



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,  
PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL REPOSITORIO  
INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM**

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI.  
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

**1. Datos del Autor:**

Apellidos y Nombres: **Romero Villafana Liz Vanessa**

Código de alumno: 101.1503.298

Teléfono: 910183378

Correo electrónico: **lizvans1991@gmail.com**

DNI o Extranjería: 46873276

**2. Modalidad de trabajo de investigación:**

Trabajo de investigación

Trabajo académico

Trabajo de suficiencia profesional

Tesis

**3. Título profesional o grado académico:**

Bachiller

Título

Segunda especialidad

Licenciado

Magister

Doctor

**4. Título del trabajo de investigación:**

**“EMPOWERMENT Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL DE SERVICIO DE  
LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD  
DE HUARAZ, REGIÓN ÁNCASH, 2018.”**

**5. Facultad de: Administración y Turismo**

**6. Escuela, Carrera o Programa: Turismo**

**7. Asesor:**

Apellidos y Nombres: **Rondón Neglia Arturo Jaroslav**

Teléfono: 943535474

Correo electrónico: **ajviajero@gmail.com**

D.N.I: 31670761

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

**Firma:** .....

D.N.I

46873276

Fecha:

10 / 10 / 2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**



**EMPOWERMENT Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL DE  
SERVICIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE TRES  
ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE HUARAZ, REGIÓN ANCASH, 2018.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN TURISMO**

**Autor:** Bach. Liz Vanessa Romero Villafana

**Asesor:** Mag. Arturo Jaroslav Rondón Neglia

**HUARAZ, PERÚ, 2018**

**MIEMBROS DEL JURADO**

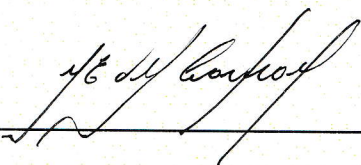
**Dr. Marcos Rosamel Espinoza Maguiña**

**Presidente**

---

**Mag. José Jaime Edmundo Del Carpio García**

**Secretario**

---

**Lic. Tur. Lilia Rosa Uribe Pomachagua**

**Vocal**

---

*A mis padres, a mi esposo por todo su apoyo*



## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	3
RESUMEN .....	8
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Problema general.....	11
1.2. Problemas específicos.....	11
1.3. Objetivo general.....	11
1.4. Objetivos específicos.....	11
2. HIPÓTESIS.....	12
2.1. Hipótesis general.....	12
2.2. Hipótesis específicas .....	12
2.3. Operacionalización de variables .....	13
3. MARCO TEÓRICO.....	14
3.1. Antecedentes de la investigación .....	14
3.1.1. A nivel internacional .....	14
3.1.2. A nivel nacional .....	18
3.1.3. A nivel local .....	20
3.2. Bases teóricas.....	21
3.2.1. Empowerment .....	21
3.2.2. Trabajo en equipo .....	35
3.3. Definición de términos.....	46
4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	48
4.1. Tipo de investigación .....	48
4.2. Diseño de la investigación.....	48
4.3. Población.....	49

4.4. Unidad de análisis y muestra. ....	49
4.5. Instrumentos de recopilación de datos .....	49
4.5.1. Fuentes primarias.....	50
4.5.2. Fuentes secundarias.....	50
4.6. Análisis estadístico e interpretación de la información .....	51
5. RESULTADOS .....	52
5.1. Presentación de datos generales.....	52
5.2. Presentación y análisis de datos relacionados con cada objetivo .....	59
5.2.1. Variable independiente: empowerment .....	59
5.2.2. Variable dependiente: trabajo en equipo.....	64
6. DISCUSIÓN.....	85
7. CONCLUSIONES .....	93
8. RECOMENDACIONES .....	94
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	95
ANEXOS .....	98
Matriz de Consistencia.....	99
Cuadro de establecimientos de hospedaje de tres estrellas en la ciudad de Huaraz.....	100
Cuestionario .....	101
Validación del instrumento.....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio .....	52
Tabla 2 Género del personal de servicio .....	53
Tabla 3 Edad (años) del personal de servicio .....	54
Tabla 4 Nivel educativo alcanzado del personal de servicio.....	55
Tabla 5 Ocupación en el hotel del personal de servicio.....	56
Tabla 6 Tiempo (años) de experiencia en el hotel .....	57
Tabla 7 Relación laboral del personal de servicio .....	58
Tabla 8 Nivel de empowerment.....	59
Tabla 9 Dimensión liderazgo democrático.....	60
Tabla 10 Indicadores de la dimensión liderazgo democrático.....	61
Tabla 11 Dimensión toma de decisiones .....	62
Tabla 12 Indicadores de la dimensión toma de decisiones .....	63
Tabla 13 Nivel de trabajo en equipo .....	64
Tabla 14 Dimensión comunicación .....	65
Tabla 15 Indicadores de la dimensión comunicación .....	66
Tabla 16 Dimensión resolución de problemas.....	67
Tabla 17 Indicadores de la dimensión resolución de problemas.....	68
Tabla 18 Dimensión colaboración/cooperación .....	69
Tabla 19 Indicadores de la dimensión colaboración/cooperación .....	70
Tabla 20 Niveles de empowerment y trabajo en equipo.....	71
Tabla 21 Nivel de liderazgo democrático según nivel de comunicación .....	73
Tabla 22 Nivel de toma de decisiones según nivel de resolución de problemas.....	75
Tabla 23 Ciudad de Huaraz: Correlación de empowerment y trabajo en equipo .....	79
Tabla 24 Asociación entre liderazgo democrático y comunicación .....	80
Tabla 25 Asociación entre toma de decisiones y resolución de problemas .....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Población de estudio. ....	52
Gráfico 2 Género del personal de servicio .....	53
Gráfico 3 Edad (años) del personal de servicio .....	54
Gráfico 4 Nivel educativo alcanzado del personal de servicio .....	55
Gráfico 5 Ocupación en el hotel del personal de servicio.....	56
Gráfico 6 Tiempo (años) de experiencia en el hotel .....	57
Gráfico 7 Relación laboral del personal de servicio .....	58
Gráfico 8 Nivel de empowerment.....	59
Gráfico 9 Dimensión liderazgo democrático .....	60
Gráfico 10 Indicadores de la dimensión liderazgo democrático .....	61
Gráfico 11 Dimensión toma de decisiones.....	62
Gráfico 12 Indicadores de la dimensión toma de decisiones.....	63
Gráfico 13 Nivel de trabajo en equipo .....	64
Gráfico 14 Dimensión comunicación .....	65
Gráfico 15 Indicadores de la dimensión comunicación .....	66
Gráfico 16 Dimensión resolución de problemas.....	67
Gráfico 17 Indicadores de la dimensión resolución de problemas.....	68
Gráfico 18 Dimensión colaboración/cooperación .....	69
Gráfico 19 Indicadores de la dimensión colaboración/cooperación .....	70
Gráfico 20 Niveles de empowerment y trabajo en equipo.....	71
Gráfico 21 Nivel de liderazgo democrático según nivel de comunicación.....	73
Gráfico 22 Nivel de toma de decisiones según nivel de resolución de problemas.....	75
Gráfico 23 Dispersión de las puntuaciones de empowerment y trabajo en equipos.....	76
Gráfico 24 Dispersión de las puntuaciones de liderazgo democrático y comunicación .....	79
Gráfico 25 Dispersión de las puntuaciones de toma de decisiones y resolución de problemas .....	81

## RESUMEN

En la presente investigación, se ha abordado como problema la medición de los elementos como el liderazgo democrático, flexibilidad, empatía, toma de decisiones, iniciativa, responsabilidad, todos pertenecientes al empowerment, que afectan el trabajo en equipo del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

Se planteó el problema para saber cuál es el nivel de relación que existe entre el empowerment y el trabajo en equipo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas.

La hipótesis planteada fue que el nivel de relación entre el empowerment y el trabajo en equipo es bajo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018.

Para tal fin, se realizó una investigación de tipo no experimental, transversal descriptivo y correlacional. La población estuvo conformada por 10 establecimientos de hospedaje de tres estrellas, con una muestra de 148 trabajadores del personal de servicio. Se utilizó el análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente.

Se ha determinado que existe una baja relación entre el empowerment y trabajo en equipo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018.

