales:** [Espacio para comentarios o notas adicionales]

---

**Firma del Responsable de Monitoreo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Revisión:** [Fecha de Revisión]

HOSPEDAJE ERICK

### 3.2.4. Cultura de desarrollo continuo:

**Figura 33**

*Flujograma de cultura de desarrollo continuo*



## A. Formulario de evaluación de necesidades de desarrollo:

### Figura 34

*Evaluación de necesidades de desarrollo*



### EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO - HOSPEDAJE ERICK

**Información del Empleado:**

- **Nombre del Empleado:** [Nombre]
- **Puesto Actual:** [Puesto]
- **Fecha de Evaluación:** [Fecha]

**1. Áreas de Fortaleza:**

- **Competencia 1:** [Descripción breve de la fortaleza]
- **Competencia 2:** [Descripción breve de la fortaleza]

**2. Áreas de Mejora:**

- **Competencia 1:** [Descripción breve del área de mejora]
- **Competencia 2:** [Descripción breve del área de mejora]

**3. Objetivos de Desarrollo:**

- **Objetivo 1:** [Descripción del objetivo de desarrollo]
- **Objetivo 2:** [Descripción del objetivo de desarrollo]

**4. Comentarios Adicionales:** [Espacio para comentarios adicionales o sugerencias]

**Firma del Empleado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

## B. Matriz de competencias

**Tabla 15**

*Matriz de competencias*

<b>Competencias</b>	<b>Gerente general</b>	<b>Jefe de recepción</b>	<b>Chef ejecutivo</b>	<b>Personal de limpieza</b>
Comunicación efectiva	x	x	x	x
Trabajo en equipo	x	x	x	x
Liderazgo	x	x	x	
Innovación	x		x	
Orientación al cliente	x	x	x	
Adaptabilidad	x	x	x	x
Resolución de problemas	x	x	x	
Gestión del tiempo	x	x	x	x
Desarrollo profesional	x	x	x	x
Trabajo bajo presión	x	x	x	x

La matriz de competencias diseñada para Hospedaje Erick representa una herramienta estratégica integral para visualizar y comprender las habilidades esenciales requeridas en diversos roles dentro de la organización. Cada competencia se detalla en filas, abordando aspectos cruciales para el éxito en el entorno hotelero. Las columnas, por su parte, identifican roles específicos, como el Gerente General, Jefe de Recepción, Chef Ejecutivo y Personal de Limpieza.

La presencia de una "X" en una celda indica la relevancia de la competencia para el rol correspondiente. Por ejemplo, la "Comunicación Efectiva" se destaca como esencial para el Gerente General, facilitando el liderazgo eficaz, mientras que, para el Personal de

Limpieza, esta competencia sigue siendo importante pero se relaciona más con la coordinación interna del equipo.

El enfoque en competencias como "Trabajo en Equipo" destaca la importancia de la colaboración, siendo crucial para roles que requieren interacción constante con colegas y clientes. En contraste, "Liderazgo" se destaca como una competencia clave para el Gerente General y el Jefe de Recepción, donde la habilidad de liderar equipos es esencial para el éxito en sus funciones.

La matriz, en su conjunto, proporciona una visión detallada de las competencias críticas para cada posición en Hospedaje Erick. Esta herramienta no solo facilita la identificación de habilidades clave, sino que también guía la toma de decisiones estratégicas en la gestión y desarrollo del personal, asegurando una alineación efectiva con los objetivos y valores de la organización.

## C. Formato de planificación de programas de desarrollo

### Figura 35

*Formato de planificación de programas de desarrollo*



## FORMATO DE PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO PARA HOSPEDAJE ERICK

**Nombre del Programa:** Desarrollo de Competencias en Atención al Cliente

**Objetivos:**

1. **Objetivo General:** Mejorar la satisfacción del cliente mediante el fortalecimiento de habilidades de atención y servicio.
2. **Objetivo Específico 1:** Reforzar la comunicación efectiva en situaciones de servicio al cliente.
3. **Objetivo Específico 2:** Desarrollar habilidades de resolución de problemas para manejar situaciones difíciles.
4. **Objetivo Específico 3:** Fomentar la empatía y la adaptabilidad en la interacción con huéspedes.

**Metodología:**

- **Método 1:** Sesiones de capacitación práctica con escenarios simulados.
- **Método 2:** Talleres interactivos para mejorar habilidades de comunicación verbal y no verbal.
- **Método 3:** Sesiones teóricas con estudios de casos específicos del hotel.

**Recursos Necesarios:**

1. **Recursos Humanos:**
  - **Facilitadores:** Especialistas en servicio al cliente y comunicación.
  - **Participantes:** Personal de recepción, conserjería y servicio de habitaciones.
2. **Recursos Materiales:**
  - **Material de Capacitación:** Manuales personalizados, presentaciones interactivas.

### Figura 36

#### Formato de planificación de programas de desarrollo

- **Equipamiento:** Proyector, pantalla, material didáctico.

3. **Recursos Financieros:**

- **Presupuesto Estimado:** \$10,000 para honorarios de facilitadores, materiales y equipamiento.

