



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

**LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y EL DESEMPEÑO DE
LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE RECEPCIÓN
CASO: HOTEL SHERATON LIMA AND CONVENTION CENTER,
2017**

**PRESENTADA POR
PAOLA LORENA RATTO GARCIA**

**ASESORA
ANA MARÍA ALEMÁN CARMONA**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN DE
EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**LIMA – PERÚ
2018**



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada

CC BY-NC-ND

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

FACULTAD DE TURISMO Y HOTELERÍA
ESCUELA DE POSTGRADO

LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y EL DESEMPEÑO DE
LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE RECEPCIÓN
CASO: HOTEL SHERATON LIMA AND CONVENTION CENTER,
2017

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAESTRO EN
GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS

PRESENTADA POR:

Lic. PAOLA LORENA RATTO GARCIA

Asesora: DRA. ANA MARÍA ALEMÁN CARMONA

LIMA - PERÚ
2018

LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y EL DESEMPEÑO DE
LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE RECEPCIÓN
CASO: HOTEL SHERATON LIMA AND CONVENTION CENTER,
2017

RESUMEN

El presente trabajo buscó reflejar la importancia de las estrategias motivacionales y el desempeño de los empleados del área de recepción del hotel Sheraton. Se pudo recaudar la información necesaria por medio de entrevistas y encuestas realizadas al personal (31 personas) y Angie Trelles (coach de vida, carrera y ejecutiva).

La investigación dio como resultado que los empleados del área de recepción se encuentran motivados, pero es debido al buen clima laboral que se maneja dentro del área, quienes además no están totalmente satisfechos con las estrategias motivacionales que tiene la empresa. Al ser una corporación tan grande es difícil mantener a todos los empleados motivados, sin embargo, si se desea realizar un cambio es importante comenzar por cada área, ya que no todas tienen las mismas necesidades ni funciones. Las estrategias de motivación tienen que estar siempre presentes y ser revisadas con frecuencia ya que las necesidades humanas no son siempre las mismas van evolucionando, así como el comportamiento y el aspecto socio cultural.

Palabras clave: motivación, clima laboral, estrategias motivacionales, desempeño laboral

Abstract: The present work sought to reflect the importance of the motivational strategies and the performance of the receptionists of the Sheraton hotel. It was possible to collect the necessary information through interviews and surveys carried out with the staff (31 people) and Angie Trelles (life, career and executive coach). The results were: the receptionists are motivated due to the positive working environment handled within their area, but are not completely satisfied with the motivational strategies that the company has. Being such a large corporation it is difficult to keep all employees motivated, however, if you want to make a change it is important to start with each area, since not all have the same needs or functions. Motivation strategies must always be present and be reviewed frequently, since human needs, behavior and sociocultural aspects change as they evolve.

Keywords: motivation, work environment, motivational strategies, job performance.

ÍNDICE

| | Páginas |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO | 01 |
| Antecedentes de la Investigación | 01 |
| Antecedentes internacionales | 01 |
| Antecedentes nacionales | 05 |
| Bases teóricas | 06 |
| Teorías sobre la motivación | 06 |
| Teorías sobre el desempeño | 20 |
| Definición de términos básicos | 22 |
| | |
| CAPÍTULO II: HIPÓTESIS | 28 |
| Formulación de hipótesis | 28 |
| Operacionalización de variables | 30 |
| | |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA | 37 |
| Diseño de la investigación | 37 |
| Población y muestra | 37 |
| Instrumentos | 38 |
| Técnica de recolección, procesamiento y análisis de datos | 39 |
| Aspectos éticos | 39 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS | 41 |
| Resultados de las entrevistas..... | 41 |
| | |
| CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .. | 63 |
| Discusión..... | 63 |
| Conclusiones..... | 68 |
| Recomendaciones..... | 69 |
| | |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 71 |
| | |
| ANEXOS | 78 |
| Anexo 1: Modelo de cuestionario aplicado a los trabajadores del área de recepción | 78 |
| Anexo 2: Matriz de consistencia..... | 81 |
| Anexo 3: Transcripción de las entrevistas..... | 86 |

INTRODUCCIÓN

La motivación se encuentra relacionado con el factor humano, el cual juega un rol fundamental, ya que ayuda a las organizaciones a poder obtener una ventaja competitiva. El departamento de recursos humanos y los gerentes de cada área deben de estar pendientes a fin de poder lograr y establecer una actitud positiva en los trabajadores. Además, de una preocupación por el buen desarrollo del comportamiento organizacional lo cual genera que las personas trabajen con mayor productividad y es una base importante ya que asegura el éxito como tal.

En la actualidad se dan cambios radicales en las empresas por parte de los administradores. Cuando se realice algún cambio es de suma importancia que las personas a cargo reflexionen sobre el comportamiento organizacional y los factores que afectan. Por ejemplo: por un lado, tenemos la insatisfacción laboral que se manifiesta a través del bajo rendimiento en el trabajo, ausentismo laboral, carencia de compañerismo, sin embargo, la satisfacción laboral se manifiesta a través de la alta productividad del empleado, buen manejo de inteligencia emocional, efectividad.

Para el 2019 los Juegos Panamericanos generarán una alta demanda de habitaciones (7.676 habitaciones) que será cubierta gracias a la apertura de nuevos hoteles. Se prevé que el turismo en el país crezca un 8% en el 2018 con respecto al 2017 (El Comercio, 2018), pero no solamente en Lima se abrirán nuevos hoteles. En la región Centro será también beneficiada con 28 establecimientos y en la región Norte con 21 nuevos hoteles (El Comercio, 2016). Con estas nuevas inversiones

es de suma importancia que se cuente con el personal capacitado, con formación académica y con vocación de servicio en cada área.

En ese sentido, el hotel Sheraton Lima and Convention Center, se encuentra ubicado en el centro histórico de Lima, pertenece a la cadena internacional Marriott International, poseedora de 30 marcas reconocidas mundialmente. El hotel Sheraton fue el primer hotel de 5 estrellas en la ciudad de Lima, cuenta con 431 habitaciones entre habitaciones Clásicas, Club, Junior Suite y los principales huéspedes que llegan al hotel hoy en día son con fines de ocio y negocios.

La razón de esta investigación fue conocer cómo afecta la motivación desde el punto de vista del personal del área de recepción del hotel, en el periodo 2017. Además, si son capaces de lograr las metas establecidas, tanto por el área como por la corporación. Por ejemplo, en el área de recepción se tiene como estándar que el proceso del check in no debe de durar más de 3 minutos, durante este proceso se tiene que confirmar la tarifa, los servicios que están incluidos y el tipo de habitación que utilizará la persona durante su estadía. El último objetivo de manera individual que se ha implementado en el área en los últimos meses es el de incentivar los up sell, es decir, cada recepcionista al momento del check in debe ofrecer una mejor habitación a los huéspedes por un precio adicional a la tarifa (dicho precio puede variar en relación a la tarifa que tiene el huésped por su estadía) si el huésped acepta, el recepcionista deberá de ingresar el up sell al sistema y al final de cada mes se saca un reporte donde refleja de manera detallada la cantidad de up sell y el total de dinero que ingresó cada recepcionista. Asimismo, el proceso de check out no debe de durar más de 2 minutos y al final de cada estadía de un

huésped, se envía una encuesta de manera automática a su correo electrónico, el cual la llenará de acuerdo a la apreciación que tuvo durante su última estadía en el hotel. Los recepcionistas están capacitados para que puedan mostrar las habitaciones (show room) en caso alguna persona desee ver la habitación antes de proceder hacer una reserva y no haya un botones disponible (persona encargada de realizar dicha labor). De igual manera, se tiene como objetivo en toda la corporación de estar dentro de los 10 primeros hoteles Sheraton a nivel Latinoamérica, en la actualidad se encuentra en el puesto del 80.

Los beneficios que trajo esta investigación son poder alcanzar con mayor eficiencia y eficacia los objetivos que se tienen de manera grupal como de manera individual (como, por ejemplo: lograr la mayor cantidad de up sell, estar dentro de los 10 primeros hoteles Sheraton a nivel Latinoamérica), teniendo en cuenta que existen distintas funciones que se tienen que cumplir en el área de recepción, siempre con trato cálido y amable, mejorar el clima laboral existente y lograr una mejora en la comunicación entre los trabajadores del área.

Se seleccionó el área de recepción especialmente, ya que es el primer y el último lugar donde se tiene contacto directo con el huésped. Se tiene que generar una buena impresión y hacerlo sentir como si estuviera en casa. Además, es el centro de relaciones ya que cualquier duda o consulta el cliente se comunicará de inmediato con la recepción y a su vez el área de recepción tendrá que comunicar a las otras áreas generando así una cadena de servicio. En el área de recepción se tiene que tomar muchas veces decisiones inmediatas las cuales por lo general tienden a solucionar alguna queja, duda o pregunta de los huéspedes. Es por esta

razón que también es necesario que el personal que trabaja en el área tenga la potestad y la capacidad de tomar decisiones ya que genera que el personal se incorpore cada vez más en sus labores, asimismo es recomendable que tengan vocación de servicio, así como predisposición para poder asistir a los huéspedes en todo momento.

Si bien es cierto la función principal de todo hotel es cumplir con las expectativas del cliente e ir siempre un paso más adelante, esta labor debe de ser realizada por todos los trabajadores del hotel. Un personal motivado y con buena actitud, será capaz de generar en el cliente una gran satisfacción, sin embargo, vemos hoy en día que en muchas empresas se deja a un lado este factor que es muy importante el cual se denomina motivación y se centran solamente en alcanzar los objetivos (incremento en las ventas, cero errores, vencer a la competencia). Todo esto puede dar como resultado que el personal se sienta presionado, ya que siente como obligación el realizar todas sus labores. De caso contrario si agregamos charlas motivacionales y mostrar que existe preocupación por el personal, se podrá lograr que el trabajar fuera un placer y así obtener un mejor desenvolvimiento laboral con mayor eficiencia y eficacia. Debe entonces existir un ambiente cálido y favorable, donde exista una armonía con todas las áreas del hotel (este hecho último, a veces es muy difícil de alcanzar).

Así, el planteamiento del problema nos lleva a formular una pregunta general: ¿De qué manera las estrategias motivacionales afectan el desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017? Desde esta se proponen las siguientes preguntas específicas:

1. ¿De qué manera la implementación de programas de capacitación influye en la mejora en el desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017?
2. ¿De qué manera influye la participación de los empleados motivados del área recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center 2017 con el logro de los objetivos trazados por la empresa para esta área?
3. ¿De qué manera el empowerment influye en el mejor desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017?

El objetivo general de la tesis es: Determinar en qué manera afectan las estrategias motivacionales el desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017. Los objetivos específicos que se plantean son los siguientes:

1. Determinar la influencia que tienen los programas de capacitación con el desempeño de los empleados en el área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017.
2. Determinar la influencia que tiene la participación de los empleados motivados del área recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center 2017 con el logro de los objetivos trazados por la empresa para esta área.

3. Determinar la influencia que tiene el empowerment con el mejor desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017.

La presente investigación justifica su importancia en estudiar la carencia de metas alcanzadas antes de fin de mes, consecuentemente la constante rotación de personal hace que la empresa esté alerta e inclusive los mismos trabajadores se pregunten porque sucede este hecho de manera cotidiana. Tal vez las estrategias de motivación y los métodos empleados no estén surgiendo efecto, el personal cambia con respecto a sus necesidades con el paso del tiempo. Las estrategias de motivación deben de estar presentes en todo momento y ser revisadas con frecuencia, ver en qué aspectos se debe de motivar y capacitar al personal a fin de que puedan seguir trabajando gratamente. A la mayoría de personas hoy en día les motiva que les asignen nuevas tareas, seguir creciendo profesionalmente en su lugar de trabajo, ganar nuevas experiencias, nuevos retos y poder tener un índice de participación en el trabajo; el cual va ayudar significativamente a mejorar la confianza personal.

La investigación fue viable ya que se tuvo acceso al área de estudio, conocimiento de las funciones que se realizan y en todos los turnos (mañana, tarde, noche). Existe una buena relación con todos los trabajadores del área, por lo que recolectar la información fue muy rápido y sobre todo veraz.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

1.1. Antecedentes internacionales

Ibarra, L. (2016) ha realizado una publicación “Inteligencia emocional desde la perspectiva empresarial” en la revista electrónica Apuntes de administración. Hace mención sobre la importancia que toma hoy en día la inteligencia emocional en el ámbito laboral, además las empresas no solamente se dejan llevar por el coeficiente intelectual como era hace algún tiempo atrás, sino también por la manera en que las personas se relacionan con uno mismo y con los demás. Ibarra afirma que el coeficiente intelectual no se puede cambiar mediante la experiencia ni la educación, sin embargo, lo que concierne a emociones, pueden ser aprendidas y mejoradas. El concepto básico y fundamental de la inteligencia emocional es de poder entender, razonar y manejar las emociones; no solamente de uno mismo, sino también de las personas. Cabe resaltar que en la actualidad se reconoce el papel fundamental de las emociones en la vida laboral del individuo ya que influye en la efectividad organizacional, en el trabajo y la manera de liderar un grupo de personas.

Aria, M. (2016) ha publicado un artículo en la revista científica electrónica de *Negotium* titulado “Las Instituciones y su indecencia en el comportamiento organizacional”. Nos indica que el comportamiento organizacional tiene resultados muy favorables con respecto al nivel de análisis, ya que ayuda a poder estudiar y entender la conducta de los trabajadores dentro de la organización.

La cultura organizacional tiene como finalidad poder identificar medios, a fin de que los trabajadores actúen de manera más eficaz. Además, se busca describir, es decir, detallar el modo en que se comportan las personas en diferentes condiciones, comprender porque actúan de esa manera y en esas condiciones. Igualmente poder predecir el comportamiento o productividad de los empleados y por último el poder controlar, es decir, que el personal pueda obtener los resultados deseados, el cual depende de la persona a cargo de cada área.

La revista *Espacios* (2018) realizó una publicación sobre la cultura organizacional donde nos indica que la definición del término cultura organizacional está formado por la manera en que se comportan las personas que forman parte de la organización y sus aspiraciones.

Cruz, O. (2015) ha realizado una tesis de maestría “El Empowerment y su relación con la satisfacción laboral”. Hace mención sobre el empowerment en las empresas, el cual ayuda a que los trabajadores puedan tener un desarrollo personal y organizacional, teniendo como último gran resultado la motivación, la cual ayuda a mejorar la efectividad en el trabajo. Además, el hecho que el personal pueda tomar decisiones por si solos contribuye a trabajar con mayor autonomía y

responsabilidad. Lamentablemente en algunas ocasiones es muy difícil implantar el empowerment en las organizaciones debido a la falta o carencia de información y de conocimientos por parte de los jefes o líderes hacia los empleados. Asimismo, en un artículo publicado en la revista Quántica (2017) hace referencia que el empowerment se ha convertido en una nueva forma de trabajar en el siglo XXI ya que los empleados asumen el trabajo como un reto y tienen mayor autonomía, dando lugar a que los jefes ahora sean líderes.

El grupo CAASE (2017) ha publicado un artículo que nos indica que la mejor manera de poder aplicar el empowerment en una organización es teniendo objetivos consistentes, capacitaciones y retroalimentación constante.

Pardo, C. & Díaz, O. (2014) han realizado una publicación sobre el Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. el cual nos hace mención que el término desarrollo organizacional comienza ser utilizado desde 1962. Surge como una medida a fin de poder lograr la participación de todos los trabajadores en las metas de la organización y a su vez poder alcanzar una mejoría en el clima organizacional. Un aspecto importante que las empresas deben de tomar es que, si desean obtener un alto grado de participación del talento humano en la obtención de metas, es necesario e importante que los directivos se centren en el cambio, fortalecimiento, desarrollo y gestión del capital humano. Por ejemplo: asignar responsabilidades, comunicación clara y precisa, establecer objetivos y ser difundidos. Todo buen desarrollo de capital humano comienza con la capacitación, la cual las organizaciones deben de estar dispuestas a invertir, garantizando de

esta manera un aprendizaje continuo a la altura de los cambios que puedan surgir en la organización.

Clima organizacional diferencia a una empresa de otra, cada empresa tiene una visión diferente en la solución de problemas, motivación de personas, manera de alcanzar los objetivos y los empleados lo transmiten por medio de sus actitudes y desempeño laboral. Es importante que se realice un estudio del clima organizacional para poder determinar los elementos que la conforman y poder determinar el nivel de percepción e influencia que tienen los empleados. (Revista Internacional administración & finanzas 2017).

Kingir, H. y Mesci, M. (2010), Serbian Journal of Management, investigación científica "Factors That Affect Hotel Employees Motivation The Case Of Bodrum". En esta investigación, los autores explican que hoy en día las empresas valoran la motivación de los empleados y cómo esta afecta en su rendimiento. De igual forma se preocupan para que sus trabajadores se encuentren motivados y puedan generar mayores ganancias para la empresa, haciendo énfasis en que una persona motivada en el trabajo ayudará a la continuidad de la calidad en la organización.

Ahammad, S. (2013), Södertörns University, ha realizado la tesis de maestría "Importance of training in hotel industry. A case study of Hilton Hotel, Cyprus". En esta investigación, el autor explica que a los trabajadores no les gusta que se les asignen tareas cuando ellos no están capacitados para realizar ciertas tareas. El principal problema que existe dentro de las organizaciones es la falta de motivación y formación, el área principal de esta labor es la de Recursos Humanos.

1.2. Antecedentes nacionales

Calvanapon, F. (2016), en la tesis de doctorado “Influencia en la inteligencia emocional en el éxito de gestión de las micro y pequeñas empresas de restaurantes y hoteles de Trujillo Metropolitano”. Hace referencia a la importancia que tiene la inteligencia emocional (IE) en la vida de las personas ya que permite saber controlar y manejar las propias emociones, tener la capacidad de poder trabajar bajo presión y poder manejar de manera adecuada situaciones de estrés. Finalmente nos ayuda a conocer cómo trabajar en equipo y existe un gran índice de posibilidades de desarrollo personal. Además, Calvanapon cita a Daniel Goleman, quien indica que el éxito de una persona no depende netamente de su coeficiente intelectual, lo que es más importante es el nivel de inteligencia emocional.