**Palabras clave:** Empowerment, Trabajo en equipo

## **ABSTRACT**

In the present investigation, the measurement of the elements such as democratic leadership, flexibility, empathy, decision making, initiative, responsibility, all belonging to the empowerment, that affect the teamwork of the service personnel of the establishments has been addressed as a problem of three-star lodging in the city of Huaraz.

The problem was raised to know what is the level of relationship that exists between empowerment and teamwork in the service staff of the three-star lodging establishments.

The hypothesis was that the level of relationship between empowerment and teamwork is low in the service personnel of the three-star lodging establishments in the city of Huaraz, Ancash region, 2018.

For this purpose, a non-experimental, descriptive and correlational research was carried out. The population was made up of 10 three-star lodging establishments, with a sample of 148 service staff workers. Statistical analysis was used, through descriptive statistics for the variables taken individually.

It has been determined that there is a low relationship between empowerment and teamwork in the service personnel of the three-star lodging establishments in the city of Huaraz, Ancash region, 2018.

**Keywords:** Empowerment, Teamwork

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, nuestra sociedad está sujeta a cambios en el entorno en que se desarrolla, lo que ha creado un impacto en las distintas esferas del entorno de cada trabajador. Esto afecta no solo el modo de vida de las personas, sino también las relaciones y vínculos sociales que estas establecen con las organizaciones a las que pertenecen. Por medio esta investigación, se pretende conocer el nivel de relación que existe entre el empowerment y trabajo en equipo.

Se ha observado en la realidad que en algunos establecimientos de hospedaje de la ciudad de Huaraz algunos directivos muestran su preocupación por lograr un mejor empoderamiento, debido a que los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz presentan en su mayoría deficiencias, producto de un conjunto de factores de diferentes magnitudes, entre los que hay que destacar el bajo liderazgo de los cargos directivos; lo que a su vez se manifiesta en el escaso nivel de personalidad, flexibilidad, empatía del personal en la vida empresarial del establecimiento de hospedaje, así como en las dificultades en la toma de decisiones; y todo esto se ve reflejada en la falta de iniciativa y responsabilidad.

Así, la baja capacidad para administrar los establecimientos de hospedaje de hoteles de tres estrellas por parte del personal directivo genera un ambiente de trabajo negativo, y, muchas veces, esto da como resultado una inadecuada comunicación y dificultades para el trabajo en equipo, así como el escaso nivel de sinergia, poca coordinación; baja capacidad de resolución de problemas; lo que se indicó en el escaso nivel de consecución de metas, nivel de comportamientos adecuados, baja colaboración/cooperación; lo que se indicó en el carente nivel de compromiso entre el personal de servicio. Según García (2013), el trabajo en equipo es una estrategia, una forma o instrumento organizacional para optimizar la realización de tareas que permitirán alcanzar fines, metas y objetivos programados por la dirección estratégica corporativa. En la ciudad de Huaraz, la diversidad de establecimientos de hospedaje de tres estrellas es amplia, y la calidad de los servicios que brindan recae en el trabajo y compromiso de cada trabajador. Por ello, se busca determinar si resultan efectivos los equipos de trabajo, lo que se verá reflejado en el logro del buen trabajo en equipo de todo el personal de servicio.

En este contexto, la investigación se planteó como problema de investigación las siguientes:

### **1.1. Problema general**

¿Cuál es el nivel de relación entre el empowerment y el trabajo en equipo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018?

### **1.2. Problemas específicos**

¿Cuál es el nivel de relación del liderazgo democrático y la comunicación en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018?

¿Cuál es el nivel de relación entre la toma de decisiones y la resolución de problemas en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018?

### **1.3. Objetivo general**

Identificar el nivel de relación que existe entre el empowerment y el trabajo en equipo de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018.

### **1.4. Objetivos específicos**

Identificar el nivel de relación que existe entre el liderazgo democrático y la comunicación en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018.

Identificar el nivel de relación que existe entre la toma de decisiones y la resolución de problemas en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018.



## **2. HIPÓTESIS**

### **2.1. Hipótesis general**

El nivel de relación que existe entre el empowerment y el trabajo en equipo es bajo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018.

### **2.2. Hipótesis específicas**

El nivel de relación que existe entre liderazgo democrático y la comunicación es bajo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018.

El nivel de relación que existe entre toma de decisiones y la resolución de problemas es bajo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018.

### 2.3. Operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Tipos de variables	Técnicas e instrumentos	Escala
Variable independiente (X) EMPOWERMENT	Acurio (2017) señala que el empowerment es un proceso fluido, continuo, que no termina al terminar la tarea. Tiene que ver con la dirección por objetivos, la confianza y las palabras son trabajo en equipo y liderazgo.	Liderazgo democrático	Nivel de personalidad. Nivel de flexibilidad. Nivel de empatía.	Cualitativo. Cualitativo. Cualitativo.	<b>Técnica</b> Encuesta <b>Instrumento</b> Cuestionario	Nominal. Nominal. Nominal.
		Toma de decisiones	Nivel de iniciativa. Nivel de responsabilidad	Cualitativo.  Cualitativo.	<b>Técnica</b> Encuesta <b>Instrumento</b> Cuestionario	Nominal.  Nominal.
Variable dependiente (Y) TRABAJO EN EQUIPO	García (2013) explica que el trabajo en equipo es una estrategia, una forma o instrumento organizacional para optimizar la realización de tareas que permitirán alcanzar los fines, metas y objetivos programados por la dirección estratégica corporativa.	Comunicación	Nivel de sinergia Nivel de coordinación.	Cualitativo. Cualitativo. Cualitativo.	<b>Técnica</b> Encuesta. <b>Instrumento</b> Cuestionario	Nominal. Nominal. Nominal.
		Resolución de problemas	Nivel de consecución de metas. Nivel de comportamientos adecuados.	Cualitativo. Cualitativo. Cualitativo.	<b>Técnica</b> Encuesta. <b>Instrumento</b> Cuestionario	Nominal. Nominal. Nominal.
		Colaboración/cooperación	Nivel de compromiso con el equipo.	Cualitativo. Cualitativo.	<b>Técnica</b> Encuesta. <b>Instrumento</b> Cuestionario	Nominal. Nominal.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Antecedentes de la investigación**

##### **3.1.1. A nivel internacional**

Rodas (2017), en *Empoderamiento y desempeño laboral*, tesis para obtener el título de psicóloga industrial/organizacional de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, llegó a las siguientes conclusiones:

Se determina que existe relación entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en la empresa ya que se reconoce que el flujo de información es vital para el buen desempeño de los colaboradores en sus diferentes funciones, a pesar de que es necesario reforzar este proceso comunicativo se concluye que no representa una influencia negativa porque los equipos de trabajo desarrollan las actividades adecuadamente.

Los elementos que conforman la comunicación dentro de la organización están reflejados en la existencia de confianza, adecuada transmisión y comprensión de mensajes, como también en óptimas relaciones interpersonales con sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución.

Morales (2016), en *Empoderamiento y desempeño laboral*, tesis para obtener el título de psicólogo industrial/organizacional de la Universidad Rafael Landivart, Guatemala, llegó a las siguientes conclusiones:

Se comprobó que el nivel de empoderamiento en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación está limitado para desarrollar iniciativas propias y tomar decisiones acertadas en su área de trabajo, ya que las autorizaciones y el desarrollo de las actividades en la institución educativa están centralizadas en la dirección general y financiera, para que las mismas se puedan realizar.

El desempeño laboral de un colaborador empoderado viene a superar las expectativas del usuario, ya que es el responsable en su área de trabajo, así como de la organización en general, por lo que se necesita establecer la importancia del empoderamiento en el desempeño laboral para llegar a los objetivos ideados para el alcance de las metas.

Los resultados de la investigación demuestran que los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad Quetzaltenango tienen un concepto erróneo sobre la autoridad que

adquiere el docente dentro de los procesos establecidos, por lo que se determina el desconocimiento del empoderamiento como herramienta para la eficiencia en la toma de decisiones y actividades relevantes en la organización para la mejora continua.

El nivel de empoderamiento en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango identificado a través de la escala de Likert es bajo, por lo que se determina que la administración de la misma es centralizada.

Los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango tienen claras las metas establecidas en las planificaciones y el desempeño que como docente se solicita, por lo que se determina que el desempeño laboral no tiene relación con el empoderamiento, ya que estas se encaminan bajo objetivos individuales.