**Fechas de Implementación:**

- **Fecha de Inicio:** 15 de marzo de 2023
- **Fecha de Fin:** 20 de marzo de 2023

**Responsable del Programa:**

- **Nombre del Responsable:** Ana Rodríguez (Jefa de Recursos Humanos)
- **Puesto:** Jefa de Recursos Humanos

**Monitoreo y Evaluación:**

- **Indicadores de Éxito:** Aumento del índice de satisfacción del cliente en un 15%.
- **Métodos de Evaluación:** Evaluaciones antes y después del programa, retroalimentación de huéspedes.
- **Frecuencia de Evaluación:** Diaria durante la capacitación, mensual en los meses siguientes.

**Comentarios Adicionales:** Se considerará la posibilidad de realizar actualizaciones periódicas de este programa en función de los cambios en las expectativas del cliente.

**Aprobado por:**

- **Nombre y Firma del Aprobador:** [Nombre y firma de la persona que aprueba el programa]

## D. Material de sensibilización para el desarrollo

### Folleto informativo:

El folleto será un compendio visualmente atractivo que capturaré la esencia del desarrollo continuo. Con ilustraciones vibrantes y mensajes concisos, destacará cómo el aprendizaje constante no solo enriquece las habilidades individuales, sino que también contribuye al éxito general de Hospedaje Erick.

### Figura 37

#### Folleto informativo



## Presentación en PowerPoint:

La presentación en PowerPoint será una herramienta dinámica que acompañará las sesiones de sensibilización. Incorporará elementos visuales atractivos, como gráficos interactivos y videos cortos que cuentan historias de empleados que han experimentado transformaciones positivas gracias al desarrollo continuo. Estadísticas convincentes y casos de éxito específicos de la industria hotelera enfatizarán la importancia de abrazar oportunidades de aprendizaje continuo.

**Figura 38**

*Presentación en PowerPoint*



### Carteles motivacionales:

Los carteles estarán estratégicamente ubicados en áreas comunes del hospedaje. Estos incluirán mensajes motivadores que resalten la conexión entre el desarrollo continuo y el éxito profesional. Gráficos coloridos y diseños atractivos se combinarán para crear un ambiente motivador que inspire a los empleados a buscar constantemente oportunidades para mejorar y crecer.

### Figura 39

*Carteles motivacionales*



### **Videos breves:**

Los videos serán narrativas convincentes que ilustran el impacto directo del desarrollo continuo en las trayectorias profesionales. Entrevistas con empleados que han avanzado gracias a la formación constante proporcionarán perspectivas personales y demostrarán cómo el aprendizaje continuo puede abrir puertas a nuevas oportunidades.

### **Figura 40**

*Videos corporativos*



### 3.2.5. Registro de participación en programas de desarrollo

**Tabla 16**
*Registro de participación*

N <sup>o</sup>	Nombre del Empleado	Departamento	Programa de Desarrollo	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Horas Totales	Observaciones
			Desarrollo de				
1	Juan Pérez	Recepción	Competencias en Atención al Cliente	15/03/2023	20/03/2023	16	Cumplimiento exitoso
2	María Rodríguez	Conserjería	Técnicas de Comunicación Efectiva	10/04/2023	12/04/2023	8	Participación parcial
3	Carlos Sánchez	Servicio de Habitaciones	Liderazgo en Hospitalidad	5/05/2023	10/05/2023	20	Cumplimiento exitoso
4	Laura Gómez	Cocina	Seguridad Alimentaria y Manejo de Crisis	1/06/2023	5/06/2023	12	Cumplimiento exitoso
5	Roberto Martínez	Mantenimiento	Taller de Habilidades Técnicas	15/07/2023	18/07/2023	10	Participación parcial
6	Ana López	Recursos Humanos	Desarrollo de Habilidades de Gestión	10/08/2023	15/08/2023	18	Cumplimiento exitoso

Este registro incluye información esencial, como el nombre del empleado, departamento, programa de desarrollo en el que participaron, fechas de inicio y finalización, horas totales de participación y observaciones adicionales. La categoría de observaciones puede utilizarse para hacer anotaciones sobre el rendimiento del empleado o cualquier otro comentario relevante. Este registro se actualizará de manera regular para reflejar con precisión la participación activa de los empleados en programas de desarrollo.

### **3.2.6. Sistema de reconocimiento para el desarrollo continuo**

El sistema de reconocimiento se establecerá para celebrar y destacar el progreso y los logros de los empleados en su viaje de desarrollo continuo. Este sistema busca fomentar una cultura de reconocimiento y motivar a los empleados a participar activamente en iniciativas de aprendizaje. Aquí se presenta un ejemplo de cómo podría estructurarse:

#### **Categorías de reconocimiento:**

- 1. Logro destacado:** Para aquellos empleados que han demostrado un compromiso excepcional y han alcanzado un nivel sobresaliente en su desarrollo continuo.
- 2. Mejora sostenida:** Reconocimiento para aquellos que han mostrado mejoras significativas y consistentes en sus habilidades y conocimientos.
- 3. Participación activa:** Destacando a empleados que participan activamente en múltiples programas de desarrollo.
- 4. Innovación en aplicación:** Reconociendo a aquellos que han aplicado creativamente lo aprendido para mejorar procesos o servicios en Hospedaje Erick.