La IE se encuentra muy ligada al liderazgo ya que es un atributo eficaz porque ayuda a despertar emociones positivas y hacer frente a las emociones negativas. Lo líderes buscan influir en el comportamiento de sus seguidores, para hacer esto posible es necesario que la persona sepa reconocer y entender sus emociones y de las demás personas. (Revista Empresarial, 2017)

Según Vargas, F. (2014), Universidad de San Martín de Porres, en la tesis de maestría “Efectos de la aplicación de un programa de coaching en la gestión cultural del Club de Exploradores de la ciudad de Lima”. Justifica que el coaching es muy importante para las empresas y se debe de aplicar, lamentablemente es algo que en nuestro país aún no se aplica debido a que no existen estudios conocidos, además de no ser difundido en el país. Otra gran preocupación es el tiempo tan rápido en el cual las empresas cambian constantemente, debido a los factores

externos (cultura, políticos, económicos, sociales) y de alguna u otra manera esta afecta directamente también a todos los trabajadores de la empresa.

Navarro, N. (2014), Universidad de San Martín de Porres, en la tesis de doctorado “La autoestima, la motivación y el rendimiento académico en un grupo de alumnos del C.E.P Virgen de Fátima de Barranco”. Incentivar la motivación de las personas, va a ayudar a que cada individuo pueda llegar a su meta, no solo personal, sino también laboral. Para poder llevar acabo esto, es necesario que primero se conozca las necesidades de cada persona, en las empresas no se puede asumir que todas las personas tienen las mismas necesidades.

1.3. Bases teóricas

1.3.1. Teorías sobre la motivación

En esta parte de la investigación tocaremos el tema acerca de la motivación desde los diferentes enfoques teóricos que la han definido dentro de la literatura especializada. De acuerdo a Maslow (1991) en su libro Motivación y Personalidad nos indican que la motivación abarca a toda la persona y no solamente a una parte del mismo, además menciona que la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja.

De acuerdo a un artículo titulado Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa publicado en la revista Investigación y Negocios (2016) hace mención que la clave del éxito en una empresa no solamente consta teniendo la mejor infraestructura, recursos financieros o materias primas, si no que la base de todo éxito es el capital humano, es decir, las empresas no solamente tienen que

planificar la optimización de los recursos, también tienen que realizar esfuerzos para mejorar las destrezas y maximizar el desempeño del personal.

Las teorías motivacionales de Maslow están diseñadas para alcanzar la motivación personal (Palomo, 2010). Pero como ya hemos visto con antelación no solo importa que la persona esté motivada, sino también el ambiente que la rodea, el cual es fundamental. Está representada bajo la figura de pirámide, la cual tiene un orden jerárquico de acuerdo a la relevancia de la supervivencia y la capacidad de motivación de la persona humana, es decir, desde las funciones más elementales hasta las más complejas. Por otro lado, las necesidades de las personas no son siempre las mismas, dichas necesidades cambian con el paso del tiempo y en algunas ocasiones pueden surgir otros tipos de necesidades. De acuerdo a Stephen P. Robbins y David A. De Cenzo (2009) en el libro Fundamento de la administración encontramos que a medida que una necesidad es satisfecha, la siguiente se convierte en la dominante.

La pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: La pirámide de Maslow: Conozca las necesidades humanas para triunfar (2016)

Otra teoría interesante de tratar es la teoría X y la teoría Y de McGregor, en el libro de Artal (2015) “McGredor decía que toda decisión o acción directiva existen unos supuestos sobre la naturaleza humana y el comportamiento humano” (p.17).

La teoría X como la teoría Y, son suposiciones. Donde la teoría X es pesimista y egoísta, existe una subordinación en el trabajo, los empleados trabajan bajo presión, a fin de evitar sanciones. Es un trabajo con una organización vertical.

Ejemplo de las suposiciones:

- Los seres humanos desean evitar todo tipo de responsabilidades.
- Las personas son conformistas y tienen pocas ganas de seguir adelante.
- La mayoría de trabajadores no les gusta cumplir con sus obligaciones en el trabajo, prefieren trabajar bajo presión y con el miedo o angustia de ser castigados.

La teoría Y es totalmente diferente a la teoría X, existe una cierta libertad, es más humanista y con cierto enfoque en las necesidades individuales de las personas. Describe a los empleados dispuestos a trabajar y alcanzar nuevos retos.

Ejemplo de las suposiciones:

- Las personas no necesariamente trabajan bien bajo presión.
- El nivel de compromiso de las tareas, es directamente proporcional con la recompensa que se puede obtener.

Lo ideal para todo ambiente de trabajo y para los empleados es equilibrar ambas X e Y, ya que muchos pueden interpretar libertad de trabajo con libertinaje. Siempre

es bueno que los trabajadores tengan su espacio, trabajar sin tanta presión laboral, pero lo fundamental es que cumplan con sus labores en el tiempo determinado.

Consecuentemente la teoría de los dos factores de la motivación, desarrollada por Frederick Herzberg (1959), quien nos indica que es también llamada “higiene versus motivadores”, se basa en el principal factor de la motivación de las personas en el trabajo que es la satisfacción, donde el ser humano busca alcanzar sus metas, laborales y personales. Pero esto puede llegar a originar una falta de motivación si se deja a un lado los factores de higiene (son aquellos factores exteriores, los podemos encontrar en el ambiente del trabajo), como por ejemplo el salario, la supervisión, seguridad.



Fuente: Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones (2011)

El objetivo de esta teoría es que ambos factores tanto intrínsecos (motivadores), como los factores extrínsecos (higiene), deben de ir a la par, es decir, si los trabajadores se percatan que existe escasez en los factores de higiene, podrían sentirse insatisfechos, pero esto no necesariamente afecta la motivación. Dalton,

Dawn, Watts y Watts (2007) dicen “sin embargo, un empleado feliz necesariamente se siente motivado” (p.63)

Igualmente, el modelo de Porter y Lawler (1967) hace referente a la satisfacción del trabajador que es, por una parte, función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo y, por otra parte, de las que considera que debería obtener. Esto quiere decir que la persona va a realizar el esfuerzo y se encuentra comprometida en realizar un trabajo y/o la acción en base a la recompensa que se va a obtener al final. Para el administrador significa una total responsabilidad ya que tiene que medir el nivel de recompensa que se va a dar a la persona por la labor hecha, existe una planeación muy cuidadosa. Para las empresas la recompensa se mide de acuerdo a como la persona realizó la labor.

Es de suma importancia que se tenga cuidado con la recompensa que se brinda a los trabajadores ya que puede generar un mal clima laboral, es decir, llegar a pensar que existe favoritismo dentro del área y que su labor no es bien recompensada. Supongamos que hay dos trabajadores dentro del área que realizan la misma función, los dos son muy capaces en sus labores, uno de ellos recibe una felicitación por correo electrónico, mientras que el otro recibe una felicitación frente a sus compañeros. He ahí la diferencia de recompensa, si bien es cierto los dos fueron felicitados, pero de manera distinta. Esto puede generar malos pensamientos por parte del trabajador.

La teoría motivacional de la expectativa, la cual fue expuesta por Vroom (1964), en el libro Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones de Stephen P. Robbins y David A. De Cenzo (2009), una persona actuará acorde a las ideas que tiene del trabajo, si lo que va a realizar es algo positivo o negativo y cómo esto pueden influenciar después. Esto está relacionado con la fuerza que va a poner la persona y el ambiente que lo rodea.

En el libro Retribución Personal de Equipo Vértice, el ser humano se siente motivado, va a realizar la labor y todo esto estará en función de la recompensa que va a recibir al final de la tarea hecha. Por ejemplo, si la persona desea recibir una recompensa grande por una tarea hecha, pero sin embargo piensa que no recibirá tal recompensa al término o que será menor, la persona tendrá una motivación moderada.

| SITUACIÓN | VALENCIA | EXPECTATIVA | INSTRUMENTALIDAD | MOTIVACIÓN |
|-----------|---------------|-------------|------------------|---------------------|
| 1 | Alta positiva | Alta | Alta | Fuerte motivación |
| 2 | Alta positiva | Alta | Baja | Motivación moderada |
| 3 | Alta positiva | Baja | Alta | Motivación moderada |
| 4 | Alta positiva | Baja | Baja | Motivación débil |
| 5 | Alta negativa | Baja | Baja | Evitación débil |
| 6 | Alta negativa | Alta | Baja | Evitación moderada |
| 7 | Alta negativa | Baja | Alta | Evitación moderada |
| 8 | Alta negativa | Alta | Alta | Evitación fuerte |

Fuente: Libro Motivación del personal. (Editorial Vértice, 2008)

Asimismo, otra teoría que guarda relación con el nivel de recompensa que va a recibir el trabajador y el esfuerzo que tiene que realizar por la misma, es la teoría de la equidad, expuesta por J. Stacey Adams (1963). De acuerdo a la información recaudada en el libro Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones de Stephen P. Robbins y David A. De Cenzo (2009), es una teoría sesgada que tienen las personas, ya que ven el nivel de esfuerzo que tienen que

realizar para poder efectuar una tarea con respecto al nivel de recompensa que van a recibir posteriormente. Si las personas sienten que van a recibir una buena recompensa van a dar su mejor esfuerzo, aplicarán toda su experiencia y realizarán el trabajo con eficiencia y eficacia. Sin embargo, si perciben que la recompensa es poca o mínima se van a limitar a solo hacer lo necesario, no se van a esforzar y harán las cosas por cumplir.

Para muchas personas la recompensa influye mucho en sus trabajos y en cómo van a desenvolverse en el área de trabajo. Esta teoría tiene que ver mucho con la percepción que cada uno puede tener con respecto a la recompensa que se puede obtener al final de cada trabajo, meta o tarea.

Por otro lado, la teoría del reforzamiento, expuesta por B.F Skinner (1953), de acuerdo al libro Comportamiento organizacional de Robbins y Decenzo, (2009), implica que el ambiente donde la persona realiza el trabajo, tiene que ser cálido y con elogios. Se debe eliminar los problemas que puedan existir en las áreas y para lograr esto debe de existir comunicación constante. El jefe debe hacer sentir que todos los trabajadores son parte del área y que todos sus esfuerzos individuales logran el éxito. De esta manera los trabajadores se sienten identificados. El clima laboral es fundamental, como ya lo habíamos mencionado, un buen clima laboral significa el éxito de una empresa.

Si una persona realiza un desempeño deficiente, como resultado tendrá un castigo lo cual produce resultados negativos. Es por eso que esta teoría tiende a eliminar todo obstáculo a fin de que el trabajador pueda ejercer sus labores con mayor

facilidad. Para poder lograr esto es necesario poder analizar que determina que una persona se comporte de una manera y posteriormente aplicar los cambios. Esta teoría es un análisis de la conducta de las personas dentro de su área de trabajo.

Por último, la teoría de la motivación con base en las necesidades de McClelland, de acuerdo al libro *El líder como coach* de Nureya Abarca (2013), nos indica que esta teoría está basada en tres necesidades que de alguna u otra manera pueden afectar el rendimiento de una persona en el trabajo. Estas son: necesidades de logro; ya que la persona quiere lograr éxitos, alcanzar metas y buscan situaciones individuales, donde por si solos puedan encontrar soluciones a los problemas. De igual manera poder recibir una retroalimentación por la labor hecha, con el fin de poder conocer si han mejorado o no.

Luego están las necesidades de afiliación, al ser humano le gusta mantener relaciones amicales con otras personas, ayudan a otros cuando se encuentren problemas y sienten miedo al rechazo.

Por último, las necesidades de poder, las cuales nos indican que a la persona le gusta tener cierto dominio sobre otras y poder influenciar sobre ellas. Esta teoría también tiene su base en las jerarquías de Maslow, está relacionada con las ganas que tiene cada individuo por dominar en el trabajo y seguir creciendo profesionalmente.

Luego de hacer un recorrido por las distintas teorías de la motivación, es importante también conocer el significado de dicha palabra. Por ejemplo, para Urcola (2010),

motivación es “provocar una conducta dirigida hacia la obtención de una meta, es el proceso de estímulo para lograr la realización de un acto deseado” (p.277).

Por otro lado, Soler (2007) la define como “conjunto de motivos fisiológicos y psicológicos que explican nuestros actos. Nos empujan a actuar, posicionarnos, decidimos y proseguir con nuestros esfuerzos por conseguir un objetivo concreto” (p.5).

Además, Dörnyei (2008) nos explica “porque una persona decide hacer algo, cuánto esfuerzo va a dedicarle y durante cuánto tiempo está dispuesta a desarrollar a esa actividad de forma sostenida” (p.25).

Por último, Vázquez (2006) indica que es “un impulso compuesto por varios factores que inclinan a los seres humanos a realizar una acción elegida entre varias alternativas, siguiendo un determinado objetivo” (p.149).

De acuerdo a estos cuatro autores que nos detallan el concepto de la motivación, la vida laboral de las personas va de la mano con el clima laboral. Es decir, no importa cuán motivado se encuentre la persona por sí mismo, si el clima laboral donde se desempeña no es el adecuado, por ejemplo: preferencias laborales por parte del jefe y/o supervisor con alguno de los colaboradores del área, las sanciones que se dan al personal no son equitativas y/o justas; van a generar que el trabajador se sienta plenamente desmotivado y hasta puede llegar a generar frustración al ver que su trabajo no es bien valorado.

a. Diferencia entre motivación y satisfacción:

De acuerdo al libro de Xavier Soler (2007) comienza con una motivación, cuando deseamos alcanzar una meta o un sueño trazado en la vida, ya sea en lo personal o en lo laboral, el individuo se motiva por sí mismo. Después que se ha obtenido lo trazado, se va a generar una satisfacción personal. La motivación es la fuerza que impulsa a las personas para realizar las acciones. En el libro Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI de Ana García González y Sefa Boria Reverter (2006), podemos incurrir que la satisfacción es generada después de lograr la meta, es el resultado final del proceso, es decir, primero la persona se motiva y después alcanza la satisfacción. Pero por otro lado podemos observar que no siempre la motivación y satisfacción van de la mano, una persona satisfecha no necesariamente está motivada y viceversa.

Sin embargo, González y Boria (2006) citan a Korman, quien indica que la motivación, formación y satisfacción laboral están relacionadas:

- Nivel profesional, a más elevado más satisfacción.
- Contenido del puesto, aumenta con la variación.
- Tipo de liderazgo participativo.
- Salario y promoción ambas interrelacionadas.
- Grupos de trabajo, aceptación por los miembros del grupo y reconocimiento.

b. Automotivación:

Para Roca (2006) la automotivación significa que “cada persona tiene algo que le mueve, en mayor o menor grado, a actuar. Normalmente afirmamos que existe

motivación a partir de la observación de la fuerza o la persistencia con que se hace una acción” (p.8).

Además, para Casado (2009) la interpreta como “el motor personal que nos induce a realizar o satisfacer objetivos y metas. Son las razones internas que nos llevan a tomar determinadas decisiones o realizar determinados actos” (p.57).

También para Andraka (2011) hace mención que es una “imprescindible acción para ser líderes de nosotros mismos y no esperar a que el entorno maneje nuestras acciones” (p.200).

De acuerdo a Unell y Wyckoff (2005) hace mención que “estar auto motivado significa que una persona puede responder a la retribución intrínseca de una actividad, en vez de necesitar siempre una retribución externa” (p.162).

Una persona se siente bien cuando hace lo que le apasiona, no solamente cuando sabe que va a recibir una remuneración por una labor realizada. El ser humano por sí mismo se tiene que auto influenciar para que logre subir su nivel de motivación y poder efectuar mejor sus funciones.

Un salario elevado motiva debido a que el ser humano por naturaleza es consumista, entonces a mayor sueldo mayor será el grado de consumo. Las organizaciones tienen que centralizar sus esfuerzos en la gestión humana, trabajando la motivación interna de la persona con nuevos retos, nuevas responsabilidades o ayudando a poder subvencionar cursos de capacitación. Las

empresas no son espacios psicoterapéuticos con el fin de motivar al personal, pero se deben de crear las condiciones necesarias para poder tener a un personal motivado y contento. (Revista Strategia 2015).

c. Clima Laboral

De acuerdo León y Díaz (2013) indica que “es una situación que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de los trabajadores, que se representa en un comportamiento que tiene unas consecuencias” (p.162).

De igual manera para Gan y Jaume (2006) lo define como “un identificador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza” (p.275).

Pero según Molinera (2006) se relaciona “con el saber hacer de la dirección de la empresa, con los comportamientos de las personas, con la manera de trabajar y relacionarse, con la utilización de la tecnología adecuada y con la propia actividad de cada uno” (p.72).

Por otro lado, para Berbel (2007) significa “integrar aspectos como actitudes, creencias, estructuras, sistemas relacionales, comunicación, liderazgo” (p.180).

El clima laboral es el lugar donde se desarrolla el trabajo, es fundamental y muy relevante para que el trabajador se sienta motivado. Si bien es cierto también

existen personas que indican que no importa el clima laboral, ya que incurren en que si el salario a percibir es bueno ayudará a que se sientan motivadas. Esta afirmación no es de toda cierta, ya que tal vez pueda funcionar por un tiempo, es decir, la persona se siente motivada porque recibe un buen salario, pero al transcurrir el tiempo se va a dar cuenta que no solo el salario importa, sino también un buen clima laboral, ya que es el ambiente donde uno se desempeña diariamente.

d. Clima organizacional:

Baguer (2011) lo define como “el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización” (p.143).

Capote (2013) recibe diferentes denominaciones como “ambiente, atmósfera, y otras” (p.328).