La organización al final del ciclo escolar realiza una evaluación dirigida únicamente a los estudiantes para que califique de forma general al docente, la misma no cuenta con evaluaciones de desempeño bajo metas establecidas y crea descontento por los colaboradores, ya que existe desfase de información y por consiguiente de la propia valoración.

Gutiérrez (2015), en *Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia*, proyecto de Grado de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, llegó a las siguientes conclusiones:

El “empowerment” es una estrategia que utilizada de manera correcta puede salvar de la crisis a una empresa, dándole sentido al trabajo en equipo y enfocando a los empleados a la misión institucional. Con el “empowerment” el trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes. Esto significa que cada fase del proceso organizacional cobra vida y sentido bajo la aplicación de esta herramienta. Las empresas deben tener muy claro los objetivos y resultados que desean esperar, esta es una acción que se debe tener muy presente en este proceso de innovación empresarial.

Una actitud “empowerment” se desarrolla a medida que se tenga en cuenta al ser, que quienes laboran en las empresas son seres integrales con necesidades básicas, psicoafectivas y con grandes deseos de superación personal. Si un líder comprende esto podrá realizar un interesante ejercicio.

Como opinaron algunos expertos, el “empowerment” se da cuando el personal se siente en la capacidad de tomar iniciativas acordes con las directrices de la organización, incluso más allá de sus responsabilidades asignadas, es decir, cuando cree que algo debe hacerse y puede hacerlo, lo hace sin temores; es por eso que para aplicar el “empowerment” se debe tener muy en cuenta la necesidad de acondicionar los puestos de trabajo con personal idóneo, crear planes de carrera y desarrollo del personal, tener equipos de trabajo y finalmente un adecuado entrenamiento para evaluar los procesos y corregir de la manera más conveniente.

Dentro de los principios que tiene el “empowerment” está el de asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades a los empleados para lograr la eficiencia, que es lo que busca todo buen líder. Un buen líder puede lograr que sus seguidores adquieran valores significativos para la empresa, que se sientan orgullosos, puedan trabajar en unión y solidaridad, tengan voluntad para realizar cualquier labor, presten la atención debida en cada proceso y sobre todo un buen líder genera credibilidad entre sus seguidores. En definitiva, el “empowerment” aparte de ser una herramienta y una estrategia útil es el boom de la filosofía organizacional porque está transversalmente en todas las instancias de la empresa y permite innovar en procesos y aplicar modelos de mejoramiento continuo y reingeniería apuntando al éxito organizacional.

Si los gerentes de las empresas entienden lo anterior, posiblemente el contexto organizacional sea diferente y eso se evidencia en los casos de éxito que dan testimonio de la aplicación de esta cultura organizacional.

De la Peña (2014), en *Valores laborales y trabajo en equipo*, tesis para obtener el título psicóloga industrial/organizacional de la Universidad de Rafael Landivart, Guatemala, llegó a las siguientes conclusiones:

Existe una correlación entre los valores laborales y trabajo en equipo, debido a que van enlazados para formar un mejor desarrollo administrativo y lograr el compromiso de los objetivos de los colaboradores y motivar la integración, lo cual hace una mejor productividad para Construfácil, Coatepeque.

Aunque los trabajadores sí conocen los valores laborales para trabajar en equipo, existen algunas dificultades como la diferencia de clases sociales, salarios y nivel académico, no se lleva a la práctica de acuerdo a lo que describen los teóricos del trabajo en equipo, lo que provoca la falta de colaboración y la deficiente atención al cliente.

Es importante desarrollar los valores dentro de la empresa ya que a través de ellos se logrará una mejor comunicación y a la vez un mejor desenvolvimiento dentro de los equipos de trabajo, lo cual permite que la empresa tenga éxito a nivel local y departamental.

Montaña (2012), en *El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones*, informe final de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad EAN, Bogotá, llegó a las siguientes conclusiones:

El liderazgo y el empoderamiento son dos competencias y variables que tienen una relación estrecha, entendiendo la necesidad de empoderar a las personas como estrategia en las organizaciones para liderar su trabajo, liderar un equipo o un área, y todo para tener un camino claro hacia la equidad y la confianza. Es necesario que las organizaciones trabajen en el desarrollo de líderes capaces de empoderar a los equipos con los que trabajan, para fortalecer los perfiles y competencias de cada una de las personas, basados en la confianza que estas personas tengan en el líder, puesto que lo consideran capaz de motivar para alcanzar objetivos propuestos, reconociendo características, intereses y demás variables del entorno en el cual se desenvuelven.

El estudio que se realiza, y que hace parte del informe final de investigación, tiene como finalidad determinar si una compañía que defina en su diccionario de competencias, como una de sus principales competencias el “empoderamiento”, puede tomar este como herramienta para el desarrollo del talento humano con la finalidad de mejorar el clima organizacional, ya que se parte de la premisa de la confianza y del aporte del talento humano desde su autonomía para la generación de resultados más efectivos.

Empoderamiento es dar las facultades a una persona, de gestionar o administrar una función (o sea un área de trabajo) con las características de dueño es decir hacer, deshacer, gestionar, administrar, etc. Empoderar a una persona de la cocina, por ejemplo, consistiría en encargarle que vea todo lo necesario para las comprar, disposición del personal, limpieza, lavado de servicios, etc.

El liderazgo es la persona que faculta el empoderamiento, eso quiere decir que el empoderamiento es parte del liderazgo de una persona, es decir, no lo es todo.

### **3.1.2. A nivel nacional**

Chingo (2016), en Evaluación de las características de trabajo en equipo en los funcionarios y servidores del Establecimiento Penitenciario de la ciudad de Cajamarca 2016, tesis para optar el título profesional de licenciada en Administración, de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, llegó a las siguientes conclusiones:

La investigación tuvo como objetivo identificar y evaluar las características de trabajo en equipo, las cuales no eran desarrolladas por los funcionarios y servidores públicos del establecimiento penitenciario en la ciudad de Cajamarca, siendo esto un problema para el cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro de cualquier institución.

Por otro lado, se tomó como instrumento de recolección de datos un cuestionario debidamente validado, que permitió levantar información objetiva relacionada con el tema de investigación y con la variable de aplicación.

La influencia del funcionario en la efectividad del trabajo en equipo, en lo que respecta a las características, es significativa, ya que los trabajadores tienen una orientación hacia una cultura organizacional, por lo que el liderazgo es importante.

Malpartida (2016), en *Empowerment y desempeño laboral en la tienda comercial rivera del distrito de Huánuco, 2016*, tesis para optar el título profesional de licenciada en Administración de Empresas, de la Universidad de Huánuco, Huánuco, llegó a las siguientes conclusiones generales:

El estudio tuvo como unidad de análisis la distribución de servicios eléctricos “Electrocentro S.A.” de Huánuco, centro fundamental en el análisis de la calidad del desempeño gerencial del personal y su trascendencia institucional en el desarrollo del entorno social, con una consecuencia metodológica y pragmática a corto y mediano plazo, la visión de valorar y otorgar relevancia a la potencialidad humana con la que cuenta, factor estratégico clave para el desarrollo competitivo y sostenido de la empresa, con la implantación de las estrategias del sistema del empowerment y la concepción de capital intelectual, implementados con éxito en el desarrollo de las organizaciones sociales y países de la actualidad. En este contexto, la investigación explora el impacto social externo e interno de la empresa cuyas precisiones empíricas atribuyen características de ser intrascendente para el desarrollo social, por su misión comercializadora de manera exclusiva, con una manera exclusiva, con una estructura

administrativa burocrática y centralizada y nivel nacional y regional, y con preocupante calidad de las relaciones operativas entre sus miembros. De continuar así, la empresa indudablemente perderá su valor social y se sumergirá a la situación de la entropía negativa, frente a las competencias más exigentes y de alta convivencia con los demandantes en el futuro, poseído de estrategias tradicionales de coacción y otras sobredimensiones, al margen de promociones de la dinámica productiva que brinda sostenibilidad con pensamientos y hechos humanos.

Razones suficientes para la priorización de la implantación del sistema gerencial del personal denominado “empowerment” cuyo principio es otorgar confianza al personal y la delegatura del poder, al fin de que se sientan interesados en el desarrollo de la empresa. Del mismo modo, la medición y promoción del valor humano en la empresa es alternativa y significativa, por el hecho de que toda mejora y la calidad es producto del “capital intelectual” en términos de valor agregado de los productos o servicios determinantes de los precios de mercado, frente a los costos de producción y distribución representados por el capital financiero o los bienes tangibles.