- 5. Mentor del desarrollo:** Para empleados que han demostrado un compromiso excepcional al ayudar y orientar a sus colegas en su desarrollo.

Proceso de reconocimiento:

1. Los supervisores y compañeros de trabajo pueden nominar a empleados destacados en cualquiera de las categorías mencionadas.
2. Un comité de reconocimiento revisa las nominaciones y selecciona a los ganadores basándose en criterios específicos y el impacto demostrado en el desarrollo individual y organizativo.
3. Se organiza una ceremonia de reconocimiento trimestral donde se entregan certificados, premios y se destaca públicamente a los ganadores.
4. Los logros también se comparten en los canales internos de comunicación, como la intranet y los boletines, para destacar el éxito y motivar a otros empleados.

## Incentivos y premios:

### Certificados de reconocimiento

#### Figura 41

*Certificado de reconocimiento*



## Certificados de feliz cumpleaños

**Figura 42**

*Certificado de feliz cumpleaños*



### 3.3. Evaluación de nuevo cumplimiento

#### 3.3.1. Evaluación de la variable Sistema de recursos humanos por competencias

##### 3.3.1.1. Dimensión: Reclutamiento y selección

###### **Indicador: Tiempo promedio de contratación**

Al aplicar los procedimientos de selección de personal enfocados a formulario de descripción del puesto, plantillas de evaluación de currículos y guía de entrevistas; los autores Campoverde (2021) y Viscaino (2022) lograron mejorar en los siguientes resultados:

**Tabla 17**

*Proyección de indicador*

<b>Autor</b>	<b>Mejora</b>
Campoverde (2021)	25%
Viscaino (2022)	35%
<b>Promedio</b>	<b>30%</b>

Como resultado al evidenciar una mejora, en promedio, al 30%; se obtendrá una proyección del indicador a 10.06 días.

##### 3.3.1.2. Dimensión: Desarrollo y capacitación

###### **Indicador: % de participación en capacitaciones**

Al aplicar los procedimientos de selección de personal enfocados a checklist de evaluación de habilidades técnicas, formulario de verificación de referencias

laborales y carta de oferta de empleo; los autores Medina (2023) y Aranda et al. (2022) lograron mejorar en los siguientes resultados:

**Tabla 18**

*Proyección de indicador*

<b>Autor</b>	<b>Mejora</b>
Medina (2023)	9%
Aranda et al. (2022)	3%
<b>Promedio</b>	<b>6%</b>

Como resultado al evidenciar una mejora, en promedio, al 6%; se obtendrá una proyección del indicador al 97%

**Indicador: Horas de capacitación por empleado**

Al aplicar los procedimientos de formato de evaluación de la sesión de capacitación Informe de evaluación del programa de capacitación, cronograma de capacitaciones, formato de evaluación de necesidades de capacitación y formato de evaluación de planificación de capacitación; los autores Riva y Fernández (2020) y Cionza et al. (2019) lograron mejorar en los siguientes resultados:

**Tabla 19**

*Proyección de indicador*

<b>Autor</b>	<b>Mejora</b>
Riva y Fernández (2020)	35%
Cionza et al. (2019)	41%
<b>Promedio</b>	<b>38%</b>

Como resultado al evidenciar una mejora, en promedio, al 38%; se obtendrá una proyección del indicador a 13.86 horas de capacitación.

### 3.3.1.3. Dimensión: Compensación y beneficios

#### **Indicador: % de empleados satisfechos con los beneficios ofrecidos**

Al aplicar los procedimientos de material de sensibilización para el desarrollo y registro de participación en programas de desarrollo; los autores Tello (2020) y Ávila et al. (2020) lograron mejorar en los siguientes resultados:

**Tabla 20**

*Proyección de indicador*

<b>Autor</b>	<b>Mejora</b>
Tello (2020)	19%
Ávila et al. (2020)	11%
<b>Promedio</b>	<b>15%</b>

Como resultado al evidenciar una mejora, en promedio, al 15%; se obtendrá una proyección del indicador al 97.31%

### 3.3.2. Evaluación de la variable Desempeño laboral

#### 3.3.2.1. Dimensión: Eficiencia operativa

#### **Indicador: % de tareas alcanzadas por ciclo productivo**

Al aplicar los procedimientos de registro y monitoreo de indicadores de desempeño y matriz de competencias; los autores Quiroz y Delgado (2020) y Peche (2019) lograron mejorar en los siguientes resultados:

**Tabla 21**

*Proyección de indicador*

<b>Autor</b>	<b>Mejora</b>
Quiroz y Delgado (2020)	16%
Peche (2019)	24%
<b>Promedio</b>	<b>20%</b>

Como resultado al evidenciar una mejora, en promedio, al 20%; se obtendrá una proyección del indicador al 96%

### 3.3.2.2. Dimensión: Calidad de trabajo

#### **Indicador: Tiempo de respuesta a solicitudes**

Al aplicar los procedimientos de planificación de programas de desarrollo; los autores Díaz (2021); Oliva y Hechavarría (2020) lograron mejorar en los siguientes resultados:

**Tabla 22**

*Proyección de indicador*

<b>Autor</b>	<b>Mejora</b>
Pacheco (2021)	48%
Ávila et al. (2020)	52%
<b>Promedio</b>	<b>50%</b>

Como resultado al evidenciar una mejora, en promedio, al 65%; se obtendrá una proyección del indicador a 00:11 minutos

### 3.3.2.3. Dimensión: Cumplimiento de plazos

#### **Indicador: % de tareas completadas a tiempo**

Al aplicar los procedimientos de sistema de reconocimiento para el desarrollo continuo; incentivos y premios; los autores Tuesta (2020) y Meneses (2022) lograron mejorar en los siguientes resultados:

**Tabla 23**

*Proyección de indicador*

<b>Autor</b>	<b>Mejora</b>
Tuesta (2020)	37%
Meneses (2022)	43%
<b>Promedio</b>	<b>40%</b>

Como resultado al evidenciar una mejora, en promedio, al 40%; se obtendrá una proyección del indicador al 89%.

**Tabla 24**

*Operacionalización de variables luego del diseño*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Antes	Después
V.I: Sistema de Recursos Humanos por competencias	El sistema de recursos humanos por competencias se puede definir como un enfoque estratégico que implica la identificación, evaluación y desarrollo de habilidades y capacidades específicas (competencias) necesarias para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2016)	Reclutamiento y selección	Tiempo promedio de contratación	14.38	10.06
		Desarrollo y capacitación	Tasa de retención	91%	97%
			% de participación en capacitaciones	28.51%	47.04%
		Horas de capacitación por empleado	10.05	13.86	
V.D: Desempeño laboral	El desempeño laboral, por otro lado, se refiere al rendimiento general de un empleado en sus responsabilidades y tareas asignadas (Bautista y Cienfuegos, 2020).	Compensación y beneficios	% de empleados satisfechos con los beneficios ofrecidos	84.62%	97.31%
		Eficiencia operativa	% de tareas alcanzadas por ciclo productivo	80%	96%
			Calidad de trabajo	Tiempo de respuesta a solicitudes	00:18
		Cumplimiento de plazos	% de tareas completadas a tiempo	64%	89%

### 3.4. Análisis económico

#### 3.4.1. Inversión activos tangibles

**Tabla 25**

*Activos tangibles*

ITEM	CANTIDAD INICIAL	MEDIDA	PRECIO UNITARIO	TOTAL INVERSIÓN
<b>UTILES DE ESCRITORIO</b>				
Hojas Bond A4	1	Millar	S/30.00	S/30.00
Cuadernos	2	Unidad	S/6.00	S/12.00
Lapiceros	3	Paquete	S/11.00	S/33.00
Archivadores	3	Unidad	S/10.00	S/30.00
Pizarras	2	Unidad	S/30.00	S/60.00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>				
Computadora	1	Unidad	S/2,500.00	S/2,500.00
Impresora	1	Unidad	S/650.00	S/650.00
Sillas	3	Unidad	S/35.00	S/105.00
Estantes	5	Unidad	S/70.00	S/350.00
Escritorio	3	Unidad	S/250.00	S/750.00
<b>MATERIALES DE IMPLEMENTACIÓN</b>				
Formulario de descripción del puesto	5	Unidad	S/5.00	S/25.00
Plantillas de evaluación de currículos	5	Unidad	S/5.00	S/25.00
Guía de entrevistas	5	Unidad	S/5.00	S/25.00
Checklist de evaluación de habilidades técnicas	5	Unidad	S/5.00	S/25.00
Formulario de verificación de referencias laborales	5	Unidad	S/5.00	S/25.00
Carta de oferta de empleo	5	Unidad	S/5.00	S/25.00
Formato de evaluación de necesidades de capacitación	5	Unidad	S/5.00	S/25.00
Formato de evaluación de planificación de capacitación	5	Unidad	S/5.00	S/25.00

Formato de evaluación de la sesión de capacitación	5	Unidad	S/.5.00	S/.25.00
Informe de evaluación del programa de capacitación	5	Unidad	S/.5.00	S/.25.00
Cronograma de capacitaciones	3	Unidad	S/.5.00	S/.15.00
Material de sensibilización para el desarrollo	5	Unidad	S/.5.00	S/.25.00
Registro de participación en programas de desarrollo	5	Unidad	S/.5.00	S/.25.00
Registro y monitoreo de indicadores de desempeño	5	Unidad	S/.5.00	S/.25.00
Matriz de competencias	3	Unidad	S/.5.00	S/.15.00
Formato de planificación de programas de desarrollo	5	Unidad	S/.5.00	S/.25.00
Certificados de reconocimiento	10	Unidad	S/.5.00	S/.50.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/.4,950.00</b>

### 3.4.2. Personal

**Tabla 26**

*Costos en personal*

ITEM	NUM. PERSONAS	SUELDO
Encargado de recursos humanos	1	S/.1,200.00
Encargado de contratación y selección	1	S/.1,200.00
Encargado de desarrollo organizacional	1	S/.1,200.00
Encargado de compensación y beneficios	1	S/.1,200.00
Encargado de relaciones laborales	1	S/.1,200.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/.6,000.00</b>

