

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ANÁLISIS DEL EMPOWERMENT EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL  
TAYPIKALA LAGO CHUCUITO PUNO 2017”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Dianet MAMANI CHOQUE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS DEL EMPOWERMENT EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DEL HOTEL TAYPIKALA LAGO CHUCUITO PUNO 2017

TESIS PRESENTADA POR:

**Dianet, MAMANI CHOQUE**

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**



**APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:**

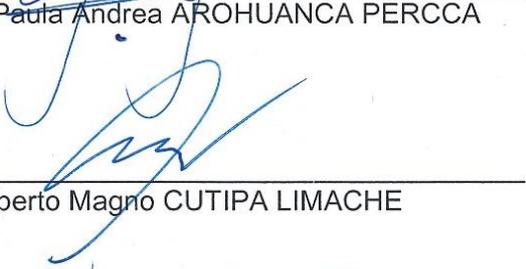
**PRESIDENTE:**

  
Dr. Nicolás Edgar ROQUE BARRIOS

**PRIMER MIEMBRO:**

  
M.sc. Paula Andrea AROHUANCA PERCCA

**SEGUNDO MIEMBRO:**

  
Mg. Alberto Magno CUTIPA LIMACHE

**DIRECTOR / ASESOR:**

  
Lic. Braulio Salomé VILLA RUIZ

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 21/12/2017

Área : Administración de recursos humanos

Tema : Empowerment y Desempeño Laboral

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por guiar e iluminar mi camino, por darme fortaleza para seguir adelante a pesar de las adversidades, por los momentos de felicidad compartidos con mi familia.

### **A mis padres**

A mi padre, Sergio Matías por enseñarme que con perseverancia y disciplina puedo lograr mis metas, por ponerme retos que hicieron que me desarrolle como persona, por el apoyo económico y moral.

A mi mamita por ser mi inspiración, mi apoyo incondicional en mi vida; demostrándome su comprensión y amor infinito; por motivarme siempre a ser una persona mucho mejor; que el día anterior.

### **A mis hermanos:**

A mis hermanos; por compartir experiencias dulces y amargas que me permitieron crecer como persona, por enseñarme que si hay un objetivo definido; no existen imposibles; que la vida es más sencilla si trabajamos en equipo.

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a ti Dios, por bendecirme y acompañarme durante esta etapa de mi vida, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad, por brindarme una vida lleno de aprendizajes, experiencias; por hacer realidad esta parte de mi sueño anhelado que pronto se verá concretado.*

*Agradezco a mi familia: a mis padres porque son la base de mi vida profesional y personal; por inculcar en mi responsabilidad, motivación, superación y ética; de manera especial a mi mamita por enseñarme el amor puro e incondicional, por darme aliento, reír, llorar, conmigo; a mis hermanos; por regalarme vivencias increíbles, por enseñarme que perseverar te lleva a cumplir tus metas.*

*Agradezco a la Universidad Nacional del Altiplano Puno, Escuela profesional de Administración; por acogermme, formarme y permitir que culmine mis estudios sin dificultad.*

*A mis docentes; por la paciencia, por su esfuerzo y dedicación, quienes, con sus conocimientos, experiencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.*

*A mis jurados; quienes tuvieron la paciencia, visión crítica y firme, de dirigirme durante este proceso.*

*Y mis amigos que creen en la verdadera amistad, noble y pura; a aquel que siente la alegría que sientes en los buenos tiempos...GRACIAS*

Dianet, MAMANI CHOQUE

**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE CUADROS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
RESUMEN .....	10
ABSTRACT .....	11

**CAPÍTULO I.****INTRODUCCIÓN**

1.1. El problema de investigación .....	12
1.2. Antecedentes de la investigación .....	13
1.3. Formulación del problema .....	19
1.4. Importancia y utilidad del estudio .....	20
1.5. Objetivos de la investigación.....	21

**CAPÍTULO II.****REVISIÓN DE LITERATURA**

2.1. Marco teórico.....	22
2.1.1. Empowerment .....	22
Tipos de empowerment .....	26
Dimensiones del empowerment.....	30
2.1.2. Desempeño laboral .....	34
Factores que influyen en el desempeño laboral.....	35
Evaluación del desempeño laboral. ....	41
2.1.3. Empresas Turísticas o Prestadores De Servicios Turísticos .....	44
2.2. Marco conceptual .....	46
2.3. Hipótesis de la investigación.....	51

**CAPÍTULO III.****MATERIALES Y MÉTODOS**

2.1. Alcance y diseño de investigación .....	52
3.2. Población y muestra de la investigación .....	53
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	54
3.4. Procedimiento de recolección de datos.....	56
3.5. Procesamiento y análisis de datos.....	57

**CAPÍTULO IV.****RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Resultados.....	58
Del Objetivo Especifico N° 1: .....	58
Del Objetivo Especifico N°2: .....	66
Del objetivo específico n° 3: .....	78
Propuesta de plan de mejora del empowerment para los colaboradores en el hotel Taypikala lago Sac .....	79
4.1.1.Prueba de hipótesis.....	122
4.2. Discusión .....	123
<b>CONCLUSIONES</b> .....	127
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	129
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	131
<b>ANEXOS</b> .....	135
ANEXO A: Cuestionario empowerment de Spreitzer.....	135
ANEXO B. Matriz de consistencia; Análisis del empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017.....	137
ANEXO C. Gráficos detallados .....	138
ANEXO D. Taller de Liderazgo con empowerment para la delegación y trabajo en equipo.....	149
ANEXO E. Taller de capacitación: autonomía y actitudes con empowerment para contribuir con decisiones ante problemas empresariales .....	150
ANEXO F. Estrategias de comunicación.....	151
ANEXO G. Programa de incentivos .....	152
ANEXO H. Propuesta de encuesta para evaluación .....	153

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1. Datos generales de la propuesta .....	79
cuadro 2. Análisis de los resultados de las 5 fuerzas de Porter.....	101
cuadro 3. Análisis FODA del hotel Taypikala Lago.....	104
cuadro 4. Cuadro comparativo organización piramidal vs. Organización circular/miembros de grupo .....	119
Cuadro 5. Presupuesto general.....	121
cuadro 6. Taller de capacitación: Liderazgo con empowerment para la delegación y trabajo en equipo .....	149
cuadro 7. Taller de capacitación: autonomía y actitudes con empowerment para contribuir con decisiones ante problemas empresariales.....	150
Cuadro 8. Estrategias de comunicación .....	151
Cuadro 9. Programa de incentivos.....	152

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Componentes interpersonales del empowerment.....	30
Figura 2. Guía para la evaluación del desempeño laboral .....	42
Figura 3 Empowerment. ....	65
Figura 4. Desempeño laboral. ....	76
Figura 5. paradigma empresarial de dependencia .....	83
Figura 6. Paradigma empresarial de empowerment.....	84
Figura 7. Modelo operativo de la propuesta.....	89
Figura 8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	100
Figura 9. Organigrama estructural del hotel Taypikala Lago.....	105
Figura 10. Propuesta de organigrama circular .....	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones del empowerment psicológico.....	33
Tabla 2. Clasificación de los establecimientos de hospedaje .....	45
Tabla 3. Clasificación de establecimientos de hospedaje .....	45
Tabla 4. Personal total del hotel Taypikala Lago .....	53
Tabla 5. Personal en planilla del hotel Taypikala Lago .....	54
Tabla 6. Escala de medición de la encuesta del empowerment .....	57
Tabla 7. Escala de medición de la encuesta del desempeño laboral .....	57
Tabla 8. Significado .....	59
Tabla 9. Competencia.....	60
Tabla 10. Autodeterminación.....	62
Tabla 11. Impacto .....	63
Tabla 12. Empowerment.....	64
Tabla 13. Ítem comunicación.....	67
Tabla 14. Ítem iniciativa .....	68
Tabla 15. Ítem conocimientos.....	69
Tabla 16. Ítem trabajo en equipo.....	71
Tabla 17. Adaptabilidad .....	73
Tabla 18. Desarrollo de talentos .....	74
Tabla 19. Desempeño laboral .....	76
Tabla 20. Ranking de América Latina, recepción de turistas. ....	95
Tabla 21. Llegada de turistas internacionales. ....	95
Tabla 22. Perfil del turista extranjero 2016 .....	96
Tabla 23. Cuadro analítico: Matriz MEFE. (matriz de evaluación de factores externos) .....	99
Tabla 24. Cuadro de asignación del personal a las capacitaciones .....	115
Tabla 25. Cuadro comparativo organización piramidal vs. Organización circular/líder .....	118

## RESUMEN

La presente investigación, pretende analizar el empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago, Chucuito - Puno 2017; a través de las dimensiones del empowerment (significado, competencia, autodeterminación e impacto); la investigación es de enfoque cuantitativo, diseño no experimental de tipo transversal, alcance descriptivo; y método deductivo. Para la recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta, desarrollado a través de un cuestionario; de Spreitzer; el tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, teniendo una muestra de 20 colaboradores. Estudio realizado en el Hotel Taypikala Lago de la ciudad de Chucuito, ubicado a 15 minutos de la ciudad de Puno. Los resultados obtenidos son; el empowerment del hotel Taypikala lago se tiene relevancia en las competencias (el 80% de los colaboradores están seguros que sus habilidades mejoran el desarrollo de sus actividades) e impacto (el 95% de los colaboradores están de acuerdo que pueden influir en los resultados operativos del trabajo hoy y a futuro); el desempeño laboral; destaca en conocimiento (el 79% afirma que lo más importante para su desempeño en el trabajo son las habilidades, experiencia y desarrollo profesional); en conclusión el empowerment en el desempeño laboral del hotel Taypikala se desarrolla con relevancia en competencias e impacto, este último dando paso a la implementación necesaria de un plan de mejora del empowerment dada las condiciones encontradas; el desempeño laboral se caracteriza por el conocimiento; considerando que si se trabaja adecuadamente los demás factores estudiados el empowerment mejoraría el desempeño laboral.

**Palabras Clave:** empowerment, desempeño laboral, empresas turísticas

## ABSTRACT

The present investigation, intends to analyze the empowerment and the job performance of the employees in the hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017; through the empowerment dimensions (meaning, competence, self-determination and impact); the research is quantitative approach, a non-experimental design of cross type, descriptive scope; and deductive method. For data collection the survey technique was used, developed through a questionnaire; from Spreitzer. The type of sampling is not probabilistic for convenience, with a sample of 20 collaborators. Study carried out in the Hotel Taypikala Lago of Chucuito city, located 15 minutes from the city of Puno. The results obtained are; the empowerment in the hotel Taypikala lake is relevant in the competitions (80% of employees are sure that their skills improve the development of their activities) and impact (95% of employees agree that they can influence the operational results of work today and in the future) work performance; it stands out in knowledge (79% affirm that the most important for their performance in the workplace are the skills, experience and professional development); In conclusion the empowerment in the work performance of the hotel Taypikala developed with relevance in competencies and impact, for that is necessary implementation of a plan to improve empowerment given the conditions found; work performance is characterized by knowledge; Considering that, if the other factors studied are properly worked on, the empowerment would improve job performance.

**Key Words:** empowerment, job performance, tourist companies

## CAPÍTULO I.

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. El problema de investigación

El constante crecimiento tecnológico y la acelerada competencia, sumado a ello la gran demanda y exigencias de los huéspedes en cuanto a calidad del servicio, comodidad, rapidez, funcionalidad y seguridad, han puesto en un estado de revolución no sólo a las empresas, sino también a las personas implicadas en aquellas, por ello las empresas hoteleras por efecto de la globalización, ya no pueden centrarse solo en ofrecer servicios de hospedaje y alimentación, sino que también deben potenciar la mejora de la calidad percibida del servicio, este escenario obliga a tomar alternativas modernas; una de ellas es desarrollar una filosofía de empowerment que exige impulsar la iniciativa de los empleados, otorgándole mayor poder de decisión y cambiar el modelo tradicional en el que el gerente es quien controla y toma todas las decisiones; al nuevo contexto que exige que los colaboradores se conviertan en factores clave de la toma de decisiones. Bolhander, & Snell, (2008) refiere que, el empowerment, es una herramienta que consiste en involucrar a los empleados en su trabajo mediante un proceso de inclusión; anima a los empleados a convertirse en innovadores y administradores de su propio trabajo y los involucra en sus puestos de manera que tengan más control y capacidad para tomar decisiones autónomas. (p. 157)

En nuestro país, en el sector hotelero se percibe que cadenas hoteleras internacionales y nacionales aplican el empowerment porque les permite

liberar conocimientos, experiencia y motivación que los empleadores poseen; como Marriot que cuenta con una plataforma de empowerment y Casa Andina, que tiene una organización horizontal, y se fortalece con capacitaciones cada cierto periodo; la razón es sencilla, empresa que no inicie en invertir en los trabajadores desaparecerá a través del tiempo debido a la falta de involucramiento en el nuevo contexto. En nuestra región la aplicación del empowerment en cadenas hoteleras es aún limitado o mal aplicado debido al escaso manejo de información acerca de esta herramienta; el empowerment es algo que ninguna o pocas empresas hoteleras lo aplican, a pesar de los beneficios del empowerment mantienen la administración y gestión tradicional, donde no se les delega autoridad a los trabajadores ni se les brinda autonomía en la ejecución de sus labores cotidianas. Y en el caso específico del hotel Taypikala Lago se aplica el empowerment incipientemente y de manera errada, confundiéndose con otros términos que limitan la aplicación adecuada del empowerment y delimitando los beneficios que trae consigo el empowerment; y como cadena regional el hotel debería ampliar su visión de crecimiento a futuro como una cadena nacional; generando satisfacción en los propios trabajadores, los cuales lograrán un desempeño superior ofreciendo un mejor servicio de calidad a los clientes; por lo tanto el crecimiento competente de la empresa, replicando esta herramienta a los demás hoteles de la cadena Taypikala Hoteles.

## **1.2. Antecedentes de la investigación**

A nivel internacional, tenemos las investigaciones de:

**Rico-Picó, J., Peinado-Estévez, A., Salvador-Ruiz, MR. y González-Fuentes. F. (2016) “Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces”** Universidad de Granada, España, concluye:

*“(…) En el presente estudio se ha intentado comprobar cómo interactúan el empowerment psicológico, la satisfacción laboral y la identificación laboral. Además, se exploraron las consecuencias de la disminución de la retribución económica en el empowerment. Para ello. A partir de los datos obtenidos comprobamos que el componente económico del apoyo sociopolítico no es suficiente para predecir variaciones en el empowerment, así como tampoco variabilidad en la satisfacción e identificación de cada grupo. No obstante, sí que encontramos una relación significativa positiva entre satisfacción empowerment e identificación-empowerment, tal y como se esperaba, pero no entre identificación-satisfacción.”* (J. Rico-Picó, A. Peinado-Estévez, MR. Salvador-Ruiz y F. González Fuentes, 2016)

**Morales Moho E. A. (2016) “Empoderamiento y desempeño laboral (Estudio realizado en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango)”** Universidad de Rafael Landívar, Guatemala, concluye que:

*“(…) La importancia que tiene el empoderamiento en el desempeño laboral en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango, es que ayuda a agilizar los procesos de trabajo, la toma de decisiones, generar líderes y brindar un servicio de excelencia para los usuarios del servicio. Lo anterior expuesto hace que la empresa sea más*

*competitiva, así como el mantenimiento de la misma en el mercado mejorando cada vez su funcionamiento en el cumplimiento con los objetivos a corto, mediano y largo plazo. En cuanto a delegar poder a los colaboradores, están sujetos a los encargados de la organización, resaltando que al momento de contratar se realiza la selección de los mismos basados en los conocimientos, experiencias y especialidades, por lo que están facultados a ser partícipes en las decisiones y agilización de procesos cuando este lo requiera. Por lo que es de suma importancia que el empoderamiento en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango utilice como herramienta el empoderamiento para aumentar la productividad y modificar procesos para cambios positivos, dando lugar a la creación de una empresa orgánica y descentralizada para la mejora continua, toma de decisiones y satisfacción tanto como para los clientes, así como también para los colaboradores de la organización, resaltando que el éxito de la empresa es la motivación de sus colaboradores y el involucramiento de los mismos en sus puestos de trabajo, ya que son especialistas en el área para el que ha sido contratado y desarrollado.” (Moho, 2016).*

A nivel nacional, tenemos las siguientes investigaciones:

**Malpartida Pujais, C. C. (2016); “Empowerment y desempeño laboral en la tienda comercial rivera del distrito de Huánuco, 2016”** (tesis de pregrado) de la Universidad de Huánuco; concluye que:

*“(…) el empowerment es una herramienta mediante la cual se capacita a los trabajadores para brindarles responsabilidad y poder para la toma de decisiones lo que va a permitir una mejor fluidez de la comunicación y un*

*ambiente donde el liderazgo se comparte con los niveles más bajos de la empresa. El empowerment trae beneficios como: aumento de la satisfacción, incremento de la responsabilidad, compromiso y autoridad, trabajo en equipo, entre otros. Cuando el empowerment es aplicado incorrectamente surgen resultados que causan malestares en la organización, afectado su normal funcionamiento, por lo que es recomendable no descuidar ningún detalle por pequeño que parezca cuando se está inmerso en este proceso.” (Pujais, 2016)*

**Torres Delgado A. A., (2016); “El empowerment como estrategia de gestión en el hotel Ensueño, Arequipa 2014”** tesis de pregrado de la universidad Católica de Santa María Arequipa, de la Facultad de Ciencias Tecnológicas Sociales y Humanidades; concluye que:

*“(…) Según los resultados de la investigación, se puede concluir que el empowerment no está siendo aplicado en el Hotel Ensueño como estrategia de gestión; y que su aplicación mejoraría notablemente el nivel de desempeño y la satisfacción del cliente interno, externo y de la dirección del hotel. Los procesos de planeación y organización del hotel no son coherentes con la aplicación del empowerment, los trabajadores en su mayoría desconocen la misión, visión y objetivos de la empresa, que dificulta la identificación con la empresa y sentirse parte de ella. La dirección de la empresa establece objetivos más no estrategias para su logro, es así que las actividades y tareas no se organizan en función de lo que se quiere lograr. El Hotel Ensueño no promueve el poder y la motivación en sus trabajadores; es por ello que los trabajadores no sienten confianza en sí mismos ni se sienten facultados para*

*asumir la responsabilidad de tomar decisiones y delegar tareas; así mismo no se sienten motivados ya que consideran que su trabajo no es reconocido ni recompensado, sus opiniones no son tomadas en cuenta y tampoco tienen la posibilidad de superación y desarrollo profesional en la empresa hotelera por otro lado; los procesos de dirección y control del hotel no se orientan a la aplicación del empowerment; no se delega autoridad ni poder a los trabajadores para la toma de decisiones; así mismo no se establecen estándares, no se realiza la medición del desempeño de las diversas áreas operativas, ni se ejecutan acciones correctivas; todo ello dificulta definir qué personas estarían facultadas para delegar autoridad y ser empoderadas.* (Torres, 2016)

A nivel local, tenemos las investigaciones de:

**Rodríguez Huamani R.E. (2015); “Aplicación del empowerment y la toma de decisiones de los servidores administrativos de la UNA PUNO periodo 2012-2014”** (tesis de maestría). Del programa maestría en contabilidad y administración de la Universidad Nacional del altiplano, concluye que: “(...) *la importancia de aplicar dentro de la universidad un método de medición de nivel de empowerment presente, así como otras evaluaciones de gestión tales como evaluación de clima organizacional, desempeño, entre otros ya que esto permite conocer el pasado, presente o futuro de la universidad, así como analizar el impacto directo que el capital humano ejerce sobre la eficiencia, lo que hace determinar que en la actualidad no existe aplicación de empowerment en la universidad.*” (Rodríguez, 2015)

**Huacasi (2012); “Incidencia del empowerment en la gestión estratégica de la corporación de Radio y Televisión Info Tv- Puno periodo 2012”**

(tesis de pregrado). Escuela Profesional de Administración; De la Universidad Nacional del altiplano, concluye que:

*“(...) el empowerment que maneja la corporación de radio y televisión Info TV, en la gestión estratégica, está atravesando un periodo crítico por no estar sujeta a las exigencias del mercado en las telecomunicaciones por ende su mala aplicación incide directamente en la gestión dentro de la empresa televisora. Además, menciona que el nivel científico que ha alcanzado el empowerment como técnica administrativa permite considerar a través de los porcentajes obtenidos que su aplicación es insuficiente y en algunos periodos cotejados es escaso. Es decir que la mezcla total de empoderamiento y toma de decisiones requiere de una apropiada planificación estratégica acompañada de capacitación al personal. Finalmente, un dominio semántico restringido limitado por escasos conocimientos de una buena aplicación del empowerment en la corporación Info TV, evidenciando en los ingresos del último periodo anual 2012 que representa una baja generación de utilidades por la ineficiente gestión administrativa de la empresa con sus trabajadores y sus anunciantes.” (Huacasi, 2012)*

**Ahumada Loayza A. A. (2014) “Análisis del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posada del Inca Puno 2014”** (tesis de

pregrado) Escuela Profesional de Turismo de la Universidad Nacional del Altiplano concluye que:

*“(...) el desempeño general de la empresa hotelera está relacionada directamente con el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posadas del Inca de Puno, por lo tanto, en la evaluación se tiene que el 54.9 % respondió tener un desempeño alto y el 27.5% respondió muy alto. Confirmando la calidad de servicio que brinda el establecimiento hotelero por ser además parte de una cadena hotelera internacional. Por otro lado concluye que la organización tienen una particularidad en la que el huésped se encuentra en la parte superior de la organización, indicando que el cliente o turista es la razón de ser del establecimiento hotelero” (Loayza, 2014)*

### **1.3. Formulación del problema**

Por consecuente se plantea la problemática general para la investigación, como sigue: ¿Cómo es el empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017?

Para responder a esta interrogante planteada, se respalda de los problemas específicos:

- ¿Cómo es el empowerment teniendo en cuenta las dimensiones, en los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017?
- ¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017
- ¿De qué manera se puede mejorar el empowerment en los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017?

#### 1.4. Importancia y utilidad del estudio

El empowerment es la facultad de dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, es una herramienta gerencial de fundamental valor para romper los viejos modelos mentales de liderazgo autoritario orientados a dirigir y controlar a la gente, también es una estrategia para transformar a las organizaciones tradicionales, fundamentado en un proceso educativo destinado a los colaboradores que tiene la finalidad de transmitir valores y conductas que permitan realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo, y favoreciendo su ingenio, iniciativa y creatividad. El empowerment es un medio para eliminar burocracias, ganar flexibilidad y aumentar la productividad y competitividad. Y como herramienta de responsabilidad, autonomía e implicación, el empowerment constituye un factor clave para sostener en el tiempo los esfuerzos desarrollados por la organización y destinados a implementar el sistema de gestión.

Por lo tanto, el estudio y aplicación del empowerment es importante porque facilita el trabajo y la relación de los colaboradores en una empresa generando beneficios para la organización y el colaborador; además de ello permite que nuestras empresas hoteleras regionales puedan mejorar la calidad del servicio a través de la utilización de esta herramienta.

Es de utilidad la investigación porque los resultados de la investigación; podrán ser usados como material de consulta para posteriores investigaciones relacionadas al tema del empowerment y desempeño laboral, asimismo formará parte del conjunto de investigaciones generado por los integrantes de nuestra primera casa de Estudios. además, a través de los resultados, se

podrán implementar acciones que permitan desarrollar y fortalecer el desarrollo del empowerment en empresas turísticas y demás rubros en la ciudad de Puno

### **1.5. Objetivos de la investigación**

Para ello se planteó alcanzar el siguiente objetivo general:

Analizar el empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017.

Para lograr el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Determinar el empowerment a través de las dimensiones; de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito 2017
- Describir el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017
- Proponer un plan de mejora del empowerment para los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017.

## CAPÍTULO II.

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. Marco teórico

Entendiendo el valor fundamental de la revisión bibliográfica; que nos permite lograr la comprensión inicial de la hipótesis y diversas teorías expuestas por los autores más destacados sobre empowerment y desempeño laboral, a continuación, se detalla los dos términos.

##### 2.1.1. Empowerment

El empowerment evolutivamente; se remonta quizá a los comienzos del management moderno (por ejemplo, a Mary Parker Follett, quizá la primera gurú del management que nos acercó al lado humano del mismo), para mejorar la práctica de la delegación y liberar el potencial disponible en las personas. Los trabajadores podían ciertamente asumir mayor dosis de responsabilidad y autoridad (ya lo había dicho Douglas McGregor hace más de 40 años), y el empowerment venía a ofrecérsela, dentro de los procesos de evolución cultural emprendidos especialmente, por las grandes empresas. (Fernandez, 2013, p. 11)

A lo largo de los últimos diez años el empowerment es una herramienta que ha sido estudiada de forma muy amplia en Norteamérica. Sin embargo, en España el estudio y aplicación de ésta es bastante limitado, al punto que resulta ciertamente complicado conseguir textos en español. Sin embargo, a la actualidad se cuenta con amplio sustento científico para el tema; Wilson (2004) afirma: “el empowerment conjura la noción de personas que tienen el

control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades y horizontes y se elevan a niveles más altos de logro y satisfacción personal” (p. 15). Además; “el empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad (sin perder el control); por lo tanto significa compartir fuerza poniendo a la gente en el asiento del conductor en sus respectivas funciones laborales, significa también proveer a la gente de autoridad, proporcionando información, herramientas y procedimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo”. (Tovar, 2012, p. 234).

El empowerment a los empleados “es una herramienta que consiste en involucrar a los empleados en su trabajo mediante un proceso de inclusión; anima a los empleados a convertirse en innovadores y administradores de su propio trabajo y los involucra en sus puestos de manera que tengan más control y capacidad para tomar decisiones autónomas”. (Bolhander, & Snell, (2008). Así mismo; Koontz (2007) define al empowerment “como la atribución de facultades, es decir que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin pedir la aprobación de sus superiores” (p. 124). Es decir, la idea en la que se apoya, la atribución de facultades es que quienes estén más cerca de la tarea se encuentran en mejor posición para tomar una decisión, siempre que tengan las habilidades requeridas.