El clima organizacional se centra básicamente en la parte medible de un ambiente de trabajo, el cual se puede medir con encuestas a los trabajadores del área y como resultado nos va a indicar si se encuentran satisfechos. En caso las encuestas arrojen un resultado negativo, una opción que se podría plantear es poder tomar en cuenta las recomendaciones de los trabajadores ya que ellos son conscientes de las cosas que se suscitan segundo a segundo en su ambiente laboral.

En la revista Medisur (2015) indica que el clima organizacional es un aspecto importante a evaluar hoy en día, ya que en los últimos años han acontecido muchos cambios tecnológicos, económicos y sociales los cuales repercuten directamente en las empresas y en los empleados. La conducta de un trabajador no es el

resultado de los factores organizacionales existentes por el contrario es debido a la percepción que tenga de esos factores.

e. Desmotivación:

León y Díaz (2013) indican que “es una situación en la que el trabajador no siente ilusión, ganas ni interés por el puesto de trabajo y, por tanto, disminuye su rendimiento en la empresa” (p.166).

La desmotivación va a repercutir en las tareas diarias dentro del área de trabajo. Además, tenemos que tener en cuenta qué es lo que genera desmotivación en el personal. Uno de los factores es la falta, carencia o pocos instrumentos con los cuales los trabajadores realizan sus funciones. Esto quiere decir que si el trabajador no tiene las herramientas o si no son proporcionadas correctamente van a generar un déficit en el trabajo y malestar. Otro factor es la presencia de politiquería (chismes dentro del área), la confusión de roles dentro de la empresa. Eso quiere decir delegar funciones a otra persona a la cual no le corresponde. El trabajador en un principio puede realizar la acción, tal vez esperará una retribución (monetaria, una felicitación verbal) por ejecutar una labor que no es de su competencia, pero si al final no recibe algo se va a sentir desmotivado y la próxima vez que le encarguen realizar otra labor, no lo realizará con el mismo ímpetu.

De igual manera no podemos dejar a un lado la falta de buenas relaciones entre el personal. Esto es de suma importancia para todas las personas, es decir, la existencia de un buen clima laboral y que las personas sientan que son parte de un grupo humano de trabajo.

La inseguridad sobre la estabilidad esto significa que los trabajadores se sienten temerosos y no están seguros en su puesto y piensan que serán retirados. Para poder contrarrestar estos pensamientos la organización debe de hablar con los trabajadores y explicarles cuál es la situación actual de la empresa e informar si se vienen nuevos cambios o no. Una parte importante es la rotación de personal dentro de la empresa, si la rotación es muy alta, los trabajadores con justa razón estarán preocupados sobre su estabilidad laboral, lo que se reflejará en un trabajo poco productivo.

Los sueldos y salarios inadecuados, pero como ya hemos indicado el sueldo es importante pero no tenemos que dejar a un lado el clima laboral que es fundamental. Todos desean percibir un buen sueldo, muchas veces algunos solicitan aumento, si la empresa puede costear buenos sueldos o aumentos en algunos casos, está bien ya que es una empresa muy rentable; pero si no lo puede hacer y los trabajadores lo exigen, una solución que tendría la empresa es otorgar bonos, esto quiere decir, hablar con los trabajadores y proponerles que por cada ganancia que generen de más, es decir, si superaron su meta en venta, se le puede ofrecer un bono (monetario) por ese aumento que obtuvieron.

1.3.2. Teorías sobre el desempeño

Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porres (2017) hoy en día las empresas desean elevar el nivel de desempeño de sus trabajadores y brindar un servicio de calidad a sus clientes con estos dos objetivos, las organizaciones plantean un nuevo esquema donde el trabajo ya no es individualizado, al contrario es de manera grupal, es decir, la utilización de grupos

de trabajo donde cada persona tiene habilidades diferentes lo que genera soluciones más creativas y que superan la satisfacción del cliente. El desempeño se encuentra muy ligado a la inteligencia emocional porque para poder lograr trabajar con diferentes personas es necesario poder comprender nuestros propios sentimientos y emociones y de las personas que nos rodean.

A continuación, siguiendo con el desarrollo de la investigación, procedemos a desplegar las diferentes teorías sobre el desempeño, de acuerdo a diferentes autores especializados en el tema.

La teoría de Campbell, es la primera teoría a tratar, el rendimiento laboral individual es sinónimo de conducta de trabajo y que este incluye únicamente a los comportamientos relacionados con la consecución de objetivos organizacionales.

De igual modo, la teoría de Heider (1958) modelo de cognición social que caracteriza a la gente por el uso de análisis racionales, de tipo científico, causa-efecto, para comprender su mundo. Las personas, por lo general en su vida cotidiana y no necesariamente con estudios y/o conocimientos en psicología o en ramas afines tratan de poder entender el comportamiento de las personas y la manera de desempeñarse en su vida cotidiana. Esto comúnmente es labor de un psicólogo profesional.

Igualmente, la teoría de Jones y Davis de la inferencia de correspondencia, la cual nos indica que las personas en su mayoría infieren que la conducta de un individuo es por una disposición o un rasgo de personalidad. Jones & Davis (1958) indican

que inferir a una persona solo por su disposición o un rasgo de personalidad no siempre es la mejor manera de medir la conducta. Puede darse el supuesto que la persona tiene un problema familiar, se encuentra enferma, entre otros y darse el caso que la persona reaccione de cierta manera inesperada, sin embargo, si se tiene las mismas reacciones una y otra vez y conforme la vamos conociendo, nos damos cuenta que así es la forma de ser y tener una idea de su comportamiento.

En el mundo laboral no es bueno juzgar a la persona o tener un esquema de su conducta por alguna reacción que tuvo. Como se mencionó líneas arriba, es un proceso constante donde se tiene que conocer a la persona. Si bien es cierto uno nunca termina de conocer a las personas, pero se puede tener un esquema general de como es, más aún si se trabaja en la misma área cinco días a la semana.

1.4. Definición de términos básicos

Necesidades básicas:

Rivera, Arellano y Molero (2000) indican que “son las primeras que aparecen en el ser humano. Su satisfacción es fundamental para la supervivencia del individuo” (p.75).

Es cierto que esta teoría se representa gráficamente en forma de una pirámide, en la práctica podemos incurrir que no es siempre necesario cubrir un nivel al 100% en las necesidades para poder subir o ascender al siguiente nivel y cubrir la siguiente necesidad.

Se utiliza este término ya que es fundamental que el trabajador pueda cubrir este tipo de necesidad a fin de poder tener una motivación, poder comprometerse con el trabajo y si no los ha cubierto se van a manifestar de manera inmediata.

Autorrealización:

Zuazua (2007) la define como “acción y el efecto de convertir por sí mismo o convertir nuestros sueños, planes e ilusiones en realidad” (p.186).

Este término, nos hace referente a que cada trabajador tiene que poseer y desarrollar la capacidad de mejorar profesionalmente por sí mismo (tiene que nacer de él) sin necesidad de esperar que otra persona lo motive a realizar las metas u objetivos.

Se toma en consideración este término ya que con la autorrealización podemos lograr nuestro máximo potencial con la finalidad de lograr todos los objetivos y metas trazadas.

Organización horizontal:

Muñoz (2013) define la organización horizontal como “jerarquía significa desigualdad de papeles, que se establecen por conveniencia. El jefe ideal es ingenioso y democrático, además existe una baja concentración de autoridad” (p.19).

En una organización donde exista este tipo de estructura jerárquica, significará un gran desarrollo para los mismos trabajadores, ya que se puede lograr que se

sientan como en casa, en confianza y por ende puedan realizar un excelente desempeño en sus trabajos. Sin embargo, existe la posibilidad que no todos los trabajadores logren los objetivos de la empresa o que no todos los colaboradores trabajen de manera consiente. Para poder solucionar esta disyuntiva se recomienda que exista un control eficiente sobre las funciones de cada área de la empresa y que sea de manera desapercibida por los trabajadores.

El término organización horizontal es tomado en la presente investigación ya que, si es empleado este tipo de organización en las empresas, es un factor que contribuye a la motivación en el trabajo.

Eficiencia:

Ramos (2004) define eficiencia como “énfasis en medios, hacer las cosas de la manera correcta, resolver problemas, salvaguardar recursos” (p.30).

Para que las personas se puedan desenvolver de manera eficiente en el trabajo es necesario que exista una motivación. Además, es necesario que exista una excelente comunicación de trabajador a trabajador, de trabajador a jefe y de jefe a trabajador. De esta manera todos sabrán cual es el objetivo y/o meta a lograr. Para poder alcanzarlos es necesario que exista implicación por parte de todos los trabajadores. La adquisición de nuevos conocimientos y que estos a su vez sean más complejos, ayudará a las personas a ser eficientes.

Se toma el siguiente término en la presente investigación ya que es importante estar motivado con el objetivo de ser más eficientes.

Eficacia:

Ramos (2004) “énfasis en los resultados, alcanzar objetivos, optimizar la utilización de los recursos” (p.30).

La eficacia del trabajo en equipo radica en poder lograr los objetivos de la empresa, del área y objetivos personales, salvaguardando los recursos que nos proporciona nuestro centro de trabajo (útiles de oficina, electricidad, agua). La alta gerencia debe lograr que todos los trabajadores tomen conciencia y estén motivados sobre los recursos que se les proporciona, deben de generar un interés por cuidarlos sin que esto afecte sus labores diarias.

El presente término es utilizado ya que es resaltante que una persona se encuentre motivada con el fin de que la persona se active, realce su conducta y pueda desempeñarse de mejor manera en sus labores diarias en el trabajo.

Up sell:

Area (2012) es una técnica por la cual un vendedor induce al cliente a comprar productos más caros. El up selling por lo general implica la comercialización de servicios o productos más rentables. (p.1)

El up sell comprende brindar un mejor producto al cliente, en el caso de los hoteles, en el área de recepción, esto implica brindar una habitación de mejor categoría. Por ejemplo: si el huésped reservo una habitación clásica, se le ofrecerá una habitación Club o superior adicionando un monto a la tarifa, previa consulta al huésped. La utilización del término up sell es utilizado ya que es un nuevo objetivo que se ha implementado en el área de recepción.

Inteligencia emocional:

Märtin, D y Karin, B (2013) “abarca cualidades como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de saber ponerse en el lugar de otras personas y la capacidad de conducir las emociones de forma que mejore la calidad de vida” (p.2).

De acuerdo a la definición descrita líneas arriba, la inteligencia emocional significa también tener empatía, es decir, la capacidad de ponerse en lugar de la otra persona. Esta es una habilidad muy importante sobre todo cuando se trabaja con un grupo de personas. Por otra parte, significa tener un control sobre las emociones, es decir, poder canalizarlas de la mejor manera a fin de tener una mejor calidad de vida. Se utiliza el término inteligencia emocional ya que la tercera habilidad intrapersonal en las personas es la motivación.

Empowerment:

Andreu, E (2007) nos indica que es un sistema de trabajo en el que se delega al empleado una parte importante del poder que tradicionalmente ostenta su jefe (de aquí el término inglés que se traduciría literalmente como “atribución de poder”) (p.194).

El empowerment significa otorgar al trabajador la capacidad de tomar decisiones y brindar responsabilidades. Adicionalmente con esto se demuestra que el trabajador es importante. Delegar a una persona la capacidad de tomar decisiones, es de alta responsabilidad, para esto es necesario que el personal se encuentre capacitado,

conozca de manera detallada cuáles son sus responsabilidades y hasta qué punto puede influir en la toma de decisiones en la resolución de un problema.

El término empowerment se utiliza ya que, si se da esta capacidad a los trabajadores de poder tomar decisiones, aumentará su motivación laboral además de tener una actitud positiva.

Coeficiente intelectual:

Holford, P (2005) “es una medida de inteligencia aceptada y utiliza un índice que sitúa en 100 el valor de la media” (p.124). El coeficiente intelectual o cociente intelectual es un estimador de inteligencia general. Es decir, los test diseñados para calcular este valor no nos mostrarán la inteligencia de una persona. Además, es la capacidad de poder entender, asimilar y procesar toda la información de manera correcta y adecuada.

El presente término se utiliza ya que se deseó saber si las técnicas de motivación influyen en el desempeño de los empleados del área de recepción. Igualmente, el coeficiente intelectual se relaciona directamente con la motivación ya que si una persona se encuentra motivada utilizará todo su potencial para poder desarrollar las tareas diarias en el trabajo.

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS

2. Formulación de hipótesis

Hipótesis general

Al determinar en qué manera afectan las estrategias motivacionales el desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017, se podrá tener una idea clara del nivel de motivación de los empleados.

Hipótesis específicas

1. Al determinar la influencia que tienen los programas de capacitación con el desempeño de los empleados en el área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017 se podrán tomar las medidas correctivas necesarias para lograr una mejor capacitación.
2. Al determinar la influencia que tiene la participación de los empleados motivados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center 2017, se podrán direccionar mejor las acciones de gestión del área.

3. Al determinar la influencia que tiene el empowerment con el mejor desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017, permitirá que trabajen con mayor autonomía.

2.1. Operacionalización de variables

| Variable | Dimensión | Indicador | Item |
|----------------------------|---------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategias motivacionales | Influencia de los programas de capacitación | Cursos de capacitación | <p>Recibo capacitación constante para desempeñar correctamente mis funciones</p> <p>Recibo un adecuado seguimiento en mis funciones luego de cada sesión de capacitación</p> <p>Luego de firmar el contrato de trabajo tuve una correcta capacitación por parte de mis supervisores</p> <p>El Front Office Manager pone en marcha iniciativas de mejoras para motivar al personal y alcanzar de esta manera los objetivos del área</p> <p>Me encuentro satisfecho con los programas de capacitación brindados por la empresa</p> |

| | | | |
|--|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Objetivos de la empresa | <p>Me encuentro motivado para alcanzar los objetivos de la empresa y del área</p> <p>Mi actitud está directamente ligada a los objetivos de la empresa</p> <p>La empresa se preocupa para que todos los trabajadores nos sintamos constantemente motivados y lograr los objetivos de manera conjunta</p> <p>Cumplo los objetivos propuestos de manera correcta</p> |
| | Participación de los empleados | Reuniones y/o actividades | <p>Participó activamente en las reuniones y/o actividades que se realizan en el área y en la empresa para sentirme motivado</p> <p>Asisto a todas las reuniones departamentales</p> <p>Propongo ideas de mejoras para área de manera frecuente en las reuniones departamentales</p> |

| | | | |
|--|-------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Compañerismo | Mantengo una buena relación con mis compañeros y trato de motivarlos Apoyo a mis compañeros para lograr de manera conjunta los objetivos del área |
| | | Reconocimiento | Mi desempeño dentro de la empresa es reconocido y me genera una motivación Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco |
| | Empowerment | Toma de decisión | Puedo tomar decisiones de manera asertiva por mí mismo para resolver algún suceso con un huésped La empresa es flexible con las decisiones que yo tomo dentro del área La empresa confía en los trabajadores para darles la potestad de tomar decisiones y resolver problemas dentro del área |
| | | Conocimiento y habilidades | Desarrollo mi conocimiento y habilidades en el trabajo de manera diaria |

| | | | |
|-----------|---------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | Me preocupo por estar constantemente actualizado en temas relacionados con mis funciones |
| Desempeño | Productividad | Metas alcanzadas | <p>Cumplo con las metas propuestas de manera correcta y en el tiempo estimado</p> <p>Ayudo de manera proactiva a mis compañeros para cumplir las metas del área propuestas</p> <p>Participo de manera proactiva en el desarrollo de las funciones del área.</p> <p>Me siento satisfecho cuando me asignan tareas</p> |
| | | Comportamiento organizacional | <p>Soy proactivo con mi grupo de trabajo</p> <p>Existe una buena relación con todos los compañeros de trabajo</p> <p>Todos nos preocupamos por alcanzar los objetivos de manera correcta y en el tiempo estimado</p> |

| | | | |
|--|------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | <p>El éxito del área depende de todos</p> <p>Los objetivos son difundidos de manera clara y precisa</p> |
| | | Compromiso | <p>Existe compromiso del área a fin de poder cumplir con los objetivos de manera correcta y en el tiempo estimado</p> <p>Existe compromiso del área a fin de poder desarrollar nuestras habilidades de manera correcta y lograr un óptimo desempeño dentro del área</p> |
| | Inteligencia Emocional | Emociones | <p>Controlo de manera asertiva mis emociones para tener un mejor rendimiento en el desempeño de mis funciones</p> <p>Tengo empatía y ayudo a mis compañeros para lograr los objetivos del área</p> <p>Tengo una buena relación con todos mis compañeros del trabajo</p> <p>Puedo entender, razonar y manejar las emociones tanto de las personas que me rodean como las mías</p> |

| | | | |
|--|---------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Programas de capacitación | Investigación, cursos de actualización | <p>Busco tomar cursos de capacitación de manera proactiva, a fin de poder lograr un mejor desempeño en mi trabajo</p> <p>Me preocupo por actualizarme frecuentemente en temas relacionados con mis funciones</p> <p>Sé exactamente cuáles son mis funciones y me preocupo por estar actualizado en temas relacionados de manera proactiva</p> |
| | Liderazgo | Seguimiento y participación | <p>Los supervisores del área se preocupan por el buen desarrollo dentro del área</p> <p>Los supervisores participan de manera activa motivando al equipo de trabajo</p> <p>Los supervisores están siempre dispuestos a resolver dificultades que surjan durante el desempeño de las funciones</p> <p>Los supervisores se preocupan para que los objetivos sean difundidos de manera clara y precisa</p> |

| | | | |
|--|----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Coaching | Desempeño | <p>Me preocupo por desarrollar mis habilidades blandas para ayudar en mi óptimo desempeño dentro del área</p> <p>Los supervisores del área tienen un buen control sobre el grupo</p> |
|--|----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3. Diseño de la investigación

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo (investigación-acción). Se utilizó un cuestionario y una guía de entrevista de nivel descriptivo ya que la finalidad de la siguiente investigación fue analizar si las técnicas motivacionales usadas en el área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center son efectivas y si es que por medio de ellas el personal del área se siente identificado, comprometido y sobre todo motivado con la labor que está desempeñando.