### 3.4.3. Capacitación

**Tabla 27**

*Costos en capacitación*

ITEM	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO UNITARIO	TOTAL INVERSIÓN
Evaluación de Competencias	2	veces	S/.300.00	S/.600.00
Gestión por Competencias	2	veces	S/.300.00	S/.600.00
Desarrollo de Planes de Carrera	2	veces	S/.300.00	S/.600.00
Técnicas de Retroalimentación	2	veces	S/.300.00	S/.600.00
Selección por Competencias	2	veces	S/.300.00	S/.600.00
Evaluación del Desempeño	2	veces	S/.300.00	S/.600.00
Motivación y Compromiso	2	veces	S/.300.00	S/.600.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/.4,200.00</b>

### 3.4.4. Costos proyectados

**Tabla 28**

*Costos proyectados*

ITEMS	AÑO: 0	AÑO: 1	AÑO: 2	AÑO: 3	AÑO: 4	AÑO: 5
<b>INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES</b>	<b>S/.4,835.00</b>	<b>S/.420.00</b>	<b>S/.420.00</b>	<b>S/.420.00</b>	<b>S/.420.00</b>	<b>S/.420.00</b>
<b>UTILES DE ESCRITORIO</b>						
Hojas Bond A4	S/.30.00	S/.30.00	S/.30.00	S/.30.00	S/.30.00	S/.30.00
Cuadernos	S/.12.00	S/.12.00	S/.12.00	S/.12.00	S/.12.00	S/.12.00
Lapiceros	S/.33.00	S/.33.00	S/.33.00	S/.33.00	S/.33.00	S/.33.00
Archivadores	S/.30.00	S/.30.00	S/.30.00	S/.30.00	S/.30.00	S/.30.00
Pizarras	S/.60.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>						
Computadora	S/.2,500.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Impresora	S/.650.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Sillas	S/.105.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Estantes	S/.350.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Escritorio	S/.750.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
<b>MATERIALES DE IMPLEMENTACIÓN</b>						
Formulario de descripción del puesto	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Plantillas de evaluación de currículos	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Guía de entrevistas	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00

Checklist de evaluación de habilidades técnicas	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Formulario de verificación de referencias laborales	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Carta de oferta de empleo	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Formato de evaluación de necesidades de capacitación	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Formato de evaluación de planificación de capacitación	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Formato de evaluación de la sesión de capacitación	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Informe de evaluación del programa de capacitación	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Cronograma de capacitaciones	S/.15.00	S/.15.00	S/.15.00	S/.15.00	S/.15.00	S/.15.00
Material de sensibilización para el desarrollo	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Registro de participación en programas de desarrollo	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Registro y monitoreo de indicadores de desempeño	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Matriz de competencias	S/.15.00	S/.15.00	S/.15.00	S/.15.00	S/.15.00	S/.15.00
Formato de planificación de programas de desarrollo	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00	S/.25.00
Certificados de reconocimiento	S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00	S/.50.00
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>S/.6,000.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>
Encargado de recursos humanos	S/.1,200.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Encargado de contratación y selección	S/.1,200.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Encargado de desarrollo organizacional	S/.1,200.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Encargado de compensación y beneficios	S/.1,200.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Encargado de relaciones laborales	S/.1,200.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
<b>GASTOS DE CAPACITACION</b>	<b>S/.4,200.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>
Evaluación de Competencias	S/.600.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00

Gestión por Competencias	S/.600.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Desarrollo de Planes de Carrera	S/.600.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Técnicas de Retroalimentación	S/.600.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Selección por Competencias	S/.600.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Evaluación del Desempeño	S/.600.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Motivación y Compromiso	S/.600.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
<b>TOTAL, DE GASTOS</b>	<b>S/.15,035.00</b>	<b>S/.420.00</b>	<b>S/.420.00</b>	<b>S/.420.00</b>	<b>S/.420.00</b>	<b>S/.420.00</b>

### 3.4.5. Análisis indicadores

**Tabla 29**

*Indicadores*

INDICADORES	ANTES	BENEFICIO	DESPUES
Ingresos por alejamiento	S/30,000.00	S/9,000.00	S/.39,000.00

### 3.4.6. Ingresos proyectados

**Tabla 30**

*Ingresos proyectados*

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
S/.9,000.00	S/9,900.00	S/10,890.00	S/11,979.00	S/13,176.90