### Importancia del empowerment

En la actualidad el empowerment resulta atractivo para las organizaciones y los individuos por muchas razones; Wilson, (2004) resalta la importancia del empowerment y señala:

- Que encaja fácilmente en las filosofías actuales de los directivos y de los trabajadores. Los directivos consideran un medio para eliminar burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales
- Favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos; debido a modelos tradicionales, los empleados se han visto llevados a utilizar una pequeña proporción de sus habilidades lo ha supuesto, para muchos de ellos, una gran frustración y alienación
- Gracias al empowerment las fronteras tradicionales desaparecen, las líneas de demarcación han sido eliminadas.
- La aplicación del empowerment genera mayor flexibilidad y libertad en el trabajo, nos encontramos con la posibilidad de ser más creativos e innovadores, las mismas que aparecen cuando las personas tienen libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del empowerment
- Y finalmente el empowerment también conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así mejorar las relaciones con los clientes y a acelerar la resolución de quejas que surgen. (p. 17)

Además, SISBIB, (2000) alega que; “el empowerment es un proceso estratégico de cambio, que se da de adentro hacia fuera; al hacerse efectivo se logra lo siguiente”: (p. 45)

- El colaborador se siente responsable, no sólo por su tarea, sino del todo empresarial al adquirir una visión global de la empresa como un todo.
- El colaborador se transforma en un activo solucionador de problemas, toma decisiones en lugar de ser duplicador de órdenes; tiene más control sobre las decisiones acerca de su trabajo y se vuelve más capaz, porque ha perdido el miedo a hacerlo.
- Los equipos de trabajo mejoran su rendimiento alcanzando mejores niveles de desempeño laboral y toman iniciativa sobre hechos concretos, mejorando constantemente la calidad del trabajo.
- El colaborador actúa como si fuera propietario de la empresa, buscando satisfacer al cliente, orientándose al mercado.

Y finalmente (Blanchard, Randolph y Grazier, 2006); sostiene que entre algunos de los beneficios obtenidos al incorporar empowerment en la organización están:

- Se distribuyen tareas y se delega autoridad.
- Provee oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Fomenta la creatividad, libera el talento y el potencial que existe en cada colaborador con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones asumiendo responsabilidades por su propio trabajo.

- Implica brindarles una retroalimentación oportuna sobre sus desempeños individuales a fin de lograr su desarrollo.
- Mayor compromiso de los empleados.
- Procesos más eficientes en la toma de decisiones.
- Aumento de entusiasmo y actitud positiva.

### **Importancia de cultura en el empowerment**

En cuanto a la importancia de la cultura para el desarrollo del empowerment Wilson, (2004) sostiene; “la cultura es importante para el empowerment de los individuos ya que el proceso de empowerment a menudo exige la ruptura con la tradición y un cambio en la cultura de una empresa. Una cultura de empresa ofrece a los colaboradores una estabilidad y familiaridad que pueden ser beneficiosas” (p. 21). La cultura al estar basado en el pasado, muchas veces puede actuar como un freno ante la aparición de nuevas ideas y formas de pensar, no solo las prácticas laborales pueden inhibir el empowerment, también las ideas, sentimientos y actitudes de los empleados pueden hacerlo, porque muchas de estas son invisibles por ende nos vemos en la obligación de iniciar un proceso para clarificar ello.

### **Tipos de empowerment**

El empowerment está compuesto por dos vertientes: la primera es el empowerment estructural y la segunda es el empowerment psicológico. Con el fin de comprender mejor esta valiosa herramienta para la gestión de personas a nivel organizacional, es pertinente hacer una mención más amplia de sus dos principales perspectivas:

### a. Empowerment estructural

El empowerment estructural se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; constituyendo éstas las características estructurales del empleo. Las variaciones de tales condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales. El acceso a estas estructuras de empowerment significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva. Además, sostiene que, si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y por ende un mayor compromiso de productividad. Las estructuras de Empowerment también incluyen recursos, información y apoyo. En su teoría, desarrolla cada uno de los puntos que la componen de la siguiente manera (Kanter, 1993, p. 13):

- El acceso a los recursos: significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.
- El acceso a la información: se refiere a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.

- El acceso al apoyo: supone recibir feedback y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros que de la misma línea jerárquica y de los superiores.

Los altos niveles de las estructuras de Empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

### **b. Empowerment Psicológico**

Para el año 1995 Spreitzer; abre campo al empowerment psicológico, definido como la interpretación mental de cada individuo a los cambios estructurales del ambiente de trabajo. Dichas interpretaciones generan cuatro dimensiones sobre el empowerment psicológico.

“Existen varias teorías, siendo una de las primeras la desarrollada por Konger y Kanungo en 1988; estos autores proponen que el Empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal”. (Spreitzer, 2006 p. 45)

Así mismo, (Konger & Kanungo, 1988 como se citó en Spreitzer, 2006). consideran que “la delegación o recursos para compartir el poder son sólo un conjunto de condiciones que pueden llevar a muchos empleados a sentir empowerment, sin embargo, no siempre sucede. Es decir, puede ocurrir que los empleados no se sientan con empowerment a pesar de la puesta en marcha por parte de la dirección, de prácticas dirigidas a delegar poder y

control. Por tanto, junto a las prácticas de delegación o participación de los trabajadores hay también otro conjunto de condiciones que pueden llevar al Empowerment de los trabajadores”. En tal sentido, estos autores definen el empowerment psicológico, como un proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización mediante la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y a través de su eliminación tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia.

En 1990 Thomas y Velthouse, desarrollaron otro modelo sobre Empowerment psicológico. Este se caracteriza por tres aspectos fundamentales (Thomas & Velthouse, 1990 p. 81)

- Motivación intrínseca en el trabajo: La cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción.
- Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación.
- Los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones.

A su vez estos dos autores han considerado en su modelo que el Empowerment psicológico está compuesto por cuatro cogniciones (Thomas & Velthouse, 1990): (Significado, Competencia, autodeterminación, impacto)

### **Medición del empowerment psicológico**

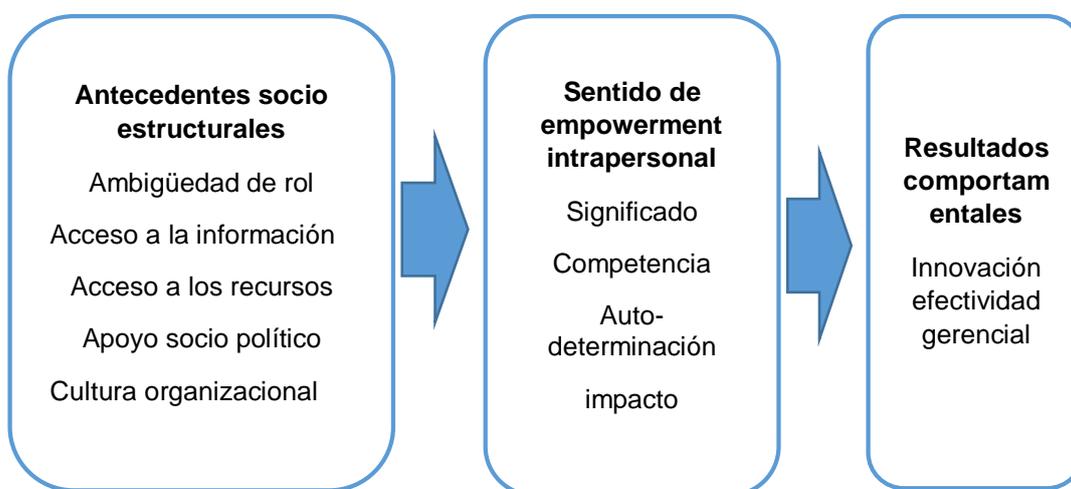
Para la medición de los elementos que componen el Empowerment psicológico, Spreitzer utiliza escalas adaptadas de investigaciones previas. En

tal sentido cada una de estas cogniciones han sido valoradas de la siguiente manera: (Significado, Competencia, Autodeterminación, Impacto)

El resultado final es una escala compuesta por cuatro sub-escalas, una por cada dimensión del empowerment, de tres ítems cada una. Las respuestas son en una escala que va desde 1 “Totalmente en desacuerdo” a 5 “Totalmente de acuerdo.

### **Dimensiones del empowerment**

“A nivel teórico Spreitzer ha puesto a prueba un modelo de empowerment psicológico en el ámbito laboral centrándose en el componente cognitivo que incluye cuatro constructos: significado, competencia o autoeficacia, autodeterminación e impacto. Esas cuatro dimensiones reflejarían el componente intrapersonal del empowerment” tal como lo define Zimmerman en 1995, ya que abordaría la motivación por el control, la autoeficacia y el control sobre dominios específicos.



*Figura 1.* Componentes intrapersonales del empowerment

Fuente: Terry Wilson (2004)

(Thomas y Velthouse como se citó en Spreitzer, 1995) argumentan que “no pudo ser atribuido al colaborador únicamente, por lo que consideran cuatro dimensiones que proyectan la orientación del colaborador en su rol de trabajo; significado, competencia, autodeterminación e impacto, las cuales a continuación se describen”. (p. 1442-1465)

- **Significado:** valor que se le asigna a las metas y propósitos de trabajo en relación con los ideales o criterios propios del colaborador, involucra un sentimiento entre los requerimientos del rol de trabajo y sus creencias, valores y comportamiento. Valor que tiene una meta y objetivo, juzgado desde las propias ideas del trabajador.

(Alles, 2010) ; “desde la perspectiva de las organizaciones llevar a cabo acciones para mejorar la relación entre la vida profesional y personal será siempre una buena inversión, las personas buscan equilibrio entre sus actividades y este equilibrio es un arte ya que no se logra de manera estable y necesita ser construido todos los días, porque si las metas personales se relacionan con las de la empresa, ello significa que asumen responsabilidad, compromiso y control sobre las actividades que realizan cotidianamente para el cumplimiento de los objetivos de la empresa considerándolos como personales, que conlleva que el trabajador se desempeñe eficientemente”

- **Competencia:** también llamada autoeficacia, es una creencia individual en las capacidades para desarrollar determinadas actividades haciendo uso de las habilidades que posee. Se etiqueta como competencia en lugar de

autoestima porque el termino se enfoca en una eficacia especifica dentro del rol de trabajo, y no en la eficacia en general del individuo.

Según (Bandura,1982) la autoeficacia “es la creencia en la propia capacidad de organizar y ejecutar los cursos de acción necesarios para gestionar las situaciones posibles. En otras palabras, la autoeficacia es la creencia de una persona en su capacidad de tener éxito en una situación particular”. Bandura describe estas creencias como determinantes de la forma de pensar, de comportarse y de sentir.

- **Autodeterminación** Es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y la regulación de las acciones. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en el trabajo: un ejemplo de ello es tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades.

(Alles, 2004); “la autonomía o independencia de una persona, un grupo, una organización. Al tener autodeterminación, se tiene la capacidad o facultad para tomar determinaciones por cuenta propia, sin tener que pedir permiso o rendir cuentas”.

- **Impacto:** es el grado con el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo. Cabe aclarar que la dimensión de impacto es diferente al locus de control debido que el impacto se ve influido por el contexto de trabajo, mientras que el de control es una característica de la personalidad que perdura a través de diversas situaciones. Además, Spreitzer lo define como la intensidad con la cual un

individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo.

Por lo tanto, el impacto es concebido como la habilidad de generar competencia. Actualmente se asume que todas las personas pueden poseer las habilidades que hacen que una persona sea capaz de producir impacto y de crear una influencia positiva en los demás para facilitar la consecución de los objetivos previstos en las tareas diseñadas; lo que sucede es que las personas que poseen dicha competencia las han desarrollado en mayor grado. Así, algunos de los estudios encaminados a esclarecer tal objetivo, señalan que estas personas tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones acertadas con rapidez, atienden a tomar el mando o el control sin sensación de ansiedad, y se sienten muy seguros de sí mismos

Tabla 1. Dimensiones del empowerment psicológico

Dimensión	Definición
<b>Significado</b>	(conlleva un alto compromiso y concentración de energía en el trabajo)
<b>Competencia</b>	Se relaciona con la creencia individual en la capacidad para realizar las funciones del puesto con eficacia.
<b>Autodeterminación</b>	Se refiere a la capacidad sentida por el empleado para tomar decisiones relativas a la organización.
<b>Impacto</b>	Grado en que el trabajador considera sus acciones afectan a los resultados del departamento, sección u organización

Fuente: elaboración propia a partir de la teoría de Spreitzer 1995

Cada una de las dimensiones del empowerment en el colaborador ha sido analizada con base en los resultados que produce en la conducta y en la

efectividad administrativa. El significado desarrolla una alta concentración de energía. La competencia desarrolla el esfuerzo y persistencia ante situaciones de cambio, superando las expectativas plasmadas en las metas organizacionales, la autodeterminación desarrolla el interés en actividades y la flexibilidad para enfrentar la adversidad o incertidumbre, el impacto está asociado con la ausencia para evadir situaciones difíciles, lo que genera a la vez un alto desempeño.

Esta clasificación propone de una manera completa e integral los aspectos por considerar para evaluar el empowerment en los colaboradores, se incluyen tanto aspectos internos referentes al colaborador, como aspectos externos a él, referentes al entorno. La utilización del instrumento de evaluación del empowerment servirá para este estudio para considerar no solo el aspecto intrínseco del colaborador, sino también el aspecto que queda fuera de su control que, de igual manera, afecta en los resultados.

### **2.1.2. Desempeño laboral**

Para las organizaciones el desempeño laboral no ha sido una novedad debido a que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación con su trabajo de tal forma, el desempeño laboral se puede entender como el mérito que puede mejorar tanto las organizaciones como al personal que las conforman. Según Stoner, (1994) el desempeño laboral “es la manera como los miembros de una organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. (p. 427).

Además, según Ecured, (2017) “Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo”. También, Chiavenato, (2011) expone sobre el desempeño laboral como “una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (p. 242). Y Harbour, (1999) Afirma que “en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de casualidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por 3 categorías”; (p. 26).

- Las características de las condiciones sociales (status, roles), Culturales (valores, creencias y actitudes), Demografía (edad, ocupación, nivel socio-económico, estado civil, salud y educación)
- Las categorías de los factores de personalidad: incluyen un conjunto de tendencia, patrones de comportamiento y reacciones de la persona.
- Las categorías de las características del puesto de trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a las personas sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo.

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

(Quinteros, Africano & Faria, 2008); consideran que “las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben

considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación”:

- **Capacitación para el trabajador**, que de acuerdo a Drovett 1992 (como se citó en Quinteros, Africano & Elsis Faria, 2008), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (p. 41). Y según Nash, 1989 citado por (Quinteros, Africano & Elsis Faria, 2008), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” (p. 229).
- **Satisfacción del trabajador**, (Davis. & Newtrom, 1999) plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (p. 203). La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.
- **Autoestima** (Quinteros, Africano & Faria, 2008) afirman que “es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo”. (p. 40). La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

- **Compromiso continuo:** El compromiso mutuo implica “defender con entusiasmo, rigor y empeño los intereses de una organización como si fueran propios, entendiendo el nuestro trabajo diario es importante y necesario para el éxito del Grupo”. Para ello, es necesario no sólo desarrollar el trabajo diario, sino también aportar ideas e iniciativas que ayuden al crecimiento de la organización”. (Arbós, 1996). Lo que supone, asimismo, propiciar un entorno laboral favorable, que motive a todos para trabajar de manera íntegra, de acuerdo con los objetivos y la cultura corporativa
- **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

Y finalmente Soria (2013); afirma que “el éxito de una empresa depende mucho del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los empleados están a gusto, su rendimiento será mejor, y aumentará la productividad. Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir, funciones y objetivos a cumplir. La motivación que cada uno tenga en el lugar de trabajo será fundamental para obtener los resultados esperados”. Expertos recomiendan varias herramientas para mejorar el desempeño, como puede ser recompensar los logros obtenidos, fomentar un buen clima en la oficina y hasta delegar mayor responsabilidad. Los componentes de un buen desempeño laboral son:

- **Adaptabilidad / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- **Trabajo en equipo:** Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.
- **La formación y desarrollo de talentos:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para

prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

- **Comunicación:** La comunicación en una empresa debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser oportuna, el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado. Y debe ser precisa, no debe utilizar adornos lingüísticos ni información innecesaria. básicamente, la comunicación en una empresa se clasifica en dos tipos: (Alles, 2006).

**comunicación externa;** es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia fuera de la empresa, es decir, se dirige hacia los consumidores, el público en general, grupos de opinión, etc. Tiene como objetivo informar sobre la existencia de un producto o servicio, informar sobre sus principales beneficios o características, informar sobre las actividades en que participa la empresa, etc. Un aspecto importante en la comunicación externa son las relaciones públicas, en donde, a través de la participación en eventos, actividades, seminarios, labores sociales, etc., se busca crear y mantener una buena imagen o reputación de la empresa.

**comunicación interna;** Es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia dentro de la empresa, es decir, se dirige hacia el personal de ésta. Tiene como objetivo informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, etc. Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios tales como murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc. Este

tipo de comunicación interna se puede dividir en comunicación formal (aquella en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico, y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico inferior, de un nivel superior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.) y comunicación informal (es aquella en donde el mensaje circula entre los miembros de la empresa, sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa)

- **Iniciativa o participación de los colaboradores;** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces. Por otro lado, Alles, (2004), la define como “la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.” y, Chiavenato, (2011) refiere que iniciativa, “es identificar un problema obstáculo oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos sabiendo fijar objetivos retadores al mismo tiempo que estableciendo la dificultad de los mismos”
- **Conocimientos:** El conocimiento de cada persona, su experiencia, sus habilidades en los procesos de servicio, y otros puntos, no tan solo les da visión de interpretar el entorno, sino lo más importante que da la posibilidad

de actuar. Las empresas de éxito están creando una cultura de compartición del conocimiento, en la cual el conocimiento colectivo (el capital intelectual de la empresa) viene compartido efectiva y metodológicamente para producir una innovación continua y exitosa. Para el desarrollo exitoso de los conocimientos de los colaboradores es necesario acompañarlo del reconocimiento de su trabajo efectuado, es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

### **Evaluación del desempeño laboral.**

La evaluación del desempeño laboral es una política de la dirección de personal, cuyo fin es detectar problemas en el trabajo para mejorar la eficiencia de la organización. En este sentido Bolhander, Snell, (2008) afirman que “la evaluación del desempeño es una práctica integrada dentro de una filosofía de comunicación entre superior y subordinado, con la que se revisan los aspectos claves del trabajo” (p. 347). Por otro lado, según Chiavenato, (2011), “la evaluación del desempeño va estrictamente vinculada a los incentivos y las motivaciones personales, las correcciones de los problemas confrontados y la acción gerencial, cuando se siguen estos pasos, la persona

se siente participe de los objetivos de la organización, mejoran las relaciones y emplean los medios necesarios para mejorar el desempeño actual”. (p. 242)



Figura 2. Guía para la evaluación del desempeño laboral

Fuente: Chiavenato (2004)

### Propósitos de la evaluación del desempeño laboral

Según (G. Bolhander, S. Snell, 2008) “Las evaluaciones de desempeño son una herramienta más versátil de las que pueden disponer los gerentes, pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los colaboradores cuyo desempeño se somete a evaluación”:

- **Propósitos administrativos:** los programas de evaluación proporcionan aportaciones que se pueden utilizar en el rango de las actividades de recursos humanos.
- **Propósito de desarrollo:** desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño.

### **La autoevaluación**

Para muchos la autoevaluación no tiene mucha validez a la hora de medir el rendimiento organizacional y personal de cada trabajador, sin embargo, forma parte de uno de los pilares de la gestión de recursos humanos, ya que valora el estado de los empleados y de la organización en su conjunto; de acuerdo a Bolhander & Snell, (2008); la autoevaluación “es beneficiosa cuando los gerentes buscan incrementar la participación del empleado en el proceso de revisión. Este enfoque también funciona bien si el gerente y el empleado establecen en conjunto los objetivos de desempeño o planes de desarrollo futuros del empleado”. La manera más efectiva de conocer qué tan bien rinde un empleado conforme sus capacidades y habilidades reales, es mediante la autoevaluación, con este sistema se puede descubrir si un determinado cargo debe ser ocupado por otra persona que tiene más habilidades y presenta un rendimiento medio en el puesto actual en el que se desenvuelve. (Chiavenato, 2011, p. ). Afirma que “La autoevaluación dependerá en último término de la capacidad autocrítica y de observación que cada uno de los empleados tenga respecto de la función que realizan dentro de una organización dada, de otra forma los resultados obtenidos serán ajenos a lo que se vive en la realidad y por lo tanto inservibles”. Uno de los aspectos que puede considerarse positivos para la compañía a la hora de practicar la autoevaluación de los propios trabajadores, es conocer el concepto que cada uno de éstos tienen sobre sí mismos, aportando con ello un dato valioso para reconocer las debilidades y fortalezas de ellos.

### 2.1.3. Empresas Turísticas o Prestadores De Servicios Turísticos

Los prestadores de servicios turísticos son personas naturales o jurídicas que participan en la actividad turística, con el objeto principal de proporcionar servicios turísticos directos de utilidad básica e indispensable para el desarrollo de las actividades de los turistas.

#### Tipos de prestadores de servicio turístico

- a. **Establecimientos De Hospedaje:** Es el lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento. Las Empresas que brindan servicios de hospedaje denominadas también, establecimientos de hospedaje, son definidas por el Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR (27.11.2004), “Reglamento de Establecimientos de Hospedaje”, (peruano, 2015) como “aquellas que poseen un lugar destinado a prestar habitualmente el servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento”. (p. 7)

Tabla 2. Clasificación de los establecimientos de hospedaje

TIPO	DEFINICIÓN
HOTEL	Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado
APART-HOTEL	Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración
HOSTAL	Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 6 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado
RESORT	Establecimiento de hospedaje ubicado en zonas vacacionales, tales como playas, ríos y otros de entorno natural.
ECOLOGGE	Establecimiento de hospedaje cuyas actividades se desarrollan en espacios naturales, cumpliendo los principios del Ecoturismo.
ALBERGUE	Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses.

Fuente El Peruano (2015)

De acuerdo a la revista el peruano (2015); “en cuanto a las clases y categorías de hospedaje los establecimientos de hospedaje cumplen un conjunto de requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal para la categorización según corresponda”

Tabla 3. Clasificación de establecimientos de hospedaje

CLASE	CATEGORIA
Hotel	Uno a cinco estrellas
Apart hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
albergue	.-

Fuente: Reglamento de establecimientos de hospedaje; diario el peruano, 2016

- b. **Agencia de Viajes y Turismo:** de acuerdo a la revista (Peruano, 2016) es “persona natural o jurídica que se dedica al ejercicio de actividades de organización, mediación, coordinación, promoción, asesoría y venta de servicios turísticos”.

#### Clasificación de las agencias de viajes

- Agencia de Viajes y Turismo Operador de Turismo
- Agencia de Viajes y Turismo Mayorista
- Agencia de Viajes y Turismo Minorista

- c. **Restaurantes y bares:** de acuerdo a la revista (peruano, 1993); Restaurante es “un establecimiento que expende comidas y bebidas al público. Y bar se define como recinto del Restaurante, caracterizado por contar con una barra o mostrador, destinado al servicio de bebidas de diversa índole y otros”.

**Categorización de restaurantes:** Rango definido por este Reglamento a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos”. Puede ser de cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2) o un (1) Tenedor.

## 2.2. Marco conceptual

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO; Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios, hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos

datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

**CADENAS HOTELERAS;** Conjunto de empresas o de hoteles agrupados, en forma de concentración horizontal, con distintas fórmulas de propiedad y de gestión cuya finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional

**COLABORADORES:** todo personal bajo la dependencia laboral de un empleador (sector privado, sector público y/o ONG's), contratado para colaborar en los procesos que "agregan valor" a la organización, a cambio de una remuneración

**COMPROMISO;** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

**EMPRESAS TURISTICAS;** una unidad de producción tanto a nivel social como económico. Para su correcto funcionamiento debe gestionar recursos

humanos (trabajadores), recursos económicos (capital) y recursos técnicos (maquinaria).

**FLEXIBILIDAD;** Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

**INICIATIVA;** Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

**INNOVACION;** Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes antes problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

**LIDERAZGO;** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente

directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

MANAGEMENT; John F M “Management puede definirse como el arte de asegurar los máximos resultados con un mínimo de esfuerzo para asegurar máxima prosperidad y felicidad al empleador y al empleado y dar al público el mejor servicio posible”.

MOTIVACIÓN; La motivación en las empresas es un factor de suma importancia, ya que permite conducir al trabajador a interesarse más y a tratar de alcanzar sus objetivos y los de su empresa, en la actualidad es un elemento muy importante en la administración, por lo tanto, es importante conocerlo, y aún más dominarlo, solo así la organización estará en circunstancias de formar una cultura organizacional sólida y confidencial.

ORGANIZACIÓN HORIZONTAL; La organización horizontal, a diferencia de la organización tradicional orientada a obtener el beneficio deseado, está constituida para ofrecer una nueva forma estructural y un enfoque organizativo integrado, que permite entregar un valor a los clientes. Se potencian así las ventajas competitivas de la organización. Se entiende que la organización horizontal es un método transfuncional de gestión donde el hasta ahora el único puesto visible, el director jerárquico, deja paso a los puestos invisibles

del mercado y en donde los recursos se trasladan de manera natural a un uso más eficiente de forma que las tareas que no aportan valor añadido desaparecen.