Se tuvo acceso a la información y se conoce el área de estudio (área de recepción) en cuanto a las funciones precisas que se realizan las 24 horas. La población consta de 31 personas que son las que laboran en el área, el cual es un número muy favorable ya que se puede obtener y recolectar, información precisa del total de la población.

3.1. Población y muestra

Se tomó un muestreo por conveniencia censal (no probabilístico, ya que la población es de 31 personas, el cual es el número de personas que trabajan en el

área de recepción del hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017). Es decir, todas las unidades de la población fueron encuestas y entrevistadas.

Malhotra, N. (2004) el muestro por conveniencia intenta obtener una muestra de elementos convenientes. Es la menos costosa de todas las técnicas de muestreo, y la que consume menos tiempo.

3.2. Instrumentos

Como en el presente trabajo es de enfoque cualitativo (investigación-acción). Se utilizó ambos instrumentos: un cuestionario y una guía de entrevistas. El cuestionario tuvo 24 preguntas los cuales fueron contestadas por los 31 trabajadores del área de recepción las cuales tuvieron gran aceptación por parte de los mismos, las entrevistas fueron realizadas a dos personas: Teresa Araujo quien lleva trabajando en el hotel y en el área en estudio por 3 años (las preguntas que se realizaron a T.A están ligadas al desarrollo de las funciones por parte de los trabajadores) y a Angie Trelles quien es coach de vida, carrera y ejecutiva (las preguntas que se realizaron a A.T están ligadas a cómo mejorar el desempeño de los empleados, buscar soluciones para motivarlos y reforzar las habilidades blandas)

| Técnica | Instrumento |
|--------------------------|----------------------------------|
| Cuestionario | Guía de cuestionario |
| Técnica de la entrevista | Entrevista estandarizada cerrada |

3.3. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos

Enfoque cualitativo, se utilizará un cuestionario y una guía de entrevista

| Técnica | Instrumento de análisis |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Cuestionario | Guía de cuestionario |
| Técnica de la entrevista | Matriz de análisis de entrevistas |

Se hizo encuestas al personal de recepción del hotel con la finalidad de conocer el nivel de apreciación sobre el área, los objetivos, desempeño de los supervisores y de ellos mismos. Además, se entrevistó a Teresa Araujo quien labora en el área de recepción desde hace tres años, con quien tuve la oportunidad de trabajar, demostró ser una persona muy objetiva y con alto grado de participación en el logro de objetivos y a Angie Trelles quien es coach de vida, carrera y ejecutiva.

3.4. Aspectos éticos

De acuerdo al código ético mundial para el turismo, podemos mencionar los siguientes artículos que de acuerdo a la investigación realizada se consideran los más resaltantes:

Artículo 2: El turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo:

Este artículo, hace énfasis en la igual de género, a su vez nos lleva a promover los derechos humanos. Busca además dar a conocer la importancia del intercambio turístico y cómo va a repercutir de manera positiva en el país (mayor ingreso económico, intercambio cultural). Del mismo modo indica que cualquier explotación, especialmente de manera sexual contra los niños, deberá de ser sancionada.

Artículo 6: Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico

Brindar ayuda al turista, desde el momento en que este solicita ayuda, información sobre el lugar que va a visitar, hasta en el mismo lugar donde va a realizar la actividad turística. Toda información que se brinde al turista debe de ser verídica. Así mismo deberá de colaborar con los turistas en su desarrollo cultural y espiritual, a fin de que pueda realizar sus prácticas religiosas durante todo su desplazamiento.

Artículo 9: Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico

Ayuda especial para los trabajadores estacionales, brindándoles todo el apoyo, así mismo asegurar una formación correcta. A toda persona que se le reconozca que posee las disposiciones y calificaciones necesarias, se le reconocerá a fin de que pueda ejercer una actividad profesional en el ámbito del turismo.

Fomenta el intercambio de experiencias entre trabajadores, a fin de poder expandir el turismo mundialmente. No debe de existir un abuso de poder, por parte de las empresas turísticas que ocupan una posición dominante sobre otras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4. Resultados de las entrevistas

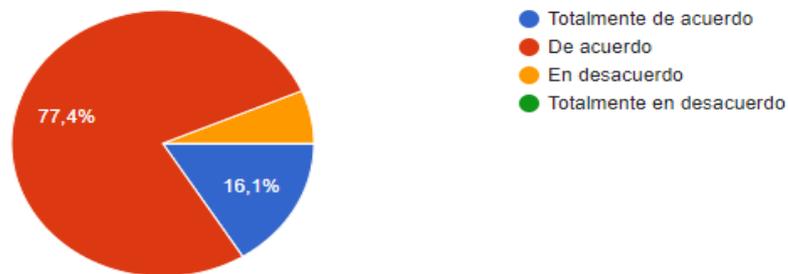
Capacitación por parte del hotel:

La capacitación constante es un pilar del buen desarrollo laboral, el análisis de las encuestas nos arroja que un 77,4% está de acuerdo en que el hotel Sheraton Lima and Convention Center brinda una capacitación constante a sus empleados. Esto se refleja en que el hotel brinda capacitaciones de manera presencial. Por ejemplo, detección de billetes falsos, dirigido especialmente al área de finanzas y de recepción ya que tienen un manejo directo con dinero. Además de la publicación de cursos de manera online, por ejemplo, calidad en el servicio, políticas de seguridad en el trabajo y al terminar cada curso los trabajadores reciben una constancia que acredita que lo realizaron.

Gráfico 1:

Recibo capacitación constante para desempeñar correctamente mis funciones

31 respuestas

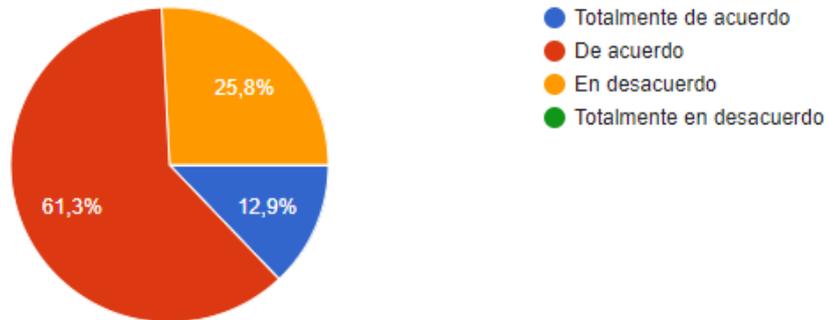


De igual modo, un 61,3% está satisfecho con los programas de capacitación que brinda la empresa, lo cual demuestra que los trabajadores están dispuestos a capacitarse y cumplir con los objetivos de la empresa. Sin embargo, un 25,8% de los encuestados se encuentra en desacuerdo ya que en la mayoría de casos los cursos son online y los trabajadores no tienen tiempo de realizarlos debido a la alta carga laboral. Además, que existe un periodo de tiempo para poder realizar los cursos el cual algunas veces es muy corto y no todos los trabajadores pueden realizarlo en el tiempo estimado y se tiene que prolongar hasta que todos lo hayan culminado.

Gráfico 2:

Me encuentro satisfecho con los programas de capacitación brindados por la empresa

31 respuestas

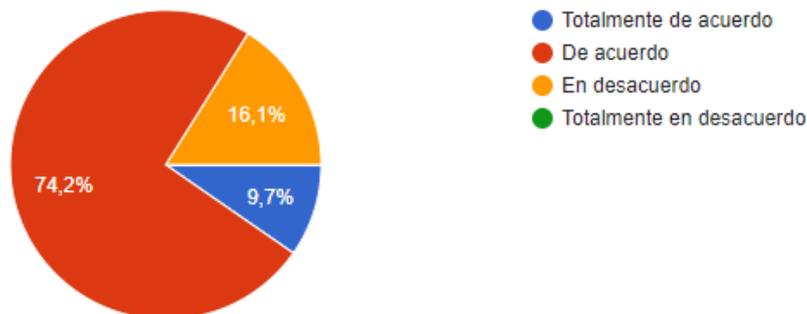


De igual forma existe una capacitación cuando ingresa una persona nueva al área. Siempre se asigna a la persona encargada de turno (el supervisor o si esta persona no está en turno, se encarga el trabajador con más tiempo en el hotel dentro del área), un 74,2% de los encuestados se encuentra de acuerdo con la capacitación que recibió cuando ingresó al hotel, solamente un 16,1% se encuentra en desacuerdo. Una hipótesis que se maneja es que al momento que ingresó la persona hubo mucha demanda de trabajo en el área (eventos dentro del hotel que involucran tener la ocupación máxima), sin embargo, luego de terminar las actividades la persona pudo tener una debida capacitación.

Gráfico 3:

Luego de firmar el contrato de trabajo tuve una correcta capacitación por parte de mis supervisores

31 respuestas

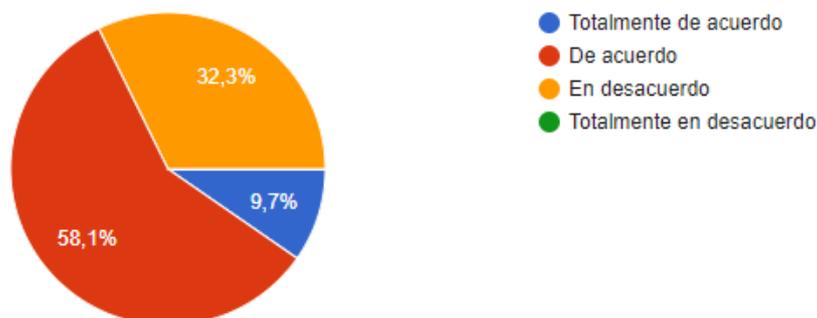


No solamente la capacitación constante es importante, otro pilar fundamental es el seguimiento que se realiza luego de cada capacitación con el fin de poder determinar si las charlas y los programas de capacitación brindados tuvieron los resultados esperados. Es por eso que encontramos que el 58,1% afirma que se sí se aplica un seguimiento. Lo podemos observar especialmente en las capacitaciones que se tienen con el fin de obtener resultados a corto plazo o mediano plazo, como por ejemplo se brindó a los trabajadores una capacitación con el fin de poder incrementar los *up sell*, es decir, brindar una mejor habitación por un precio adicional a la tarifa. Mensualmente se hace un seguimiento de los *up sell* que ingresa cada trabajador al sistema, los trabajadores que no lograron cumplir con la cantidad estimada son llamados por el Front Office Manager y les pregunta por qué no han alcanzado el objetivo y les brinda asesorías para que puedan lograrlo. Sin embargo, hay un margen de 32,3% que se encuentra en desacuerdo debido a que los turnos son rotativos y las personas que tienen que evaluar (los supervisores) no se encuentran trabajando en ese momento, lo cual genera un bajo control en la supervisión luego de las sesiones de capacitación.

Gráfico 4:

Recibo un adecuado seguimiento en mis funciones luego de cada sesión de capacitación

31 respuestas



Teresa Araujo indicó en la entrevista que se realizó como parte de la recolección de datos, que actualmente existe una nueva persona a cargo del área de recepción (Director de cuartos), el cual demuestra que está poniendo iniciativas de mejora para motivar al personal y alcanzar los objetivos del área. Sin embargo, antes del ingreso de esta nueva persona, el encargado del área de recepción era un supervisor del área por mucho tiempo y conocía las necesidades del área, de los trabajadores y fomentaba el trabajo en equipo. Además, con la ayuda de los otros supervisores se pudo lograr un buen control con una aprobación del 61,3% de los encuestados.

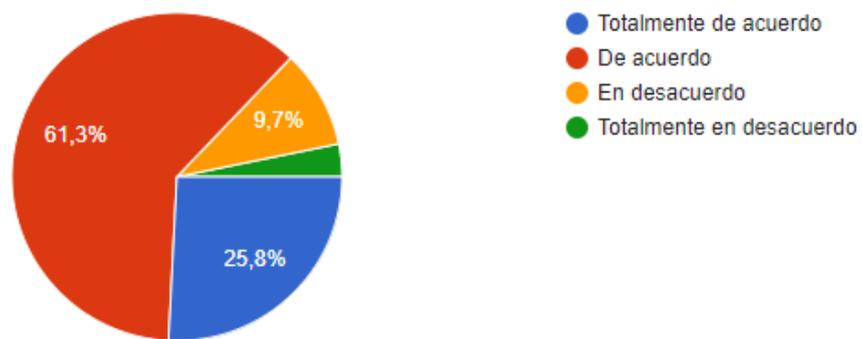
T.A “antiguamente teníamos un gerente de recepción que no nos motivaba para nada, al contrario nos desmotivaba con tan solo decir algunas palabras, ya que sus comentarios siempre los sentíamos de forma negativa, a veces por ahí de forma positiva pero en realidad no nos motivaba para nada y ahora vemos un gran cambio, ahora tenemos un director de cuartos y la mentalidad que tiene es totalmente distinta, está enfocada en motivarnos

realmente por cada cosa buena que hagamos, o sea si hacemos un trabajo bueno nos dice muchas gracias por tu trabajo y en realidad eso influye, ya que sientes que en verdad estás haciendo un buen trabajo y te auto motivas. Entonces si influye directamente la motivación con el desempeño de tu trabajo”

Gráfico 5:

El Front Office Manager pone en marcha iniciativas de mejoras para motivar al personal y alcanzar de esta manera los objetivos del área

31 respuestas



Capacitación por parte del propio trabajador:

Por otro lado, el personal de recepción no solamente espera a que el hotel les brinde todas las capacitaciones que sean necesarias, ellos mismos buscan cursos de capacitación y también en aprender nuevos idiomas. El 83,9% de los encuestados se encuentra de acuerdo en buscar la forma de capacitarse constantemente y el 16,1% está totalmente de acuerdo. Los idiomas que actualmente están aprendiendo algunos de los encuestados son italiano, chino y portugués estos resultados son respaldados por la entrevista a Teresa Araujo quien de manera personal está aprendiendo el idioma chino. Una buena

capacitación genera que el trabajador pueda poner en práctica todo lo aprendido cuando tenga que desempeñar diariamente sus funciones.

Gráfico 6:

Me preocupo por estar constantemente actualizado en temas relacionados con mis funciones

31 respuestas

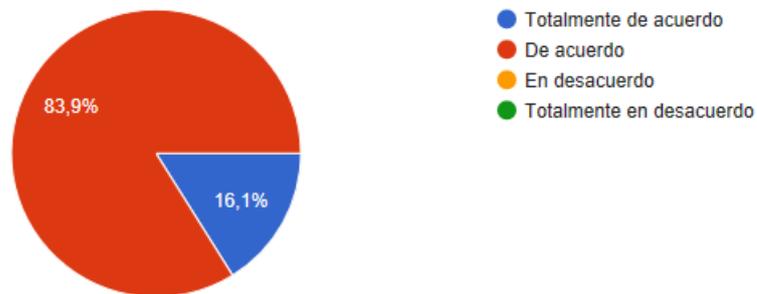


Gráfico 7:

Se exactamente cuales son mis funciones y me preocupo por estar actualizado en temas relacionados de manera proactiva

31 respuestas

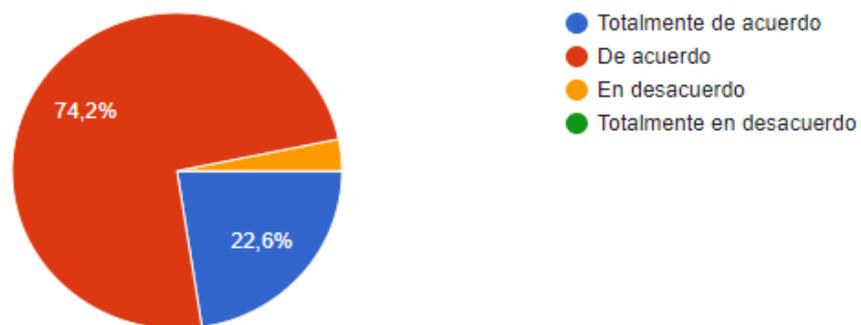
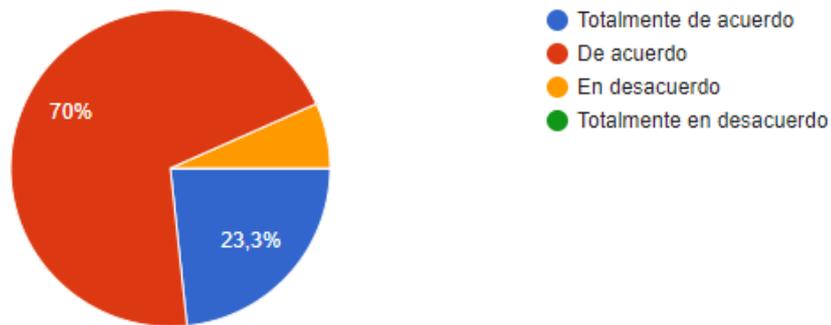


Gráfico 8:

Busco tomar cursos de capacitación de manera proactiva, a fin de poder lograr un mejor desempeño en mi trabajo

30 respuestas



Los trabajadores no solo se preocupan por desarrollar las habilidades duras (conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que los ayuda a poder desarrollar sus funciones dentro del área) sino que existe un interés por desarrollar las habilidades blandas. Esto es muy beneficioso ya que el trabajador podrá desarrollar habilidades en el desempeño social, emocional y de liderazgo (lo cual permite entender, razonar y manejar las emociones tanto de las personas que lo rodean como las de él mismo, ser empáticos con los compañeros del área). En la entrevista realizada a la coach Angie Trelles, hace mención que las habilidades blandas están tomando cada vez mayor relevancia, tienen todo un componente relacionado con la inteligencia emocional que necesita ser trabajado según la persona. Es mucho más fácil capacitar a una persona en un tema específico de una habilidad dura (que son las habilidades técnicas) versus por ejemplo convertir una persona que es más tímida en un team líder.