La tesis sustentada y el estudio y las propuestas, de manera principista y contextual, con posicionamiento de teorías concentradas en el valor de la persona en la organización, como socio o líder de su desarrollo, la generación de la cultura organizacional y la explicación en detalles sobre el significado de las estrategias elegidas para el desarrollo con sostenibilidad de la empresa Electrocentro S.A. de Huánuco.

El gerente general de la empresa tienda comercial “RIVERA” deberá tomar en cuenta lo sugerido en las conclusiones para así lograr un desarrollo sostenible de su empresa.

A los trabajadores se les debe brindar capacitaciones constantes, también realizar evaluaciones constantes para analizar cuan preparados están para desarrollar los objetivos.

Castro, (2015), en. Empowerment y gestión empresarial en la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2014-2015, tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración de Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, llegó a las siguientes conclusiones:

La evidencia empírica ha corroborado el hecho de que el empowerment influye de forma positiva y significativa en la gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2014-2015. La intensidad de la relación hallada



es de  $r=93\%$ , que tiene asociada una probabilidad  $p=0,0<0,05$ , por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 60% de los casos tienen un nivel bajo de empowerment y el 60% de los casos tienen un nivel bajo de gestión empresarial.

Se ha determinado que el empowerment en su dimensión competencia se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2014-2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=83\%$ , que tiene asociada una probabilidad  $p=0,0<0,05$ , por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además, se ha determinado que el 40% de los casos prevalece el nivel bajo y medio de la dimensión competencia.

### **3.1.3. A nivel local**

Celmi (2013), en *El empowerment y el desempeño laboral en los restaurantes turísticos en la ciudad de Huaraz en el año 2012*, tesis para optar el título profesional de licenciada en Turismo de Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, llegó a las siguientes conclusiones:

El empowerment influye significativamente en el desempeño laboral en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz, en el año 2012. Es decir, la escala que sobresale es “alto” en esta relación de variables (Nivel de significancia asintótica de 0,000018), con excepción del indicador de “creatividad”, en un nivel mínimo.

Las características relevantes del empowerment que consideran los trabajadores de los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año 2012, de acuerdo a los resultados del estudio, son el reconocimiento, el trabajo en equipo e iniciativa.

El nivel de desempeño laboral alcanzado por los trabajadores de los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año 2012 es bueno, aunque no alcanza el nivel máximo de muy bueno porque aún hay falencias en el indicador denominado “creatividad”.

Inchicaqui (2007), en *Trabajo en equipo y la productividad en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Huaraz*, tesis para optar el título de licenciado en Administración de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, llegó a las siguientes conclusiones:

El trabajo en equipo es conocido por los trabajadores de las empresas en gran medida ya que representa el 45.7%; además, el 94.3% afirma que la empresa aplica el trabajo en equipo y la

diferencia de aplicación es siempre de 61.9%. Estos porcentajes evidencian el trabajo en equipo en las empresas de intermediación laboral, el cual además es sustentado por las respuestas a las preguntas sobre los indicadores del trabajo en equipo, que hace ver que el 84.8% dice que la organización es buena o muy buena; en cuanto a la comunicación el 80% dice que es buena o muy buena; el 94.3% afirma que la coordinación es regular o mucha, así como también el 85.7% de los trabajadores concuerdan que el trabajo en equipo es buena o muy buena para el mejor desempeño de la empresa.

Asimismo, de acuerdo al grado de instrucción de los trabajadores, el 31.4% tiene primaria o ninguno y el 37.2% cuenta con grado de instrucción secundario, en cuyos niveles de instrucción comúnmente no se toca los temas de trabajo en equipo, lo cual indica que el trabajo en equipo es más conocido por una cuestión práctica por parte de los trabajadores como un método de trabajo, mas no desde el punto de vista teórico en toda su dimensión.

## **3.2. Bases teóricas**

### **3.2.1. Empowerment**

De acuerdo con Acurio (2017), *empowerment* quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

También, se puede decir, que es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos. En este proceso, *empowerment* quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y el trabajo en grupo. Así, comparten el liderazgo y las tareas administrativas y poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad de desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio.

Así mismo, el empowerment ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas, y además les permite ejecutarlas en forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados siempre y cuando se ajusten a los valores de la organización.

El empowerment requiere de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y que esos seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados. Con esto se obtiene que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus labores con entusiasmo (Acurio, 2017).

### **3.2.1.1. Elementos del empowerment**

Los elementos más importantes del empowerment son:

- Responsabilidad ante los resultados.
- Poder para la toma de decisiones.
- Recursos materiales para la ejecución.
- Información y conocimientos necesarios.
- Competencia profesional del sujeto apoderado.

El empowerment, según Acurio (2017), se basa en 10 principios:

- Asignar responsabilidades en las diversas tareas labores a realizar.
- Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
- Define estándares de excelencia.
- Facilitar capacitaciones necesarias para que alcancen los estándares de calidad.
- Proveer la información y conocimiento necesario.
- Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
- Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
- Confiar totalmente en los empleados.
- Dejar espacios para el proceso.

- Colaborar con dignidad y respeto.

### **3.2.1.2. Características del empowerment**

De acuerdo con Acurio (2017), el empowerment presenta las siguientes características:

- Promueve la innovación y la creatividad.
- Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.
- Enriquece los puestos de trabajo.
- El proceso requiere de una manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- Los equipos de trabajo mejoran su performance cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos.
- La organización se estructura de tal manera que facilitan la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no solo lo que se les pide, sino también lo que se necesita hacer.
- La información es procesada y manejada por todos los miembros de equipo de trabajo.
- El liderazgo propicia la participación.
- El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus impone sus criterios.
- Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.
- Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros de equipo.

### **3.2.1.3. Pasos para implementar el empowerment**

Para Acurio (2017), llevar a cabo un empowerment eficaz y a corto plazo requiere tener en cuenta los siguientes pasos:

#### **3.2.1.3.1. Preparar bases sólidas**

- Tener claro lo que significa facultar. Debemos tener claro que facultar significa valorar las personas y comprender las contribuciones que puedan hacer mediante el desempeño del equipo, tanto a nivel individual como en su totalidad. También significa asumir las responsabilidades de las decisiones y el trabajo.
- Tener claros los puntos. Debemos realizar la lista de algunos puntos importantes que es probable que se necesiten facultar.
- Información. Permite a los equipos intercambiar información con libertad; la información es importante, ya que cualquier iniciativa exitosa al respecto se basa en la mejora en la comunicación. Se descubrirá que las personas desean cambiar ideas y sugerencias sobre la forma en que se trabaja.
- Recursos. Debemos verificar lo que se dispone y si es necesario obtener algo de dinero como parte del plan y también se puede crear un fondo de contingencia o un pequeño fondo durante un lapso determinado.
- Oportunidades de capacitación. Es posible que el equipo necesite orientación.
- Nuevas Tecnologías. Para poder empezar a trabajar debe haber un entorno de trabajo adecuado.
- El personal. Descubrir qué pueden ofrecer y qué les gusta y en qué son buenos después de ayudarlos a enlazar sus talentos con los objetivos que se establecen.
- Más preparación al personal. Es importante examinar con claridad los motivos, esperanzas y miedos propios. Se debe empezar con un marco mental positivo ya que es preciso enfrentar algunos miedos y tratar de buscar la manera de superarlos, debemos conocer los temores y expresarlos, hay que dar respuesta a los miedos porque a lo mejor el grupo comparte alguno de ellos.

- Buscar ayuda. Se debe determinar el tipo de ayuda que se necesita para hacerlo funcionar, se debe identificar los obstáculos. Es necesario saber dónde podrían surgir, de modo que puedan superarlos.
- Tener muy claro el punto de partida. Es muy difícil comenzar a valorar a las personas a menos que se sepa de donde provienen. Lo primero que se observa en la organización es la cultura organizacional, que significa en qué forma se hacen las cosas aquí, si la organización es muy jerárquica y se resiste al cambio, el trabajo de facultar es más difícil.

#### **3.2.1.3.2. Barreras al facultar:**

Debido a que facultar significa permitir a las personas asumir responsabilidades, es necesario pensar en los obstáculos que se encuentran en el camino, por lo que se necesitara crear un plan para dismantelar todas las barreras.