**PODER:** hace referencia a la capacidad que tiene una persona o un grupo de personas, de influir en la toma de decisiones, opiniones o diferentes acciones de otras personas o grupos. Mientras que la autoridad es el derecho a ejercer con el que cuenta un puesto con el fin de lograr una mayor discrecionalidad cuando se trata de decisiones que puedan afectar a otras personas.

**RESPONSABILIDAD;** La responsabilidad es una obligación del individuo para realizar las tareas asignadas a la medida de sus posibilidades, bajo la dirección de su líder ejecutivo.”

**TOMA DE DECISIONES:** La toma de decisiones es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona una alternativa de entre varias, siendo la seleccionada la optimizadora (la mejor para nuestro propósito). Tomar una decisión es resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.

**TRABAJADORES;** todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada. En muchos casos también puede ser usado en sentido general para designar a una persona que está realizando un trabajo específico independientemente de si está oficialmente empleado o no

### 2.3. Hipótesis de la investigación

Finalmente, la hipótesis general planteada es que; la aplicación adecuada del empowerment mejora el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago.

Para lograr la hipótesis general se plantean las siguientes hipótesis específicas:

- El empowerment en los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017 se da con relevancia en la competencia e impacto.
- El desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017 gira en torno a los conocimientos primordialmente

## CAPÍTULO III.

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 2.1. Alcance y diseño de investigación

El alcance de estudio de la presente investigación es descriptivo, porque se pretende únicamente describir el empowerment en el desempeño laboral. Según (Hernandez, Fernandez & Baptista , 2010); “este tipo de estudios únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis para luego correlacionar las variables de estudio. El diseño de investigación es no experimental de tipo transversal, que en un contexto natural se observa fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, es decir, investigación sin la manipulación deliberada de las variables (no experimental). Y se realiza en un momento único (transversal); para un análisis posterior de la investigación. El enfoque de la investigación es cuantitativo, como lo indica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006); la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. En el caso de instrumentos cuantitativos, necesitas crear una matriz de tabulación por cada instrumento cuantitativo. La matriz de tabulación se puede hacer tanto en el programa Excel como en el programa estadístico SPSS. En los trabajos de investigación resulta muy

importante el empleo de los referentes empíricos, datos y cuadros estadísticos, ya que de esta manera se fundamenta con mayor exactitud y objetividad los planteamientos teóricos que ofrecemos. Tomando en consideración la clasificación de (Hernandez, Fernandez & Baptisra, 2010), quien ordena los principales métodos de investigación y de acuerdo a las características particulares de nuestra investigación, se utiliza el método deductivo: “que consiste en formular la hipótesis general, deducir a partir de estas las hipótesis específicas, validar o desvalidar las hipótesis específicas y si se confirman las hipótesis específicas se confirma la hipótesis general”.

### 3.2. Población y muestra de la investigación

La población a investigar, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones; según Vara, (2010) “La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo” (p. 221). La unidad de análisis es el hotel Taypikala Lago y la población está conformada por un total de 30 trabajadores; distribuidos en personal en áreas administrativas, jefes de área intermedios, operarios, personal de apoyo temporal como se detalla a continuación:

*Tabla 4. Personal total del hotel Taypikala Lago*

RUBRO	N° TOTAL
Personal en áreas administrativas	04
Jefes de área intermedias	05
Operarios	11
Personal de apoyo temporal	10
<b>Total personal</b>	<b>30</b>

Fuente; elaboración propia en base a información brindada por la empresa

De acuerdo a la definición de (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010) “La muestra en esencia es un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (p. 174). Para el presente estudio el muestreo es de tipo no probabilístico por conveniencia porque la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Por consiguiente, se elige como muestra a 20 colaboradores; porque son trabajadores en planilla, y son permanentes quienes conocen demás la situación actual de la empresa; a continuación, se detalla en la siguiente tabla:

*Tabla 5. Personal en planilla del hotel Taypikala Lago*

RUBRO	N° TOTAL
Personal en áreas administrativas	04
Jefes de área intermedias	05
Operarios	11
<b>Total personal en planilla</b>	<b>20</b>

Fuente; elaboración propia en base a información brindada por la empresa

### 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnica de recolección de datos

las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

- a. **Técnica de la Observación:** Esta técnica permite la identificación, a través de la vista; nos permitió ver directamente las actividades cotidianas que desarrollan los colaboradores que laboran en el hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017. Horna, (2010) sostiene que “es una técnica basada en análisis y registro del comportamiento del individuo, objeto, unidad o

acontecimiento a investigar. Se usan guías de observación y guías de registro”. (p. 234)

- b. Técnica de Encuestas:** Técnica que da lugar a establecer contacto con las unidades de observación a través del cuestionario; para nuestro estudio se aplica la encuesta para analizar la variable empowerment, así como la variable desempeño laboral. Este tipo de técnica es muy utilizado en las ciencias administrativas.

### **Instrumentos de recolección de datos**

La recolección se basa en instrumentos estandarizados. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación de mediciones. Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan. Las preguntas o ítems utilizados son específicos con posibilidades de respuesta predeterminadas. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado & Baptisra Lucio, 2010).

**Cuestionario:** Un cuestionario consiste “en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Brace, 2008). Se utilizaron dos cuestionarios; una para conocer y analizar el empowerment de los colaboradores del Hotel Taypikala Lago; cuestionario validado y adaptado por Spreitzer 2010; que consta de 15 preguntas agrupadas en cuatro dimensiones del empowerment psicológico (significado, competencia, autodeterminación, impacto); en escala de Likert que va de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5).

Por otro lado, el cuestionario del desempeño laboral que pertenece al método de la escala grafica; adaptado y tomado de Moho (2016) de la universidad Rafael Landívar, facultad de Humanidades; investigación aprobada y por ende cuestionario validado, consta de 25 preguntas agrupados en (comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, adaptabilidad, desarrollo de talentos) en escala de Likert desde nunca (1) a siempre (5).

### **3.4. Procedimiento de recolección de datos**

Vara (2010), señala que; “los datos en bruto no sirven para presentar en los resultados debes procesarlos, sintetizarlos, extraerles la esencia; ello se logra organizándolos y analizándolos. La organización de los datos es fundamental para un buen análisis, todo depende si son datos cualitativos o cuantitativos” (p. 330). Sostiene también que recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: primero seleccionar un instrumento de medición de los ya existentes o desarrollar uno que sea válido y confiable, en segundo lugar, seleccionar las técnicas de análisis de datos y finalmente describir el procedimiento de cómo se recogerán y analizarán los datos. Respecto a este último, se ha realizado serie de pasos metodológicos para ejecutar con éxito el diseño de la investigación, en la etapa de recolección de datos.

#### **Escalas de medición**

La escala de medición, para esta etapa permitió la clasificación y consolidación sistemática de la información, para el cuestionario del empowerment se utiliza:

Tabla 6. Escala de medición de la encuesta del empowerment

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo de acuerdo	en ni acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	

Fuente elaboración propia en base a la encuesta aplicada

Para el desempeño laboral se utiliza:

Tabla 7. Escala de medición de la encuesta del desempeño laboral

<b>Nunca</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

Fuente; elaboración propia en base a la encuesta aplicada

### 3.5. Procesamiento y análisis de datos

Finalmente, la sistematización y análisis de información se realiza en el programa Microsoft office Excel; analizando los datos recopilados por cada pregunta; del empowerment y del desempeño laboral para obtener un promedio por dimensión y factor de análisis; ;se analiza con el Microsoft office Excel debido a las características de la investigación es decir caracterizar las variables en estudio, para obtener distribuciones de frecuencia (fi) (Fi), porcentajes (%), promedios, y los gráficos que sean necesarios sean estas en barras, circulares; para su posterior análisis e interpretación, prueba de hipótesis y las conclusiones respectivas de la investigación.

## CAPÍTULO IV.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Resultados

En el presente capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de los datos recopilados a través de la encuesta complementados con los datos facilitados por la empresa, lo que nos permite responder al objetivo general “analizar el empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017” a través de los objetivos específicos que se analizan a continuación detalladamente:

##### **Del Objetivo Especifico N° 1:**

##### **Determinar el empowerment a través de las dimensiones; de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito 2017**

Para responder a este objetivo se realizó un cuestionario que consta de 15 preguntas agrupadas en 4 dimensiones del empowerment (significado, competencia, autodeterminación e impacto) la misma que pretende responder a la pregunta específica 1: ¿Cómo es el empowerment teniendo en cuenta las dimensiones, en los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017? La recopilación y análisis de los datos se contabilizó en 20 encuestas como señalamos en la muestra.

**A. Significado:** (Importancia o valor dado a las metas y objetivos laborales, de acuerdo con los valores y necesidades del trabajador.)

Tabla 8. Significado

Escala de medición	f	F	f%	F%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	1	1	0.05	0.05
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	12	0.55	0.6
De acuerdo	8	20	0.4	1
Totalmente de acuerdo	0	20	0	1

20

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

En la tabla n° 8; se muestra los resultados de la dimensión “significado”, donde se destaca que el 55% de los colaboradores manifiestan una situación indiferente frente a que las metas personales son compatibles con los de la empresa; el 40% se muestra de acuerdo que, sus metas personales son compatibles con los de la empresa; el 5% mencionaron estar en desacuerdo.

Alles, (2010); “desde la perspectiva de las organizaciones llevar a cabo acciones para mejorar la relación entre la vida profesional y personal será siempre una buena inversión, las personas buscan equilibrio entre sus actividades”.

El resultado (55%) de los colaboradores mostraron su indiferencia frente a esta proposición, se deduce que los colaboradores no encontraron lo que pensaron del hotel o que son reacios a adaptarse a las exigencias del mismo, sin entender que de una u otra manera todo que todo lo que se haga en estos tiempos debe beneficiar a las partes, si logramos equilibrar a futuro estos intereses entre metas personales y las del hotel se tendrá una repercusión

futura positiva en el desempeño de los colaboradores y en el desenvolvimiento del hotel; (40%) obtenido nos da a conocer que existe compatibilidad entre los intereses de los colaboradores y los del Hotel Taypikala Lago, este detalle es muy relevante dado que es difícil encontrar escenarios donde los intereses de los trabajadores sean concordantes con los intereses del hotel, en ese sentido este resultado nos obliga a que los demás colaboradores puedan deponer ciertas diferencias e intereses particulares.

**A. Competencia:** (grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea, con las habilidades suficientes cuando sea intentado por el empleado)

Tabla 9. Competencia

Escala de medición	f	F	f%	F%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	4	0.2	0.2
De acuerdo	16	20	0.8	1
Totalmente de acuerdo	0	20	0	1
	20			

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

En la tabla n° 9, se muestra los resultados de la dimensión “competencia”, donde 80%; de los colaboradores están de acuerdo que sus conocimientos son idóneos para la ejecución de sus labores cotidianas; y el otro 20% se mostraron indiferentes ante la proposición planteada.

De acuerdo a Henric-Coll, (2003) el conocimiento, “es un producto de la información, las habilidades y la experiencia, que permite producir respuestas lo más adecuadas posibles a las situaciones que se presentan (reactivo), o que es capaz de provocar (proactivo)”.

El resultado (80%) obtenido denota que los colaboradores se sienten seguros de que poseen conocimientos, experiencias, habilidades más que suficientes para desarrollar sus actividades, esto implica que tienen la capacidad de contribuir al logro de los objetivos organizacionales y tratándose de un porcentaje significativo de parte de los directivos ver las formas de cómo aprovechar e integrar estas fortalezas individuales; un 20% de los colaboradores creen que no poseen los conocimientos suficientes para afrontar una determinada situación laboral, quizá sean aquellos colaboradores nuevos o los que no han tenido la oportunidad de desarrollarse en otras áreas lo que de una u otra manera los limita en la ejecución de otras actividades que se les asigna, es necesario que este porcentaje no se incremente, ¿cómo?, brindándoles capacitaciones para estar a la par con los demás colaboradores.

**B. Autodeterminación:** (es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones)

Tabla 10. Autodeterminación

Escala de medición	f	F	f%	F%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	4	4	0.2	0.2
Ni en desacuerdo	9	13	0.45	0.65
De acuerdo	7	20	0.35	1
Totalmente de acuerdo	0	20	0	1
	20			

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

En la tabla n° 10; se muestra que; el 45% mostraron su indiferencia a la proposición planteada., el 35% de los colaboradores están de acuerdo con tener libertad para dar a conocer sus conocimientos e ideas está totalmente de acuerdo y el 20% está en desacuerdo.

Terry Wilson (2004); "la innovación y la creatividad surgen cuando los trabajadores tienen libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del empowerment".

El resultado (45%) que muestran su indiferencia, se deduce que son colaboradores que no tienen o sienten esa libertad para expresar lo que realmente piensan de lo bueno o lo malo que se está haciendo en el hotel, estos colaboradores necesitan de apoyo hasta psicológico de manera que no se sientan cohibidos para expresar de manera natural todo lo que perciben dentro del hotel. (35%) obtenido denota la libertad que tienen los colaboradores para expresar sus opiniones e ideas, esa libertad trae consigo

la oportunidad de ser asertivos, además se gesta un escenario de aperturar diálogos, negociaciones, donde cada colaborador de a conocer lo mejor de sí, en este escenario se hace necesario la presencia de un moderador de manera que este pueda enumerar, analizar y sumillar los aportes alcanzados y ponerlos en acción en bien del Hotel Taypikala Lago; por otro lado existe un (20%) que sienten que no pueden expresar libremente sus ideas.

**C. Impacto:** (Intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo.)

Tabla 11. Impacto

Escala de medición	f	F	f%	F%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	1	0.05	0.05
De acuerdo	19	20	0.95	1
Totalmente de acuerdo	0	20	0	1
	20			

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

En la tabla n° 11 se muestra el 80% está de acuerdo en que los resultados de su trabajo influyen en futuras decisiones de la empresa, el 20% están totalmente de acuerdo.

Glick, (2016): "Que se sientan propietarios de la empresa; hay que conseguir que los trabajadores se sientan dueños de la organización; el hecho

de que el personal se sienta responsable de participar en el producto o servicio final que el cliente compra hace que no sólo esté más satisfecho, sino también más comprometido”.

El resultado (95%) obtenido denota que los colaboradores son conscientes de influir en los resultados, esta apreciación para unos puede ser mala, pero para una gran mayoría debe ser bueno en el entendido de que al desarrollar el empowerment les da la potestad de tomar decisiones inmediatas, de manera que se facilita y reduce la burocracia; para sostener este resultado se debe dar más autonomía, más poder de decisión, más confianza, de manera que los colaboradores puedan influir de manera positiva.

Por consiguiente, los resultados obtenidos para el empowerment se resumen en lo siguiente:

*Tabla 12. Empowerment*

<b>Escala de medición</b>	<b>Significad o</b>	<b>Competenci a</b>	<b>Autodeterminació n</b>	<b>Impact o</b>
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	0%	0%
En desacuerdo	5%	0%	20%	0%
ni en desacuerdo ni de acuerdo	55%	20%	45%	5%
De acuerdo	40%	80%	35%	95%
Totalmente de acuerdo	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

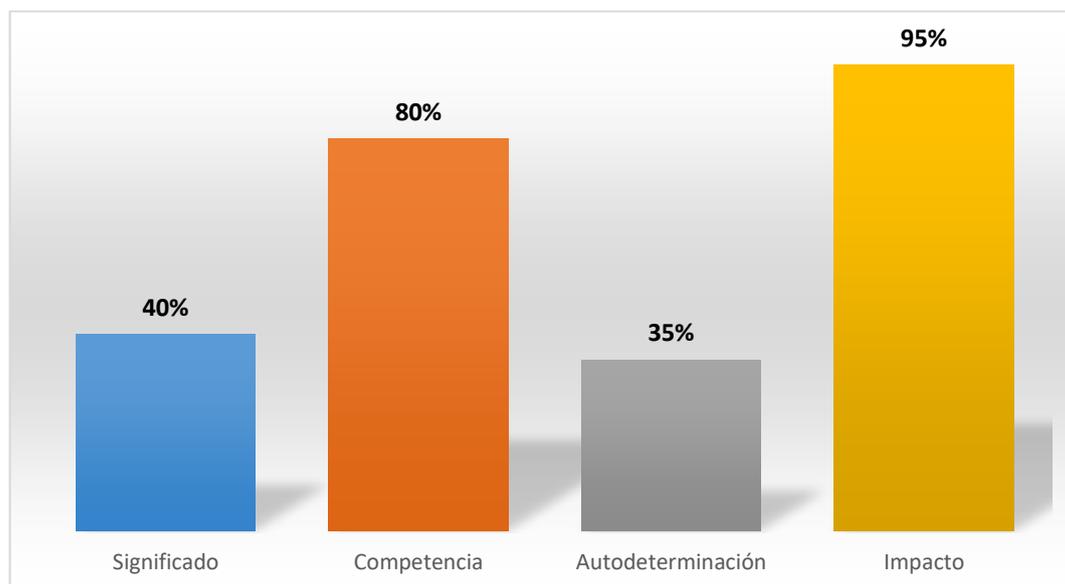


Figura 3 Empowerment.

Fuente tabla n° 12 las 4 dimensiones del empowerment

En la tabla n° 12 y figura N° 3; se muestra la variable empowerment en su conjunto; el 95% está de acuerdo que influyen y les gustaría influir en los resultados (impacto); 80% están de acuerdo que tienen seguridad en sus habilidades (competencia); el 40% está de acuerdo que existe compatibilidad con las metas personales y los de la empresa (significado); el 35% está de acuerdo que tiene autonomía para iniciar sus actividades (autodeterminación).

(Spreitzer, 1995); Cada una de las dimensiones del empowerment en el colaborador se analiza con base en los resultados que produce en la conducta y en la efectividad administrativa.

El empowerment en el hotel Taypikala lago gira en torno; al “impacto” con relevancia del 95% es decir; los resultados de su trabajo influyen en futuras decisiones; sin embargo, el impacto; también muestra un buen escenario, de disponibilidad, motivación, a futuro para mejorar el

empowerment; los trabajadores tienen la disposición de sumergirse, influir aún más en los resultados de la empresa. Por otro lado, resalta la competencia (80%) indicando que; tienen la seguridad de sus propias habilidades, conocimientos, experiencia para realizar las funciones de su puesto de trabajo. Sin embargo, aún hay por trabajar en cuanto; a la compatibilidad de las metas personales con los objetivos empresariales (significado) y en cuanto a la autonomía, iniciativa para desarrollar sus acciones (autodeterminación). En este escenario descrito el empowerment en el hotel Taypikala Lago; se da aun de manera deficiente; lo que repercute en el desempeño laboral; queriéndose lograr que el empowerment se desarrolle adecuadamente para tener un óptimo desempeño laboral.

#### **Del Objetivo Especifico N°2:**

#### **Describir el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017.**

Para responder a este objetivo se realizó un cuestionario que consta de 25 preguntas agrupadas en 6 factores del desempeño laboral (comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, adaptabilidad, desarrollo de talentos) con ello se pretende responder a la pregunta específica 2: ¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017? Los resultados y el respectivo análisis se detallan a continuación:

### a. Comunicación

Tabla 13. Ítem comunicación

Escala de medición	f	F	f%	F%
Nunca	0	0	0	0
Pocas veces	2	2	0.1	0.1
A veces	6	8	0.3	0.4
A menudo	12	20	0.6	1
Siempre	0	20	0	1

20

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

En la tabla n° 13; se muestra que el 60% de los colaboradores mencionaron que a menudo la comunicación en el área de trabajo es oportuna, el 30% a veces y el 10% son pocas las veces que se da una comunicación oportuna.

Según (Alles, 2006); La comunicación en una empresa debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser oportuna, el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado. Y debe ser precisa, no debe utilizar adornos lingüísticos ni información innecesaria.

El resultado (60%) obtenido muestra que se da una comunicación interna oportuna, sin embargo el porcentaje exige la utilización adecuada de otros medios que permitan lograr una comunicación efectiva, en el entendido de que la comunicación distorsionada afectará el clima organizacional, por otro lado existe un 40% que mencionaron que la comunicación se da a veces

o pocas veces una comunicación oportuna, esto como es lógico repercutirá de forma negativa el desempeño laboral de los colaboradores, porque estos perciben que la comunicación no es difundida de manera adecuada entorpeciendo las actividades y procesos que se desarrollan en el Hotel Taypikala Lago que finalmente repercutirá en los resultados esperados por el hotel.

### b. Iniciativa

Tabla 14. Item iniciativa

Escala de medición	f	F	f%	F%
Nunca	0	0	0	0
Pocas veces	1	1	0.05	0.05
A veces	13	14	0.65	0.7
A menudo	6	20	0.3	1
Siempre	0	20	0	1
	20			

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

En la tabla n° 14; se muestra que el 30% de los colaboradores mencionaron que la comunicación en el área de trabajo es oportuna; el 10% que se da siempre, el 25% a veces y el 10% son pocas las veces que se da una comunicación oportuna.

Según Alles, (2010); tener iniciativa es una manera de demostrar interés, deseo de hacer las cosas de manera correcta, y no conformarse con las

funciones asignadas, buscando entre otros objetivos, el propio desarrollo personal que también beneficia a la empresa.

El resultado (70 %) de los colaboradores se mantienen al margen de dar opiniones por iniciativa propia, se deduce que es por falta principalmente de conocimientos de cómo funciona el negocio hotelero, sin embargo, el hotel no puede dejar pasar este comentario y debe ser capaz de inducir a que estos colaboradores alcancen sus aportes por propia iniciativa. el (30%) obtenido denota que los colaboradores son conscientes para alcanzar aportes por propia iniciativa y esto es sumamente relevante en el sentido de que tienen el interés de que las cosas que ocurran dentro del hotel siempre se den en un entorno favorable, esta iniciativa se fundamenta en los conocimientos, la experiencia, las habilidades que tiene cada colaborador, porque si, no saben cuáles son los objetivos que persigue el hotel, estarían actuando solo como recursos complementarios.

### c. Conocimientos

Tabla 15. Ítem conocimientos

Escala de medición	f	F	f%	F%
Nunca	0	0	0	0
Pocas veces	1	1	0.05	0.05
A veces	4	5	0.2	0.25
A menudo	15	20	0.75	1
Siempre	0	20	0	1

20

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

En la tabla n° 15; se muestra que el 79% de los colaboradores mencionaron que sus conocimientos a menudo contribuyen en su desarrollo profesional y el 16% mencionaron que sus conocimientos a veces contribuyen en su desarrollo profesional y el 5% menciona que pocas veces sus conocimientos contribuyen a su desarrollo.

Según (Alles, 2006); afirma que los conocimientos son cruciales en el desarrollo personal y profesional de cualquier persona, genera mejoras en las condiciones de trabajo ya que amplía las capacidades técnicas y habilidades sociales a través de acciones formativas posicionan a uno en una situación de partida privilegiada dentro de la empresa; incrementa la competencia profesional y el desempeño laboral, permite afrontar la toma de decisiones y resolución de conflictos de forma más eficaz.

El resultado (79%) obtenido expresa de manera contundente que los conocimientos adquiridos ayudan en su desarrollo profesional, en este entorno sumamente competitivo aquella persona que no se prepara o que no esté actualizado será superado por exceso o defecto en cualquier organización, en ese sentido tratándose del hotel los colaboradores deben estar actualizado de manera permanente, buscando que sus resultados sean trascendentes, que sean de calidad, esto incidirá de manera positiva en el boca a boca de los turistas, ellos expresaran que fue algo incomparable utilizar los servicios del hotel y si rebasa sus expectativas mejor aún, porque la visita de otros turistas o huéspedes estará asegurado; además el estar preparado conlleva a ser más amigo, caer más simpático, a competir sin temor, a ganar

sin soberbia y si le toca perder lo tomara como una experiencia más. Por otro lado, el 21% menciona que a veces o pocas veces su trabajo, conocimiento es valorado o reconocido por el hotel mostrando una disconformidad de parte del personal.

#### d. Trabajo en equipo

Tabla 16. Ítem trabajo en equipo

Escala de medición	f	F	f%	F%
Nunca	0	0	0	0
Pocas veces	1	1	0.05	0.05
A veces	9	10	0.45	0.5
A menudo	10	20	0.5	1
Siempre	0	20	0	1

20

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

En la tabla 16; muestra que el 50% de los encuestados mencionaron que el trabajo en equipo es a menudo habitual y rutinario, el 45% a veces, el 5% pocas veces.

(Alles, 2006); el trabajo en equipo implica que los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados, permite que sea más fácil la consecución de objetivos, permite compartir las metas y objetivos del trabajo.

El resultado (50%) obtenido denota la presencia del trabajo en equipo, esto significa que han sumado esfuerzos para la consecución de algún objetivo, pero sobre todo se han dado cuenta que sumando esfuerzos no hay

nada imposible, esta cooperación e integración permite a los colaboradores dar lo mejor de sí en lo que mejor conocen, de manera que cada colaborador está obligado a sumar esfuerzos, pero si analizamos el porcentaje más a fondo nos daremos cuenta que falta desarrollar trabajos en equipo, se deduce que por la cantidad de colaboradores pueda pasar desapercibida la conformación de equipos de trabajo, sin embargo podemos conformar equipos con áreas de trabajo, así en el área trabajo un solo colaborador, esta sinergia será más enriquecedora que un equipo de una sola área de trabajo, por otro lado un 50% de los colaboradores mencionaron que a veces y pocas veces se da el trabajo en equipo de manera habitual y rutinaria, esto denota un individualismo muy marcado, que va en perjuicio del hotel en el sentido de que los huéspedes no tendrán un juicio real sobre como fue el servicio brindado por los colaboradores del hotel, sienten que lo pueden hacer todo sin la colaboración de nadie, se puede aceptar pero la realidad exige que para lograr un servicio de calidad se necesita la contribución de todos y sobre todo de los equipos de trabajo conformados para un determinado fin.