### 3.4.7. Flujo de caja

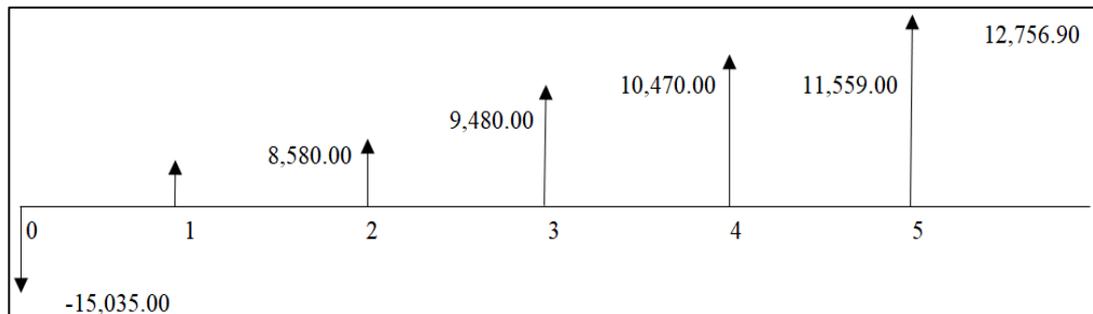
**Tabla 31**

*Flujo de caja*

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-S/.15,035.00	S/.8,580.00	S/.9,480.00	S/.10,470.00	S/.11,559.00	S/.12,756.90

**Figura 43**

*Flujo de caja*



### 3.4.8. Indicadores de evaluación financiera

**Tabla 32**

*Indicadores financieros*

<b>COK</b>	<b>21.92%</b>
<b>VA</b>	S/. 29,158.75
<b>VAN</b>	S/. 14,123.75
<b>TIR</b>	58%
<b>IR</b>	1.94

El diseño del sistema de recursos humanos por competencias debe aceptarse debido al hallazgo de un Valor Actual Neto de S/. 14,123.75; una Tasa Interna de Retorno del 58% y un Índice beneficio costo de 1.94.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

A pesar de los notables avances logrados en la implementación de la gestión de recursos humanos por competencias en el Hospedaje Erick, se identificaron algunas limitaciones en función de los hallazgos. En primer lugar, la detección de deficiencias en el desempeño laboral se centró principalmente en áreas específicas, como los extensos tiempos de contratación y la baja tasa de retención. Sin embargo, este enfoque puede haber pasado por alto otros aspectos cruciales que podrían influir en el rendimiento general de los empleados. Además, la aplicación de mejoras se llevó a cabo de manera focalizada en la sede del departamento de La Libertad, lo que podría no abordar plenamente las posibles variaciones y desafíos presentes en otras sedes del hospedaje. Estas limitaciones subrayan la necesidad de una evaluación continua y una adaptación ágil para asegurar que la gestión de recursos humanos sea verdaderamente integral y efectiva en todas las dimensiones de la organización.

Respecto a la interpretación comparativa en el presente estudio se plantearon estrategias abocadas en un proceso integral de selección de personal con formularios de descripción de puesto, entrevistas y oferta el empleo; logrando una mejora de 30% en el tiempo promedio de contratación del personal. Lo cual se asemeja a lo encontrado por el autor Campoverde (2021) quien en su estudio realizó un plan conformado por un proceso de selección y evaluación de personal enfocado a formatos desde descripciones del puesto hasta la contratación; logrando un 25% en mejora de los plazos de contratación y a la vez, de retención del personal.

Por otro lado, en la fase posterior a la selección del personal, se ha creído conveniente capacitarlo para que cumpla competencias para que brinde un adecuado servicio y logre un

óptimo desempeño laboral, con lo cual se logró una mejora de 6% en las capacitaciones ejecutadas al personal. De similar forma, el estudio de Medina (2023) planteó un plan de capacitaciones basado en identificación y desarrollo de habilidades técnicas; logrando una mejora de aproximadamente 9% del engagement laboral.

De similar manera al aplicar los procedimientos de sensibilización para el desarrollo y registro de participación en programas de desarrollo se logró una mejora de 15% en el presente estudio. Lo cual se asemeja al estudio de Tello (2020) quién planteó en su estudio un procedimiento basado en la sensibilización del personal, capacitaciones y recompensas; logrando de esta forma maximizar el nivel de compromiso del colaborador a un 19%.

Por su parte, Peche (2019) elaboró el plan de selección de personal de manera minuciosa, teniendo en cuenta las competencias requeridas se lograría un aumento de 24% de la productividad laboral. Esto guarda relación con el estudio, ya que, al aplicar los procedimientos de registro y monitoreo de indicadores de desempeño y matriz de competencias, se logró una mejora del 20%.

Finalmente, las implicancias teóricas y prácticas derivadas de esta investigación son significativas tanto para el Hospedaje Erick como para el ámbito más amplio de la gestión hotelera en La Libertad. Como implicancia teórica destacan áreas específicas de mejora en la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, brindando al Hospedaje Erick una hoja de ruta valiosa para implementar estrategias efectivas. Además, como implicancia practica los resultados pueden tener implicancias más generales para otras empresas del sector, ofreciendo perspectivas útiles sobre prácticas óptimas en la gestión de personal y el impulso del rendimiento laboral. La comprensión detallada de las deficiencias identificadas proporciona oportunidades concretas para la capacitación, desarrollo de competencias y mejoras en el clima laboral.