- Realizar una tormenta de ideas personal. Es ponerse en el lugar de los demás o bien buscar la barrera que uno enfrenta. La clave es cerciorarse que no se deje ningún rincón por explorar y tomar en cuenta toda la información.
- Reunir al equipo y probarlo: Significa reunir al grupo y comenzar a descubrir cosas de ellos y ver cuáles son las barreras que creen enfrentar; no se deben descalificar o eliminar las ideas de otros ni tratar de rebatir las barreras que se proponen.
- Desarrollar una lista de actividades para la eliminación de barreras. Se deben anotar todas las barreras que sean posibles de eliminar de inmediato, a mediano y largo plazo y luego enumerar en orden de importancia y ver si se atacaron con éxito.
- Encontrar una manera de verificar el éxito. Desarrollar la lista de estrategia y encontrar dos o tres formas de llevarlas a cabo.

#### **3.2.1.3.3. Identificar talentos ocultos:**

Acurio (2017) recomienda que se debe aprovechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo y utilizarlas con mayor regularidad y eficacia. Se debe ayudar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.

#### **3.2.1.3.4. Mantener el control**

Lo principal es la seguridad en uno mismo, y si se desarrolla con eficacia no debería de existir el temor, la herramienta más importante son los objetivos sanos y firmes. El resentimiento puede desarrollarse en equipo si los integrantes sienten que hacen todos los compromisos, realizan todo el trabajo y asumen todos los riesgos.

Se deben redactar los objetivos, los cuales deben ser específicos para la persona y para la tarea con que se relaciona, de modo que la persona sepa que se espera de ella; los objetivos deben ser medibles, las personas deben saber lo que se espera de ellas, hacia dónde se dirigen y saber cómo llegaron allí, y es una forma de saber si va por el camino correcto. Por otra parte, deben ser alcanzables y que supongan un reto. Los objetivos deben ser relevantes para la organización y para las personas, y de no ser así, llegar a una negociación. Tenemos que tomar en cuenta que todo el objetivo tiene un límite de tiempo y establecer fecha de revisión y ver cómo funcionan los objetivos.

#### **3.2.1.3.5. El día de la victoria fácil**

Es claro que no se pueden alcanzar de inmediato ninguno de los objetivos grandes y a largo plazo, la meta es hacer que las personas se pongan de pie y comiencen a observar y a darse cuenta de que las cosas se hacen de forma diferente y mejor. No se puede subestimar al poder de la recompensa, pero se debe tener claro que lo que es una recompensa para una persona para otra quizás parezca un virtual castigo.

#### **3.2.1.3.6. La comunicación**

Las personas necesitan saber que se espera de ellas y si se toman en cuenta sus ideas, ya que si no se toman en cuenta se desconectan. La organización tendrá canales de comunicación para asegurarse que se mantiene vivo el mensaje y tener claro lo que se desea alcanzar. Se debe mantener buenas relaciones interpersonales con todos los miembros de la organización.

#### **3.2.1.3.7. Qué se aprendió**

Es necesario tener el enfoque mental adecuado, ser honesto y ser paciente y flexible. Hacer que esto funcione requiere de tiempo y esfuerzo. Una manera de verificar el avance es realizar algunos escenarios a nivel mental y pensar cómo se habría podido atacar antes de comenzar. Se

debe analizar cuáles son las metas a alcanzar, el tiempo y desarrollar un plan de acción. Es necesario establecer metas a corto, mediano y largo plazo (Acurio, 2017).

#### **3.2.1.4. Liderazgo y el empoderamiento**

Newstrom (2011) expone que el liderazgo es un proceso usado para influir y motivar a los demás; significa crear una visión e inspirar a otros para alcanzar objetivos, sobre todo apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el logro de los mismos. El liderazgo que toda persona empoderada necesita se alcanza al lograr identificar, desarrollar, canalizar y enriquecer el potencial que ya está dentro de sí mismo y lo sostiene tanto en épocas buenas como malas, e indica los estilos y el desarrollo de líderes.

#### **3.2.1.5. Estilos de liderazgo para el empoderamiento del personal:**

Cada estilo refleja de manera explícita o implícita las creencias de un administrador sobre las capacidades de un subordinado. Las personas no responden solo a lo que los líderes piensan, dicen y hacen, sino a lo que perciben también. El líder debe considerar las habilidades y debilidades de cada persona a su cargo para aplicar las técnicas necesarias y lograr el empoderamiento requerido con el fin de crear equipos autodirigidos, capaces de asumir nuevos roles y responsabilidades.

Es necesario que dentro de las empresas hoteleras el administrador conozca en su totalidad a sus colaboradores desde sus capacidades, habilidades, debilidades, destrezas y aptitudes, dependiendo del puesto de trabajo en el que se va desenvolver, ya que el desempeño efectivo de cada uno de sus colaboradores será parte de una tarea cumplida y con la participación de todos sus colaboradores se logrará el objetivo final. Asumir desafíos y/o prevenir futuros problemas que puedan surgir, posteriormente ayudará al crecimiento personal e intelectual de los colaboradores y a largo plazo de las empresas hoteleras.

Newstrom (2011) desglosa los diferentes tipos de liderazgo.

- Liderazgo positivo. A través de un hecho de motivación, se concede gran importancia a las recompensas y provoca una mayor satisfacción y un mejor desempeño en el trabajador.
- Liderazgo informativo. Personas que aceptan la opinión de uno o varios colaboradores antes de aceptar una decisión.



- Liderazgo participativo. Conocido como los que dispersan la autoridad, además examinan los aportes, la colaboración del líder y el grupo quienes actúan como una unidad social, a este tipo de líder se le comunica las condiciones que aquejan el trabajo, invitándole a organizar ideas.
- Líderes de la consideración. Identificados como los que se interesan en las necesidades de su personal, tratan de edificar el trabajo en equipo, se apoyan en el terreno psicológico y colaboran con sus equipos a resolver problemas personales.

El liderazgo va de la mano con el empoderamiento, ya que el liderazgo faculta el empoderamiento, es decir, parte del liderazgo de una persona.

Todas las características mencionadas del liderazgo empoderado son fructíferas para todos los colaboradores que laboran en un determinado establecimiento de hospedaje y se encuentran bien definidas, lo que sería más óptimo para lograr mejores resultados.

Además, la parte directiva tiene que tener la iniciativa y entusiasmo necesarios para ser transmitidos al resto de los colaboradores.

### ***3.2.1.6. Toma de decisiones para colaboradores empoderados***

Robbins y Judge (2013) mencionan que las personas con alto nivel de habilidad mental son capaces de procesar la información con mayor fluidez, solventar problemas con mayor precisión y aprender de forma más ágil, por lo que se espera que el índice de errores de decisión sea menos frecuente. Es necesario reconocer que un líder o colaborador empoderado debe ser capaz de tomar decisiones atinadas en situaciones difíciles y críticas sin perder la visión de la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Es importante tomar en cuenta que los historiales culturales de quien toma una decisión pueden influir de manera significativa en la selección de los problemas, la profundidad del análisis, la importancia asignada a la lógica y a la racionalidad. Para ello, se plantean los siguientes puntos.

#### ***3.2.1.6.1. Implicaciones para gerentes en el desarrollo de la toma de decisiones en el personal***

Los individuos analizan la situación en el ambiente antes de actuar. Por ello, la comprensión es el medio para que las personas tomen decisiones, por lo que es común que los individuos

busquen soluciones que sean satisfactorias, en lugar de óptimas, y para evitar que esto suceda, se enlistan las implicaciones que deben considerarse

- Los individuos no basan su conducta únicamente en su ambiente externo, sino en cómo lo perciben o cómo creen que es.
- Un trabajador empoderado debe saber cómo observan los compañeros de equipo su desempeño.
- Es necesario evaluar el método con que los colaboradores perciben su puesto de trabajo, para ser capaces de influir en la productividad.
- La conclusión que obtenga el colaborador acerca de su trabajo bueno o malo es una interpretación. Los gerentes deben dedicar tiempo a entender la forma en que cada individuo demuestra la realidad y al momento en que haya una divergencia significativa entre lo que se ve y lo que existe, tratar de eliminar las distorsiones.

#### ***3.2.1.6.2. Cuatro elecciones para mejorar la toma de decisiones en los colaboradores empoderados***

Al momento en que un colaborador toma decisiones y crea poder en su área, es muy probable que existan márgenes de errores en cuanto a sus decisiones. Por ello, se toman en cuenta los siguientes puntos para fortalecer y apoyar la misma.