**e. adaptabilidad**

Tabla 17. Adaptabilidad

Escala de medición	f	F	f%	F%
Nunca	0	0	0	0
Pocas veces	0	0	0	0
A veces	7	7	0.35	0.35
A menudo	13	20	0.65	1
Siempre	0	20	0	1
	20			

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

En la tabla n° 17 se muestra se muestra que el 65% de los colaboradores mencionaron que a menudo existe un ambiente de trabajo propicio en la empresa; 35% menciona que a veces existe un ambiente de trabajo propicio en la empresa,

(Tovar, 2012); un buen equipo de trabajo obtiene mejores resultados cuando el ambiente es propicio para crear, pensar y resolver y se debe involucrar y familiarizar, crear un equipo solidario, fuerte y creativo no es sencillo, pero extremadamente necesario para producir resultados.

El resultado (65%) obtenido denota que existen espacios o ambientes propicios de trabajo, son ambientes que motivan a que los colaboradores o los equipos de trabajo puedan dar lo mejor de sí, este ambiente de trabajo permite además crear, pensar y resolver determinadas situaciones, permite involucrar y crear equipos solidarios, fuertes y creativos, extremadamente

necesarios para producir resultados trascendentales, y si se logra crear una dinámica saludable y de respeto en el marco de un entorno positivo, la calidad del servicio aumentará y el desempeño laboral mejorará; por otro lado existe un 35% de colaboradores que mencionaron que a veces existen ambientes de trabajo propicios que les permita exponer lo que saben, esto significa que se ven forzados a crear esos ambientes y si no tienen la aceptación oportuna se quedarán en el intento y se perderá una valiosa contribución de este importante grupo de colaboradores.

#### f. desarrollo de talentos

Tabla 18. Desarrollo de talentos

Escala de medición	f	F	f%	F%
Nunca	0	0	0	0
Pocas veces	1	1	0.05	0.05
A veces	5	6	0.25	0.3
A menudo	14	20	0.7	1
Siempre	0	20	0	1

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

En la tabla n° 18 se muestra que el 70% de los colaboradores mencionaron que a menudo están motivados para desarrollar sus habilidades y el 20% mencionaron que a veces están motivados de desarrollar sus habilidades y un 5% pocas veces.

(Alles, 2004); capacidad de enfrentar los constantes retos a los que se enfrenta, con capacidad resolutiva dando propuestas de solución, genera

productividad, tener motivación y confianza en sus capacidades y conocimientos, compromiso, influencia, iniciativa, adaptabilidad, y que impulse a sus compañeros a ser más eficaces.

El resultado (70%) denota la seguridad y motivación para desarrollar sus habilidades, esto demuestra que los colaboradores del hotel son capaces de enfrentar los constantes retos que demanda el entorno, ahora para enfrentar una determinada situación debemos hacer uso de una de estas tres habilidades, conceptual, humana o técnica, en teoría depende donde uno se encuentre ubicado en la estructura organizacional, identificado ese lugar y con la seguridad que me da el hotel un colaborador será capaz de desarrollar una de estas habilidades en su área de trabajo, y como es lógico permitirá lograr los resultados deseados, además desarrollar habilidades generara compromiso, iniciativa, adaptabilidad, y sobre todo impulsara a que los demás colaboradores muestren eficacia en términos laborales. Y el 30% denota una sensación de poca seguridad y motivación del ambiente de trabajo para desarrollar sus habilidades.

Finalmente se obtiene la totalidad de los datos del desempeño laboral

Tabla 19. Desempeño laboral

Escala de medición	Comunicación	Iniciativa	Conocimientos	Trabajo en equipo	Adaptabilidad	Desarrollo de talentos
nunca	0%	0%	0%	0%	0%	0%
pocas veces	10%	5%	5%	5%	0%	5%
a veces	30%	65%	16%	45%	35%	25%
a menudo	60%	30%	79%	50%	65%	70%
siempre	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia en base a información recopilada en la encuesta

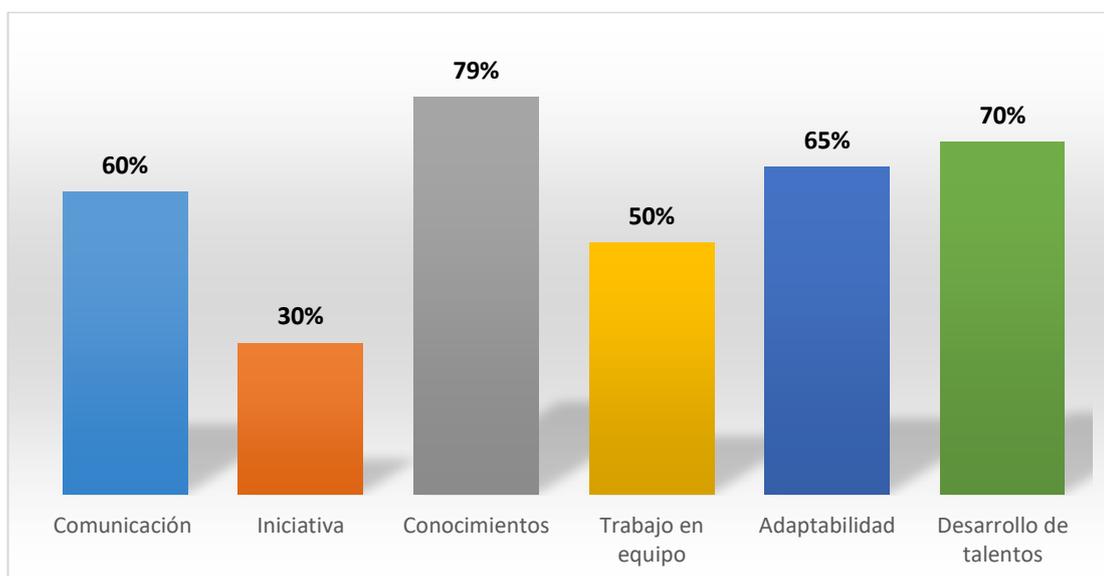


Figura 4. Desempeño laboral.

Fuente tabla n° 19 en base a información recopilada en la encuesta

En la tabla n° 19 y figura n° 4; se describe la variable desempeño laboral donde se denota que; el 79% está de acuerdo que sus conocimientos contribuyen en su desarrollo profesional; el 70% se siente seguro de desarrollar sus habilidades; el 65% cree que el ambiente donde trabaja es

propicio; el 60% está de acuerdo que la comunicación es oportuna en el área de trabajo; el 50% está de acuerdo que trabajar en equipo es habitual; y el 30% está de acuerdo que alcanza aportes por iniciativa propia.

Según Stoner, (1994) el desempeño laboral “es la manera como los miembros de una organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

El (79%); con relevancia gira entorno a los conocimientos; que comprende las habilidades, experiencia y desempeño laboral valorado y reconocido por el hotel, que contribuirán en el desarrollo profesional, en todo desempeño laboral casi siempre está presente un toque de profesionalidad, esta profesionalidad debe estar sustentada en el conocimiento, la experiencia y sobre todo en cómo desarrollar sus habilidades, si equilibra la utilización de estos ingredientes cualquier actividad por más compleja que sea, se tornará simple porque existe la capacidad de dar solución a todo lo que se presente; (70%) muestra que se siente motivado para desarrollar sus talentos; esto demuestra que los colaboradores del hotel son capaces de enfrentar los constantes retos que demanda el entorno, ahora para enfrentar una determinada situación debemos hacer uso de una de estas tres habilidades, conceptual, humana o técnica. Los demás factores evaluados como se observan, aun se requieren fortalecer y darle mayor énfasis. Por lo tanto, el desempeño laboral es regular en hotel Taypikala Lago.

**Del objetivo específico n° 3:**

**Proponer un plan de mejora del empowerment para los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017.**

Para responder a este objetivo se creó una estructura del plan que conste de 3 momentos: una recopilación de datos; por un lado, primarios (información básica, datos generales, datos específicos de la empresa) secundarios (revisión de revistas, diarios, vía online y revisión bibliográfica); diagnóstico de la situación actual de la empresa (macro entorno, micro entorno, FODA, estructura organizacional) ; metodología de plan misión, visión, valores, técnicas, estrategias del empowerment, evaluación del empowerment, resultados). La misma que pretende responder a la pregunta específica 3: ¿De qué manera se puede mejorar el empowerment en los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017?

## Propuesta de plan de mejora del empowerment para los colaboradores en el hotel Taypikala lago Sac

### 1. DATOS GENERALES

<b>Empresa Ejecutora:</b>	<b>Hotel Taypikala Lago Sac.</b>
<b>Beneficiarios:</b>	- <b>Clientes internos:</b> todo el personal que labora en el hotel Taypikala Lago - <b>Clientes externos:</b> huéspedes
<b>Ubicación:</b>	Provincia: Puno Distrito: Chucuito Dirección: Calle Sandia s/n (km 15 de la carretera panamericana sur de Puno)
<b>Tiempo estimado para la ejecución:</b>	marzo 2018
<b>Equipo técnico responsable:</b>	Investigadora: Bach. Dianet MAMANI CHOQUE Administradora: Magnolia ARAMAYO VALDIVIA
<b>Costo</b>	<b>s/. 1965.00</b>

Cuadro 1. Datos generales de la propuesta

fuelle elaboración propia

### 2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El hotel Taypikala Lago es parte de la cadena regional Sur de Hoteles Taypikala, (Taypikala Lago Puno, Taypikala Cusco y Taypikala Machupicchu) cuenta con 70 habitaciones (simples, dobles, triples, matrimoniales, suites, y suite junior) implementados con los servicios adecuados para el huésped. Ofrece también servicios adicionales: restaurante y bar, sauna con jacuzzi, piscina, información de tours, salones de conferencia, salón de convenciones, zona de meditación y relajación, zona de yoga, Wi-Fi, temascal terapia ritual, tienda de artesanía, actividades acuáticas. El hotel tiene como objetivo principal brindar servicios de calidad de hospedaje bed & breakfast. En los últimos años, han surgido nuevas herramientas administrativas es por eso

que las empresas deben adaptarse al constante cambio del entorno en el que se desenvuelven aprendiendo a utilizar y determinar el alcance de dichas herramientas con el fin de adquirir mayor ventaja competitiva y lograr la máxima satisfacción de los clientes que adquieren el bien o servicio ofrecido. Una de las nuevas herramientas administrativas es el empowerment que ha dejado de ser una moda gerencial pasajera para convertirse en un estilo que permite crecer y mejorar en el ámbito empresarial, ya que elimina el liderazgo autócrata e impositivo para adoptar un liderazgo más participativo que permite aprovechar las capacidades de cada uno de su talento humano. El hotel Taypikala Lago; aunque ha querido asumir un liderazgo más participativo, lo realiza de manera empírica; confundiendo con otros términos, por lo que se plantea la aplicación adecuada del empowerment.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta de investigación justifica su desarrollo en la importancia que ésta conlleva, ya que es vital que se considere la adopción de un nuevo enfoque basado la mejora del empowerment para mejorar el desempeño laboral y por consiguiente la calidad del servicio, logrando así la satisfacción de sus clientes internos y externos, que repercutirá en el incremento de utilidades. Para la empresa hotel Taypikala Lago es importante aplicar la propuesta presentada, considerando que administradora y jefes de área, aunque si tienen la predisposición para otorgar mayor poder y autonomía a sus colaboradores no están preparados totalmente, y los colaboradores a su vez no están listos para asumir las nuevas

responsabilidades que implica su trabajo lo cual podría repercutir en la calidad del servicio. Es importante porque permitirá que dentro de la organización se apliquen técnicas de empowerment que ayudarán a que los jefes hagan a un lado la estructura jerárquica o piramidal y permitan que los empleados desempeñen un papel más importante en la toma de decisiones, cambiando conscientemente la mentalidad y la cultura de la organización.

La aplicación de las técnicas de empowerment es un elemento importante, considerando que no solo se logra la eficiencia en el desempeño de los colaboradores, si no que se refleja un cambio en toda la organización beneficiando así en la rentabilidad financiera, como lo es el incremento de las ventas a través de un mejor servicio. La implementación de esta propuesta permitirá mejorar los canales de comunicación para mantener informados e involucrados en tiempo oportuno a los clientes internos sobre cualquier cambio o acontecimiento que suceda dentro de la empresa. Se contribuirá también al diseño de nuevos planes de incentivos no monetarios con el fin de que los colaboradores de la empresa se sientan amparados y reconocidos por su trabajo elevando a si su autoestima y su motivación para realizar de mejor manera sus actividades diarias.

#### 4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

##### Objetivo general

Diseñar un plan de mejora basado en el empowerment que permita mejorar el desempeño laboral de la empresa hotel Taypikala Lago en la ciudad de Chucuito Puno

##### Objetivo específico

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa
- Establecer una nueva filosofía empresarial y técnicas basada en empowerment.
- Desarrollar programas de capacitación, comunicación, iniciativa e incentivos que permitan encaminar al personal hacia el empowerment.
- Proponer una estructura organizacional circular a la empresa.

#### 5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

- **Factibilidad socio-cultural:** Debido a las exigencias del huésped en la atención, es factible la propuesta de empoderar al recurso humano con el fin de mejorar el desempeño laboral y por ende el servicio de atención al cliente prestado por la empresa.
- **Factibilidad económica:** La inversión que representa, la presente propuesta de investigación, está dentro del presupuesto de la empresa, considerando que la inversión tendrá un gran retorno, especialmente cuando se ejecute el servicio, tendrá mucha ventaja frente a sus competidores.

- **Factibilidad del talento humano:** El desarrollo de esta propuesta en el hotel Taypikala Lago es factible ya que cuenta con la predisposición de la administradora de asignar a sus colaboradores mayor confianza para que desarrolle su trabajo y el interés del personal operativo por trabajar con mayor sentido de pertenencia.

## 6. FUNDAMENTACIÓN

### A. Técnicas de empowerment:

Para Wilson (2004); los ideales nunca podrán cumplirse a menos que los directivos y empleados dispongan de algunas técnicas prácticas y así implementarlo en sus operaciones diarias. No todas las técnicas serán fáciles de aplicar o aceptar y otras serán técnicas que ya han sido parte del vivir de las empresas, aunque no aplicadas de la forma idóneas o correcta. Cada una de estas técnicas necesitan mirarse como un objetivo empresarial y necesitan el apoyo total de la dirección para poderse aplicar. Entre las técnicas se tiene:

- **Paradigma empresarial:** El empowerment comporta un cambio fundamental en la idea que los directivos tienen sus trabajos y la relación con sus colaboradores

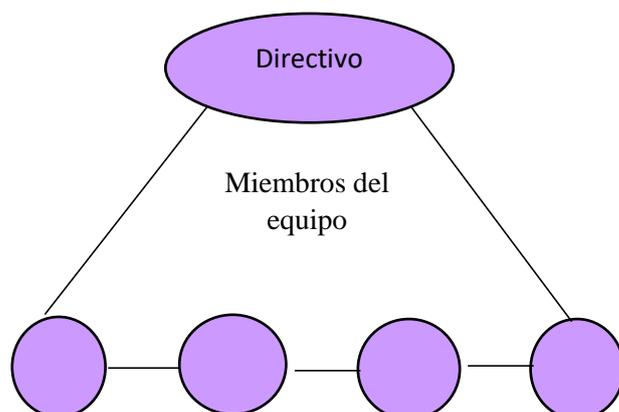


Figura 5. paradigma empresarial de dependencia  
fuente Terry Wilson 2004

En la figura; se muestra el pensamiento empresarial tradicional se puede resumir en la frase: “Yo soy el directivo y estas personas trabajan para mi” El triángulo coloca al directivo en una posición de ventaja psicológica con respecto a los que están por debajo de él. El directivo ejerce el control con el total consentimiento de la empresa. Sin embargo, podemos adoptar otro paradigma que es lo contrario del paradigma de dependencia.

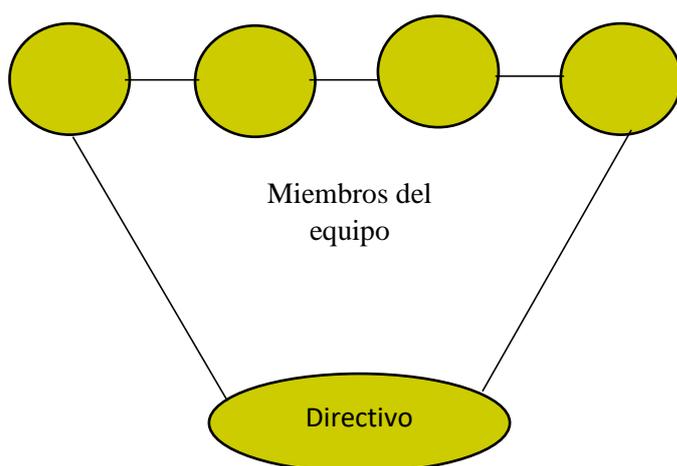


Figura 6. Paradigma empresarial de empowerment

Fuente Terry Wilson 2004

Aquí el paradigma puede resumirse en la frase “Yo soy el directivo y trabajo para estas personas”. El supuesto subyacente de este enfoque es que el equipo y sus miembros son componentes y perfectamente capaces de organizarse ellos mismos. El cambio del paradigma de dependencia al paradigma de empowerment no es tarea fácil. Se requiere un cambio en la actitud general de la empresa y en las percepciones y habilidades de cada directivo.

- **Cambio de papel:** El empowerment requiere un cambio fundamental en el papel de cada uno de los empleados de la empresa. Cualquier papel puede dividirse en funciones básicas y funciones con Empowerment. Las funciones básicas son las actividades rutinarias esenciales que conllevan cada trabajo. Las funciones de empowerment mejoran el trabajo ayudando a que la persona actúe mejor o de manera diferente. El papel del Empowerment requiere un incremento del número de funciones de una disminución del número de funciones básicas.
- **Defensores del empowerment:** El comportamiento humano es contagioso y propenso a imitaciones. Y es más probable que un modelo de comportamiento lo imite las personas de una empresa si lo desarrollan miembros respetados del equipo directivo. Para que el empowerment se acepte por toda la empresa los altos directivos deben actuar como modelos y mostrar los principios del empowerment en sus interacciones diarias con los empleados de la empresa.
- **Delegar:** Delegar es quizás el mecanismo más importante para promover el empowerment. Delegar, deriva funciones, autoridad y responsabilidades hacia el equipo y los individuos, puede parecer algo sencillo y sin complicaciones, pero es una de las disciplinas de gestión más difíciles de adquirir y conlleva muchos problemas si no se lleva a cabo correctamente y con gran intuición.
- **Rotación de puestos de trabajo:** La rotación de trabajo puede ofrecer un valor añadido de empowerment proporcionando a las personas nuevas

responsabilidades, formación y experiencia en nuevas funciones y habilidades que les permita alcanzar un acenso.

- **Autodirección:** La Autodirección es consecuencia inmediata del empowerment, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre los individuos y los equipos de trabajo.

## B. Estrategias del empowerment

Según Lawler, (1986) para generar un clima de involucramiento, es necesario que las organizaciones incluyan cuatro elementos básicos que propone crear medios para incrementar la participación de los colaboradores en toma de decisiones, procurar que se comparta información continua a través de la organización, el desarrollo y formación de habilidades sociales y técnicas, y asegurar que la participación e involucramiento sean ligados a un sistema de recompensas.

- **Capacitación:** Ibañez, (2005); manifiesta que la capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.
- **Comunicación interna:** Según Vértice (2008); El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes.

Funciones de la comunicación interna: (implicación del personal, cambio de actitudes, mejora de la productividad)

- **Incentivos:** según (Bohlander & Snell, 2008) define como incentivo una parte variable del salario o un reconocimiento para un resultado superior al exigible.

Para Rock, (1989); Los incentivos son “gratificaciones variables relacionadas con el logro de resultados específicos.

- a. **Incentivos monetarios:** Son aquellos en que el empleado recibe dinero por su trabajo, hay distintos tipos de incentivos monetarios entre los cuales están:

- Incentivos sobre unidades de producción
- Comisiones
- Aumentos por méritos

- b. **Incentivos no monetarios:** Estos incentivos refuerzan el desarrollo mediante estímulos diferentes al monetario, como el elogio, las distinciones, los objetos alusivos, etc.

- **De la pirámide al círculo:** Para (Scott & Jaffe, 1995) Desde el principio de los setenta en todo el mundo han empezado a reemplazar las tradicionales estructuras, altamente controladas y de escasa involucración de sus empleados, en un ambiente organizacional caracterizado por un mayor compromiso, alta involucración del personal y automanejo.

**La pirámide:** En las organizaciones jerárquicas, enfocadas hacia el control, la gente que ocupa la punta de la pirámide es la que planea y piensa, mientras que los niveles más bajos sólo hacen el trabajo

#### **Características de la pirámide**

- Cada persona es claramente responsable únicamente de su trabajo.

- Los cambios son muy raros y muy lentos., y normalmente se generan desde arriba.
- Las comunicaciones y la retroalimentación van desde arriba hacia abajo.

No se espera que lo empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control muy estrecho sobre su comportamiento.

### **El círculo**

La nueva forma de organización se llama de círculo o de red, porque puede verse como un conjunto de grupos coordinados o equipos, unidos por un centro en vez de un ápice.

### **Características del círculo**

- La gente trabaja en forma conjunta cooperando para hacer lo que se debe.
- Algunas veces el cambio es muy rápido, conforme van apareciendo nuevos retos.
- Hay relativamente pocos niveles de organización.
- El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía.
- Los gerentes son los que dan energía, proveen las conexiones y dan Empowerment a sus equipos.

## 7. METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO

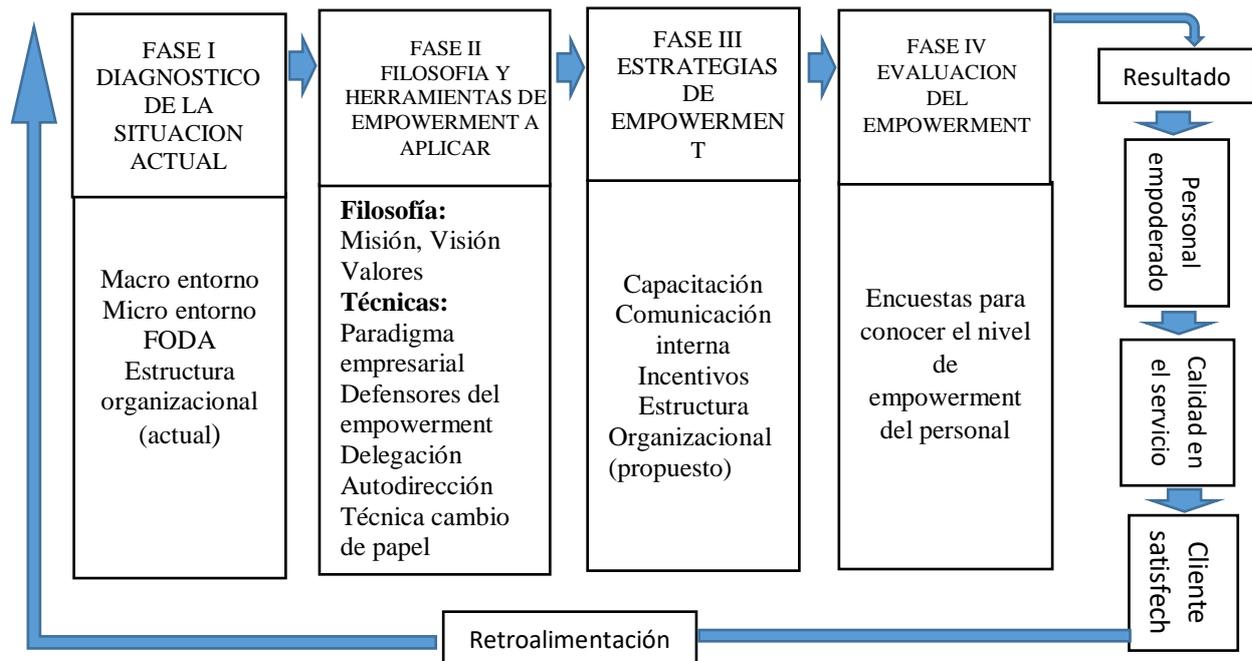


Figura 7. Modelo operativo de la propuesta.

Elaboración en base a Rivera Muñoz, 2012

### FASE I: DIAGNOSTICO SITUACIONAL

#### MACRO ENTORNO

##### Factores económicos

**Inflación:** El BCR proyecta que la inflación se ubicará alrededor del límite superior del rango meta (de 1% a 3%) en los siguientes meses, cerrando el año en 2,2%. La proyección del ente emisor también incluye una reversión más rápida de lo esperado en los alimentos afectados por Fenómeno de El Niño costero, una caída sostenida en las expectativas de inflación y un crecimiento sin presiones inflacionarias de demanda. En ese sentido, el BCR espera cerrar el año con una inflación de 2,2%. Para el 2018, las expectativas inflacionarias alcanzan el 2%. Para el 2018, el Perú tendría la inflación más baja de América Latina, aseguró la autoridad monetaria. (Comercio, 2017)

**Tasa De Interés:** ProChile, (2014), afirma que; en la última reunión del Directorio del Banco Central de Reserva de nuestro país se decidió mantener la tasa de referencia en

4 % por una parte, esta decisión consideraba el impacto que tendría sobre la inflación del primer trimestre de este año, tanto los menores términos de intercambio como el menor crecimiento previsto de la economía mundial en un entorno de incertidumbre. Es así que el Perú se ha reservado la posibilidad de hacer una política monetaria expansiva en el caso que el contagio del escenario internacional impacte al país (crisis económica mundial). En este marco podemos decir que, la política monetaria del país no presentaría mayores problemas respecto a la economía interna, hecho que favorece a la inversión empresarial.