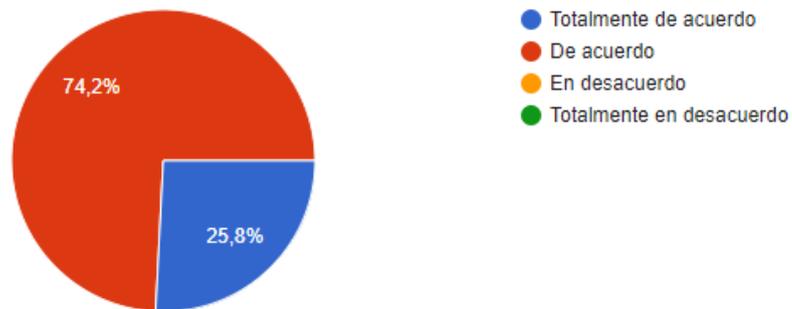
A.T “Hoy en día, solo como para poder en perspectiva las habilidades blandas están tomando cada día un peso mucho más grande porque

hay habilidades blandas con las cuales las personas nacen y van fortaleciendo a lo largo del tiempo y toda la parte intelectual es mucho más fácil trabajar que trabajar habilidades blandas”.

Gráfico 9:

Me preocupo por desarrollar mis habilidades blandas para ayudar en mi óptimo desempeño dentro del área

31 respuestas



Motivación y compañerismo:

La motivación personal es fundamental para el desempeño en el trabajo, un 71% de las personas encuestadas afirma que está de acuerdo en que se encuentra motivada para alcanzar los objetivos de la empresa y del área. Además, un 74,2% está de acuerdo en que su actitud está ligada con los objetivos de la empresa. Teresa Araujo indica que si existe compañerismo y un claro ejemplo es cuando el gerente de recepción renunció y un supervisor del área tuvo que tomar el puesto, todos los trabajadores se alinearon y siguieron cumpliendo los objetivos además de ayudar al supervisor para que pueda lograr un buen desempeño como gerente temporal.

T.A “si hay bastante compañerismo, por el mismo tema que nosotros nos quedamos sin gerente de recepción, nos quedamos casi en el aire sin ningún jefe, nuestro supervisor tuvo que asumir este puesto. Nosotros nos ayudamos bastante y nos comprometimos bastante con el trabajo y sabíamos que estábamos solos y que teníamos que agarrarnos de las manos y salir adelante como área sin que nadie nos esté dirigiendo”.

Gráfico 10:

Me encuentro motivado para alcanzar los objetivos de la empresa y del área

31 respuestas

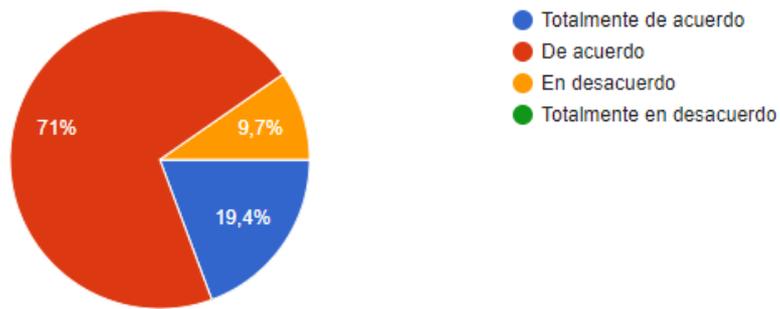
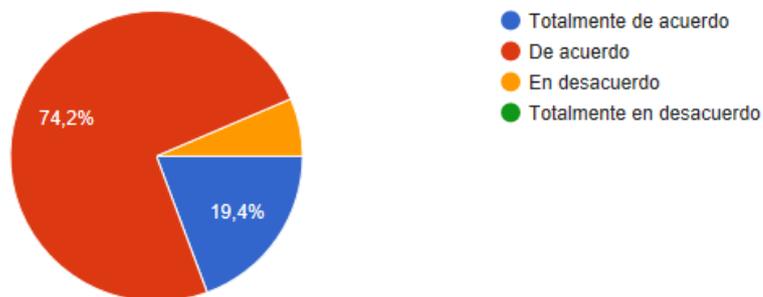


Gráfico 11:

Mi actitud está directamente ligada a los objetivos de la empresa

31 respuestas



En el hotel Sheraton existen más de 400 trabajadores por lo que es una tarea difícil y de trabajo continuo poder motivar a todos los trabajadores. Un 54,8% está de acuerdo que en la empresa se preocupa para que todos los trabajadores se sientan constantemente motivados y lograr los objetivos de manera conjunta. Sin embargo, el 32,3% de los trabajadores encuestados indican que no están de acuerdo por lo que podemos considerar que la motivación es producto del trabajo dentro del área de recepción y del buen clima laboral que se vive en el área y el 51,6% de los encuestados lo afirma.

Gráfico 12:

La empresa se preocupa para que todos los trabajadores nos sintamos constantemente motivados y lograr los objetivos de manera conjunta

31 respuestas

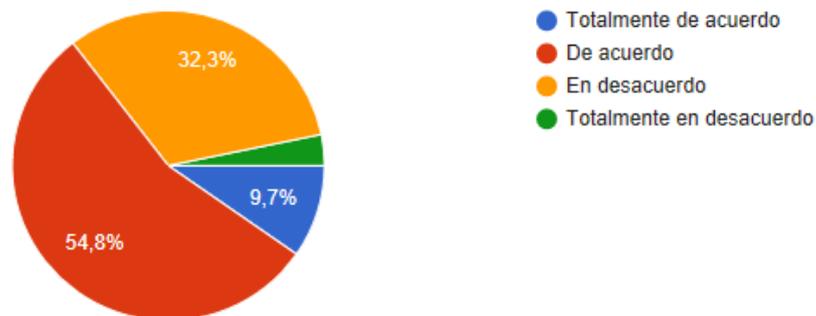
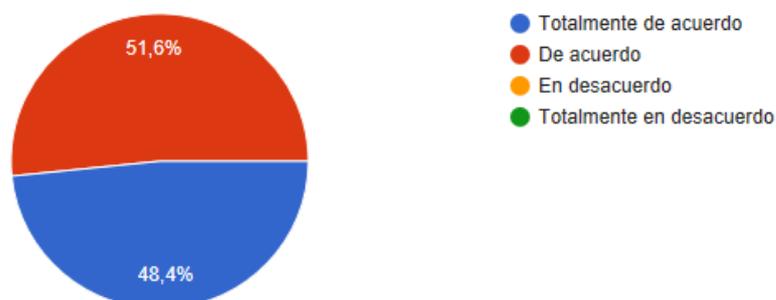


Gráfico 13:

Mantengo una buena relación con mis compañeros y trato de motivarlos

31 respuestas

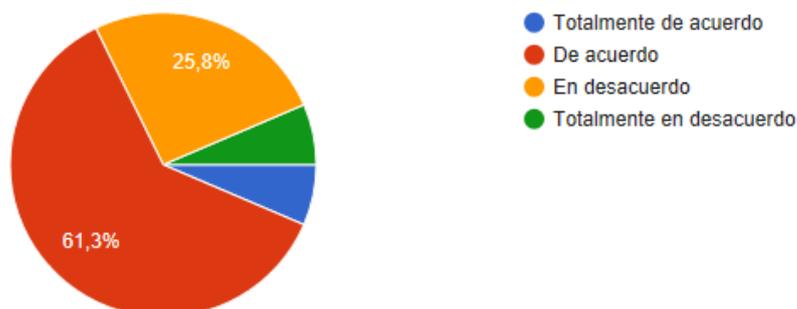


Otra causa de motivación en el personal son los reconocimientos que se realiza. Existen reconocimientos que son otorgados a los empleados del área de recepción por alcanzar las metas alcanzadas a fin de mes. Por ejemplo 20 up sell ingresados al sistema, el trabajador recibe una retribución monetaria, afiliar a clientes al programa SPG (Starwood Preferred Guest) dependiendo de la cantidad de personas afiliadas, el trabajador puede recibir desde 2 horas libres de trabajo hasta una noche para dos personas con cena incluida en el hotel. Estos reconocimientos reflejan un 61,3% de aprobación por parte de los encuestados. Sin embargo, podemos ver que un 25,8% no se encuentra de acuerdo debido a que existe personal dentro del área de recepción que no tiene contacto frecuente con los huéspedes y como consecuencia no pueden ingresar *up sell* al sistema o fidelizar clientes, esta área es la central telefónica.

Gráfico 14:

Mi desempeño dentro de la empresa es reconocido y me genera una motivación

31 respuestas



Participación de los supervisores:

Los reconocimientos no solamente son premios que el hotel brinda a los trabajadores, también existen reconocimientos públicos que realizan los supervisores dentro del área de manera verbal o vía correo electrónico de manera activa a fin de resaltar un buen cumplimiento de las tareas. Vemos que existe un estrecho margen entre las personas que están de acuerdo (51,6%) y las que están en desacuerdo (32,3%) esto se debe a que no todas las personas que realizan un buen desempeño tienen la oportunidad ser reconocidas frente a los otros trabajadores del área, posiblemente los supervisores prioricen la efectividad de las tareas y tiempo empleado.

Además de motivar al personal, los supervisores están siempre dispuestos a resolver dificultades que se susciten durante el desempeño de las funciones de algún trabajador. Especialmente si la persona es nueva, el supervisor lo ayudará con la finalidad de tener un mejor desenvolvimiento y cumplimiento de funciones y poder cumplir con los objetivos trazados.

Gráfico 15:

Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco

31 respuestas

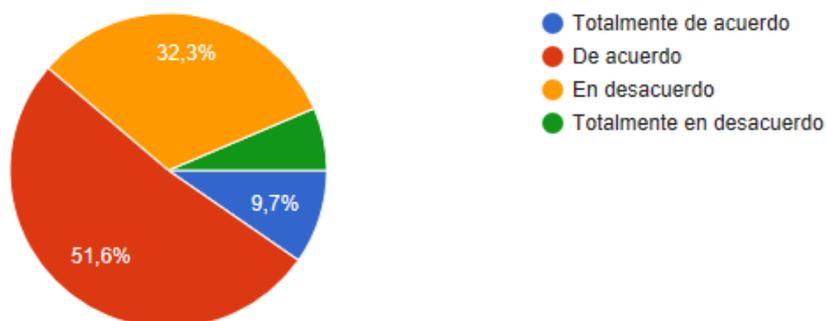
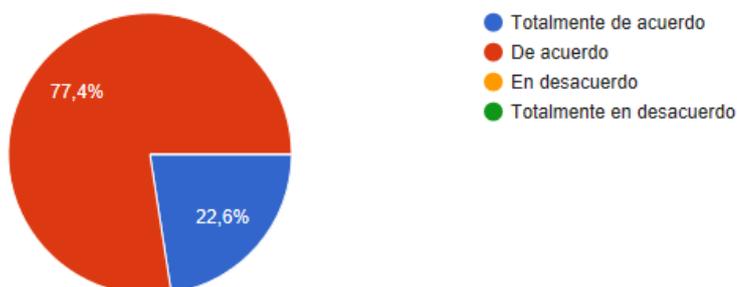


Gráfico 16:

Los supervisores están siempre dispuestos a resolver dificultades que surjan durante el desempeño de las funciones

31 respuestas



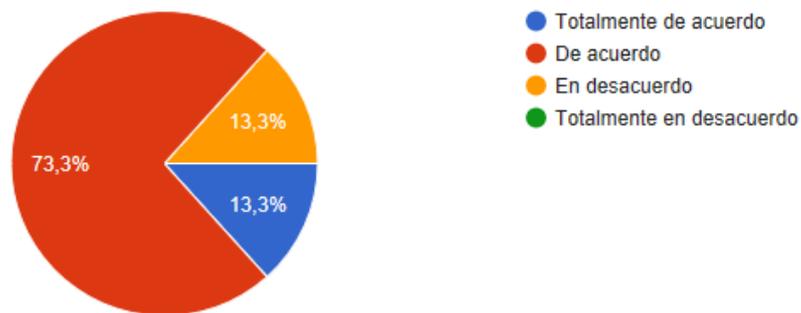
Otra función que cumplen los supervisores de manera activa es en el buen desarrollo dentro del área. Si hay dos trabajadores que están disgustados el supervisor los llamará a fin de poder resolver la situación y lograr un buen clima laboral. Sin embargo, existe un pequeño margen que se encuentra en desacuerdo con esta afirmación y es producto que existe hoy en día personal nuevo que está incorporando al área y aún no mantienen una relación cercana con los supervisores debido a los horarios rotativos. Sin embargo, con el paso

de los días esta relación se volverá más cercana y por último los supervisores son las personas que representan al Front Office Manager ante cualquier duda que exista, ellos se encargarán de resolverlas ante los trabajadores y además de difundir los objetivos de manera clara, precisa y motivar al personal para que lo puedan conseguir.

Gráfico 17:

Los supervisores del área se preocupan por el buen desarrollo dentro del área

30 respuestas



Objetivos alcanzados:

Una buena motivación y buen compañerismo dentro del trabajo hacen que se logren los objetivos. Un 77,4% está de acuerdo en que cada trabajador se preocupa de poder lograr objetivos de manera correcta y se sienten satisfechos cuando les asignan alguna tarea ya que sienten que son parte del grupo y que su trabajo ayuda a lograr los objetivos del área y de la empresa. Además, existe una preocupación y ayuda mutua para que todos puedan conseguir las metas propuestas (77,4% se encuentra de acuerdo) esto se debe a que todos los trabajadores se involucran en logro de los objetivos.

Gráfico 18:

Me siento satisfecho cuando me asignan tareas

31 respuestas

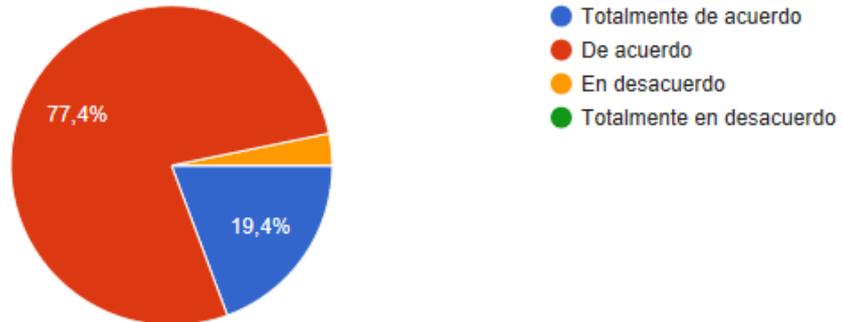


Gráfico 19:

Cumplo con las metas propuestas de manera correcta y en el tiempo estimado

31 respuestas

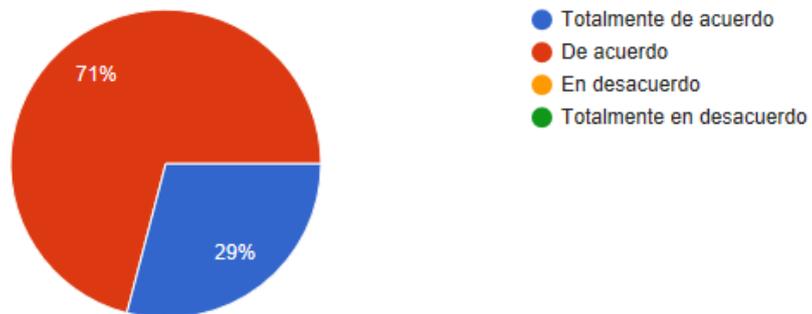


Gráfico 20:

Cumplo los objetivos propuestos de manera correcta

31 respuestas

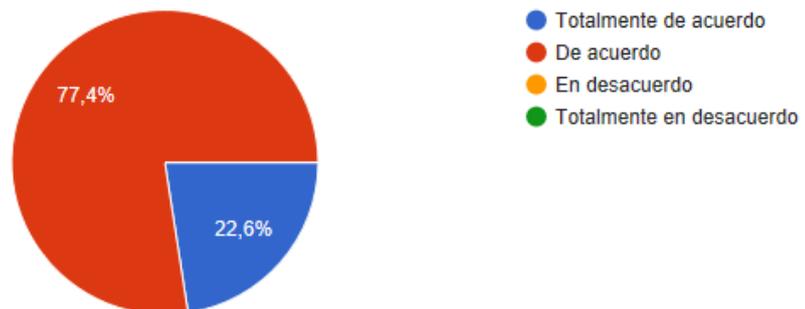


Gráfico 21:

Ayudo de manera proactiva a mis compañeros para cumplir las metas del área propuestas

31 respuestas

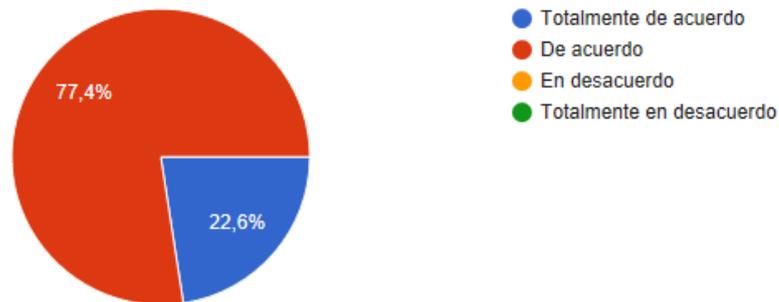
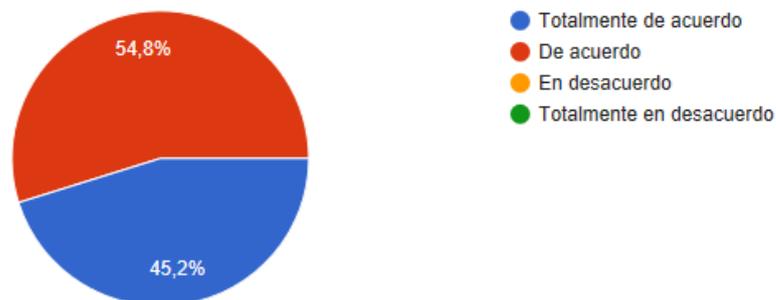


Gráfico 22:

Apoyo a mis compañeros para lograr de manera conjunta los objetivos del área

31 respuestas



Reuniones departamentales:

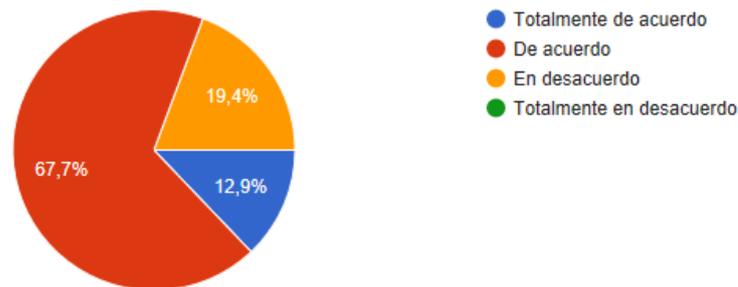
Existe un alto índice de participación en las reuniones departamentales que se realizan una vez al mes 67,7% de los encuestados participa de manera activa y motivada en las reuniones, solo un 19,4% está en desacuerdo, ya que algunas veces las personas tienen turno en la madrugada y tienen que asistir a las reuniones o es su día de descanso, Teresa Araujo indica que los trabajadores que no asisten a las reuniones es por dejadez.