- Examen de la situación donde se busca el ajuste de toma de decisiones a la cultura organizacional.
- Alerta ante sesgos.
- Combinación de análisis racional con la percepción, debido a que conforme se aumente la experiencia directiva, se debe sentir mayor confianza al ubicar los procesos intuitivos por encima del análisis racional.
- Ampliación de creatividad, es decir, búsqueda de soluciones novedosas a los problemas, tratar de verlos desde ángulos distintos y con analogías.

Los colaboradores que exploten al máximo su creatividad, actúen con autonomía, busquen mejoras en los diferentes rubros y/o áreas de cada empresa hotelera, serán partes complementarias e importantes para el buen funcionamiento de las empresas hoteleras, tendrán una mejor orientación de la misión, visión que persigue y que busca cumplir. El darse cuenta de los errores que se comete y sepa asumirlos con responsabilidad debe de ser considerada una acción importante del colaborar, porque posteriormente realizará con mayor ímpetu las tareas asignadas por el superior, mayor predisposición, actitud positiva y perseverancia.

Si se empieza a realizar labores en un nuevo entorno es posible que se encuentren varias dificultades, deficiencias, errores pero que deben ser percibidas no de manera negativa; por el contrario, se deben buscar alternativas de solución que subsanen las falencias cometidas. En mi opinión solo así desarrollará mejor sus habilidades, destrezas, aptitudes, capacidades de acuerdo al rubro al que se encuentra inmerso, siempre y cuando el jefe y/o superior te otorgue la oportunidad de realizar mejor tus funciones, respete tus ideas, y estas sean tomadas en cuenta, en el ámbito y/o cargo que desempeñas.

### ***3.2.1.7. La comunicación organizacional y el empoderamiento***

Aamodt (2010) manifiesta que, generalmente, la mayoría de los problemas en las organizaciones se deben a conflictos en la comunicación interna entre departamentos, tanto de manera vertical como horizontal, la falta de información de lo superiores en las primeras líneas de la estructura organizacional afectan el trabajo objetivo del empoderamiento, debido a que si los colaboradores no cuentan con información verdadera y actualizada no podrán tomar decisiones atinadas y por ende evitarán la responsabilidad de las mismas para no cometer faltas y perder el trabajo.

Los colaboradores proactivos, responsables, que tengan iniciativa aprovecharán las oportunidades que se les presentan, para realizar cada día mejor su trabajo, compartirán sus experiencias y aprendizajes obtenidos con otros colaboradores que son parte de una determinada empresa hotelera, lo cual parece favorable porque se aplicará conocimiento, técnica, procedimiento necesario para el desempeño de sus funciones, además de lograr un ambiente de trabajo saludable para todos. Así mismo, habrá un desprendimiento positivo por cada área y/o rubro, por lo tanto, cada uno de los colaboradores de las empresas hoteleras se sentirán identificados con su centro de trabajo.

En toda empresa turística se tiene como elemento clave al recurso humano, es decir los colaboradores son los primeros clientes que los directivos deben de tomar mucha atención y cuidado en darles las órdenes para realizar tareas y llegar a la meta.

Muchas veces, la falta de una buena comunicación efectiva y eficaz por parte de los gerentes y los colaboradores termina en conflictos, malestar e incomodidad.

Por todo ello, es muy sugerente trabajar de una manera coordinada y con una dirección que procure el desarrollo de un clima organizacional armoniosa y que todos se sientan motivados y con emociones estables a fin de lograr las metas y objetivos organizacionales.

Aamodt (2010) describe las formas en que los colaboradores se comunican dentro de una organización y las describe cada una.

- Comunicación ascendente. Es el tipo de comunicación que va de los subordinados a los líderes, los colaboradores hablan directamente con los líderes en un entorno conveniente y dispuesto a informarles abiertamente reportes y problemas que suceden dentro de la empresa.
- Comunicación descendente. Tipo de comunicación donde el superior informa al colaborador; se considera un método clave para mantener comunicados a los colaboradores para que estos realicen su trabajo.
- Comunicación de negocios. Transmisión de información de diligencias comerciales a los colaboradores, la administración y los clientes.
- Comunicación informal. Información que a menudo se transmite en forma de serie, provee conocimiento, poder y entretenimiento a los colaboradores, sin embargo, carece de responsabilidad, claridad en el mensaje y vía de notificación certeras.
- Comunicación interpersonal. Enlaza el intercambio de mensajes de una persona a otra a través de un canal de comunicación, el proceso comienza con un emisor que codifica y transmite un mensaje a través de un canal y termina con un receptor.
- Las organizaciones siempre buscan colaboradores con excelentes habilidades de comunicación, si el mensaje deseado es recibido e interpretado de manera correcta existe una mayor posibilidad que el desempeño de las funciones esperadas y establecidas

cumpla las expectativas.

- La comunicación juega un papel muy importante en el desarrollo del empoderamiento, porque establece una relación de confianza, seguridad y cooperación entre todas aquellas personas que conforman la empresa, logra el entendimiento esperado entre cliente y empresa a través de sus colaboradores eficientes y eficaces.

Asimismo, los colaboradores que trabajan dentro de una empresa deben poseer habilidades y destrezas para poder comunicarse de una manera eficiente, ya que en esta se producen diversos tipos de comunicación: la formal, descendente, ascendente, términos propios en los negocios. En consecuencia, el colaborador y el directivo tienen que ser muy claros en su comunicación, logrando interrelaciones positivas y empatía a fin de lograr realizar satisfactoriamente las tareas y actividades encomendadas por el jefe.

El mantener la participación constante de todos los colaboradores contribuirá a que se sientan parte importante en el cumplimiento de cada tarea, se identificará con la empresa y realizará con entusiasmo, voluntad, cada tarea encomendada, incluso se esforzará por cumplir no solo las responsabilidades asignadas, sino también si sabe qué debe hacerse y cómo hacerlo lo hará sin temor alguno y con mayor énfasis, perseverancia y optimismo.

Lograr mantener una buena comunicación es importante, pero muchas veces existen falencias en diversos rubros lo que dificulta que se obtenga un mejor resultado y fluidez en el trabajo. Una mayor coordinación, predisposición, voluntad para que la organización de una determinada actividad sea realizada de manera efectiva, resaltante y próspera. Por eso es muy necesario el entendimiento entre todas las áreas que existen en un determinado establecimiento de hospedaje.

### ***3.2.1.8. Diferencia entre información y comunicación***

Baena y Montero (2014) explican que información y comunicación van íntimamente relacionadas. Toda comunicación transfiere información ya que esta es una acumulación de datos los cuales transmiten o difunden lo que se piensa o siente y es la mitad del proceso comunicativo; el cual se compone del contenido que da motivo al mensaje y se convierte en acción porque el interlocutor contesta. Entonces debe entenderse que información es un proceso que va en una sola dirección porque el oyente no retorna algún mensaje, a diferencia que cuando se logra concretar una interacción automáticamente se convierte en comunicación

porque conlleva una doble vía, de manera que el elemento que indica una diferencia de estos términos únicamente es la participación.

Para mejorar la circulación de este proceso, los directivos deben prestar interés al aprovechar las comunicaciones ascendentes como respuesta al bloqueo casi involuntario de parte de los subordinados ante su superior jerárquico, esto con el fin de esconder sus reacciones o dificultades y así evitar una llamada de atención, entonces es conveniente construir un sistema de relaciones con los colaboradores en el cual se estimulen y se den apertura para que pueda desenvolverse con franqueza.

Otro aspecto es la retroalimentación que debe darse en los diferentes niveles de la organización, sin esto las empresas no funcionan correctamente; más bien son guiadas por autoridad, la cual elimina la posibilidad de que los trabajadores tengan iniciativa, lo que produce la crisis en las instituciones. Para ello, se debe enfocar en multiplicar las reuniones de información para exista participación en la toma de decisiones para la optimización de la cantidad de información.

Blanco, Lobato y Lobato (2013) explican que en el intercambio de información existen diferentes componentes.

**Elementos que intervienen en la comunicación.** Es un proceso a través del cual se intercambia información y es necesario conocer cuáles son los aspectos básicos o esenciales para que se dé este proceso.