**Crecimiento Económico:** El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) estimó que la economía peruana alcanzaría un crecimiento económico de 2.6% en el 2017 y 3.5% en el 2018. El 2017, por segundo año consecutivo, las exportaciones serán el motor del crecimiento. "Lo proyectado para este año se sustenta, además de las exportaciones, en el crecimiento de los sectores servicios (3.6%), minería (4.2%) y pesca (36.7%) y una recuperación del sector manufactura (2.1%). "Además, el sector comercio tendría un leve crecimiento de 1.3% mientras el sector construcción continuará negativo (-0.2%)", sostuvo César Peñaranda, director ejecutivo del IEDEP-CCL. (Gestión, Diario Gestión, 2017)

**Producto Bruto Interno:** La economía peruana se encuentra actualmente en una fase de recuperación, caracterizada por la implementación de una política macroeconómica contra cíclica, sostiene el nuevo Marco Macroeconómico Multianual (MMM), publicado por el MEF. El PBI consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4% entre los años 2019-2021, el que se buscará apuntalar hacia tasas de 5% a través de una mayor simplificación administrativa, mejora de la calidad regulatoria, fomento del empleo formal y competitivo y una mayor inversión en infraestructura", sostienen en el MMM del MEF. (Gestión D. , 2017)

**Inversiones Extranjeras:** El Banco Central de Reserva (BCR) informó que la inversión extranjera directa en el Perú sumará US\$ 6,577 millones al cierre del presente año, lo que significa un aumento de US\$ 477 millones respecto a su proyección anterior. Este menor financiamiento es consistente con la evolución de la inversión doméstica durante el primer semestre", añadió. Asimismo, el BCR mencionó que se registraron mayores activos externos de cartera de parte de las AFP y de depósitos de parte de empresas mineras y petroleras. "Para el horizonte de proyección, la inversión directa extranjera se mantendría como la principal fuente de financiamiento, por mayor reinversión de utilidades consistente con la recuperación de la actividad y el mantenimiento de los altos precios de nuestros minerales", explicó. (Gestión, 2017)

**Recaudación Tributaria:** Los ingresos tributarios netos del Gobierno Central ascendieron a S/ 7,843 millones en octubre, lo que representó un aumento de

12%, en términos reales, respecto del mismo mes del año pasado, reportó la Sunat. "En términos monetarios, se ha recaudado S/ 978 millones más que en octubre del 2016", precisó. Explicó que el crecimiento de la recaudación se ha dado en los tributos de mayor relevancia, tales como el Impuesto a la Renta (9.8%), IGV Total (3.3%) e ISC (20.5%). "Esto evidenciaría un incremento en la actividad económica nacional, consistente con la mayor inversión pública y privada y, con los mayores niveles de confianza que muestran las encuestas de expectativas sobre la situación de la economía", añadió (Gestión, 2017)

### **Factores políticos**

**Situación política:** Partidos políticos divididos, líderes involucrados en escándalos de corrupción y un presidente que no logra avanzar con su agenda en un Congreso dominado por la oposición: ese es el panorama actual, a un año de la llegada al poder de Pedro Pablo Kuczynski (PPK). Dijo que "su mayor decepción" fue el bajo crecimiento económico del país. A su entender, ese freno en la economía se explica por dos razones. En primer lugar, por el impacto que tuvo el fenómeno climático del Niño Costero, que entre diciembre y marzo arrasó en el norte y centro del país con tormentas eléctricas, inundaciones y avalanchas, y generó graves daños. "No pensamos que iba a ser tan fuerte", dijo el mandatario. "Siempre hay que ponerse en el peor de los casos y lo peor pasó", agregó, en referencia a un fenómeno que en Perú mató a 101 personas y costó más de 3.000 millones de dólares. Pero también consideró que incidió la trama de corrupción de Odebrecht, que en su país involucró a varios políticos y a tres ex presidentes: Ollanta Humala, Alan

García y Alejandro Toledo. Kuczynski admitió que su gobierno “nunca” pensó que este asunto iba a llegar a su país “con tanta fuerza”. (Demirdjian, 2017)

**Estabilidad del país:** La economía del Perú ha tenido que enfrentarse a dos situaciones graves. Una es el Fenómeno de El Niño (en el Norte) y al tema de corrupción de Lava jato, pero a ello se le tiene que sumar la crisis política. Para Aranzaens, estas condiciones no hacen al Perú un lugar atractivo para los inversionistas extranjeros. "Ellos buscan países donde la situación política sea más constante y no haya tantos problemas. No arriesgan sus capitales en gobiernos inestables", indicó. De ahí que su preocupación aumenta. La situación de falta de entendimiento entre el ejecutivo y el legislativo hace que los proyectos públicos se estanquen y la economía se afecte. La inversión no crece y el trabajo decrece. (Republica, 2017)

**Marco Legal:** De acuerdo con las políticas del país, se establecen las leyes, normas y reglamentos que regularizan las actividades que se desarrollan en el ámbito nacional. La industria turística, por ejemplo, tiene que cumplir con una serie de normas y reglamentos para su correcto funcionamiento, entendiendo esto, presentamos a continuación una serie de leyes y normas que regulan la actividad empresarial:

- Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Ley N° 28015 - Publicada el 03 de julio de 2003.
- Reglamento de la Ley General de Turismo (Aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-2010- MINCETUR del 16.01.2010)

- “Reglamento de establecimientos de hospedaje – Decreto Supremo N° 029'2004-MINCETUR 27.11.2004”

### **Factores demográficos**

**Tamaño de la población mundial:** Respecto a la industria turística; desde un enfoque demográfico de viajeros mundial en el 2015 el número de turistas creció un 4,3% a nivel mundial. El ranking mundial sigue dominado por Francia, Estados Unidos, España y China, que intercambian posiciones en los primeros puestos del ranking de turistas, y en el de ingresos generados por el turismo. (López, 2015)

En cuanto a América Latina; El continente americano ha recibido 181 millones de turistas, lo que supone un crecimiento del 8% sobre el año anterior (esto es, 13 millones más que en 2013). La OMT espera crecimientos para la región de entre el 4% y 5% para el 2015. La región recibe ya el 16% de todos los turistas mundiales y del 22% de todos los ingresos. Dentro de este continente el ranking es liderado por Estados Unidos, con casi 75 millones de turistas (con crecimiento del 6,8%), seguido por México con 29 millones (con crecimiento del 20,5%) y Canadá, con más de 16 millones (con crecimiento del 2,9%).

Ranking América Latina: Vamos a analizar ahora el ranking de los países de América Latina que más turistas han recibido en el último año.

Tabla 20. Ranking de América Latina, recepción de turistas.

N°	País	Turistas (millones)	Crecimiento (%)
1	México	2,9	20,5%
2	Argentina	5,9	13,1%
3	Brasil	5,8	-
4	República Dominicana	5,1	9,6%
5	Chile	3,6	2,7%
6	Puerto Rico	3,2	1,4%
7	Perú	3,2	1,6%
8	Cuba	2,9	5,0%
9	Uruguay	2,6	-0,1%
10	Colombia	2,5	12,1%
11	Costa Rica	2,5	4,1%

Fuente OMT

Si analizamos el desempeño de las diferentes regiones de América Latina, podemos destacar que: Las llegadas al Caribe han crecido un 6% (destacando el crecimiento de República Dominicana de casi el 10%, Cuba con un 5% y Jamaica con el 4%). América del sur ha crecido un 5% en 2014, destacando el crecimiento de Argentina (13%), Ecuador (14%), Colombia (12%), Paraguay (6%) y Chile (3%). Brasil, al cierre de las estadísticas la OMT no tenía datos sobre los turistas que ha recibido Brasil en 2014. Por eso no aparece en el ranking de arriba. En 2013 habían recibido 5,8 millones de turistas. (López, 2015)

En el caso específico del Perú también se muestra un incremento año tras año:

Tabla 21. Llegada de turistas internacionales.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Llegada de turistas internacionales</b>	2,3	2,6	2,9	3,2	3,2	3,5	3,7

Fuente OMT

En el año 2015 el incremento fue del 3.5 % respecto al 2014 que era 3.2% y para el 2016 el incremento fue de 3.7 en relación al 2015.

**Estructura de edad de la población:** Cada año se suman unos 80 millones de personas a la población mundial, una cifra equivalente a la población de Alemania. Los jóvenes de menos de 25 años representan un 43% de todos los habitantes del planeta. Los mayores de 60 años son actualmente casi 1.000 millones. El promedio de esperanza de vida aumentó de alrededor de 48 años a principios de la década de los 1950 hasta unos 68 en la primera década del nuevo milenio. (MINCETUR, 2016)

Tabla 22. Perfil del turista extranjero 2016

<b>Turista extranjero</b>				
<b>Género</b>	<b>Edad promedio</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Gasto total</b>	<b>Permanencia</b>
<b>63% hombres Y 37% mujeres</b>	40 años	60% es casado, conviviente o forma parte de una pareja	US\$ 994 en promedio (no incluye pasajes de ingreso y salida del país)	9 noches en promedio

fuentes PromPerú

**Distribución geográfica de la población:** Asia concentra el 60% de la población mundial, 4.200 millones. La mayor tasa de crecimiento la tiene África, cuya población superó los 1.000 millones en 2012. La región de América Latina y el Caribe tiene casi 600 millones de habitantes. China es el país más poblado, con 1.350 millones, seguido de India con 1.240. El país con mayor población latinoamericana es Brasil con unos 197 millones. La participación en el mercado de nuestro país muestra que se ubica en el décimo lugar en recepción de turistas extranjeros. En turismo receptivo 14 países han sido determinados como competidores del Perú en turismo

receptivo, en base al análisis de su oferta y demanda. En Latinoamérica, la competencia más fuerte de Perú sigue siendo México, Argentina (MINCETUR, 2016)

### **Factores sociales:**

**Conflictos Sociales:** El turismo receptivo durante el 2016 no se desaceleró debido a la crisis externa, pero factores internos como el estallido de los conflictos sociales podría afectarlo, según el Centro de Investigación Empresarial (CIE) de Perú cámaras. Las constantes protestas que se presentan en los departamentos de Cajamarca, Cusco, Arequipa y Puno, disminuyen la afluencia de turistas en el Perú, además, perjudica a miles de peruanos que dependen de esta actividad. Es decir, causaron cancelaciones de paquetes turísticos; paralizan no solo a Puno sino a las regiones que integran el circuito turístico del sur del país, refirió. (Comercio, 2016)

Según la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo de Arequipa, el 60% de turistas que llega al Perú se traslada en empresas de transporte, siendo perjudicados por los bloqueos en carreteras que hacen imposible llegar al destino planificado y dejando a muchos visitantes extranjeros varados, por ello, el 83% prefiere visitar el departamento de Cusco, el 32% opta por Arequipa y 32% Puno. (Andes, 2016)

Diversos canales afirman que, en el sur peruano, es conocido como el más conflictivo por las reiteradas protestas sociales; Cusco, Arequipa y Puno. Sin embargo, los hermosos paisajes turísticos, lugares arqueológicos, ríos,

lagos, áreas de reservas naturales, gastronomía, flora, fauna, museos o inmuebles históricos entre muchas cosas más, hicieron que haya un incremento de extranjeros en los tres últimos años sobre todo en las regiones de Puno y Arequipa.

**Factores tecnológicos:**

El desarrollo tecnológico en nuestro país está creciendo a paso regular, si bien es cierto que no poseemos tecnología de punta, es ineludible que la tecnología ha llegado a las ciudades e incluso a zonas de difícil acceso. La industria de las telecomunicaciones por ejemplo tiene cobertura a nivel nacional, prueba de ello es el acceso de internet inalámbrico en zonas que no cuentan con instalaciones eléctricas. Uno de los avances tecnológicos en la industria turística es el uso de los software o sistemas de gestión (para reservas, control de inventarios, control contable, etc.).

A continuación, se presenta el cuadro analítico de los factores externos que fueron analizados:

Tabla 23. Cuadro analítico: Matriz MEFE. (matriz de evaluación de factores externos)

ENTORNO	EVALUACIÓN					AMENAZA/ OPORTUNIDAD				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>POLÍTICO – LEGAL</b>										
• Situación política		X					●			
• Estabilidad del país			X					●		
• Marco legal					X					●
<b>ECONÓMICO</b>										
• Inflación					X					●
• Tasa de interés			X					●		
• Crecimiento económico			X					●		
• Producto bruto interno					X					●
• Inversiones extranjeras				X	X					●
• Recaudación tributaria								●		
<b>DEMOGRÁFICO</b>										
• Tamaño de la población mundial					X					●
• Estructura de edad de la población				X						●
• Distribución geográfica de la población			X							●
<b>SOCIOCULTURAL</b>										
• Conflictos sociales	X					▲				
<b>TECNOLÓGICO</b>										
• Disponibilidad tecnológica				X						●

Fuente elaboración propia en base a D'Alessio (2010)

**Micro entorno**

**Las cinco fuerzas de Porter:**

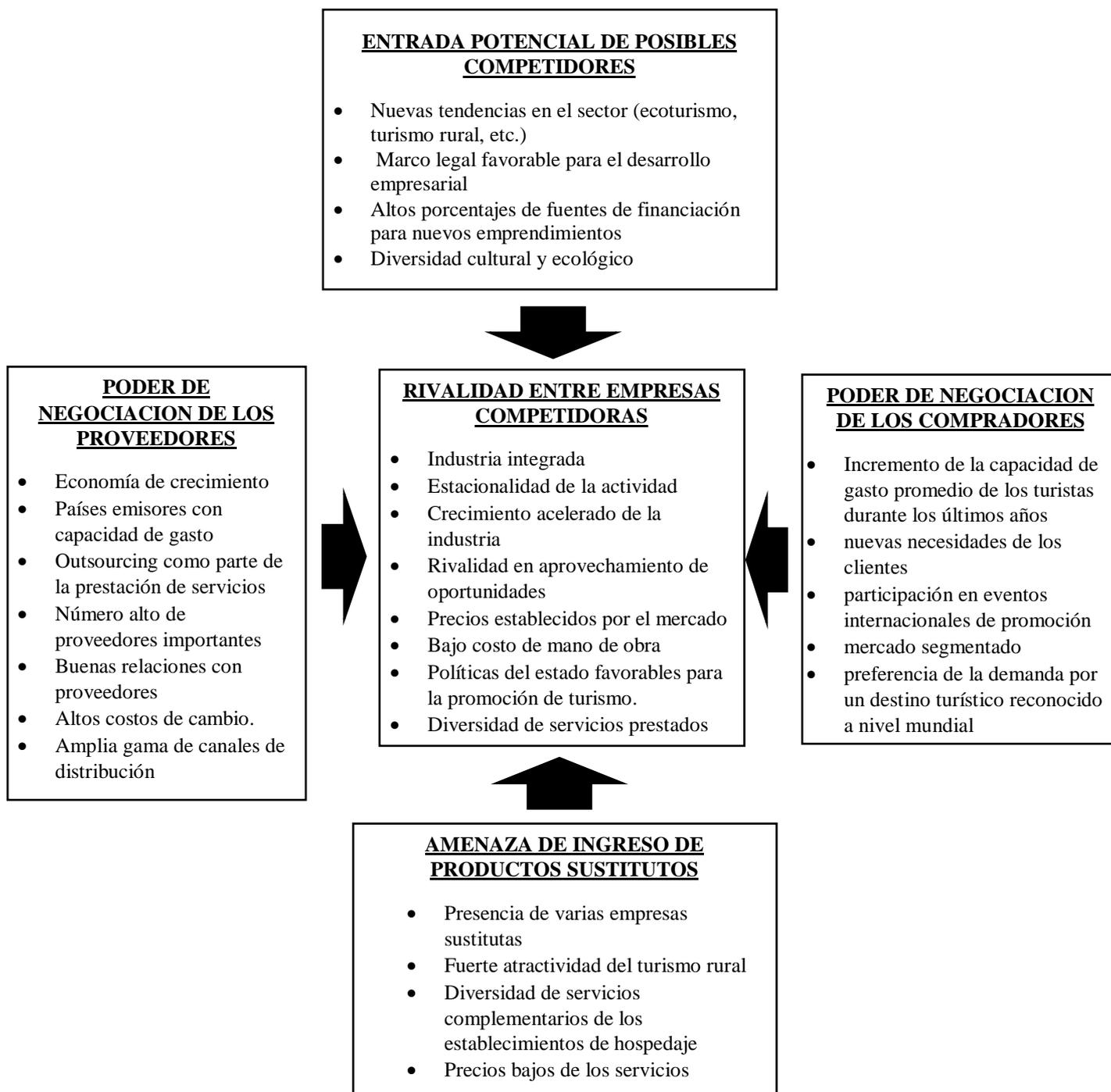


Figura 8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter  
fuente elaboración propia

a continuación, se analizan los factores evaluados de acuerdo a escalas

<b>FACTORES DE ANÁLISIS</b>	<b>ESCALAS</b>		
<b>ENTRADA POTENCIAL DE POSIBLES COMPETIDORES</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas tendencias en el sector (ecoturismo, turismo rural, etc.)</li> <li>Marco legal favorable para el desarrollo empresarial</li> <li>Altos porcentajes de fuentes de financiación para nuevos emprendimientos</li> <li>Diversidad cultural y ecológico</li> </ul>	X	X	X
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Economía de crecimiento</li> <li>Países emisores con capacidad de gasto</li> <li>Outsourcing como parte de la prestación de servicios</li> <li>Número alto de proveedores importantes</li> <li>Buenas relaciones con proveedores</li> <li>Altos costos de cambio.</li> <li>Amplia gama de canales de distribución</li> </ul>	X		X
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Industria integrada</li> <li>Estacionalidad de la actividad</li> <li>Crecimiento acelerado de la industria</li> <li>Rivalidad en aprovechamiento de oportunidades</li> <li>Precios establecidos por el mercado</li> <li>Bajo costo de mano de obra</li> <li>Políticas del estado favorables para la promoción de turismo.</li> <li>Diversidad de servicios prestados por una empresa</li> </ul>	X	X	X
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia de varias empresas sustitutas</li> <li>Fuerte atractividad del turismo rural</li> <li>Diversidad de servicios complementarios de los establecimientos de hospedaje</li> <li>Precios bajos de los servicios sustitutos</li> <li>Bajo nivel de capacitación de los recursos humanos</li> </ul>	X		X
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la capacidad de gasto promedio de los turistas durante los últimos años</li> <li>nuevas necesidades de los clientes</li> <li>participación en eventos internacionales de promoción</li> <li>mercado segmentado</li> <li>preferencia de la demanda por un destino turístico reconocido a nivel mundial</li> </ul>		X	X
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

cuadro 2. Análisis de los resultados de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

**Evaluación de la entrada potencial de posibles competidores:** Según el cuadro anterior existe una presencia regular de posibles empresas que conformarían parte de la competencia para nuestra organización, esto representa una amenaza de nivel medio.

**Evaluación del desarrollo de productos sustitutos:** Según el análisis la presencia de servicios sustitutos no representa un riesgo para nuestra empresa debido a que no existen organizaciones que brindan los mismos servicios.

**Evaluación de rivalidad entre empresas competidoras:** De acuerdo al análisis establecido en el cuadro anterior; a pesar del alto porcentaje de empresas competidoras que cuentan con niveles de organización bien desarrollada, no significan una amenaza considerable, ya que nuestra empresa es temática, hecho que la diferencia de las demás y que le asegura la posibilidad de mantenerse exitosamente en el mercado.

**Evaluación de poder de negociación con los proveedores:** Teniendo en cuenta el cuadro de análisis de las cinco fuerzas de Porter, muestra un alto porcentaje de nivel de negociación con nuestros proveedores lo que permite el buen desarrollo de la prestación de servicios y un buen nivel de demanda que nos permitirá incluso superar los problemas de estacionalidad

**Evaluación del poder de negociación de los consumidores:** De acuerdo al análisis existe buen nivel de adquisición de los servicios debido al incremento de la capacidad de gasto promedio por turista y por el incremento de la cantidad de llegadas.

- Nivel de intensidad de la competencia: bajo (teniendo en cuenta que la empresa es temática), significa una oportunidad de desarrollo para la empresa.



<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal multidisciplinario y comprometido</li> <li>2. Ubicación geográfica estratégica</li> <li>3. Cuenta con una agencia de viajes propia</li> <li>4. Segmento de clientes definido de acuerdo a la temática del hotel</li> <li>5. Carteras de clientes ya establecidas</li> <li>6. Alianzas estratégicas con operadores de turismo</li> <li>7. Amplios ambientes e importante número de habitaciones</li> <li>8. Diseño atractivo del local (temático-místico)</li> <li>9. Solidez financiera</li> <li>10. Parte de una cadena regional de hoteles</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBLIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal poco capacitado</li> <li>2. Falta de interrelación entre las áreas funcionales</li> <li>3. Carencia de un sistema de control de costos</li> <li>4. Documentación para los procesos de servicio poco utilizados</li> <li>5. Sistema de remuneraciones informal</li> <li>6. Carencia de clima organizacional adecuado</li> <li>7. Limitado desarrollo profesional de sus trabajadores</li> <li>8. No cuenta con un sistema de reservas</li> <li>9. Falta de planificación en los procesos administrativos</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la demanda turística</li> <li>2. Incremento de las inversiones en el país</li> <li>3. Nuevas tendencias del turismo</li> <li>4. Crecimiento económico del país</li> <li>5. Marco legal nacional e internacional favorable</li> <li>6. Incremento de la capacidad de gasto</li> <li>7. Avance importante de la tecnología</li> <li>8. Reconocimiento mundial del país como destino turístico.</li> <li>9. Promoción a nivel nacional de los destinos turísticos regionales</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar las nuevas tendencias del sector, ofreciendo un servicio de acuerdo a sus exigencias. F4, F2, O3</li> <li>- Aprovechar las alianzas estratégicas y el incremento de la demanda para asegurar la ocupabilidad. F6, F7, O1</li> <li>- Fortalecer la imagen de la cadena hotelera aprovechando la promoción a nivel nacional de los destinos turísticos regionales, así como el marco legal favorable para la actividad turística. F10, O9, O8.</li> <li>- Aprovechar el crecimiento económico del país para garantizar la solidez financiera de la organización</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar el avance de la tecnología para mejorar los sistemas de control de costos y de reservas O7, D8, D3</li> <li>- utilizar el incremento de la capacidad de gasto de los turistas para fortalecer las habilidades de los trabajadores de la empresa. O6, D1</li> <li>- emplear el marco legal para la formalización del sistema de remuneraciones de la empresa. O5, D5</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estacionalidad de la actividad turística</li> <li>2. Inestabilidad social por la presencia de conflictos sociales</li> <li>3. Rápido crecimiento de la competencia</li> <li>4. Crisis mundial económica</li> <li>5. Sobrecarga de los destinos turísticos</li> <li>6. Constantes cambios en el sector turístico</li> <li>7. Desarrollo acelerado de la tecnología</li> <li>8. Barreras de entrada baja para la competencia</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer las alianzas estratégicas para garantizar la cartera de clientes y hacer frente a la estacionalidad de la actividad turística. F5, F6, A1.</li> <li>- Reforzar la ventaja competitiva (hotel temático) para contrarrestar el acelerado crecimiento de la competencia. F4, F8, A3, A8</li> <li>- fortalecer las habilidades del personal multidisciplinario y comprometido para adecuarse a los cambios del sector. F1, A6</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- establecer nuevos parámetros de planificación para la administración del hotel que nos permita hacerle frente a problemas como la estacionalidad de la actividad turística y rápido crecimiento de la competencia. D9, A1, A3</li> <li>- involucrarse en el desarrollo tecnológico para mejorar los sistemas de control (costos y reservas).D3, D8, A7.</li> <li>- Lograr la formalización del sistema de remuneraciones a fin de evitar posibles conflictos sociales. D5, A2.</li> </ul>

cuadro 3. Análisis FODA del hotel Taypikala Lago

Fuente elaboración propia

### Organigrama estructural actual Hotel Taypikala Lago

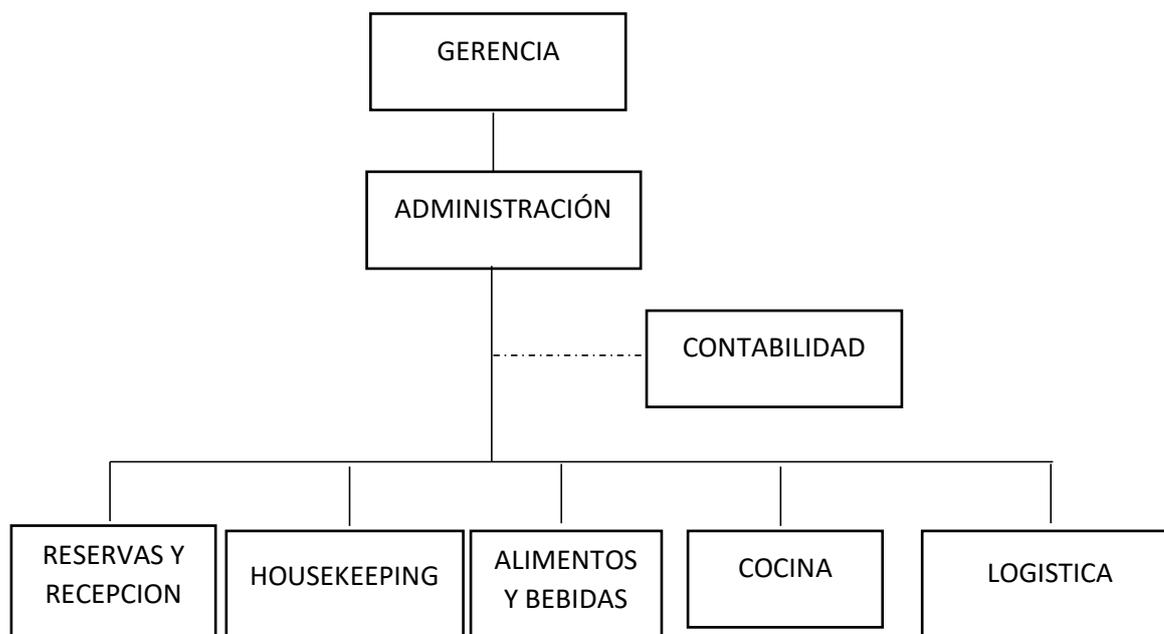


Figura 9. Organigrama estructural del hotel Taypikala Lago  
Fuente documento de la empresa

## FASE II: FILOSOFIA Y HERRAMIENTAS DEL EMPOWERMENT

### - Filosofía

#### Misión

“Creamos experiencias auténticas que van más allá de lo que el viajero espera.”