T.A “En general si hay un compromiso por parte de todos, pero como en todo lugar siempre hay excepciones, hay personas que no se sienten tan comprometidas con el trabajo y simplemente por dejadez no vayan a una reunión o no hagan bien sus funciones, o sea en general si todos cumplen con sus funciones, pero siempre hay excepciones”.

Gráfico 23:

Participo activamente en las reuniones y/o actividades que se realizan en el área y en la empresa para sentirme motivado

31 respuestas



Además, en estas reuniones departamentales, se toma en cuenta la opinión de los trabajadores, se explica de manera clara cuales son los objetivos que se tienen que cumplir y el plazo de tiempo que se tiene. Asimismo, se envía un correo electrónico luego de cada reunión a todos los trabajadores del área con el fin de que quede constancia de los temas que se trataron, cuáles son los nuevos objetivos, cuál es la manera correcta de alcanzarlos y el tiempo estimado. Otros temas a tocar son buscar involucrar a todos los trabajadores cada vez más a fin de poder alcanzar las metas en el menor tiempo posible, buscar que sean cada vez más proactivos y ayuden al nuevo personal que se está integrando al área y por último como el área de recepción abarca dos sub áreas (front desk y

telefonía) se trata de resolver algún altercado que exista con el fin de poder difundir que el éxito del área depende de todos los trabajadores.

Gráfico 24:

Asisto a todas las reuniones departamentales

31 respuestas

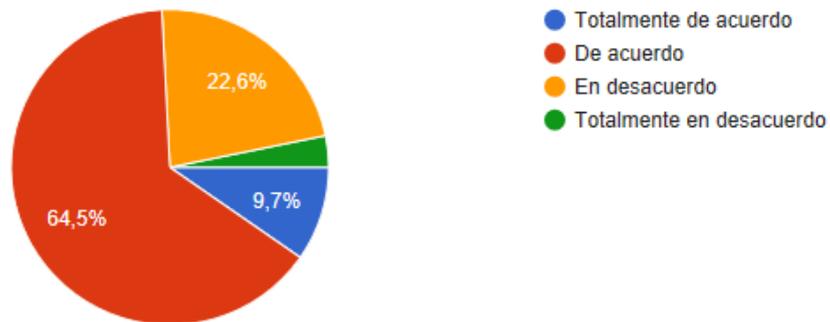


Gráfico 25:

El éxito del área depende de todos

31 respuestas

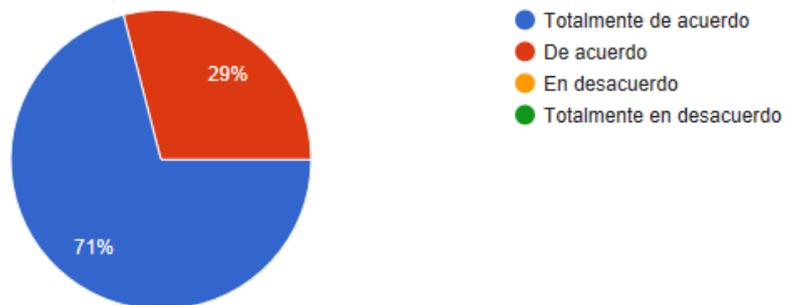
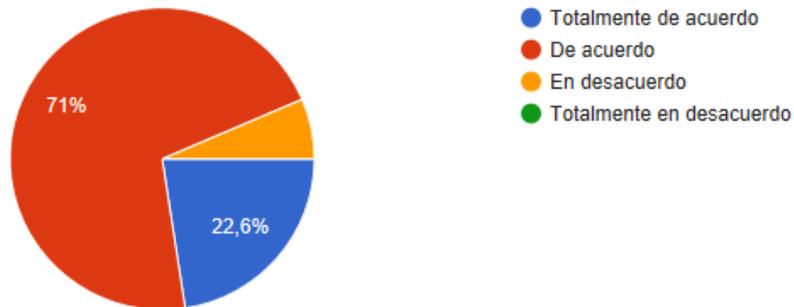


Gráfico 26:

Los objetivos son difundidos de manera clara y precisa

31 respuestas



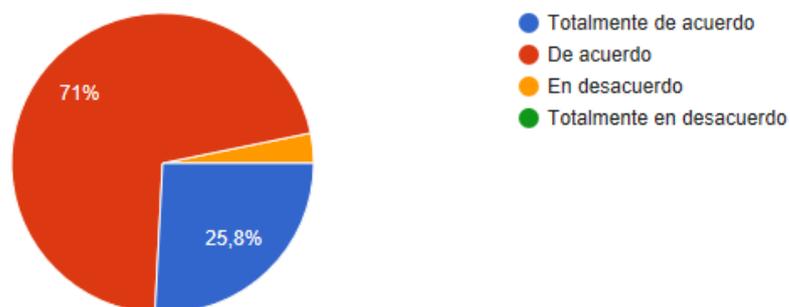
Empowerment:

El *empowerment* es un término que se pone en práctica dentro del área, los trabajadores pueden tomar decisiones por sí mismos 71% de las personas encuestadas está de acuerdo con esta afirmación. Además, si es una persona que recién ha ingresado a trabajar dentro del área sus opiniones también son tomadas en cuenta por el equipo de trabajo.

Gráfico 27:

Puedo tomar decisiones de manera asertiva por mí mismo para resolver algún suceso con un huésped

31 respuestas



La empresa confía y es flexible con los trabajadores para que puedan tomar decisiones. Ya que existe una capacitación constante, la corporación brinda todas las herramientas necesarias a fin de poder capacitar al personal y de nutrirlos con la información necesaria con el objetivo de que puedan decidir de manera clara y rápida cuando se suscite alguna situación con un huésped, con la condición que el trabajador tiene que comunicar a los supervisores lo sucedido y que hechos lo llevaron a tomar esa decisión, con la finalidad de que todos estén informados. Teresa Araujo hace referencia que el personal trata siempre de resolver los problemas que se puedan suscitar, sin embargo, en ocasiones los huéspedes hacen requerimientos que necesitan la aprobación de un superior, es ahí donde se solicita la ayuda correspondiente:

T.A: “En cuanto a lo que nosotros podamos resolver y esté en nuestras manos hasta donde podamos ir lo hacemos, manejamos situaciones hasta donde podemos llegar”.

Gráfico 28:

La empresa es flexible con las decisiones que yo tomo dentro del área

31 respuestas

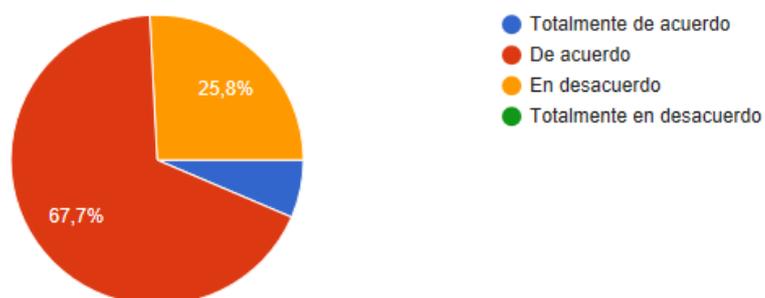
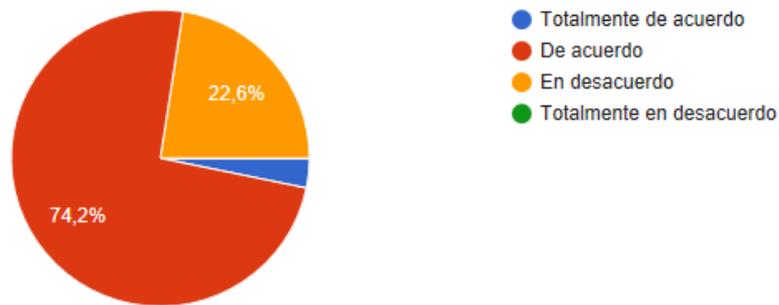


Gráfico 29:

La empresa confía en los trabajadores para darles la potestad de tomar decisiones y resolver problemas dentro del área

31 respuestas

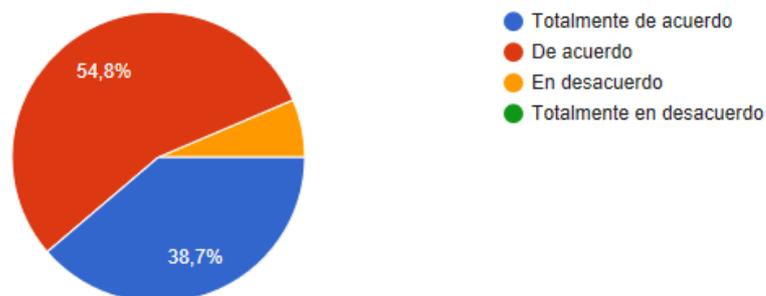


El tomar decisiones en el momento preciso nos lleva muchas veces a poder controlar nuestras emociones y tratar de controlarlas de manera asertiva. Existe mucha confianza dentro del área por lo que los trabajadores pueden hablar libremente y expresarse a fin de poder trabajar de manera más a gusto y sin dificultades. Existe un buen clima laboral, la razón fundamental es el tiempo que se pasa dentro del trabajo. Los horarios son rotativos lo que genera trabajar con diferentes personas todos los días.

Gráfico 30:

Existe una buena relación con todos los compañeros de trabajo

31 respuestas



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. DISCUSIÓN

Luego del seguimiento exhaustivo y las investigaciones realizadas se planteó soluciones al problema principal presentado en la tesis: Estrategias motivacionales y el desempeño de los empleados del área de recepción. El término capacitación se pone en práctica de manera casi continua en el hotel Sheraton Lima and Convention Center, sin embargo vemos que el índice de cumplimiento del tiempo establecido para dichas capacitaciones no son siempre logradas, especialmente cuando hablamos de capacitaciones online, ya que el tiempo que se tiene para cumplir es muy corto y a veces no se puede terminar debido a la alta carga laboral que se tiene en el área, si bien es cierto no siempre es la misma, ya que se encuentra sujeta al índice de ocupación que tiene en el hotel en ese momento. Sin embargo, este índice de ocupación varía constantemente, se podría decir de un momento a otro, debido a algún vuelo cancelado de alguna aerolínea de último momento, alguna sobreventa de otro hotel, etc.

Una solución que se ha implementado en los últimos meses con el fin de promover el interés de las capacitaciones online, es en mejorar la plataforma donde se realizan los cursos, las cuales son mucho más atractivas visualmente, con gráficos mejorados. Además, se recomienda extender el tiempo establecido, a fin de que todos los trabajadores del área puedan cumplir sin tener que exceder del mismo, de preferencia los cursos que podrían llevar un poco más de tiempo en terminar a comparación de otros que son breves.

Algunas capacitaciones que se tiene de manera online no cuentan con un debido seguimiento, por parte de los supervisores y/o del front office manager y la falta de motivación por parte de los trabajadores, lo que se propone con el fin de aprovechar este modelo de capacitación es poder hablar en las reuniones departamentales acerca de las capacitaciones que se tuvieron en el mes y que fueron de manera online, ya que de esta manera también se podrá reforzar algunos puntos que no estuvieron muy claros para algunos trabajadores y poder enseñarles cual es la mejor manera de aplicar los conocimientos aprendidos en las funciones diarias y los beneficios con el objetivo de brindar a los clientes un óptimo servicio.

Por otro lado, el logro de objetivos y la manera en que los trabajadores están involucrados a fin de poder alcanzarlos es muy alto. Esto se ve reflejado gracias al buen clima laboral que existe dentro del área. Es un excelente grupo de trabajo y siempre están dispuestos a ayudarse entre sí a fin de poder lograr los objetivos, ya que tienen claro que el logro de los mismos depende de todos y por la reforma que se tuvo con la nueva persona a cargo del área de recepción (ahora llamado

director de cuartos). Además, existe un sentimiento de entrega y de pertenencia en el trabajo, sobre todo en el área y con los compañeros, un ejemplo es cuando los mismos trabajadores pueden tomar decisiones por sí mismos, a fin de poder resolver alguna situación con algún huésped. Las decisiones que toman los trabajadores cada vez son más asertivas debido a los cursos de capacitación, la constante comunicación que existe entre todos los trabajadores del área, donde comparten experiencias y casos que tuvieron con los huéspedes que refuerzan esta toma de decisión.

Lo que se aconseja con el fin de fortalecer esta buena relación entre los trabajadores, es seguir trabajando con transparencia y confianza, especialmente el tema de incentivos y felicitaciones por alcanzar los objetivos. Si bien es cierto los incentivos se llegan a dar, pero no en el tiempo establecido. Por ejemplo, si un trabajador llega a la cuota máxima de afiliar clientes al programa SPG (Starwood Preferred Guest) recibe como premio una noche para dos personas con cena incluida en el hotel y para poder validarlo se hace con una carta que es elaborada y entregada por algún supervisor del área, si bien es cierto en algunas ocasiones los trabajadores que obtuvieron este premio tuvieron que insistir varias veces a los supervisores para que les fuera otorgada, lo que se sugiere es que los supervisores puedan hablar con el trabajador si saben que va a existir alguna demora (por ejemplo, el gerente general del hotel no se encuentra para firma la carta).

Por otro lado, luego de hacer un análisis de las diferentes teorías motivacionales, se sugiere reforzar la teoría de higiene versus motivadores, ya que los

trabajadores se preocupan por alcanzar los objetivos, crecer profesionalmente y capacitarse constantemente, vemos que los factores extrínsecos (higiene) deben de ser reforzados, como ejemplo: reforzar la supervisión luego de cada sesión de capacitación, además de adoptar la teoría motivacional de la expectativa, debido a que todos los trabajadores del área no son recompensados de la misma forma por los supervisores cuando finalizan una labor sobresaliente, las encuestas indican que un 32,3% se encuentra en desacuerdo. Lo que esta teoría sugiere es la expectativa en el nivel de recompensa que tiene la persona antes de realizar la labor. Es decir, si ya se sabe que no todos los trabajadores son felicitados de la misma manera, no cumplirá con los objetivos de manera sobresaliente y se limitará en realizar lo necesario. Es por eso que se aconseja que los supervisores adopten una postura equitativa cuando se trata de felicitar u otorgar algún premio a algún trabajador.

La teoría de la motivación con base en las necesidades McClelland si se cumplen en el área. Es decir, las necesidades de logro se cumplen ya que cada trabajador se preocupa por lograr los objetivos, estar constantemente capacitados. Además de las necesidades de afiliación, existe un buen clima laboral, compañerismo y necesidades de poder, ya que los trabajadores se actualizan constantemente por sobresalir en el trabajo y demostrar que cada día son mejores.

Lo que corresponde a las teorías de desempeño, podemos apreciar luego de realizar las encuestas, la teoría de Jones y Davis de la inferencia de correspondencia, la cual nos indica que las personas en su mayoría infieren que la conducta de un individuo es por una disposición o un rasgo de personalidad,

entre los trabajadores del área de recepción del hotel Sheraton si se puede hacer un análisis de la personalidad de cada uno y sus conductas ya que el tiempo de trabajo es extenso y siempre están en constante comunicación. Además, que las encuestas reflejan que existe un alto nivel de compañerismo y existe una compenetración y armonía en el grupo, por lo que este análisis de personalidad podría ser altamente positivo.

En ese sentido, la importancia de la investigación de dar a conocer cómo afectan las estrategias motivacionales en el desempeño del personal, se puede precisar que la motivación es fundamental para lograr un óptimo desempeño. La investigación realizada indica que todos los trabajadores son conscientes de que el éxito depende del trabajo de manera grupal y no solo esperan que la empresa les brinde capacitaciones, sino que ellos mismos las buscan.

La justificación de la investigación sobre la carencia de metas alcanzadas antes de fin de mes, consecuentemente la constante rotación del personal, se está mejorando ya que existe un excelente clima laboral y una preocupación por parte de los trabajadores o en la mayoría de poder dar un óptimo servicio al cliente. Conjuntamente con el logro de los objetivos y por el ingreso de la nueva persona a cargo del área de recepción quien está sabiendo valorar el trabajo de los empleados y sobre todo sabiéndolos escuchar. Por ejemplo: en la primera semana de trabajo convocó a una reunión departamental para poder escuchar a todos los trabajadores, saber sus puntos de vista, como trabajan en equipo, que opinión tenían unos de otros, pudo explicar cuál sería su plan de trabajo y que acciones tomaría para poder lograr los objetivos de manera conjunta.