## 4.2. Conclusiones

- Se logró realizar un diseño de un sistema de recursos humanos por competencias para mejorar el desempeño laboral basándonos en un proceso integral desde selección, capacitación y formación dentro del Hospedaje, logrando que se mejore notablemente el desempeño de los colaboradores.
- El diagnóstico situacional del estudio permitió identificar un tiempo de 14.38 días de contratación de personal, 91% en la tasa de retención, 28.51% de participación en capacitaciones, 10.05 en horas de capacitación por empleado, 84.62% de empleados satisfechos con los beneficios ofrecidos, 80% de tareas alcanzadas por ciclo productivo, 18 minutos de tiempo de respuesta a solicitudes y 64% de tareas completadas a tiempo.
- Se realizó el diseño del sistema de recursos humanos por competencias basándonos en flujogramas, un proceso integral de selección de personal, un programa integral de capacitación, establecimiento de indicadores de desempeño, una cultura de desarrollo continua, registros y procedimientos de participaciones en programas de formación y un sistema de reconocimiento para el desarrollo continuo.
- Luego del diseño, se logró una mejora en 10.06 días de contratación de personal, 97% en la tasa de retención, 47.04% de participación en capacitaciones, 13.86 en horas de capacitación por empleado, 97.31% de empleados satisfechos con los beneficios ofrecidos, 96% de tareas alcanzadas por ciclo productivo, 11 minutos de tiempo de respuesta a solicitudes y 89% de tareas completadas a tiempo.

- El análisis financiero muestra que el diseño de recursos humanos por competencias debe aceptarse debido al hallazgo de un Valor Actual Neto de S/. 14,123.75; una Tasa Interna de Retorno del 58% y un Índice beneficio costo de 1.94.

## Referencias

- Aranda, S., Cardenas, L., Jiménez, L., Piragauta, N., & Martinez, O. (2022) Diseñar el plan de mejora para el proceso de selección de la Empresa Proempaques SAS, basado en el modelo de gestión por competencias, para el periodo 2022-2023.
- Ávila, E., Álvarez, J., & Zurita, I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312.
- Bautista, R., & Cienfuegos, R. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica.
- Bustamante, R., Ruiz, G., Suarez, C., & Santiana, Z. (2020). El desempleo en el ecuador: causas y consecuencias. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(10), 774-797.
- Campoverde, J. (2021). *Modelo de gestión por competencias para la empresa lácteos San Antonio C. A* (Master's thesis, Universidad del Azuay).
- Castillo, O., Bran, A., & Pacheco, D. (2023). *Gestión organizacional de compañías del sector hidrocarburo en Colombia Postpandemia Covid-19* (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA-Virtual).
- Cionza, E., Davis, D., & Labrador, O. (2019). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 195-211.

- Delgado, M., Ruiz, J., Álvarez, F., Estrella, G., Rivera, C., & Bernardo, C. (2023).  
Diálogo de saberes en el desempeño docente de universidades del Perú: Un  
enfoque intercultural.
- Díaz, R. (2021). Gestión por competencias y gestión del rendimiento en el sistema  
de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2020.
- Fares, F. (2019). *Reclutamiento, atracción y retención. Talento humano en empresas  
familiares de Villa Maria* (Bachelor's thesis).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la  
investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Medina, E. (2023). Gestión por competencias y eficiencia del mantenimiento en la  
empresa Pesquera Exalmar SA 2021.
- Meneses, E. (2022). Gestión por competencia y el desempeño laboral del personal  
administrativo de la municipalidad distrital de Huaura, 2021.
- Moreno, F. (2021). Análisis de la gestión educativa para el desarrollo de  
competencias en los jóvenes del Centro Industrial y de Desarrollo  
Empresarial de Soacha del Servicio Nacional de Aprendizaje, CIDE SENA.
- Oliva, Y., & Hechavarría, N. (2020). Gestión por competencias. Elementos que  
limitan su aplicación. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales, 11*, 21-33.
- Pacheco, J. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad  
organizacional en Perú. *Revista de Filosofía (Venezuela)*, (98), 310-326.
- Pacheco, L. (2022). Fintech y su papel en la crisis por Covid19.

- Peche, S. (2019). Gestión por Competencias y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores del Hospital de Alta Complejidad Virgen de la Puerta, La Esperanza–2019.
- Pito, B., & Darley, I. (2023). *Diseño del plan estratégico empresa Bioboga Consulting SAS* (Doctoral dissertation, Uniautónoma del Cauca. Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. Programa de Administración de Empresas).
- Quiroz, E., & Delgado, J. (2020). Gestión por competencias en el contexto de imagen institucional en las instituciones públicas. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 7(2), 145-159.
- Riva, J., & Fernández, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622.
- Rodríguez, J. (2018). La dinámica organizacional en la gestión del talento humano desde la perspectiva del conocimiento digital.
- Ronquillo, D. (2022). *Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres de la ciudad de Cayambe en el periodo 2021-I* (Master's thesis, Quito-UISRAEL).
- Tello, J. (2022). Gestión de la capacitación en el desarrollo de competencias laborales del personal administrativo en la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

Tuesta, S. (2020). Estrategias de gestión por competencias para mejorar la calidad de servicio en la Jefatura de la Municipalidad José Leonardo Ortiz.