#### Visión

“Ser la cadena hotelera peruana referente en el mundo gracias a nuestros colaboradores, excelencia en el servicio y resultados extraordinarios”

#### Valores empresariales

Los valores institucionales, que se practican en el Hotel Taypikala Lago, se detallan a continuación:

- **Compromiso:** Mantener un buen comportamiento en las labores cotidianas por parte de cada empleado, sobre la base de la disciplina, honestidad y responsabilidad en sus funciones.
- **Responsabilidad:** El personal cumplirá con sus actividades diarias con compromiso, las mismas deberán ser realizadas de la mejor manera.
- **Respeto y Consideración:** Respetar y canalizar satisfactoriamente las opiniones e ideas que tengan todos los empleados con respecto a cualquier tema relacionado a la organización.
- **Reconocimiento:** La organización siempre tomará en cuenta todos los esfuerzos y resultados positivos de los empleados.
- **Identidad;** porque queremos impulsar la cultura de nuestra región a través de nuestros colaboradores
- **Calidad;** queremos superar las expectativas de nuestros clientes brindando un servicio de calidad

### **Técnicas de empowerment**

#### **a. Técnica paradigma empresarial:**

Esta técnica dará la oportunidad de crear un cambio de actitud general en el Hotel Taypikala lago, en el cual su administradora dejará de ser un jefe más y pasará a ser colaborador de su talento humano. Esta técnica es importante ya que ayuda a introducir cambios importantes como:

- La imagen que los gerentes tienen acerca de sus trabajadores (los empleados están para cumplir órdenes)

- La imagen que el talento humano tienen de sus jefes (los jefes son enojados e intratables)

### **Factores de cambio por parte de los gerentes.**

Para llevar a cabo la técnica de paradigma empresarial el gerente debe cambiar considerablemente la percepción y contacto que posee con los empleados. La administradora de la empresa debe aprobar una serie de cambios que facilitan la puesta en marcha de esta técnica; los cuales se detallan a continuación.

**Cambio de jefe a colaborador:** El papel de la administradora se eleva a ser un proveedor de recursos y visión para sus empleados, así mismo la administradora debe trabajar a los límites de los grupos asegurándose que disponen de lo necesario para llevar a cabo sus actividades.

**Acercamiento a los grupos de trabajo:** El gerente debe apoyar y guiar a los grupos de trabajo hacia el desarrollo asegurándose que su papel encaja con los objetivos a largo plazo de la empresa. También tomará en cuenta la opinión sobre los cambios a realizar en los grupos de trabajo.

**Bienestar del personal:** El bienestar personal de sus empleados es fundamental para el buen desempeño de sus equipos de trabajo

**Relación laboral:** Se debe formar una red de relaciones con las personas de todos los niveles de la empresa.

**Niveles jerárquicos:** La administradora y los jefes de área deben de cambiar los pensamientos de superioridad y soberbia ante su talento humano y convertirse en colaboradores.

Se deben aplicar tres elementos para integrar al personal y los gerentes: las relaciones, la disciplina y el compromiso.

### **Aplicación de la técnica**

**Cambiar la cultura del resultado:** La administradora debe influir en sus colaboradores exponiéndoles las ventajas que conlleva la aplicación de las técnicas de empowerment.

Estimular: Si estimula positivamente el comportamiento deseado de los empleados, aumentara la calidad del trabajo.

Eliminar barreras: Debe eliminar barreras negativas, creando lazos de comunicación con sus empleados, los cuales puedan crear conciencia sobre la importancia que tiene el empowerment y la necesidad de cambio en la empresa

**Cambiar la mentalidad:** Se debe aplicar iniciativas y acciones que se concentren en darle importancia a las expectativas que tenga el cliente interno y ocupándolas a favor de la empresa para motivar al personal hacia el cambio.

### **b. Técnica defensores de empowerment**

Para que el empowerment se acepte por toda la empresa su administradora debe actuar como modelo y mostrar principios del empowerment en sus interacciones diarias con los colaboradores. Debe demostrar que la empresa es más abierta y no guarda secretos, aumentando la comunicación e interrelación.

### **Aplicación de la técnica**

Para la aplicación de la técnica defensores de empowerment se recomienda a la administradora que desarrolle cambios de actitud para motivar e

involucrar más al personal de la empresa en las técnicas de empowerment, entre los cambios sugeridos se encuentran los siguientes:

**Disponibilidad:** Para la aplicación de las técnicas de empowerment la administradora tiene que convertirse en colaborador y proveedor de sus empleados asegurándose que disponen del recurso necesario para que puedan cumplir con sus objetivos.

**Ser flexibles:** Saber adaptarse a los nuevos tipos de situaciones que puedan surgir, así mismo flexibilizar frente a las disposiciones que se tendrán con sus colaboradores.

**El compromiso:** Promover un compromiso oportuno y decidido en todos los niveles de la empresa, dentro del cual los empleados se encuentren motivados y decididos a la aplicación de las técnicas de empowerment.

**Nueva imagen:** Debe mostrar que la empresa es más abierta y no guarda secretos, que ha aumentado la comunicación y que los empleados pueden tomar más responsabilidades.

**Ser facilitador:** Desarrollar un clima laboral apropiado para que a los colaboradores se les facilite la aplicación de las técnicas de empowerment.

### c. Técnica delegación

Esta técnica es importante porque permitirá proporcionar a los empleados delegación, comprendiendo con ello la asignación de tareas, junto con las autoridades y la responsabilidad indispensable para realizarla.

#### **Aplicación de la técnica**

Se debe iniciar con los siguientes pasos:

- Para iniciar con la delegación es muy importante analizar para luego elegir las tareas a delegar.
- Analizar para luego elegir a los colaboradores a quienes se delegarán las tareas.
- Comunicar al colaborador las características y alcance de las tareas delegadas.
- Dar al colaborador las indicaciones necesarias para una ejecución exitosa de cada tarea.
- Asegurarse de que el colaborador tiene los elementos necesarios para llevar a cabo la tarea.
- Realizar seguimientos y efectuar controles.
- Evaluar los resultados finales. Dar aliento y estímulo

#### **d. Técnica de autodirección**

La autodirección es consecuencia inmediata del empowerment, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre su talento humano. Con la aplicación de esta técnica se busca animar a las personas para que desarrollen muchas nuevas habilidades con el objetivo de llevar a cabo su trabajo de la mejor manera posible.

#### **Aplicación de la técnica**

Para iniciar con la autodirección es necesario que el gerente determine en qué forma se otorga libertad al empleado. Proporcionar todos los recursos necesarios para que el empleado por sí mismo desarrolle sus actividades laborales. El gerente debe tener un acercamiento hacia sus empleados con el

fin de escuchar nuevas ideas que desarrollaran gracias a la autodirección. El colaborador comenzará a ejecutar tareas extras, ya que la autodirección le dará una creatividad para hacer su trabajo de una manera más eficaz. Todo lo anterior generara en los colaboradores mayor significado a su trabajo y un mayor control individual. El gerente debe mantener un control casi invisible sobre sus empleados y evaluar la forma en que desarrollan su trabajo, ya que los colaboradores empezaran a pensar por ellos mismo y serán responsables de solucionar problemas que surjan en sus actividades cotidianas

#### **e. Técnica cambio de papel**

Esta técnica permitirá crear un nuevo método de trabajo para los colaboradores basados en motivación y confianza para que se puedan obtener mejores resultados en su área de trabajo.

#### **Aplicación de la técnica**

Para la aplicación de esta técnica es necesario cambiar el papel de cada uno de los colaboradores de la empresa. Es decir, se debe incrementar funciones con empowerment a sus funciones básicas dentro de su trabajo, contribuyendo así a que el colaborador actúe de manera diferente basada en la integración, innovación y colaboración, del cuidado de los recursos y de confianza y compromiso mutuo.

### **FASE III: ESTRATEGIAS**

Las estrategias son de suma importancia ya que son la plataforma necesaria para la ejecución del empowerment, así como necesarias para el buen funcionamiento administrativo de la empresa.

- **Estrategia de formación de la administradora, jefes de áreas y personal**

Para la factible aplicación del empowerment la empresa debe desarrollar un cambio y mejora de cultura, en el cual su administradora y jefes de áreas deben comprender el significado y alcance del empowerment para otorgar mayor autonomía, y el personal operativo y administrativo debe aprender a asumir las nuevas responsabilidades que se les otorga.

**plan de capacitación**

El plan de capacitación consistirá en la aplicación de talleres adecuados y orientados a desarrollar habilidades, en los jefes de áreas y personal administrativo y operativo de la empresa para mejorar su gestión y trabajo dentro la empresa, mejorar las relaciones personales y a desarrollar un modelo de gestión que permita implementar el empowerment.

Los talleres que se llevarán a cabo son:

- Taller de liderazgo con empowerment para la delegación y trabajo en equipo (8 hrs)
- Taller de autonomía y actitudes con empowerment para contribuir con decisiones ante problemas empresariales. (8 hrs)

**Taller liderazgo con empowerment para la delegación y trabajo en equipo**

**Descripción: (ver anexo D)**

Capacitación a la administradora y jefes de área con el fin de que conozcan la importancia de mantener un liderazgo basado en Empowerment, las

características y beneficios de delegar mayor poder de decisión y autoridad al personal.

**Objetivos:**

- Concientizar la aplicación del Empowerment para mejorar la actitud en el cliente interno al prestar el servicio.
- Desarrollar el interés de aplicar las técnicas de Empowerment para involucrar y hacer partícipes en las actividades y responsabilidades de la empresa a cada uno de los colaboradores.
- Desarrollar cualidades del liderazgo participativo o democrático en la administradora y los jefes de área.
- Crear la capacidad de delegar autoridad, mayor responsabilidad y autonomía para trabajar en equipo.

**Tiempo:** La capacitación tendrá una duración máxima de ocho horas distribuidas en dos sesiones (fecha: 05 y 06 de marzo del 2018).

**Capacitador:** La capacitación estará a cargo de un equipo especializado en el tema dirigido por el Lic. Braulio Villa Ruiz que ofrecen cursos de capacitación en temas de recursos humanos. El equipo en administración conector de temas de recursos humanos, facilitará al Hotel Taypikala Lago, empresa encargada de gestionar el total del costo de capacitación

**Taller de autonomía y actitudes con empowerment para contribuir con decisiones ante problemas empresariales. (ver anexo E)**

**Descripción:**

Capacitación al personal administrativo y operativo de la empresa para que generen un cambio en su actitud y asuman las nuevas responsabilidades asignadas en su trabajo ante clientes internos y externos.

**Objetivos:**

- Generar un ambiente de autonomía y empoderamiento dentro del puesto de trabajo.

- Tomar iniciativa en las decisiones para resolver un problema.

Generar conductas positivas al prestar el servicio requerido por el cliente interno

**Tiempo:** La capacitación tendrá una duración de 8 horas, distribuidas en dos sesiones (fecha: 08 y 09 de marzo del 2018)

### **Asignación de grupos para la capacitación**

La capacitación para el personal que presta servicio en el Hotel Taypikala Lago por la cantidad de personas, serán capacitados en 2 sesiones, con una duración de 4 horas por sesión como se detalla en la siguiente tabla

**Capacitador:** La capacitación estará a cargo de un equipo especializado en el tema y Lic. Braulio Villa Ruiz que ofrecen cursos de capacitación en temas de recursos humanos. El equipo en administración conocedor de temas de recursos humanos, facilitará al Hotel Taypikala Lago, empresa encargada de gestionar el total del costo de capacitación.

*Tabla 24. Cuadro de asignación del personal a las capacitaciones*

<b>CAPACITACIÓN DE ADMINISTRADORA Y JEFES DE AREA Y PERSONAL EN GENERAL</b>		
Administración	1	Se realizarán 4 sesiones con una duración de 4 horas en las fechas 05, 06, 08, 09 de marzo del 2018 en un horario de 2pm – 6pm.
Contabilidad	2	
reservas	1	
recepción	4	
Jefe de Housekeeping y áreas publicas	3	
Jefe de alimentos y bebidas a & b	3	
Jefe de mantenimiento	2	
Jefe de cocina	4	
<b>Total</b>	<b>20</b>	

Fuente elaboración propia

### **Estrategia de comunicación (ver anexo F)**

Una de las bases en las que se apoya el crecimiento de las organizaciones, es la comunicación interna, por esto es que los jefes deben mantener excelentes canales de comunicación para relacionarse con su personal. En el hotel Taypikala Lago se deben tener canales de comunicación efectivos, con ello habrá menos posibilidad de que se produzcan malos entendidos o sentimientos por parte de los colaboradores, haciéndoles sentir involucrados con las actividades que suceden día a día en la empresa

### **Programa De Comunicación Interna**

**Objetivo general:** Comunicar de forma constante la información con el fin de que el personal este informado de lo que sucede en la organización.

#### **Objetivos específicos:**

- Seleccionar los canales de comunicación acordes que servirán para compartir la información
- Desarrollar las actividades que se realizaran durante la implementación de los canales de comunicación.
- Identificar los recursos que sean necesarios para la implementación de los diferentes medios de comunicación

## **Desarrollo**

La comunicación dentro de la empresa se realizará por los siguientes medios

### **Estrategia de incentivos**

incentivos son muy útiles, siempre y cuando sean eficaces y cuando se instrumentan como parte de un programa de administración que pretende sacar lo mejor de los colaboradores, incrementando su compromiso, su disciplina y el deseo de hacer bien su trabajo.

Es por eso que esta estrategia permitirá que los colaboradores se sientan incentivados, logrando mayor identificación con su trabajo.

### **Programa de incentivos**

#### **Objetivo general:**

Mejorar notablemente el compromiso y rendimiento de los colaboradores hacia la institución, a través de incentivos no monetarios.

#### **Objetivos específicos:**

Elegir los incentivos no monetarios adecuados para implementarlos en la empresa.

Establecer los recursos necesarios para ejecutar los incentivos planteados.

Identificar el responsable de llevar acabo los incentivos

**Desarrollo:** El presente plan se desarrolla a través de incentivos con el fin de motivar a su personal.

**Estrategia organizacional**

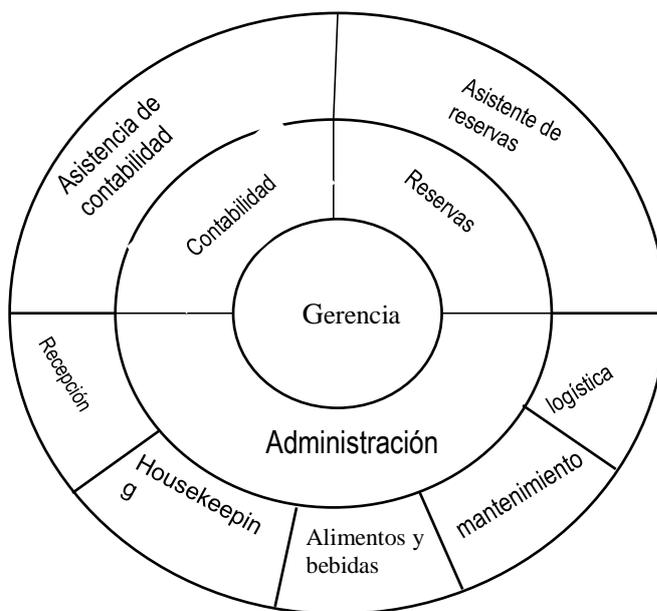


Figura 10. Propuesta de organigrama circular

Fuente elaboración propia

Tabla 25. Cuadro comparativo organización piramidal vs. Organización circular/líder

Con la Organización Piramidal:	Con la Organización Circular: El líder:
Se sitúa en el grupo y la alta gerencia en la “cadena de autoridad”	Adopta una política de “puertas abiertas” y es fácilmente accesible a los miembros del grupo.
Tiene una absoluta autoridad para la toma de decisiones.	Comparte la autoridad para la toma de decisiones particularmente acerca de cómo hacen su trabajo las personas.
Se distingue por su título y posición.	Promueve el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación entre los miembros del grupo.
	Cambia de “hacedor” a asesor, entrenador y facilitador.

Fuente Chiavenato

Con la organización piramidal:	Con la organización circular:
<b>Los miembros del grupo:</b>	
Sigue órdenes	Redefinen y amplían el alcance de sus trabajos.
Trabaja para el líder más que uno con el otro.	Tiene empowerment para tomar decisiones en tareas del trabajo.
Tiene acceso limitado a la alta gerencia.	Asumen responsabilidades que anteriormente eran del líder.
Limita la comunicación con el líder debido a las posibles consecuencias negativas.	Trabajan muy estrechamente con las personas externas al grupo y, en muchos casos, unos con otros.

cuadro 4. Cuadro comparativo organización piramidal vs. Organización circular/miembros de grupo

#### **FASE IV: HERRAMIENTAS DE EVALUACION DEL ALCANCE DEL EMPOWERMENT**

Esta fase es muy importante porque se propone una herramienta de evaluación diseñada para medir los resultados obtenidos en la aplicación del empowerment. Se debe mantener una evaluación para verificar los datos obtenidos, debiendo evaluarse durante el proceso de aplicación y después de la ejecución para observar hasta qué punto se cumple el empoderamiento del personal y si marca una diferencia positiva en el servicio y la empresa; al evaluar los resultados en la ejecución del modelo permitirá verificar que tan óptimos son los resultados, si los resultados no son convenientes se procederá a retroalimentar en lo que haga falta mejorar; para ello se debe implementar las siguientes técnicas para evaluar los resultados

Cuestionarios: Consistirá en una serie de preguntas referidas a la aplicación del empowerment y los cambios que ha ocasionado en la eficacia en el desempeño de los empleados, con el fin de observar si se están dando los

resultados esperados. Esta evaluación se aplicará a los clientes internos y externos de la empresa para descubrir si se ha logrado llegar a eficacia en el desempeño del recurso humano al brindar el servicio.

## 8. ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

### Recursos

- **Humano:** La responsabilidad directa estará a cargo de la administradora del hotel Taypikala Lago, Sra. Magnolia Aramayo Valdivia, en coordinación con su equipo de trabajo en la empresa, quienes serán encargados de vigilar el inicio y desarrollo de la propuesta, que será ajustada de acuerdo a los requerimientos de la empresa por sus actividades; la revisión del plan será secuencial, constante y permanente. En la administración de la propuesta se tomará como referencia el organigrama sugerido
- **Materiales y tecnológicos:** Para poner en marcha el plan de mejora basado en el empowerment, se requerirá de equipo de oficina, suministros, papelería, equipos tecnológicos (laptop, data, proyectores etc.)

- Presupuesto

<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>			
<b>CAPACITACIÓN</b>			<b>s/. 1965.00</b>
<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>Honorarios al Capacitador (por sesión)</b>	s/. 300.00	1	<b>s/. 1 200.00</b>
<b>Equipos para la capacitación</b>	<b>s/. 45.00</b>		<b>s/. 640.00</b>
- Laptop (alquiler por hora)	s/. 20.00 (16 hrs)	1	s/. 320.00
- Data display (alquiler por hora)	s/. 20.00 (16 hrs)	1	s/. 320.00
<b>Materiales para la capacitación</b>	s/.		<b>s/. 125.00</b>
- Lapiceros	s/. 15.00	Caja x 50	s/. 15.00
- Material impreso (impresión)	s/. 50.00	und	s/. 50.00
- Folder	s/. 13.00		s/. 13.00
- Hojas bond	s/. 13.00	¼ de ciento	s/. 13.00
- Plumones	s/. 18.00	½ millar	s/. 18.00
- Cinta (masking, embalaje)	s/. 1.50	1 paquete	s/. 6.00
- papelógrafos	s/. 0.50	2 und d c/u 20 und	s/. 10.00
<b>INCENTIVOS (anual)</b>			<b>S/. 3560.00</b>
Tarjetas (reconoc. de actitud) tamaño A5	s/. 2.00	12	s/. 24.00
Mejor colaborador del mes (tarjetas con foto reconocimiento) tamaño A4	s/. 3.00	12	s/. 36.00
Tour para 2 personas	s/. 500.00	2 veces por año	s/. 1000.00
Recreación	s/. 500.00		s/. 500.00
Festejos (fechas especiales)	s/. 2000.00		s/. 2000.00
<b>COMUNICACIÓN INTERNA (anual)</b>			<b>S/. 110.00</b>
Pizarra Informativa	s/. 60.00	1	s/. 60.00
Oficios, redes sociales, cartas y memos	-_-	-_-	s/. 50.00
<b>EVALUACIÓN DE MEJORA al término de la capacitación</b>			<b>s/. 4.00</b>
Encuestas al cliente interno	s/.0.10	20	s/. 2.00
Encuestas al cliente externo	s/. 0.10	20	s/. 2.00
<b>Subtotal</b>			<b>S/. 6035.00</b>
Imprevistos (10%)			603.00
<b>TOTAL</b>			<b>s/. 6638.00</b>

Cuadro 5. Presupuesto general

Fuente elaboración propia

#### 4.1.1. Prueba de hipótesis

Con respecto a la hipótesis específica n° 1, “El empowerment en los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017 se da con relevancia en competencia e impacto”; en base a los resultados denotados en las tablas y figuras detalladas, se observa de manera relevante que, el 95% respondieron estar de acuerdo a la dimensión impacto; y el 80% de los colaboradores respondieron estar de acuerdo a la dimensión competencia; bajo estas consideraciones se VALIDA la hipótesis planteada.

Con respecto a la hipótesis específica n° 2, “El desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017 gira en torno a los conocimientos”; y en base a los resultados de las encuestas realizadas y procesadas en las figuras y tablas detalladas, finalmente se observa que el 79% de los encuestados respondieron que a menudo los conocimientos contribuyen en el desarrollo profesional en la empresa; Por tanto, se comprueba que la hipótesis planteada al inicio de la investigación es VÁLIDA

Por lo tanto, la hipótesis general “la aplicación adecuada del empowerment mejora el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito 2017” se comprueba que la adecuada aplicación del empowerment es uno de los factores de mejora del desempeño laboral de los trabajadores; en el hotel Taypikala Lago el empowerment se desarrolla regularmente, porque hay muchos aspectos por mejorar como la comunicación, iniciativa propia de los colaboradores, y el trabajo en equipo con otras áreas; entonces si se mejoran estos factores claramente el

desempeño laboral llega a ser más óptimo considerando el actual desempeño laboral regular.

#### 4.2. Discusión

Al estudiar el empowerment en los colaboradores del hotel Taypikala Lago, se pone en evidencia que si se aplica adecuadamente el empowerment directamente tiene repercusiones positivas en el desempeño laboral; sin embargo se demostró que se está aplicando limitadamente, lo que delimita la utilización adecuada de la técnica, así de acuerdo a las dimensiones del empowerment el 95% de los encuestados afirma que está de acuerdo que las actividades que realizan influyen en los resultados para la empresa sin embargo esta dimensión también señala la motivación por querer influir a futuro aún más en los resultados, lo que conlleva a plantear una propuesta para la adecuada utilización de la técnica del empowerment; el 80% está de acuerdo con las competencias, es decir que tienen seguridad de sus habilidades, conocimientos y experiencia; sin embargo muestra también que; aún hay mucho que reforzar en el aspecto de la compatibilidad de las metas personales y los de la empresa, y la iniciativa propia o autonomía para iniciar sus actividades; aspectos que hacen que la técnica del empowerment en el hotel Taypikala aun requiera de refuerzo para su mejor aplicabilidad que repercutirá en resultados positivos mutuos; para la empresa y los trabajadores como señala (Malpartida, 2016) en su investigación “empowerment y desempeño laboral”; el empowerment permite una mejor fluidez de la comunicación y un ambiente donde el liderazgo se comparte con los niveles

más bajos de la empresa. El empowerment trae beneficios como: aumento de la satisfacción, incremento de la responsabilidad, compromiso y autoridad, trabajo en equipo, entre otros. Cuando el empowerment es aplicado incorrectamente surgen resultados que causan malestares en la organización, afectado su normal funcionamiento, por lo que es recomendable no descuidar ningún detalle por pequeño que parezca cuando se está inmerso en este proceso.

Se observa también en la investigación realizada en el hotel Taypikala Lago, que aplicado adecuadamente el empowerment hará que el hotel sea más competitivo, manteniéndose en el mercado y replicando esta práctica del empowerment a los demás hoteles de la cadena regional Taypikala Hoteles, por otro lado, beneficiará al trabajador del hotel generando mayor motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, iniciativa, compromiso que hará que el hotel obtenga mejores resultados en el logro de sus objetivos estratégicos y brinde servicio de calidad superando lo esperado por el huésped como indica (Morales, 2016); en su investigación "Empoderamiento y desempeño laboral; la importancia que tiene el empoderamiento en el desempeño laboral en los colaboradores, es que ayuda a agilizar los procesos de trabajo, la toma de decisiones, generar líderes y brindar un servicio de excelencia para los usuarios del servicio. Lo anterior expuesto hace que la empresa sea más competitiva, así como el mantenimiento de la misma en el mercado mejorando cada vez su funcionamiento en el cumplimiento con los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por lo que es de suma importancia que se utilice como herramienta el empoderamiento para aumentar la

productividad y modificar procesos para cambios positivos, dando lugar a la creación de una empresa orgánica y descentralizada para la mejora continua, toma de decisiones y satisfacción tanto como para los clientes, así como también para los colaboradores de la organización, resaltando que el éxito de la empresa es la motivación de sus colaboradores y el involucramiento de los mismos en sus puestos de trabajo, ya que son especialistas en el área para el que ha sido contratado y desarrollado.