- Emisor. Es quien da marcha al proceso, toma la iniciativa de notificar, genera y envía el mensaje, puede ser una persona o un departamento; y para obtener una comunicación efectiva entonces debe situarse en el lugar de la otra persona y analizar sus características, las relaciones que mantiene con él, su nivel cultural y lenguaje.
- Receptor. Es la persona o personas que reciben el mensaje y lo interpreta, esta figura es muy importante en el proceso comunicativo porque el resultado mayor radica en que el mensaje tenga sentido y en ningún momento se malinterprete.
- Mensaje. Es la información que se transmite, un conjunto de ideas, datos o sentimientos que se desean difundir, transformado a través de un código que es compartido por el emisor y el receptor.
- Código. Compuesto por lenguaje, conjunto de señales, normas, símbolos o claves que son

de utilidad para transmitir un mensaje y tienen un significado común para las personas involucradas.

- Canal. Medio por el cual se difunde el mensaje del emisor al receptor, es específicamente la línea de transmisión.
- Contexto. Referente a la situación o condiciones concretas donde se desarrolla el intercambio, relaciona características sociales, lugar y momento. Existe diferencia entre una acción comunicativa entre personas conocidas o entornos familiares a un empresarial.

**Etapas en el proceso de comunicación.** Sin importar el medio o tipo de lenguaje que se utilice, existen ocho pasos para llevar a cabo el proceso de comunicación efectivamente:

- Desarrollo. Primer paso que da valor a la comunicación, consiste en pensar y desarrollar una idea para que la comunicación tenga sentido, para ello se debe seleccionar el código y el canal más adecuado a utilizar.
- Codificación. Se basa en la traducción del mensaje, es decir, en transformarlo en un código que es compartido por el emisor y el receptor, ya sea palabras o símbolos entendibles para los dos; y en este paso se define también el lenguaje a utilizar puede ser oral, escrito, no verbal y el formato a desarrollar.
- Transmisión o emisión. Ya que está elaborado el mensaje se envía a través de los canales que se seleccionen; estos actúan como vehículos de transmisión en el lenguaje. Se debe prestar atención a que no existan barreras o inconvenientes.
- Recepción. Permite recibir datos por medio del canal establecido y también existen los que son naturales como la vista, oído, gusto, olfato y tacto. A través de esto la persona recibe el mensaje que transmite el emisor.
- Decodificación. En esta etapa la persona que recibe el mensaje debe descifrarlo, es decir, interpreta y reconstruye la idea original del mensaje. Se cumple la finalidad si la idea es semejante a lo que quiso explicar el emisor.
- Aceptación y respuesta. Una vez que se interprete y decodifique un individuo tiene la posibilidad de aceptarlo o rechazarlo, por supuesto que el efecto deseado para establecer

el proceso comunicativo es que sea recibida dicha información y se genere uso adecuado de lo recibido.

- Retroalimentación o *feedback*. Último paso que cierra el ciclo y permite disponer de una interacción entre las partes y quiere decir que el mensaje se recopiló, por lo tanto, si este paso no se cumple totalmente permanecerá como unilateral, información sin respuesta.

### **3.2.2. Trabajo en equipo**

#### ***3.2.2.1. El Trabajo en equipo como estrategia empresarial***

García (2013) precisa que el trabajo en equipo es una estrategia, una forma o instrumento organizacional para optimizar la realización de tareas que permitirán alcanzar los fines, metas y objetivos programados por la dirección estratégica corporativa. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras organizativas, más planas, y con menos niveles jerárquicos, requieren de una interacción mayor entre las personas; solo así se obtiene más información sobre todo lo que afecta a las empresas, y sobre todo, más diversidad de enfoques a la hora de fijar objetivos, proponer proyectos o tomar decisiones. Este valor solo puede lograrse con una actitud cooperativa, que es el fundamento del trabajo en equipo.

El liderazgo es un elemento imprescindible para el funcionamiento de los grupos. Donde hay un grupo organizado formalmente, como es el caso de una empresa, o informalmente, como un grupo de amigos, hay siempre uno o varios líderes, es decir, una o varias personas que adquieren mayor protagonismo, dirigen la actividad de los restantes miembros y, sobre todo, ejercen un rol clave en la organización de este grupo. El problema del liderazgo es que todo el mundo siente y reconoce la presencia del líder, pero pocas personas se atreven a definir qué es un líder. Tradicionalmente se indica que un líder es el encargado de cohesionar, guiar, controlar y estimular al grupo. Por ello, hoy es una evidencia que, en toda organización, es necesario no solo disponer de managers competentes que sepan desarrollar sus funciones de tipo general y técnico, sino también líderes con capacidad para influir positivamente en los subordinados. El liderazgo es un fenómeno muy ligado al de la motivación. El estudio de la motivación nos permite averiguar por qué se mueven los individuos, qué quieren, qué necesitan y cómo satisfacen las necesidades.



La intensidad de la motivación depende especialmente de las expectativas del trabajo, de las recompensas percibidas, del esfuerzo que se debe realizar, del tipo de tarea a realizar (creativa o repetitiva), etc. El directivo debe saber canalizar esas motivaciones hacia el logro de objetivos comunes y ser capaz de crear, apoyar, o desalentar otras nuevas, dependiendo de su conveniencia o de las metas generales del grupo.

De acuerdo con Navarro (2014), el trabajo de equipo en enfermería es de gran importancia y de su buen funcionamiento se derivan prácticas eficaces y eficientes, aumenta la productividad y la seguridad, disminuyen los errores y los pacientes se muestran más satisfechos con la atención recibida.

Este estudio intenta clarificar si el marco conceptual definido por Salas, para los equipos de críticos y urgencias, se podría aplicar a las unidades de hospitalización de agudos. Salas define esencialmente cinco componentes: el liderazgo del equipo, la cohesión entre los profesionales, la supervisión mutua del rendimiento, el comportamiento de copia de seguridad y la capacidad de adaptación de los miembros.

Por su parte, Vigorena (2014) sostiene que actualmente muchas empresas están preocupadas en adaptarse al concepto de equipos de trabajo, tratando de invertir más en programas de desarrollo, capacitación y perfeccionamiento, tanto a nivel profesional como personal, formando recursos humanos que conozcan técnicas conceptuales y prácticas para desarrollar actividades en grupo, con mayor participación y conocimiento de las actividades de la empresa.

Las empresas, envueltas en la prestación de servicios o de producción, ya reconocen como satisfactoria la inversión en recursos humanos, significando tener retorno cierto y seguro, a corto y mediano plazo, una vez que la capitalización en el individuo repercute en los resultados finales de la organización.

Por otro lado, el individuo reconoce favorablemente esta calificación y trata de mejorar su relación con la empresa, buscando perfeccionar y desarrollar su papel con mayor y mejor calidad en su trabajo. Hecho mensurable y comprobado por los resultados finales de su actividad.

Por eso, el paso inicial para montar un verdadero equipo comienza con la selección de las personas que lo van a componer. Las preguntas clave dicen relación con el sentido personal de querer formar parte de un equipo: ¿quiénes son?, ¿qué están haciendo allá?, ¿cuáles son sus perspectivas?, ¿cuáles son sus sueños? Y quizá si tienen un plan de vida.

Una persona con las cosas poco claras, mal puede conformar y aportar en un equipo de trabajo.

En síntesis, más del 60 por ciento de los equipos de trabajo en nuestro continente no pasan de un grupo de personas en búsqueda de pertenencia y no de decisiones y logros. Grupos donde lo que se busca es un resultado, generalmente sectorial. Mientras que los equipos buscan resultados globales, con compromiso y visualización de la actividad total de todos los miembros del grupo.

En mi opinión personal, contar con un personal calificado es importante, que tenga todas las habilidades, destrezas, capacidad, valores para poder responder de manera óptima al área y/o rubro que le compete, solo así podría crecer intelectualmente y ascender de puesto, de esa manera ya no se estancaría en un solo puesto o tendría que acomodarse a lo que haya, explotaría todo tu potencial, aportaría a la empresa y se refleja un crecimiento en todos los ámbitos de su vida personal, laboral y familiar.

### ***3.2.2.2. Diferentes definiciones del Trabajo en Equipo***

“Trabajo en equipo no significa solamente “trabajar juntos”. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa” Martínez (2003).

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo. Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y solo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

### **3.2.2.3. Factores que facilitan el Trabajo en Equipo**

- Tener clara la misión, visión, propósitos, objetivos, y metas comunes.
- Conocer la etapa de desarrollo del equipo.
- Organización interna.
- Experiencia.
- Flexibilidad.
- Buen liderazgo.
- Tiempo disponible.
- Coherencia.
- Buen clima interno.
- Participación.