Viscaino, A. (2022). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias para el personal docente de la unidad educativa “Leonardo Murialdo”* (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

## Anexos

### ANEXO N° 1. Cuestionario

#### **CUESTIONARIO “DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL HOSPEDAJE ERICK, LA LIBERTAD 2023”**

Estimado/a

Agradecemos tu participación en esta encuesta diseñada para evaluar diversos aspectos del desempeño laboral en el Hospedaje Erick. Tu retroalimentación es esencial para ayudarnos a identificar áreas de mejora y garantizar un entorno de trabajo óptimo. Por favor, responde honesta y objetivamente.

#### **1. Tiempo promedio de contratación:**

- ¿Cómo calificarías el proceso de contratación que experimentaste al unirte al Hospedaje Erick?
  - Muy Satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Neutral
  - Insatisfactorio
  - Muy Insatisfactorio

#### **2. Tasa de retención:**

- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el Hospedaje Erick?
  - Menos de 6 meses
  - 6 meses a 1 año
  - 1 a 3 años
  - Más de 3 años

### **3. % de participación:**

- ¿Te has sentido incluido/a y motivado/a a participar en actividades y proyectos del hospedaje de capacitaciones?
  - Siempre
  - Con Frecuencia
  - Ocasionalmente
  - Raramente
  - Nunca

### **4. Horas de capacitación por empleado:**

- ¿Has participado en programas de capacitación durante el último año?
  - Sí
  - No
  - No aplica a mi rol

### **5. % de empleados satisfechos con los beneficios ofrecidos:**

- ¿Cómo evalúas la satisfacción general de los empleados con los beneficios proporcionados por el hospedaje?
  - Muy Satisfecho/a
  - Satisfecho/a
  - Neutral
  - Insatisfecho/a
  - Muy Insatisfecho/a

### **6. % de tareas alcanzadas por ciclo productivo:**

- ¿Cómo consideras que las tareas asignadas se completan en relación con los plazos establecidos?
  - Siempre a Tiempo
  - Frecuentemente a Tiempo
  - Ocasionalmente a Tiempo
  - Raramente a Tiempo
  - Nunca a Tiempo

### **7. Tiempo de respuesta a solicitudes:**

- ¿Cómo percibes el tiempo de respuesta a las solicitudes de los huéspedes o compañeros de trabajo?
  - Muy Rápido
  - Rápido
  - Aceptable
  - Lento
  - Muy Lento

### **8. % de tareas completadas a tiempo:**

- ¿Consideras que las tareas asignadas se completan dentro de los plazos establecidos?
  - Siempre a Tiempo
  - Frecuentemente a Tiempo
  - Ocasionalmente a Tiempo
  - Raramente a Tiempo
  - Nunca a Tiempo

Agradecemos sinceramente tu tiempo y comentarios valiosos. Tu opinión contribuirá significativamente al continuo esfuerzo por mejorar y mantener un ambiente laboral positivo.

## ANEXO N° 2. Validaciones

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado Ingeniero(a)

Presente. -

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la Universidad Privada del Norte Sede Cajamarca, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Titulado en Ingeniería Industrial.

El título de la investigación es: “Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en los Trabajadores del Hospedaje Erick, La Libertad - 2023”; y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Heidy Valeria Mendoza Romero

DNI: 71718106

Código del alumno: N00039902

Erin Daniela Contreras Salazar

DNI: 70199567

Código del alumno: N00021052

### EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación la investigación: **“Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en los Trabajadores del Hospedaje Erick, La Libertad - 2023”**; En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		0	1	2	3	4
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				✓	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					✓
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA Y SUFICIENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					12	4
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		16				

Observaciones: Emplear lenguaje y términos acordes a una investigación.

*Sanchez S*  
 María Julissa  
 Sánchez Sipán  
 DNI°: 72198323  
 -----  
 MARIA JULISSA SANCHEZ SIPAN  
 Ingeniera Industrial  
 Reg. CIP. N° 297730

### EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación la investigación: **“Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en los Colaboradores del Hospedaje Erick, La Libertad - 2023”**; En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		0	1	2	3	4
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					✓
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					✓
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					✓
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					✓
5. PERTINENCIA Y SUFICIENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					✓
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>						20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		20				

Observaciones: .....

VALIDADOR



Jhonatan Salazar  
INGENIERO INDUSTRIAL  
C.I.P.: 308624

### ANEXO N° 3. Confiabilidad de instrumentos

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,954	8

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Cómo calificarías el proceso de contratación que experimentaste al unirte al Hospedaje Erick?	21,9333	75,924	,859	,946
¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el Hospedaje Erick?	22,0000	76,143	,760	,952
¿Te has sentido incluido/a y motivado/a a participar en actividades y proyectos del hospedaje de capacitaciones?	22,5333	79,124	,677	,957
¿Has participado en programas de capacitación durante el último año?	22,0000	74,000	,823	,948

¿Cómo evalúas la satisfacción general de los empleados con los beneficios proporcionados por el hospedaje?	21,6667	73,524	,937	,941
¿Cómo consideras que las tareas asignadas se completan en relación con los plazos establecidos?	21,5333	76,124	,749	,953
¿Cómo percibes el tiempo de respuesta a las solicitudes de los huéspedes o compañeros de trabajo?	21,9333	75,781	,956	,941
¿Consideras que las tareas asignadas se completan dentro de los plazos establecidos?	21,8667	73,981	,900	,943