Adicionalmente en el marco teórico descrito, se menciona la inteligencia emocional, la cual es importante y además es el complemento del coeficiente intelectual que a su vez es descrito por la coach Angie Trelles en la entrevista brindada. Además, de la importancia que tiene el empowerment dentro de las organizaciones, ya que, en los resultados obtenidos, podemos apreciar que el empowerment motiva a los empleados, sienten que son parte del equipo, los ayuda a compenetrarse y poner en práctica lo aprendido en los cursos de capacitación que brinda la empresa. Asimismo, el desarrollo y comportamiento organizacional cada vez se está haciendo más fuerte, es decir, existe una compenetración en el grupo de trabajo lo cual genera mayor productividad en los resultados y se puede entender mejor al personal que trabaja dentro del área.

5.1. Conclusiones

Conclusión 1:

En la tesis se determinó en qué manera afectan las estrategias motivacionales el desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center durante el 2017. Dando como resultado que un personal altamente motivado logra mejores objetivos optimizando los recursos.

Conclusión 2:

Además, se llegó a determinar la influencia que tienen los programas de capacitación con el desempeño de los empleados en el área de recepción del hotel. Generando un mayor interés por la capacitación continua ya que ayuda a los empleados en poder tener todas las herramientas necesarias a fin de poder lograr un óptimo desempeño en sus funciones.

Conclusión 3:

Asimismo, se determinó la influencia que tiene la participación de los empleados motivados del área recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center con el logro de los objetivos trazados por la empresa para esta área. Ayudando en poder transmitir esa motivación hacia los otros empleados.

Conclusión 4:

Finalmente, se pudo determinar la influencia que tiene el empowerment con el mejor desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, ya que genera que los empleados se desarrollen con mayor autonomía en sus funciones diarias, además de sentir que son parte de la organización.

5.2. Recomendaciones

Recomendación 1:

Se recomienda que las estrategias de motivación estén siempre presentes y se trabajen en función a las necesidades del área. Por ejemplo, proponer un día de integración donde todos los trabajadores puedan asistir y de esta manera fortalecer lazos laborales y motivar más la unión como equipo de trabajo.

Recomendación 2:

Todas las capacitaciones tienen que tener un control al finalizarlas, que podría ser desde un test o encuesta hasta una entrevista, ya que ayudará a que los empleados a subsanar alguna duda generada durante la capacitación.

Recomendación 3:

Los empleados motivados deben impregnar esa sensación a sus compañeros.

Recomendación 4:

Los cursos de capacitación deben de estar siempre presentes ya que genera que los empleados tengan mayores herramientas necesarias para realizar sus funciones.

Conjuntamente con todas las recomendaciones brindadas es muy importante que exista compromiso verdadero, sentimiento de entrega y de pertenencia por el trabajo y sobre todo por el área. Es decir, que el trabajador se logre compenetrar en el grupo laboral ya que es un puesto que implica contacto directo siempre con los huéspedes, lidiar con diferentes tipos de situaciones buenas y malas, con el fin de poder obtener resultados positivos al término de cada situación. Es por eso que se sugiere que siempre exista una comunicación clara, veraz y directa entre todos los trabajadores del área ya que facilita el entendimiento de las situaciones.

Este trabajo de investigación debe continuar hacia otras áreas del hotel e incluso, usando el modelo empleado, en otras empresas hoteleras. Para ello se hará entrega de una copia de la tesis a la gerencia del Hotel Sheraton para que pueda ser implementado a fin de poder reforzar el manejo de la implementación de los programas de capacitación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros:

Abarca, N. (2013). El líder como coach. Chile: Penguin Random House Grupo Editorial.

Ahammad, S. (2013). Importance of Training in Hotel Industry: A case study of Hilton Hotel Cyprus. *Södertörn*

Andreu, E. (2007). Recursos humanos y cuadro de mando. En *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando* (p.194). España: ESIC.

Andraka, P. (2011). 10 Diez... ¡EL VENDEDOR PERFECTO!: El vendedor que todo empresario desea tener. Manual de ventas y superación personal. Estados Unidos: Palibrio.

Artal, M. (2015). Dirección de ventas 13ª ed.: Organización los departamentos de ventas y gestión de vendedores. España: ESIC.

Baguer, A. (2001). Un timón en la tormenta: Cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Benjamin, E. (2007). La auditoría en el sector privado. En *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. España: Pearson Educación.

Berbel, G. (2007). Clima. En *Manual de Recursos Humanos*. España: Editorial UOC.

Boria, S & García, A. (2006). Los nuevos emprendedores. Creación de empresas en el siglo XXI. España: Graficas Rey.

Calvanapón, F. (2009). Influencia de la inteligencia emocional en el éxito de gestión de las micro y pequeñas empresas de servicios de restaurantes y hoteles

de Trujillo metropolitano (tesis de doctorado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Capote, R. (2013). La gerencia sin práctica: Análisis del desempeño de la empresa socialista en Cuba. Estados Unidos: Palibrio.

Casado, C. (2009). Entrenamiento emocional en el trabajo. España: ESIC.

Costumero, I. (2007). Técnicas de motivación laboral. En Relaciones en el entorno de trabajo: grado superior. México: Pearson Educación.

Cruz, O. (2015). El empowerment y su relación con la satisfacción laboral (tesis de maestría). Universidad autónoma de Queretano, México

Dalton, M., Dawn, G., Watts, H. & Watts, M. (2007). Relaciones Humanas. México: International Thomson Editores, S.A.

Dörnyei, Z. (2008). Sentar las bases. En Estrategias de motivación en el aula de lenguas. España: Editorial UOC.

Editorial Vértice. (2008). Teorías de motivación. En Retribución de personal. España: Vértice.

Gan, F & Triginé, J. (2006). La Planificación de las necesidades de personal. En Manual de instrumentos de gestion y desarrollo de las personas en las organizaciones. España: Ediciones Díaz de Santos.

Hogg, A., Vaughan, G, & Haro, M. (2010). Psicología social. España: Ed. Médica Panamericana.

Holford, P. (2005). Nutrición óptima para la mente. España: Ediciones Robinbook.

León, M. & Díaz E. (2013). Motivación laboral y clima organizacional. En Recursos humanos y dirección de equipos en restauración. España: Paraninfo S.A.

- Levin, R. & Rubin, D. (2004). Estadística para administración y economía. México: Pearson Educación.
- Lidstone, J. (2003). La Motivación Del Equipo de Ventas. España: Deusto.
- López, J. (2005). Planificar la formación con calidad. España: Cisspraxis.
- Malhotra, N. (2004). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. México: Pearson Educación.
- Märtin, D & Karin, B. (2013). E.Q. inteligencia emocional. España: EDAF.
- Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Molinera, J. (2006). Causa psicológica y voluntaria. En Absentismo laboral: causas, control y análisis, nuevas formas, técnicas para su reducción. España: Fundación Confemetal.
- Muñoz, A. (2013). La política industrial: Un reto de nuestro tiempo. Madrid: Díaz de Santos.
- Navarro, N. (2014), La autoestima, la motivación y el rendimiento académico en un grupo de alumnos del C.E.P Virgen de Fátima de Barranco (tesis de doctorado). Universidad de San Martín de Porres, Perú.
- Puchol, L. (2007). Objetivos del Evaluación de desempeño. En Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España: Díaz de Santos.
- Rivera, J; Arellano, R & Molero,V. (2000). Clasificación de las necesidades. En Conducta del consumidor estrategias y tácticas aplicadas al marketing. España: ESIC.
- Robbins, S. & Decenzo, D. (2009). Fundamentos de administración. México: Pearson Educación.

Robbins, S & Jugde, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Educación.

Roca, J. (2006). Motivación. En Automotivación. España: Paidotribo.

Soler, X. (2007). Motivación y Bienestar. En Pura motivación. Francia: Éditions d'Organisation.

Unell, B & Wyckoff, J. (2005). 20 valores que se puede transmitir a sus hijos. España: AMAT.

Urcola, J. (2010). Dirigir personas: fondo y formas. España: ESIC.

Uribe, F. (2014). Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales. México: El Manual Moderno.

Vargas, F. (2014), Efectos de la aplicación de un programa de coaching en la gestión cultural del Club de Exploradores de la ciudad de Lima (tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Vaughan, H. (2010). Atribución y conocimiento social. En Psicología Social. España: Medica Panamericana.

Vázquez, R. (2006). La motivación. En Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. España: Ideaspropias Editorial, S.L.

Zuazua, A. (2007). El proyecto de autorrealización. En El proyecto de autorrealización. España: Editorial Club Universitario

Artículo de revistas científicas:

Aria, M. (2016) Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista Negotium*, vol 11, n.33, pp.99-11

Ayala, F. (2016) Emociones y desempeño laboral. *Revista Psyconex*, vol. 8, p.5.

Barbosa, E. (2017). Empowerment. *Grupo CAASE*, vol.12, pp.8-9.

Diez, S., & Sánchez, C. (2017). Influencia de la Personalidad y la Inteligencia Emocional en los Estilos de Liderazgo. *Revista Empresarial*, vol. 11(3), pp.22-28.

García, M.D., Hernández, T., González, E., & Polo, S. (2017). Asociación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en empresas de Servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, vol. 10(1), pp.37-48.

Ibarra, L. M. (2016). Inteligencia emocional desde la perspectiva empresarial. *Revista Apuntes de Administración*, vol. 1(1), (76-80).

Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Revista MediSur*, vol. 13(3), pp.455-457.

Iglesias, A., Esperón, J., & Solís, F. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana De Enfermería*, vol. 34(1). Recuperado de <http://reventermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>

Kingir, S., & Mesci, M. (2010). Factors that affect hotel employees motivation, the case of Bodrum. *Serbian journal of management*, vol. 5(1), pp. 59-76.

León, C. (2015). Lograr la automotivación del personal. *Revista Strategia*, vol. 36, pp. 38-39.

Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*. vol.9, n.13, pp. 20-27. ISSN 2521-2737.

Orué-Arias, E. (2017). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Revista San Martín Emprendedor*, vol. 3(1), pp. 79-95.

Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Revista Suma de Negocios*, vol. 5(11), pp. 39-48

Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuvar, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, v. 32, p.17.

Páginas electrónicas:

Area, E. (2012). ¿Qué es el Upselling?: Upsells-cómo venderle más a sus clientes. 2012, de Eduarea's Blog. Recuperado de <https://eduarea.wordpress.com/2012/09/26/que-es-el-upselling-upsells-como-venderle-mas-a-sus-clientes/>

OMT (2017). Recuperado de <http://www2.unwto.org/es>

ScienceDirect (2014). Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)

Redacción Quántica. (2017). Negocios Claves para aplicar con éxito el empowerment. Recuperado de <http://quantica.pe/claves-aplicar-exito-empowerment-empresarial/>

Sigma (2016). Recuperado de <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

Universidad Autónoma de Querétaro (2015). Recuperado de <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/3406>

ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECEPCIÓN

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|---------------|--------------------------|
| Recibo capacitación constante para desempeñar correctamente mis funciones | | | | |
| Recibo un adecuado seguimiento en mis funciones luego de cada sesión de capacitación | | | | |
| Luego de firmar el contrato de trabajo tuve una correcta capacitación por parte de mis supervisores | | | | |
| El Front Office Manger pone en marcha iniciativas de mejoras para motivar al personal y alcanzar de esta manera los objetivos del área | | | | |
| Me encuentro satisfecho con los programas de capacitación brindados por la empresa | | | | |
| Me encuentro motivado para alcanzar los objetivos de la empresa y del área | | | | |
| Mi actitud está directamente ligada a los objetivos de la empresa | | | | |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| La empresa se preocupa para que todos los trabajadores nos sintamos constantemente motivados y lograr los objetivos de manera conjunta | | | | |
| Cumplo los objetivos propuestos de manera correcta | | | | |
| Participo activamente en las reuniones y/o actividades que se realizan en el área y en la empresa para sentirme motivado | | | | |
| Asisto a todas las reuniones departamentales | | | | |
| Propongo ideas de mejoras para área de manera frecuente en las reuniones departamentales | | | | |
| Mantengo una buena relación con mis compañeros y trato de motivarlos | | | | |
| Apoyo a mis compañeros para lograr de manera conjunta los objetivos del área | | | | |
| Mi desempeño dentro de la empresa es reconocido y me genera una motivación | | | | |
| Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco | | | | |
| Puedo tomar decisiones de manera asertiva por mí mismo para resolver algún suceso con un huésped | | | | |
| La empresa es flexible con las decisiones que yo tomo dentro del área | | | | |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| La empresa confía en los trabajadores para darles la potestad de tomar decisiones y resolver problemas dentro del área | | | | |
| Desarrollo mi conocimiento y habilidades en el trabajo de manera diaria | | | | |
| Me preocupo por estar constantemente actualizado en temas relacionados con mis funciones | | | | |
| Cumplo con las metas propuestas de manera correcta y en el tiempo estimado | | | | |
| Ayudo de manera proactiva a mis compañeros para cumplir las metas del área propuestas | | | | |
| Participo de manera empírica en el desarrollo de las funciones del área. | | | | |

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | JUSTIFICACION | DISEÑO DE INVESTIGACION |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Problema General</p> <p>¿De qué manera las estrategias motivacionales afectan el desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿De qué manera la implementación de programas de capacitación</p> | <p>Objetivo General</p> <p>Determinar en qué manera afectan las estrategias motivacionales el desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>1. Determinar la influencia que tienen los programas de capacitación con el desempeño de los</p> | <p>Hipótesis General</p> <p>Al determinar en qué manera afectan las estrategias motivacionales el desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017, se podrá tener una idea clara del nivel de motivación de los empleados.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1. Al determinar la influencia que tienen los programas de capacitación</p> | <p>Justifica su importancia en necesidad de estudiar la carencia de metas alcanzadas antes de fin de mes, consecuentemente la constante rotación de personal hace que la empresa esté alerta e inclusive los mismos trabajadores se pregunten porque sucede este hecho de manera cotidiana.</p> <p>La finalidad e importancia de esta investigación es dar a conocer cómo afectan las estrategias motivacionales en el desempeño del personal, teniendo aún más relevancia en el área de recepción del hotel,</p> | <p>El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo (investigación-acción). Se utiliza un cuestionario y una guía de entrevista de nivel descriptivo ya que la finalidad de la siguiente investigación es analizar si las técnicas motivacionales usadas en el área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center son efectivas y si es que por medio de ellas el personal del área se siente identificado, comprometido</p> |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>influye en la mejora en el desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017?</p> <p>2. ¿De qué manera influye la participación de los empleados motivados del área recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center 2017 con el logro de los objetivos trazados por la empresa para esta área?</p> <p>3. ¿De qué manera el empowerment influye en el mejor desempeño de los</p> | <p>empleados en el área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017.</p> <p>2. Determinar la influencia que tiene la participación de los empleados motivados del área recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center 2017 con el logro de los objetivos trazados por la empresa para esta área.</p> <p>3. Determinar la influencia que tiene el empowerment con el mejor desempeño de los empleados del área de</p> | <p>con el desempeño de los empleados en el área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017 se podrán tomar las medidas correctivas necesarias.</p> <p>2. Al determinar la influencia que tiene la participación de los empleados motivados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center 2017, se podrán direccionar mejor las acciones de gestión del área.</p> <p>3. Al determinar la influencia que tiene el empowerment con el mejor</p> | <p>donde el huésped se lleva la primera y la última impresión.</p> | <p>y sobre todo motivado con la labor que está desempeñando.</p> <p>Técnicas de Recolección</p> <p>Entrevistas</p> <p>Las entrevistas que se llevaron a cabo para este trabajo de investigación fueron 2, una de ellas fue realizada a Teresa Araujo quien trabaja en el hotel y en el área de recepción desde hace 3 años y quien ha demostrado ser una persona muy objetiva y con alto grado de participación en el logro de objetivos y a Angie Trelles quien es coach de vida, carrera y ejecutiva.:</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017?</p> | <p>recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017.</p> | <p>desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017, permitirá que trabajen con mayor autonomía.</p> <p>Variables:</p> <p>Variable 1: Estrategias motivacionales.</p> <p>Dimensión 1: Influencia de los programas de capacitación.</p> <p>Indicadores: Cursos de capacitación.</p> <p>Dimensión 2: Participación de los empleados.</p> | | <p>Cuestionario</p> <p>Los temas a tratar están relacionados a la motivación, desempeño, logro de objetivos, supervisión de los programas de capacitación, participación de los empleados. Se entrevistó a 31 personas quienes trabajan actualmente en el área de recepción.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | | | |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| | | <p>Indicadores: Objetivos de la empresa, reuniones y/o actividades, compañerismo y reconocimiento.</p> <p>Dimensión 3: Empowerment</p> <p>Indicadores: Toma de decisión y conocimiento y habilidades.</p> <p>Variable 2: Desempeño.</p> <p>Dimensión 1: Productividad.</p> <p>Indicadores: Metas alcanzadas, comportamiento organizacional y compromiso</p> <p>Dimensión 2: Inteligencia emocional.</p> <p>Indicadores: Emociones.</p> | | |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

| | | | | |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| | | <p>Dimensión 3: Programas de capacitación.</p> <p>Indicadores: Investigación, cursos de actualización.</p> <p>Dimensión 4: Liderazgo.</p> <p>Indicadores: Seguimiento y participación.</p> <p>Dimensión 5: Coaching</p> <p>Indicadores: Desempeño.</p> | | |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

ANEXO 3: TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Objetivo: Determinar en qué manera afectan las estrategias motivacionales el desempeño de los empleados del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center, 2017.

Entrevista con el trabajador del área de recepción:

Como influye la motivación en el alcance de los objetivos del área y de la organización (desempeño)

Capacitaciones por parte de la empresa (son útiles para el desarrollo de las actividades diarias, cumplimiento de objetivos)

Motivación y reconocimiento dentro del trabajo (¿existe?, como se relaciona)

Existe compromiso por parte de los trabajadores para llevar a cabo correctamente las funciones del área, asistir a las reuniones departamentales, cumplir con los objetivos propuestos

Empowerment y resolución de situaciones difíciles con los huéspedes (¿existe?, como se relaciona)

Conducta entre trabajadores (¿existe compañerismo, buena relación?)