(Torres, 2016) “El empowerment como estrategia de gestión en el hotel Ensueño, Arequipa 2014”: Según los resultados de la investigación, se puede concluir que el empowerment no está siendo aplicado en el Hotel Ensueño como estrategia de gestión; y que su aplicación mejoraría notablemente el nivel de desempeño y la satisfacción del cliente interno, externo y de la dirección del hotel. El Hotel Ensueño no promueve el poder y la motivación en sus trabajadores; es por ello que los trabajadores no sienten confianza en sí mismos ni se sienten facultados para asumir la responsabilidad de tomar decisiones y delegar tareas; así mismo no se sienten motivados ya que consideran que su trabajo no es reconocido ni recompensado, sus opiniones no son tomadas en cuenta y tampoco tienen la posibilidad de superación y desarrollo profesional en la empresa hotelera. Como menciona Torres; la aplicación adecuada del empowerment en el hotel Taypikala Lago mejoraría notablemente el nivel de desempeño de los colaboradores y la satisfacción del cliente externo porque mejoraría también la calidad del servicio brindado; en la actualidad que no se aplica completamente el empowerment tiene

limitaciones en cuanto a la iniciativa, autonomía para iniciar con las actividades; un alto porcentaje cree que su trabajo no es valorado por la empresa factores que hacen que el trabajador no sienta confianza en sí mismo; y en cuanto a la compatibilidad de las metas profesionales con los de la empresa también existe un descontento alto que indicarían la poca posibilidad de superación y desarrollo profesional

se determina que el empowerment en el hotel Taypikala Lago es regular, porque no se desarrolla enteramente; sino que requiere fortalecer las cuatro dimensiones unas más que otras; que afectan directamente en el desempeño laboral que también se muestra regular; sin embargo, si se fortalece el empowerment se tendrá satisfacción laboral, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo iniciativa, comunicación que directamente la mejora se notará en el desempeño laboral en todos los aspectos evaluados

## CONCLUSIONES

PRIMERO: La adecuada aplicación del empowerment es uno de los factores de mejora del desempeño laboral de los trabajadores; en el hotel Taypikala Lago el empowerment se desarrolla regularmente, porque hay muchos aspectos por mejorar como la comunicación, iniciativa propia de los colaboradores, y el trabajo en equipo con otras áreas; entonces si se mejoran estos factores claramente el desempeño laboral llega a ser más óptimo, considerando su actual desempeño laboral regular.

SEGUNDO: El empowerment en el hotel Taypikala Lago, con relevancia está basado en impacto y las competencias; porque los colaboradores tienen actitud de un esfuerzo continuado en situaciones laborales difíciles, en el desempeño cotidiano; por otro lado, los colaboradores consideran que sus acciones, afectan a los resultados de su área de trabajo y de la empresa lo que denota un compromiso relevante con el hotel Taypikala Lago. por otro lado, se pudo diagnosticar, que tienen la motivación para mejorar la situación actual lo que permite plantear una propuesta para aplicar adecuadamente el empowerment, trabajando con ello, las metas personales en relación a las metas de la empresa y trabajar la autonomía, la toma de decisiones para dar inicio o continuar sus actividades libremente.

TERCERO: El desempeño laboral en el hotel Taypikala lago, primordialmente gira entorno a los conocimientos; considerando que estos contribuyen en su desarrollo profesional, se valora la experiencia laboral, se reconoce el trabajo realizado; por otro lado, una mayoría relativa se siente satisfecho en su

trabajo, porque se fomenta la igualdad entre compañeros, basados en la confianza y respeto; sin embargo, queda aún deficiencias en cuanto al trabajo en equipo, que aún no se concretiza del todo, porque se da solo a nivel de puesto de trabajo, área de trabajo mas no en todo el hotel; y en cuanto a iniciativa para la toma de decisiones; se requiere fortalecer, en la participación y liderazgo con mayor precisión a través de capacitaciones, incentivos, la comunicación y demás factores que faciliten el mayor involucramiento en la toma de decisiones.

CUARTO: Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se vio necesaria proponer la implementación de un plan de mejora del empowerment en los colaboradores del hotel, planteada en una metodología operativa que permitió estructurar la mejora, a través de programas específicos generando mayor responsabilidad y autoridad en los colaboradores.

## RECOMENDACIONES

PRIMERO; Es necesario que la herramienta del empowerment se utilice en su dimensión completa, este desarrollo permitirá que el desempeño laboral mejore y se obtenga mejoras para la empresa.

SEGUNDO; Se recomienda por el escenario que presenta y los resultados obtenidos; se dé provecho de lo positivo que tienen, (compromiso, responsabilidad, participación) y se pueda implementar un plan de mejora del empowerment, que beneficiará a ambas partes, por un lado; mejora el desempeño laboral, agilizando respuestas a los riegos, mayor participación en la toma de decisiones, por lo tanto mayor compromiso e involucramiento del colaborador con el hotel y por otro; también contribuirá a los objetivos del hotel ya que a un mejor desempeño laboral, un buen servicio de calidad e incremento de rentabilidad relacionados positivamente al logro de los objetivos del hotel.

TERCERO; En cuanto al desempeño laboral se recomienda; que se pueda implementar un programa de incentivos y un programa de comunicación, para lograr el óptimo rendimiento de los colaboradores; motivándolos a seguir trabajando por su formación personal y profesional sea dentro o fuera de la empresa, considerando que los resultados de estos programas se verán reflejados en un buen desempeño del colaborador.

CUARTO; Se recomienda que la propuesta de mejora del empowerment sea aplicado de acuerdo a las necesidades de la organización, con el objeto de mejorar el desempeño laboral actual.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. A. (2004). *Diccionario de Comportamientos. Gestion de competencias*. Buenos Aires Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Aregentina: Ediciones Granica S.A. .
- Alles, M. A. (2010). *conciliar vida profesional y personal*. Editorial Granica.
- Arbós, L. C. (1996). *Gestión económico-financiera de la empresa*. Catalunya.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cynthia Scott & Dennis Jaffe. (1995). *Empowerment: Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo*. México: Editorial Iberoamerica.
- Davis, K. & Newtrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México.: Editorial Mac Graw – Hill Interamericana S.A.
- ESAN. (09 de Octubre de 2016). [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe). Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/08/09/-segun-informacion-consolidada-por/>
- Fernandez, J. E. (27 de Octubre de 2013). *Degerencia.com*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/empowerment\\_el\\_poder\\_en\\_las\\_empresas](http://www.degerencia.com/articulo/empowerment_el_poder_en_las_empresas)
- G. Bolhander, S. Snell. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Cengage Learning.
- Gestión. (29 de 06 de 2017). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/ccl-proyecta-crecimiento-economico-peru-2-6-2017-3-5-2018-142567>
- Harbour, J. L. (1999). *Fundamentos de medición del desempeño en la empresa*. Mexico: Ed. Panorama.
- Henric-Coll, M. (20 de Agosto de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-conocimiento-equipos-trabajo/>
- Horna, A. A. (2010). *7 pasos para una tesis exitosa. desde la idea inicial hasta la sustentación*. Lima Perú: USMP.

- Huacasi, C. A. (2012). *Incidencia del empowerment en la gestión estratégica de la corporación de radio y televisión Info TV Puno*. Puno Perú.
- Ibañez, M. (2005). *Administración del Recurso Humano en la Empresa. Primera Edición*. Perú: Editorial San Marco.
- J. Rico-Picó, A. Peinado-Estévez, MR. Salvador-Ruiz y F. González Fuentes. (2016). *Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces*. Andalucía España.
- K. Blanchard, A. Randolph y P. Grazier. (2006). *Trabajo en equipo Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Deusto.
- K. W. Thomas & A. B. Velthouse. (1990). *Cognitive elements of empowerment: an interpretative model of intrinsic task motivation*. Academy of Management Review.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Koontz, H. (2007). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional*. México: McGraw.
- Lawler, E. E. (1986). *Administración de alto desempeño*. Jossey-Bass.
- Loayza, A. A. (2014). *Análisis del comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sonesta Posada del Inca Puno*. Puno Perú.
- Moho, E. A. (2016). *Empoderamiento y desempeño laboral (Estudio realizado en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango)*. Guatemala.
- Niria Quinteros & Nelly Africano & Elsis Faria. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales*, 33-51.
- Perez, T. A. (setiembre de 2016). *Puleva*. Obtenido de <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral>
- peruano, E. (2015). Reglamento de establecimientos de hospedaje. *El Peruano*, 20. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones\\_y\\_normatividad/normativida](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normativida)

d/prestadores\_servicios\_turisticos/Decreto\_Supremo\_NRO\_001\_2015\_MIN  
CETUR\_REH.pdf

- Pujais, C. C. (2016). *Empowerment Y Desempeño Laboral En La Tienda Comercial Rivera Del Distrito De Huánuco*. Huánuco.
- Quintanilla, T. (27 de Noviembre de 2014). Obtenido de <http://html.rincondelvago.com/situacion-politica-economica-y-social-peruana.html>
- R. Hernandez Sampieri, C. Fernandez Collado & P. Baptisra Lucio. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- R. Wayne Mondy & Robert M. Noe. (2005). *Administración estratégica de recursos humanos: una perspectiva general*. México: Pearson Educación.
- Rock, M. (1989). *Manual de administración de sueldos y salarios. Segunda Edición*. México: Mcgraw-Hill.
- Rodriguez Huamaní, R. E. (2015). *Aplicación del empowerment y la toma de decisiones de los servidores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano Puno periodo 2012-2014*. Puno Peru.
- Ronald Adler & Jeanne Marquardt. (2005). *Comunicación Organizacional. Octava Edición*. México: Mcgraw-Hill.
- SISBIB. (2000). *Gestión del tercer milenio. Facultad de Ciencias Administrativas*. ISSN versión electrónica 1728-2969. Obtenido de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual>
- Soria, A. (22 de Febrero de 2013). *Axpe Consulting*. Obtenido de <http://www.axpe-blogs.com/rendimiento-laboral/claves-para-un-buen-desempeno-laboral/>
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation*. Vol. 38, No 5, 1442-1465. The academy of Management Journal.
- Spreitzer, G. M. (2006). *Empowerment en S. Rogelberg. Encyclopedia of Industrial and organization Phychology*. Thousand Oaks: Sage.
- Stoner, J. A. (1994). *Administración 5ta Edición*. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.

- Torres Delgado, A. A. (2016). *El Empowerment Como Estrategia De Gestión En El Hotel Ensueño, Arequipa-2014*. Obtenido de Repositorio de UCSM: <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5195/79.0132.TH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades Gerenciales, desarrollo de destrezas competencias y actitud*. Colombia: Imagen Editorial Impresores.
- Vértice, P. (2008). Comunicación Interna. *Vértices, Segunda Edición España*, 21.
- Wilson, T. (2004). *Manual del empowerment, como conseguir lo mejor de sus colaboradores*. España: Gestión 2000, Planeta de Angostini Profesional y Formación.
- WorkMeter. (26 de Setiembre de 2012). *Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>

## ANEXOS

### ANEXO A: Cuestionario empowerment de Spreitzer

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

La presente encuesta es realizada con fines estrictamente académicos; por favor sírvase contestar las preguntas con la mayor veracidad posible, agradecemos su gentil colaboración.

**INSTRUCCIONES:** sírvase marcar con una "x" el recuadro que vea conveniente para su respuesta.

**A. DATOS GENERALES:**

NOMBRE:

\_\_\_\_\_

ÁREA DE TRABAJO:

\_\_\_\_\_

**B. EMPOWERMENT:**

DESCRIPCIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>1. Mis metas personales son compatibles con los objetivos de la empresa:</b>					
2. Mi contribución permite alcanzar las metas de la empresa:					
3. Mis objetivos profesionales son compatibles con los de la empresa:					
4. Mis objetivos profesionales pueden ser alcanzadas fuera de la empresa:					
<b>5. Mis conocimientos son idóneos para la ejecución de mis labores:</b>					
6. Mis habilidades son suficientes para desarrollar mi trabajo					
7. La empresa contribuye en mi desarrollo profesional:					
8. Mi desarrollo profesional esta fuera de la empresa:					
<b>9. Tengo libertad para dar a conocer mis conocimientos e ideas:</b>					
10. Existe libertad para la elección y regulación en mis actividades laborales:					
11. Mi trabajo es valorado por la empresa:					
12. Considero que otra empresa puede darme más libertad en el trabajo realizado:					
<b>13. Los resultados de mi trabajo influyen en futuras decisiones de la empresa:</b>					
14. Tengo la capacidad de influir en los resultados:					
15. Me gustaría influir más en los resultados:					

**C. DESEMPEÑO LABORAL:**

DESCRIPCIÓN	Nunca	Pocas veces	A veces	A menudo	Siempre
	1	2	3	4	5
<b>0. La comunicación en el área de trabajo es oportuna:</b>					
1. La comunicación con mis compañeros es fluida:					
2. Expreso mis creencias, opiniones y expectativas:					
<b>3. Alcanzo aportes por iniciativa propia:</b>					
4. Tomo decisiones en presencia de mi superior:					
5. Recibo apoyo incondicional en la toma de decisiones:					
6. Tomo decisiones en un entorno inseguro:					
7. Mis decisiones contribuyen en los cambios:					
<b>8. Mis conocimientos contribuyen en mi desarrollo profesional:</b>					
9. Mi desempeño laboral contribuye en mi desarrollo profesional:					
10. Mi experiencia laboral es valorada por la empresa:					
11. Mi trabajo es valorado y reconocido por la empresa:					
<b>12. Trabajar en equipo es habitual y rutinario:</b>					
13. Se promueve el compañerismo en todas las áreas de trabajo:					
14. Se fomenta la participación y liderazgo:					
15. Ser responsable en mi trabajo me lleva a ser líder:					
<b>16. Es propicio el ambiente de trabajo:</b>					
17. Los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos formales:					
18. Puedo superar los obstáculos y lograr las metas relacionadas con mi trabajo:					
19. La relación entre los compañeros, independientemente del cargo, se basan en la confianza y respeto:					
20. Se promueve condiciones de igualdad entre mis compañeros de trabajo:					
<b>21. Me siento motivado de desarrollar mis habilidades:</b>					
22. Me siento satisfecho trabajando en la empresa:					
23. Se promueve la formación y capacitación:					
24. Recibo información sobre mi desempeño laboral:					
25. Mis capacidades laborales son siempre aprovechadas:					

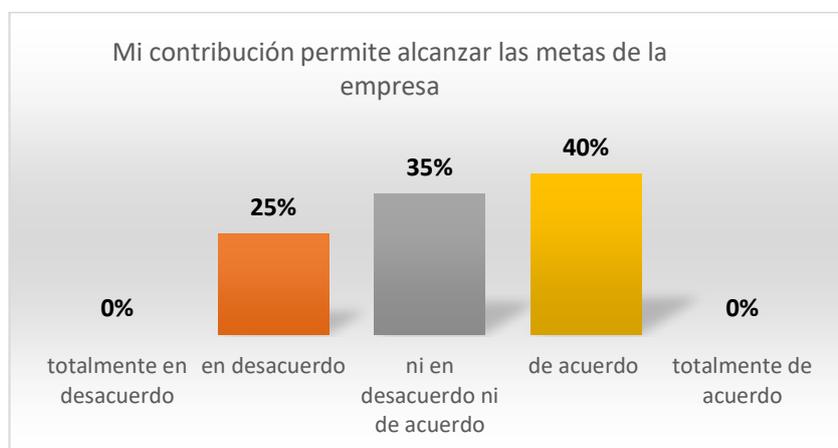
ANEXO B. Matriz de consistencia; Análisis del empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DETALLES DE LA INVESTIGACION	
¿Cómo es el empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017?	Analizar el empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017	la aplicación adecuada del empowerment mejora el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017	Variable 1. Empowerment	SIGNIFICADO	Compatibilidad de metas personales con los de la empresa	<b>Método:</b> Deductivo <b>Diseño:</b> No experimental <b>Enfoque:</b> cuantitativo <b>Alcance:</b> Descriptivo	
				COMPETENCIA	Conocimientos		
				AUTODETERMINACIÓN	Libertad		
				IMPACTO	libertad de acción		
			Variable 2. Desempeño Laboral	COMPROMISO CONTINUO	Comunicación, iniciativa, conocimientos		
				MOTIVACIÓN	trabajo en equipo, adaptabilidad desarrollo de talentos		
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICOS					
¿Cómo es el empowerment teniendo en cuenta las dimensiones, en los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017?	Determinar el empowerment a través de las dimensiones, en los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017	El empowerment en los colaboradores del Hotel Taypikala Lago Chucuito 2017 se da con relevancia en las dimensiones competencia e impacto	Variable 1. Empowerment	Compatibilidad de metas personales con los de la empresa	compatibilidad de metas personales Objetivos profesionales Contribución	<b>Técnica:</b> encuesta <b>Instrumentos de recolección de datos:</b> Escala del empowerment psicológico Spreitzer (2006)  Evaluación del desempeño laboral <b>Muestreo:</b> No Probabilístico por conveniencia <b>Instrumentos para el tratamiento de datos:</b> Estadística descriptiva	
				Conocimientos	Habilidades Desarrollo profesional		
¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017?	Describir el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017	el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017 gira en torno a los conocimientos		libertad de elección y valoración	Libertad de elección y regulación Valoración de trabajo Libertad fuera de la empresa		
				Influencia en los resultados	Capacidad de influir en los resultados Querer influir más en los resultados		
¿De qué manera se puede mejorar el empowerment en los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017?	Proponer un plan de empowerment para los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017			Variable 2. Desempeño Laboral	Comunicación		Libertad de expresión Comunicación con los compañeros
					Iniciativa		Toma de decisiones, Responsabilidad
			Conocimientos		Experiencia laboral, Habilidades, Valoración de trabajo		
			Trabajo en equipo		Compañerismo Participación y liderazgo responsabilidad		
			Adaptabilidad		Resolución de conflictos laborales Superación de obstáculos Condiciones de igualdad		
			Desarrollo de talentos		Formación y capacitación Información de desempeño laboral Capacidades laborales		

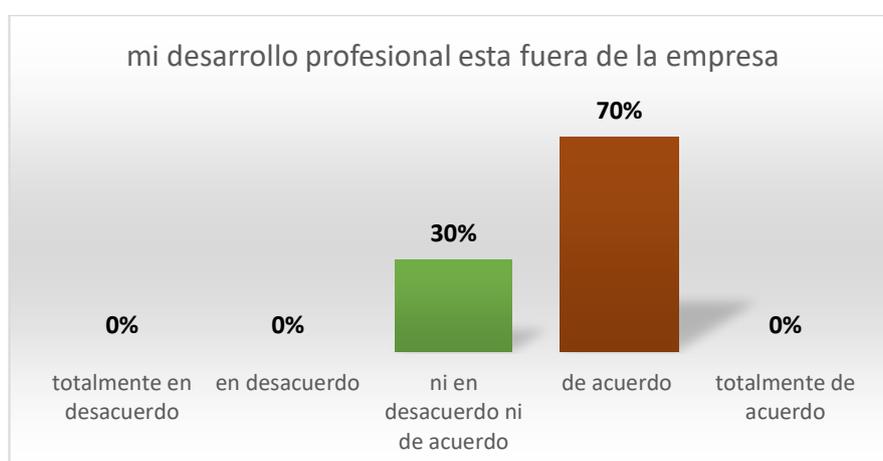
ANEXO C. Gráficos detallados

**Empowerment**

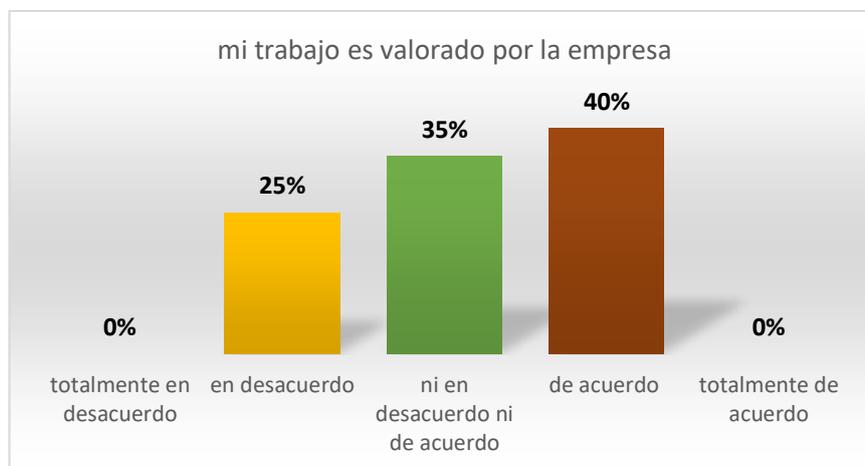
Significado



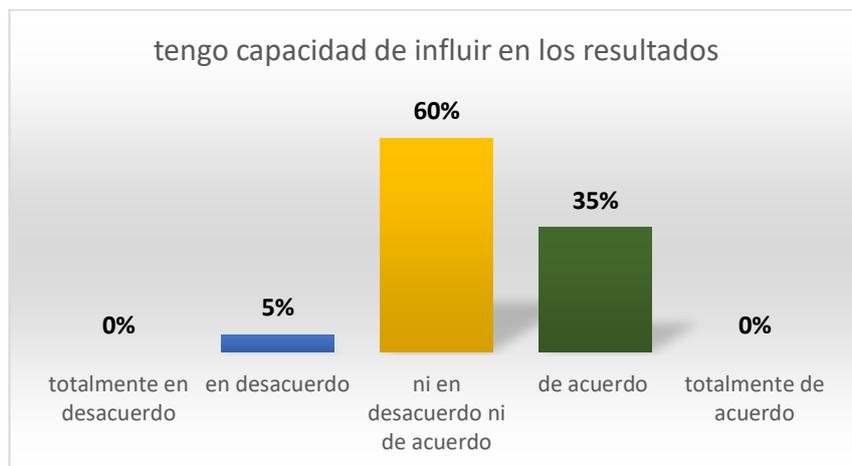
Competencia



Autodeterminación

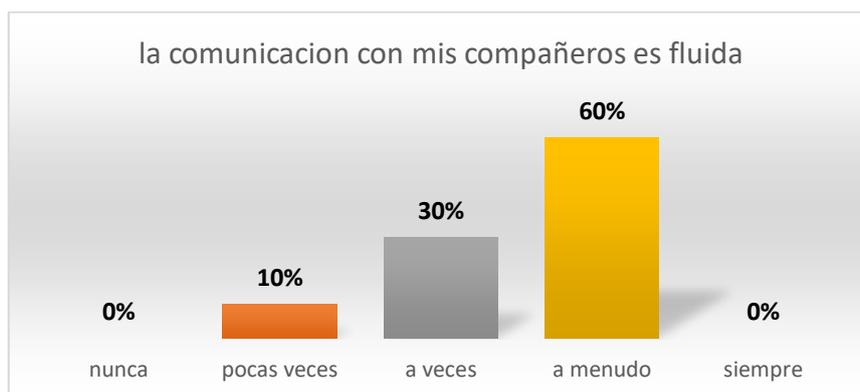


Impacto



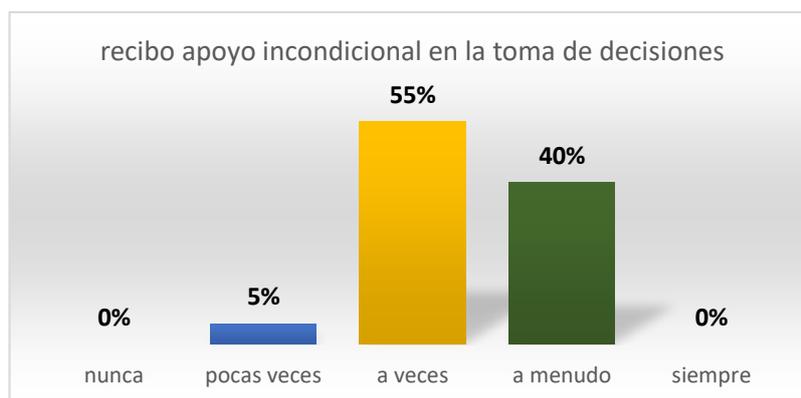
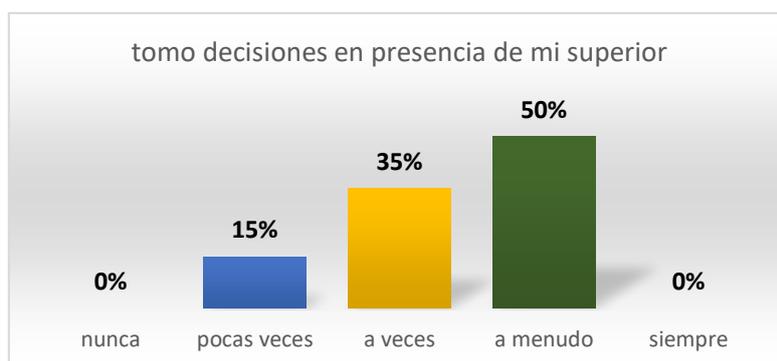
Desempeño laboral