Trabajo que realizan los supervisores del área de recepción (tienen un buen control del grupo, se preocupan por los trabajadores, motivan a los trabajadores)

Entrevista 1: Trabajadora del área de recepción del Hotel Sheraton Lima and Convention Center.

Entrevistadora: Teresa, buenas tardes muchas gracias por asistir a esta entrevista sobre las estrategias motivacionales y el desempeño de los

empleados del área de recepción del hotel Hotel Sheraton Lima and Convention Center.

¿Cómo crees que influye la motivación sobre los objetivos, es decir, sienten que con la motivación pueden lograr los objetivos?

Entrevistada: Claro, de hecho, yo pienso que si influye bastante la motivación. Te pongo un caso práctico, yo trabajo en el hotel Sheraton y antiguamente teníamos un gerente de recepción que no nos motivaba para nada, al contrario nos desmotivaba con tan solo decir algunas palabras, ya que sus comentarios siempre los sentíamos de forma negativa, a veces por ahí de forma positiva pero en realidad no nos motivaba para nada y ahora vemos un gran cambio, ahora tenemos un director de cuartos y la mentalidad que tiene es totalmente distinta, está enfocada en motivarnos realmente por cada cosa buena que hagamos, o sea si hacemos un trabajo bueno nos dice muchas gracias por tu trabajo y en realidad eso influye, ya que sientes que en verdad estás haciendo un buen trabajo y te auto motivas. Entonces si influye directamente la motivación con el desempeño de tu trabajo.

Entrevistadora: Y también en la organización, les motiva para que puedan alcanzar los objetivos del área y de la empresa.

Entrevistada: Claro, en general te motiva bastante cual fuera la meta del trabajo, del área, en sí de todo el hotel.

Entrevistadora: Esta motivación está sujeta a este director de cuartos o entre ustedes mismos como compañeros tratan de motivarse mutuamente

Entrevistada: Si, te pongo igual el mismo ejemplo: Cuando se fue nuestro gerente de recepción, quedamos al vacío. Nuestro supervisor de turno pasó en un momento como un supuesto gerente de recepción, pero no que asuma tal

puesto, pero en si nosotros al ver que él estaba asumiendo un puesto que no le correspondía, todos nos unimos y hacíamos de lo mejor para que podamos salir adelante sin que nadie nos motive. Prácticamente nosotros nos motivábamos porque no teníamos a un gerente detrás de nosotros supervisando nuestro trabajo si no que teníamos a nuestro supervisor de turno.

Entrevistadora: ¿Qué tal con las capacitaciones por parte de la empresa? ¿consideras que son útiles para el desarrollo de las actividades diarias y también para cumplir los objetivos?

Entrevistada: Si, las capacitaciones son muy buenas. Ahora que somos Marriott, la plataforma ha cambiado en cuanto al enfoque de darnos información acerca de un tema, la plataforma es muy buena, muy interactiva, las imágenes son en alta definición, el audio es muy bueno. No solamente te ponen audio o videos, sino también te hacen pruebas en el momento, donde tienes que demostrar realmente que has escuchado el audio, hay audios que son de 10 minutos, otros que son 20 o 30 minutos y si se ve una buena respuesta por parte de nosotros. Además, que nos hacen un seguimiento, yo creo que, aunque la empresa no haga un seguimiento, nosotros realizamos las capacitaciones motivados por la calidad de video.

Entrevistadora: Los supervisores del área de recepción, supervisan que no solamente hagan el curso de capacitación, sino que lo apliquen en sus tareas diarias.

Entrevistada: Si hay una constante supervisión, todos trabajamos en equipo y en base a lo que vamos aprendiendo, vamos aplicando. Los videos no son en vano, tenemos que ponerlos en práctica.

Entrevistadora: El trabajo que realizan constantemente, ¿es reconocido? ¿Les motiva que reconozcan su trabajo?

Entrevistada: Antes no era así, con lo cual nosotros no nos sentíamos motivados porque no había un reconocimiento de nuestro trabajo, ahora si ya que las cosas están cambiando bastante y si vemos que reconocen nuestro trabajo y nosotros nos sentimos motivados.

Entrevistadora: ¿Existe motivación por parte la empresa o por parte del área?

Entrevistada: Por parte de los dos porque el hotel tiene su meta general y una meta específica para cada área, entonces cumplimos las metas del área para llegar a la meta general del hotel.

Entrevistadora: ¿Qué clase de reconocimiento les brindan?

Entrevistada: Por ejemplo: en tema de los upsell, que son las mejoras de habitaciones para ofrecer a los huéspedes, nos reconocen económicamente, recibimos un cierto porcentaje, el cual nos motiva bastante tanto la mejora para el hotel y también una mejora para nosotros porque también recibimos parte de ese ingreso y bueno reconocimientos también como darnos pizza en algún tiempo de nuestro trabajo o darnos ciertos beneficios como por ejemplo en cuanto a los enrolamientos que nosotros hacemos nos dan premios (estadias, comida en los restaurantes) todo eso motiva y nos ayuda bastante muy aparte en hacer nuestro trabajo sino que también en los personal.

Entrevistadora: ¿Los reconocimientos son entregados en el tiempo estimado o demora a veces en ser entregado a los trabajadores?

Entrevistada: Yo sí creo que ahí si fallan un poco, porque a veces quedan en una fecha y lo pueden postergar no es que sean tan estrictos en cuanto a la hora de reconocer, siento que ahí deberían de meter un poco más de presión y creo que

es importante que si nos dicen o nos ofrecen algo estamos a la espera de recibirlo y que sean puntuales y nos fallarnos.

Entrevistadora: ¿Crees que existe un compromiso por parte de los trabajadores para llevar acabo las funciones del área, asistir a las reuniones departamentales, cumplir con los objetivos propuestos?

Entrevistada: En general si hay un compromiso por parte de todos, pero como en todo lugar siempre hay excepciones, hay personas que no se sienten tan comprometidas con el trabajo y simplemente por dejadez no vayan a una reunión o no hagan bien sus funciones, o sea en general si todos cumplen con sus funciones, pero siempre hay excepciones.

Entrevistadora: ¿Podrías decir que existe compañerismo? ¿Qué tal es la relación?

Entrevistada: Yo creo que, si hay bastante compañerismo, por el mismo tema que nosotros nos quedamos sin gerente de recepción, nos quedamos casi en el aire sin ningún jefe, nuestro supervisor tuvo que asumir este puesto. Nosotros nos ayudamos bastante y nos comprometimos bastante con el trabajo y sabíamos que estábamos solos y que teníamos que agarrarnos de las manos y salir adelante como área sin que nadie nos esté dirigiendo.

Entrevistadora: ¿Existe empowerment en el área de recepción? Es decir, ustedes tienen la potestad de tomar decisiones para solucionar situaciones difíciles con algún huésped.

Entrevistada: En cuanto a lo que nosotros podamos resolver y esté en nuestras manos hasta donde podamos ir lo hacemos, manejamos situaciones hasta donde podemos llegar, pero a veces los huéspedes tal vez tratan de pedir algo más que ya escapa de nuestras manos y requiere la respuesta de un superior

inmediato en este caso como hay un gerente de recepción o algún gerente de área recurrimos a ellos pero en si tratamos de nosotros resolver todos los problemas y los huéspedes se puedan sentir contentos, pero si escapa de nuestras manos o algo más que nosotros no podamos hacer porque no está como función dentro de nosotros solicitamos el apoyo de un supervisor inmediato para que nos pueda dar la potestad de hacer algo.

Entrevistadora: ¿Cómo calificarías el trabajo de los supervisores del área de recepción?

Entrevistada: Falta mejorar bastante cada supervisor tiene sus pro y contras, cada supervisor trabaja de manera distinta.

Entrevistadora: ¿Cuántos supervisores hay?

Entrevistada: son tres supervisores, hay uno que es excelente, hay otro que no hace todas sus responsabilidades y otra que sí pero su carácter no ayuda mucho.

Entrevistadora: ¿Consideras que los tres son una fuente importante que motiva al grupo, tienen un buen control sobre el grupo, se preocupan?

Entrevistada: Si, si siento eso en general a pesar de sus desventajas siento que si se preocupan por el grupo y hacen que todos podamos salir adelante.

Entrevista con la coach:

Como las habilidades blandas influyen en el trabajo diario (desempeño)

Habilidades blandas y servicio al cliente (como está relacionado)

Habilidades blandas e inteligencia emocional (como se relaciona)

Habilidades blandas y motivación (como se relaciona)

Motivación y logro de objetivos en el trabajo (como se relaciona)

Motivación y mejora personal (cursos de actualización, capacitaciones) (como se relaciona)

Entrevista 2: Coach Angie Trelles

Entrevistadora: ¿Cómo las habilidades blandas influyen en el trabajo diario, con respecto al desempeño?

Entrevistada: Hoy en día, solo como para poder en perspectiva las habilidades blandas están tomando cada día un peso mucho más grande porque hay habilidades blandas con las cuales las personas nacen y van fortaleciendo a lo largo del tiempo y toda la parte intelectual es mucho más fácil trabajar que trabajar habilidades blandas. Ya que las habilidades blandas tienen todo un componente relacionado con la inteligencia emocional que necesita ser trabajado según la persona. Es mucho más fácil capacitar a una persona en un tema específico de una habilidad dura (que son las habilidades técnicas) versus por ejemplo convertir una persona que es más tímida en un team líder.

Entonces liderazgo, trabajo en equipo, todas esas habilidades están altamente relacionadas al desempeño; ya que una persona que lidera, una persona comprometida, una persona que sabe trabajar en equipo por consecuencia va a tener un mejor desempeño y va atraer dentro del equipo mejoras, es algo que se produce orgánicamente.

Entrevistadora: ¿Qué relación tiene las habilidades blandas versus servicio al cliente?

Entrevistada: Las habilidades blandas están muy relacionadas con toda la parte emocional, entonces el tema de servicio al cliente eres una persona tratando con personas te ayuda mucho en ese sentido porque por ejemplo una habilidad

blanda es la empatía, entonces si tú eres una persona empática vas a poder ponerte mucho más fácil en los pies del cliente y de esa manera vas a poder brindarle un mejor servicio y así vas a tener un cliente mucho más contento.

Entrevistadora: En caso yo no tuviera esas habilidades blandas necesarias ¿es posible que se puedan aprender?

Entrevistada: Si, son habilidades que no se aprenden, pero se construyen. Por ejemplo, una persona que quiere construir empatía, que quiere construir liderazgo, que quiere construir trabajo en equipo, son cosas que se pueden aprender probablemente no vaya a tener la misma capacidad de una persona que es naturalmente empática porque es una característica de su personalidad, pero si se puede trabajar y si se puede mejorar.

Entrevistadora: ¿Dónde se puede aprender las habilidades blandas o dónde se puede capacitar?

Entrevistada: La verdad es que el coaching ayuda en eso, el coaching trabaja habilidades blandas y tú puedes contratar un coach para entender primero donde está la persona y eso se hace a través de un feedback y también de cierta manera un autoanálisis para que la persona misma reconozca porque hay mucha gente que tiene que mejorar liderazgo, pero cree que son grandes líderes; entonces ahí necesitas un feedback para poder apoyar que efectivamente ese es un trabajo que tienes que realizar.

Entrevistadora: ¿Recomiendas hacer coach en equipo? Es decir, con gente que trabaja dentro de la misma área.

Entrevistada: Si claro, tu como área quieres llegar a un objetivo en común, entonces tú necesitas tener el equipo no solamente motivado si no comprometido

hacia un solo objetivo. Entonces el coaching de equipo lo que hace es alinear al equipo para que todos avancen hacia la misma dirección.

Entrevistadora: ¿Qué relación hay entre habilidades blandas y la inteligencia emocional?

Entrevistada: La inteligencia emocional es la base, una diferencia entre los jefes y los líderes es que un jefe en muchas maneras tiene miedo a que la persona que te reporta pueda tomar tu posición o incluso crecer más que de lo que tu podrías, en cambio un líder tiene como característica en enfocarse para crear más líderes y entender si una persona tiene el potencial para crecer y ser realmente un activo importante dentro de la organización, poder preparar a esas personas y ahí hay mucho tema de control de ego y poder controlar el ego es una característica de una persona emocionalmente inteligente, una persona que conecta con otras personas, una persona que no es egoísta, o sea esas son características de la inteligencia emocional; entonces correlacionan bastante fuerte.

Entrevistadora: Están relacionadas, no es que una sea más importante que la otra.

Entrevistada: No, se suman.

Entrevistadora: Las habilidades blandas con la motivación ¿qué tanta relación hay?

Entrevistada: La verdad es que la motivación parte de uno, mucha gente piensa que, dando incentivos económicos, dando todas esas cosas las personas van a estar más motivadas, pero eso te va a dar como un impulso bastante corto, entonces es bien importante entender que la motivación tiene que partir desde adentro y muchas veces viene detrás del propósito de tu trabajo. Entonces la

motivación está ligada al resultado y al trabajo en equipo con las habilidades blandas porque al final si tú tienes una persona motivada, vas a tener una persona comprometida y en ese sentido va a tener mayores resultados y para tener esos resultados una persona va a tener que trabajar las habilidades blandas para poder seguir creciendo.

Entrevistadora: ¿Consideras que la motivación es relevante para poder alcanzar los objetivos del área?

Entrevistada: Yo creo que la motivación es importante, así como la definición clara de objetivos, o sea un equipo motivado tiene que estar alineado, tiene que estar comprometido o sea entender la causa detrás y tiene que haber esta recompensa como equipo como grupo, que se reconozca y sobretodo tiene que ser un equipo multidisciplinario porque no todos tenemos las mismas habilidades, sino lo interesante es que tu tengas un equipo que se complemente, que lo que me falte tú lo tengas.

Entrevistadora: Y que todos trabajen en equipo

Entrevistada: Exacto, y que sea un engranaje y al final la rueda vaya caminando, no todos somos iguales, tú no puedes tener por ejemplo un equipo de ventas solamente con el perfil vendedor porque una persona con perfil vendedor probablemente tiene otras aptitudes que les falte y quien cubre esa base, entonces necesitas a alguien que vea la parte más comercial, otra persona que su fuerte sea la parte más analítica y eso pasa en todos los equipos en general.

Entrevistadora: Lo ideal es tener un balance entre habilidades blandas, inteligencia emocional, automotivación para que se pueda lograr los objetivos.

Entrevistada: Si, pero la automotivación parte de uno mismo, si una persona tiene claro lo que tiene que hacer, si una persona sabe que está siendo bien

remunerada por su trabajo, sabe que hay soporte cuando estás haciendo algo bien y viene alguien y te dice esto va muy bien, tienes feedback constante que te hace crecer, tú vas a tener una persona motivada, esa persona que está motivada y está dispuesta a dar mucho por esa empresa teniendo una dirección clara hacia donde tiene que ir y teniendo un trabajo de fortalecimiento tanto de habilidades blandas y de habilidades intelectuales es una persona muy probable que sea una persona extremadamente exitosa.

Entrevistadora: La motivación te ayuda de cierta manera a mejorar, es el camino que te lleva a realizar cursos de actualización, capacitaciones para que te involucres más en tu trabajo.

Entrevistada: Exacto, es un paquete completo. Al final, tú tienes que ver a la persona como un todo o sea una persona no solamente sea técnica, puede ser una persona súper motivada pero que no tenga las habilidades intelectuales, porque si no es una persona bien intencionada, tiene que existir este balance entre ser una persona motivada, cumplir con las habilidades técnicas y que además se le pueda dar herramientas para que sus habilidades blandas comiencen a caminar solas y lo más importante es dirección, las personas tienen que saber hacia dónde van porque tú no les puedes decir “no me estas entregando resultados” porque no les has dicho que esperas de esa persona .

Entrevistadora: Más aún cuando trabajas con clientes todos los días, estas habilidades blandas las tienen que tener bien formadas y si en caso no las tienes ir a buscarlas como tú dices a través del coach.

Entrevistada: Exacto.

Entrevistadora: ¿Quién es la persona indicada para ir a buscar esa ayuda el gerente del área, el supervisor, los mismos trabajadores?

Entrevistada: Si un trabajador quiere hacer un cambio personal lo puede hacer, lo ideal es cuando son temas de trabajo es que la misma empresa sea la que busque. El camino, es que la cabeza del área se da cuenta que hay una oportunidad de mejora y lo conversa con recursos humanos para entender de donde va a salir el presupuesto y a veces recursos humanos tiene el contacto o le pide a la persona que busque.

Entrevistadora: ¿Puedo tener motivación sin tener habilidades blandas?

Entrevistada: Si, depende del trabajo para que lo necesites.

Entrevistadora: Personas que brindan servicio al cliente.

Entrevistada: Pueden estar motivadas, pero si una persona no es empática y viene un cliente súper necesitado de algo, la persona no conecta probablemente no va a traer resultados.

Entrevistadora: Puede ser que su motivación sea la recompensa que va a recibir después del trabajo y posiblemente la persona no es empática y está fingiendo una empatía.

Entrevistada: Si, una empatía fingida siempre se nota, se siente cuando una persona no está siendo genuinamente amable contigo. Por eso te digo que no son habilidades fáciles de manejar porque como logras que una persona sea amable

Entrevistadora: Más aún cuando tiene un trato directo con el cliente.

Entrevistada: Exacto y ahí das un paso hacia atrás desde la parte de reclutamiento.

Entrevistadora: ¿Qué recomendaciones podrías brindar para personas que tienen contacto con los clientes?

Entrevistada: Yo recomendaría como primer paso que tengan súper claro el perfil que están buscando y que se necesita, entonces tú necesitas una persona con habilidades técnicas pero que sea dispuesta, que sea muy amable, o sea que sea buena en su trabajo de contacto al cliente, que sea una persona bastante humana. Entonces yo creo que el trabajo tiene que empezar en el reclutamiento y selección y luego realmente es importante estés capacitando a las personas, entender si hay una persona que tiene una fortaleza no bajarla, sino buscar cómo se están complementando dentro del equipo.