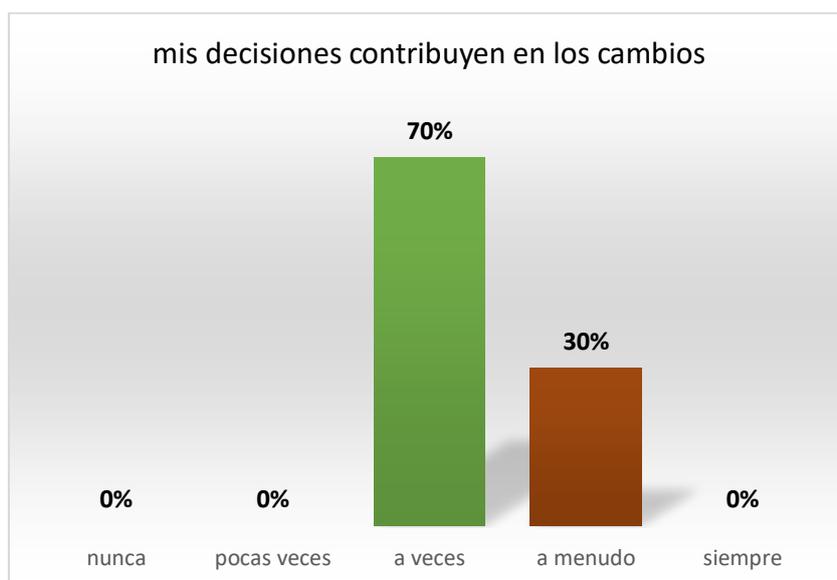
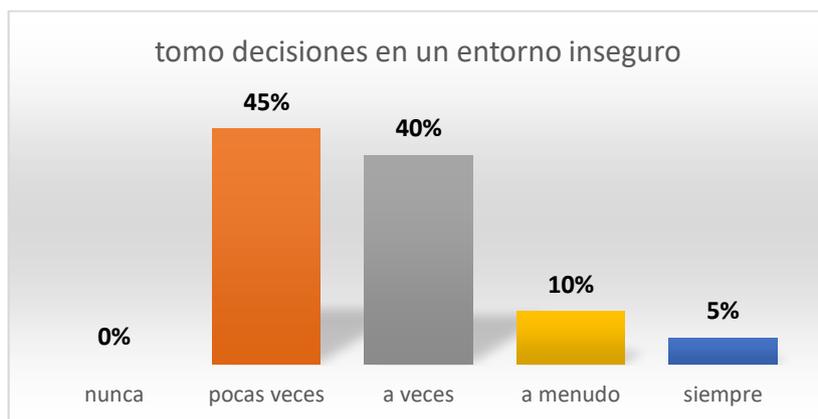
Comunicación



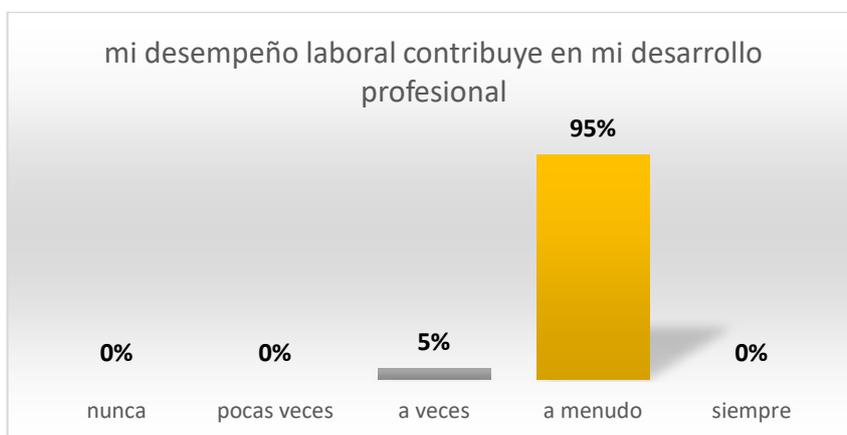


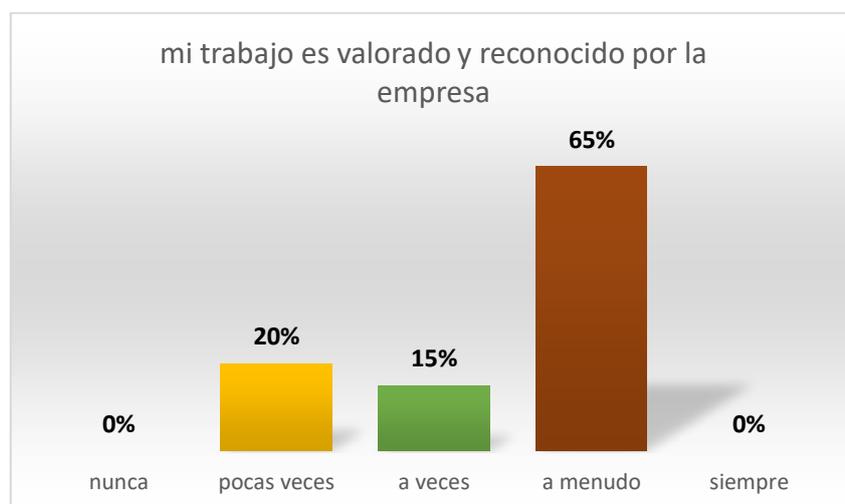
Iniciativa



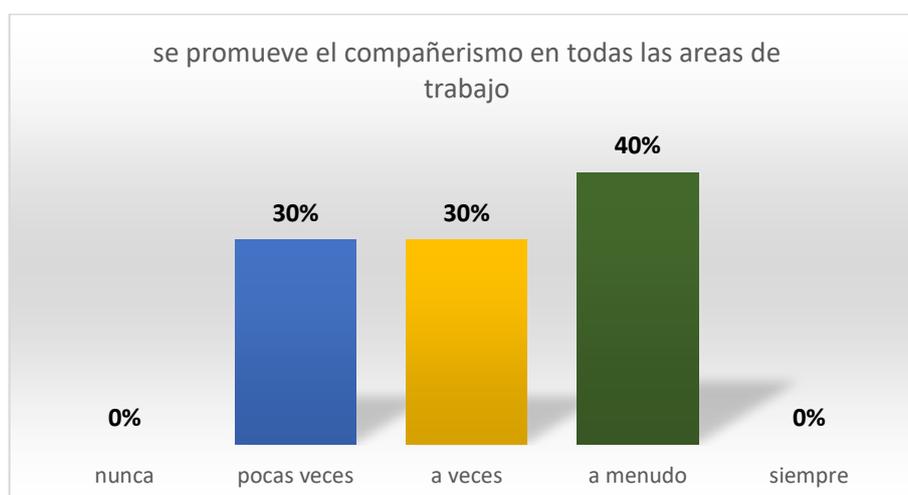


Conocimientos





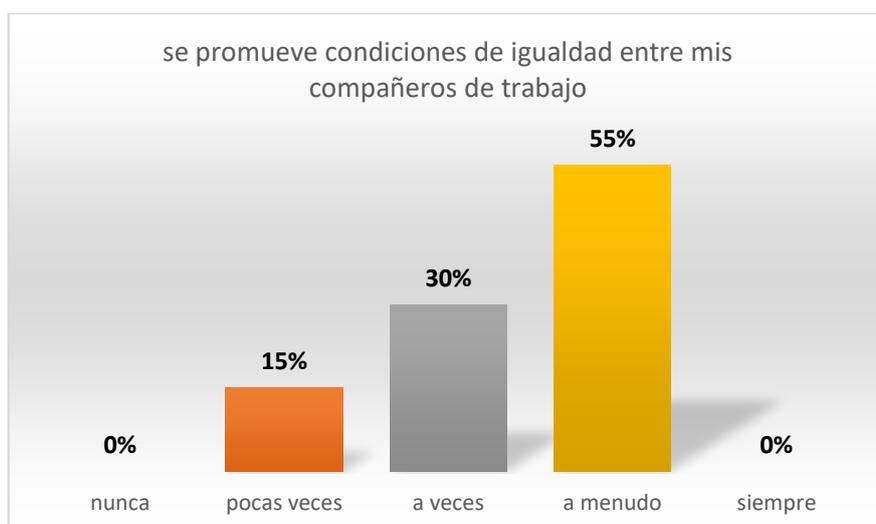
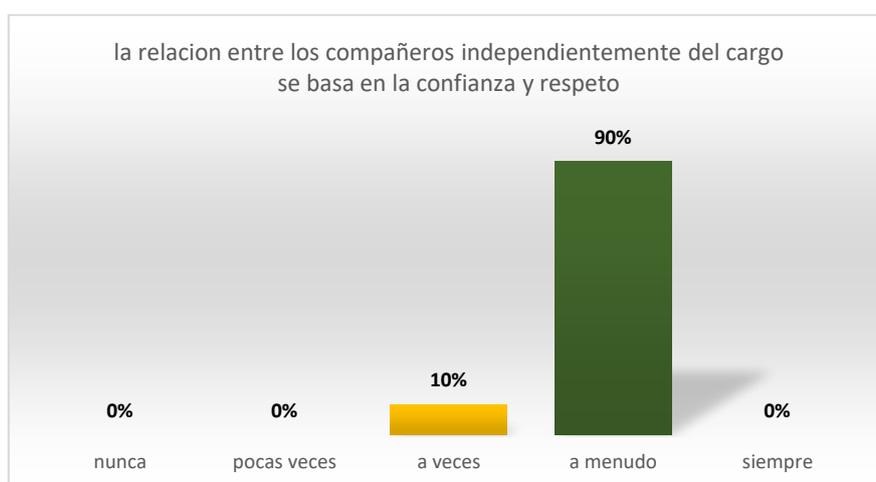
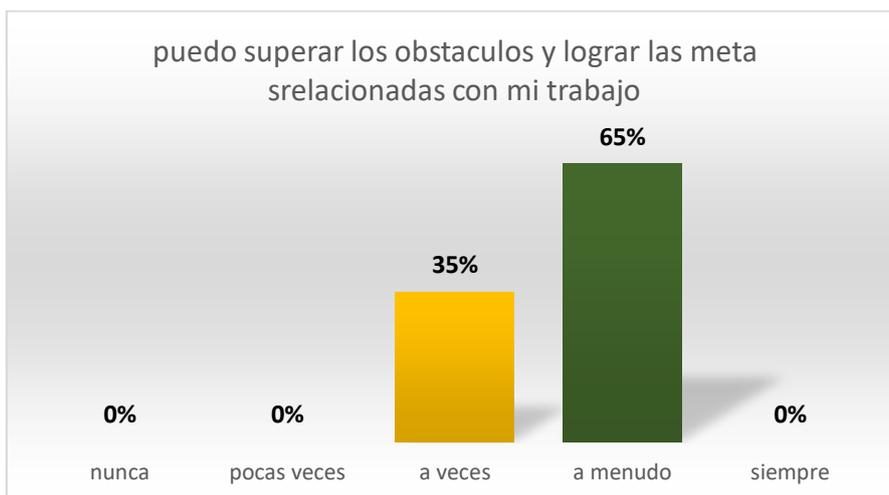
### Trabajo en equipo



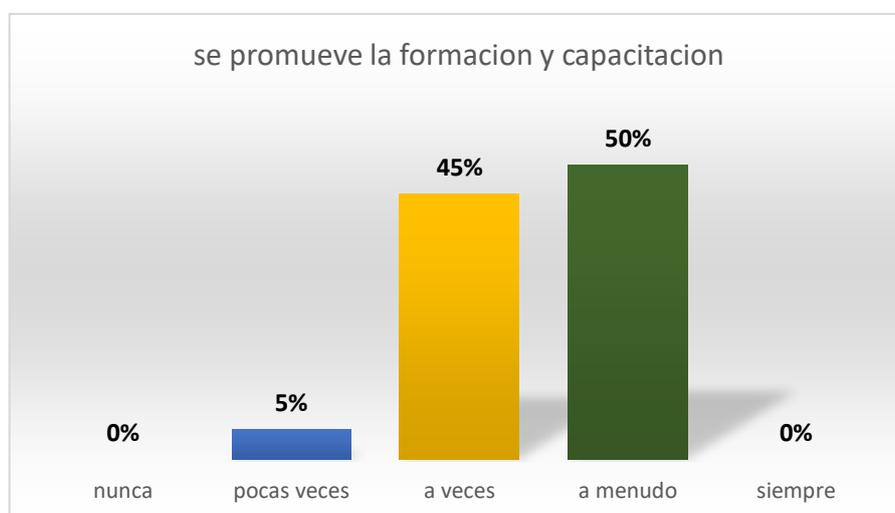
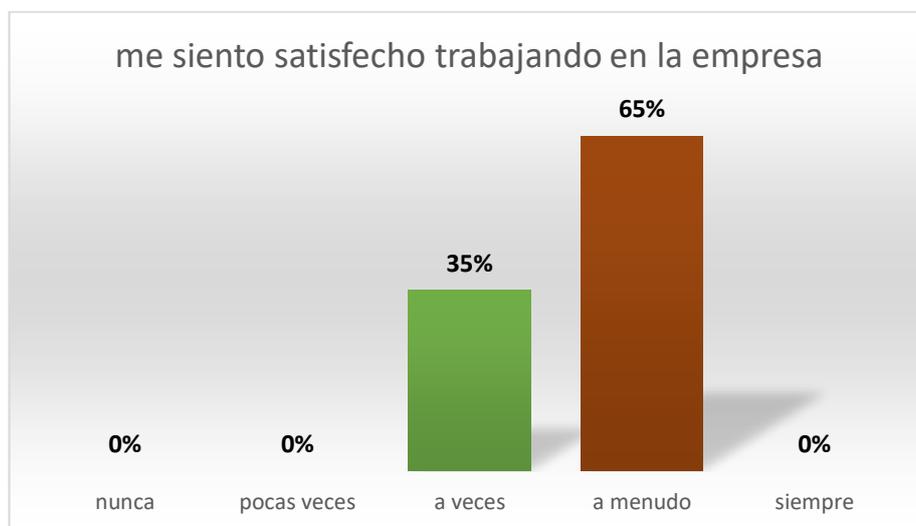


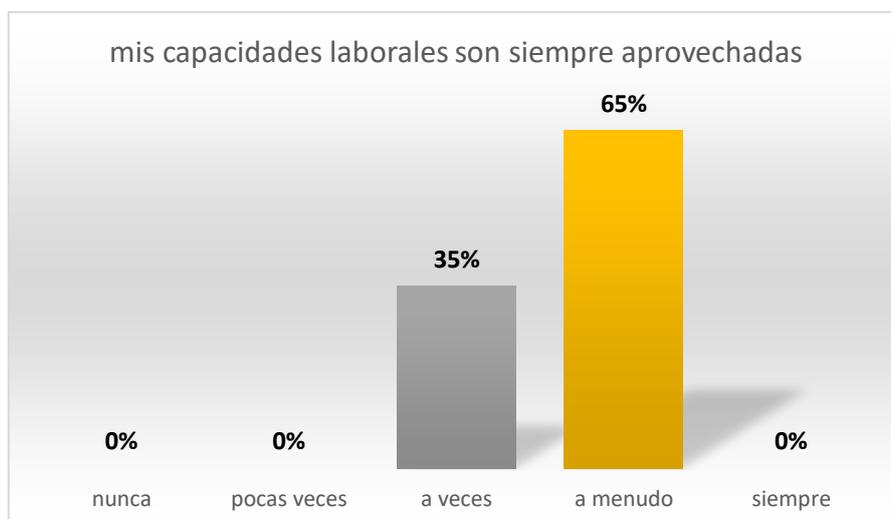
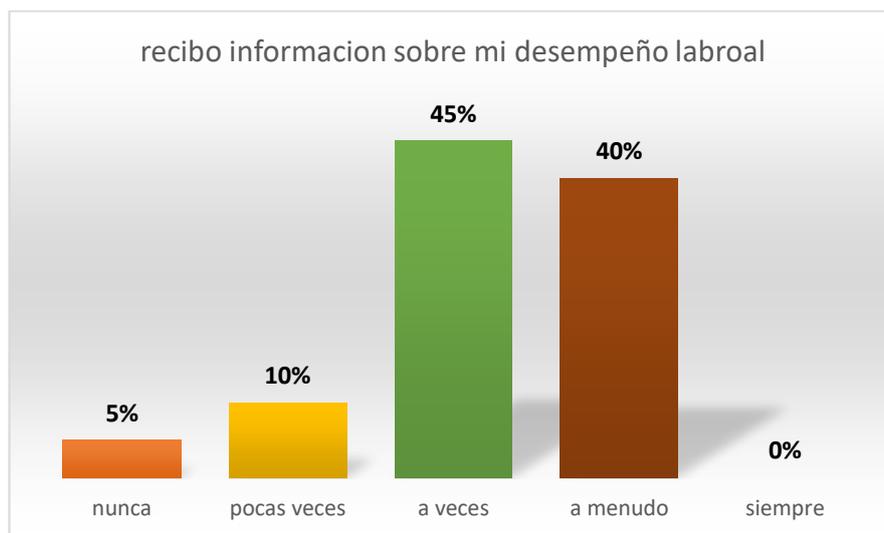
Adaptabilidad





Desarrollo de talentos





ANEXO D. Taller de Liderazgo con empowerment para la delegación y trabajo en equipo

cuadro 6. Taller de capacitación: Liderazgo con empowerment para la delegación y trabajo en equipo

Objetivo	Contenido	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable
Identificar los requerimientos para la implementación del empowerment en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases para la implementación del empowerment</li> <li>- Desarrollo de habilidades de liderazgo participativo</li> <li>- Como integrar a la gente hacia el empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación del tema a cargo del capacitador.</li> <li>- taller del tema aprendido por parte de los participantes.</li> </ul>	4 horas 05 de marzo del 2018 (2 pm – 6 pm.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computador portátil</li> <li>- Retroproyector</li> <li>- Esferográficos</li> <li>- Copias del contenido teórico</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Copias de los talleres</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Videos</li> </ul>	Capacitador  equipo especializado en el tema dirigido por Lic. Braulio Villa Ruiz que ofrecen cursos de capacitación en temas de recursos humanos
Difundir y aplicar las técnicas de empowerment necesaria para la participación de todos los miembros de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paradigma empresarial</li> <li>- Defensores de empowerment</li> <li>- Delegación</li> <li>- Autodirección</li> <li>- Técnica cambio de papel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación del tema a cargo del capacitador.</li> <li>- Socialización del tema aprendido por parte de los participantes.</li> </ul>			
Crear un ambiente de confianza que permita delegar autoridad a sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios de delegar</li> <li>- Definir las responsabilidades a delegar</li> <li>- Identificar barreras para la delegación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicación del tema a cargo del capacitador</li> <li>- Taller práctico para definir responsabilidades e identificar barreras para la delegación</li> </ul>	4 horas 06 de marzo del 2018 (2 pm – 6 pm)		
Valorar la importancia que tiene la integración de los equipos de trabajo auto dirigidos en la organización para el logro de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de Equipos de trabajo auto dirigido</li> <li>- Formación de líderes de Equipo</li> <li>- Toma de decisiones en Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación del tema a cargo del capacitador.</li> <li>- Desarrollo de dinámicas grupales para mejorar el trabajo en equipo.</li> </ul>			

Fuente elaboración propia

ANEXO E. Taller de capacitación: autonomía y actitudes con empowerment para contribuir con decisiones ante problemas empresariales

Objetivo	Contenido	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable
Asumir mayor autonomía y responsabilidad en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Pro actividad con Empowerment</li> <li>- El Liderazgo Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de los temas planteados por parte del capacitador.</li> <li>- Ejercicio práctico para aplicar la pro actividad y el liderazgo personal</li> </ul>	4 horas 08 de marzo del 2018 (2pm - 6pm)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computador portátil</li> <li>- Retroproyector</li> <li>- Esferográficos</li> <li>- Copias del contenido teórico</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Copias de los talleres</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Videos</li> <li>-Capacitador</li> <li>-Jefe de recursos humanos</li> </ul>	Capacitador equipo especializado en el tema y el Lic. Braulio Villa Ruiz que ofrecen cursos de capacitación en temas de recursos humanos
Integrar equipos de trabajo auto dirigidos que conlleven al cumplimiento de objetivos sin una supervisión estrecha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significados de los equipos de trabajo auto dirigidos.</li> <li>- Características de los equipos de trabajo auto dirigidos.</li> <li>- Responsabilidades que asumen los equipos de trabajo auto dirigidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de los temas planteados por parte del capacitador.</li> <li>- Ejercicio práctico sobre el trabajo en equipo auto dirigido.</li> </ul>			
Identificar problemas y participar en la toma de decisiones para resolverlos dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de un problema</li> <li>- Identificación de criterios para la toma de decisiones</li> <li>- Asignación de peso a los criterios</li> <li>- Desarrollo de alternativas</li> <li>- Implantación de las alternativas</li> <li>- Evaluación de la eficacia de la decisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de los temas planteados por parte del capacitador.</li> <li>- En grupos se realizará un ejercicio práctico con el planteamiento de un problema</li> </ul>	4 horas 09 de marzo del 2018 (2 pm – 6 pm)		
Crear una conducta excelente en los colaboradores para atender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Actitud Conductual</li> <li>- La Actitud creativa</li> <li>- La Actitud Emocional</li> <li>- La Actitud de servicio</li> <li>- Comunicación con el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de los temas planteados por parte del capacitador.</li> <li>- Identificación individual del tipo de conducta que posee cada persona.</li> </ul>			

cuadro 7. Taller de capacitación: autonomía y actitudes con empowerment para contribuir con decisiones ante problemas empresariales

Fuente elaboración propia

ANEXO F. Estrategias de comunicación

Canal de comunicación	Actividad	Tipo de información	Recursos	Responsable	Tiempo
Establecer una política de puertas abiertas por parte de administración y los jefes de área	Esta política permitirá que cualquier colaborador será recibido para informar sus inquietudes o sugerencias.	Los colaboradores poseen una gran cantidad de información, pero deben seleccionar y transmitir a los directivos sólo lo que ellos consideran pertinente para la realización de tareas prioritarias o lo que les convenga	-Pizarra, computador -Impresora, -tinta, -hojas, -sobres	Administrador a y jefes de área	Todos los meses
Implementar un mural informativo	El mural será ubicado en el pasillo de la entrada de la empresa y mantendrá en tiempo y forma la información más relevante de cada departamento.	Misión, Visión, Objetivos Información financiera. Empleado del mes		Todos los colaboradores rotativamente	4 vez al mes (1 semanal)
Utilización de redes sociales	Creación de grupos en whatsapp por las cuales se brindará información relevante, en tiempo y forma.	Reuniones, Noticias ocurridas durante el día Normas de la empresa		Todos los colaboradores	Todos los meses
Enviar Cartas y memos:	Se utilizará para comunicar temas especiales y muy importantes, y estarán firmadas por el máximo responsable de la organización.	Instrucciones, orientación, peticiones, respuestas, advertencias		Administrador a y jefes de área	Cuando el caso lo amerite
Enviar informes.	Se informará (cuando sea necesario) a través de este documento sobre la ejecución de las actividades planificadas.	Descripción de hechos Cumplimiento de actividades Fallas o aciertos en los procesos		Todos los colaboradores	Cuando el caso lo amerite

Cuadro 8. Estrategias de comunicación

Fuente elaboración propia

ANEXO G. Programa de incentivos

Objetivo	Actividad	Incentivo	Recursos	Responsable	Tiempo	
Incrementar el sentido de pertenencia y responsabilidad de los colaboradores.	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elegir el mejor colaborador del mes y entregarles tarjetas de reconocimiento</li> <li>- Colocar la fotografía del mejor colaborador en el pizarrón de información de la empresa</li> <li>- Envió de tarjetas por actitudes positivas que demuestre el empleado en su área de trabajo. (puntualidad, eficiencia, respeto y colaboración)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El colaborador que sea nombrado como “mejor empleado del mes” por tercera vez en el año se hará acreedor a un bono de compra valorado en 500 soles</li> <li>- El colaborador que sea nombrado como “mejor empleado del mes” por sexta vez en el año se hará acreedor a un viaje con todos los gastos pagados para 2 personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económicos</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Fotos de los colaboradores</li> <li>- Tarjetas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de recursos humanos</li> <li>- Asistente de desarrollo humano</li> </ul>	Todos los meses del año
Incentivar la integración de los colaboradores	Recreación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caminatas</li> <li>- Mañanas deportivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitaciones</li> <li>- Implementos deportivos</li> <li>- Refrigerios</li> </ul>		Una vez cada 3 meses	
Obtener un ambiente de trabajo fraterno e integrador	Festejos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones en días festivos, como día del trabajo o Navidad, aniversario de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Salón de recepciones</li> <li>- Invitaciones</li> <li>Comida</li> </ul>		Fecha del día festivo.	

Cuadro 9. Programa de incentivos

Fuente elaboración propia

ANEXO H. Propuesta de encuesta para evaluación

<b>Estimado Cliente:</b> Por favor marque la respuesta correcta. La encuesta que estamos realizando es para evaluar su satisfacción como cliente interno del hotel Taypikala Lago. Gracias.					
	Nunca	Pocas veces	A veces	A menudo	Siempre
¿La Empresa muestra interés por mejorar la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez de mejor calidad?					
¿Cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo con calidad?					
¿Recibe información de forma directa y continua sobre los acontecimientos ocurridos en la empresa?					
¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias para mejorar el trabajo diario?					
Las otras áreas de la Empresa (de los cuales usted es su cliente interno) ¿trabajan eficientemente reflejando un verdadero trabajo en equipo?					
¿Se siente incentivado para seguir cumpliendo las actividades dentro de la empresa?					
¿Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus tareas?					
¿Cuenta usted con la libertad de tomar decisiones y solucionar problemas en su lugar de trabajo?					

**Estimado Cliente:**  
Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud. para informarle que el hotel Taypikala Lago, ha decidido implementar plan de mejora basado en el empowerment, para lograrlo necesitamos su invaluable ayuda, de antemano le agradecemos su colaboración y sinceridad.

	Muy mala	mala	regular	bueno	Muy bueno
La calidad del servicio es:					
La actitud del personal ante su trabajo es:					
La presentación personal y cortesía que brinda el personal es:					
La capacidades para resolver problemas del personal de seguridad es:					
La atención de nuestro personal de oficina es:					
La capacidad de respuesta del personal ante sus requerimientos o inquietudes es:					
El ambiente de trabajo generado por nuestro personal de seguridad es:					
El cumplimiento de las normas de su organización por parte de nuestro personal es:					