De la Cruz (2014) indica que el trabajo en equipo implica la unión de varias personas que trabajan de forma coordinada para la realización de un proyecto y el desempeño se propicia de forma conjunta no individual a eso se debe los resultados, los miembros que conforman el equipo están especializados en diferentes áreas, cada uno de ellos tiene una responsabilidad de cumplir un proyecto con éxito.

Hirt (2003) señala respecto al hotel Sheraton Mar del Plata que pertenece a una cadena internacional y cuenta con un manual de procedimientos que es común a todos los hoteles de

la cadena. Esto puede actuar en favor o en contra; a favor por el hecho de que cualquier turista nacional o internacional sabe con qué calidad de servicio se va a encontrar. Por otro lado, puede jugarle en contra porque cada ciudad o país es distinto y la organizativa que sirve en un lugar no siempre sirve en otro, la cultura y la forma de pensar de las personas varía de un lugar a otro, y existen sociedades que no están acostumbrados a trabajar en equipo y que son muy individualistas. Esto puede generar conflictos entre los distintos departamentos y producir una merma en el servicio.

Por último, se puede decir que el hotel Sheraton Mar del Plata tiene la capacidad de implementar equipos de trabajo y lo está haciendo a partir de su división funcional, pero sería recomendable que forme equipos por sus procesos, para así disminuir los problemas que genera la estructura divisional existente, como son la coordinación y la centralización de las decisiones.

Para que se desarrolle un adecuado trabajo en equipo, que busca obtener óptimos resultados en relación a los objetivos definidos por una empresa turística hotelera, quienes promueven dichas actividades, programas, tareas realizadas en la labor diaria son justamente los equipos de trabajo quienes son considerados los ejecutores, orientadores, promotores para el efectivo cumplimiento de labores y/o desempeño a realizar, por parte de cada colaborador. Cada aporte que otorga es sumamente importante para la mejora continua de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas.

#### ***3.2.2.4. Dirección y trabajo en equipo***

Las organizaciones empresariales son entidades con ánimo de lucro que están capitaneadas por gerentes, directores o managers que toman decisiones y asumen la responsabilidad del buen funcionamiento de la empresa, del trabajo y del resto de sus colaboradores, sean otros directivos o personal de apoyo u operativo. Dirigir es lograr que el factor humano cumpla con las funciones y tareas que le han sido asignadas en el desempeño de su puesto de trabajo y se logren los objetivos programados por la empresa. A lo largo de la historia empresarial, el rol directivo ha evolucionado y pasado por distintas tendencias, pero siempre ha estado relacionado con los conceptos de autoridad, poder, y mando (García, 2013).

Solo en los 90, y tras la experiencia acumulada por los expertos de administración de empresa de un siglo convulso, cambiante y cambalache en el que se modificaron drásticamente gustos y hábitos de los consumidores, se primó el consumismo a ultranza o se sufrieron crisis concurrente en los mercados. Comenzó a observarse que el éxito estaba íntimamente relacionado con la

capacidad de desempeñar la función gerencial o, lo que es lo mismo, la competencia de coordinar factores que permitan del desarrollo de la actividad empresarial.

La función directiva es una acción fundamentalmente individual. Se habla de la soledad del mando. La forma y manera de desempeñarla manifiesta el modelo de conducta del mando ante sus subordinados, además de propiciar un determinado ambiente o clima laboral dentro del grupo. La interacción de los distintos tipos de dirección ejercidos por los responsables de todos los procesos empresariales fundamenta la filosofía de empresa y sienta las bases de su cultura corporativa. En cualquier caso, el desempeño de esta función, tan antigua que podríamos decir que va pareja con la evolución de la especie humana, está íntimamente relacionado con la capacidad de liderazgo, es decir, con la facilidad para influir en los demás. El liderazgo se convierte así en un instrumento clave para ejercer la dirección. Esto no significa que en la función directiva no intervengan factores externos, tan solo que la fuerza personal es importante (García, 2013).

**Los modelos de dirección.** Tres son los prototipos de dirección estudiados por las distintas escuelas de administración de empresa. Estos modelos se centran en los rasgos característicos del directivo y en cómo estos mediatizan el proceso de interacción con sus colaboradores y el de la toma de decisiones.

- a) Directivo "X", prototipo coercitivo. El directivo tiene una concepción subjetiva y negativa del individuo que lo lleva a valorar a los trabajadores, solo en su vertiente ejecutora. Considera que los empleados se mueven exclusivamente por motivos básicos de carácter económicos y no por otros valores como la autoestima o desarrollo personal.
- b) Directivo "Y", prototipo benévolo. El directivo tiene una concepción más positiva del individuo, considera que se le debe mostrar confianza, apoyo y orientación. Asume la importancia que el trabajo tiene para el individuo, no solo como medio de cubrir necesidades básicas, sino también como medio para desarrollar la responsabilidad, la creatividad y la realización personal (trabajo como fuente de satisfacción). Tiene una marcada orientación a las personas.
- c) Directivo "Z", prototipo participativo. El directivo tiene una visión objetiva y positiva del individuo al que hace parte activa en su equipo de trabajo. El trabajo no solo es entendido como esfuerzo retributivo sino como fuente de motivación y autoestima. El modelo se caracteriza por:

- El liderazgo democrático basado en la confianza y el respeto en la competencia y responsabilidad compartida y colegiada de todos los miembros del grupo.
- El principio de autoridad es compartido y se delegan funciones y tareas en el equipo de trabajo base de desempeño de la actividad laboral. La jerarquía de mando se mantiene, únicamente, por la obligación que tiene el mando de controlar a sus colaboradores y saber si se cumplen las tareas y objetivos previstos.
- Las decisiones sobre objetivos y estrategias son dialogadas y consensuadas, si bien el líder decide en última instancia y propone alternativas. Cada miembro del grupo planifica, organiza, ejecuta y supervisa su actividad autónomamente.
- La intervención en la actividad del grupo tiene como objetivo supervisar la consecución de objetivos marcados.
- El rendimiento del equipo dependerá del grado de madurez del colectivo. Pero este prototipo de liderazgo genera con carácter general altos niveles de productividad y valor añadido.
- La comunicación fluye en todos los sentidos: vertical, horizontal y transversalmente.
- La motivación se aplica a través de motivadores instrumentales en función de las metas y expectativas personales y centradas en la implicación y el compromiso de todos los miembros del grupo, lo que genera un efecto sinérgico.
- La estrategia es el trabajo en equipo al que cualificación y responsabilidad.
- El ambiente de trabajo es dinámico, solidario e interactivo que se centra en las relaciones personales y profesionales (García, 2013).

<b>Modelo Z</b>		
<b>DIRECTOR</b>	PLANIFICA	<b>MANDOS Y OPERARIOS</b>
	ORGANIZA	
	CONTROLA	
	DIRIGE	
	EJECUTA	

Fuente: García, I. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en empresas turísticas*. Madrid, España: Paraninfo.

### **3.2.2.5. El trabajo en equipo como estrategia empresarial**

El trabajo en equipo es una estrategia, una forma o instrumento organizacional para optimizar la realización de tareas que permitirán alcanzar los fines, metas y objetivos programados por la dirección estratégica corporativa. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras organizativas, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren de una interacción mayor entre las personas, solo así se obtiene más información sobre todo lo que afecta a la empresa y, sobre todo, más diversidad de enfoques a la hora de fijar objetivos, proponer proyectos o tomar decisiones. Este valor solo puede lograrse con una actitud cooperativa, que es el fundamento del trabajo en equipo.

El liderazgo es un elemento imprescindible para el funcionamiento de los grupos. Donde hay un grupo organizado formalmente, como es el caso de una empresa, o informalmente, como un grupo de amigos, hay siempre uno o varios líderes, es decir, una o varias personas que adquieren mayor protagonismo, dirigen la actividad de los restantes miembros y, sobre todo, ejercen un rol clave en la organización de este grupo. El problema del liderazgo es que todo el mundo siente y reconoce la presencia de un líder, pero pocas personas se atreven a definir qué es un líder. Tradicionalmente se indica que el líder es el encargado de cohesionar, guiar, controlar y estimular al grupo. Por ello, hoy es una evidencia que, en toda organización, es necesario no solo disponer de managers competentes que sepan desarrollar sus funciones de tipo general y

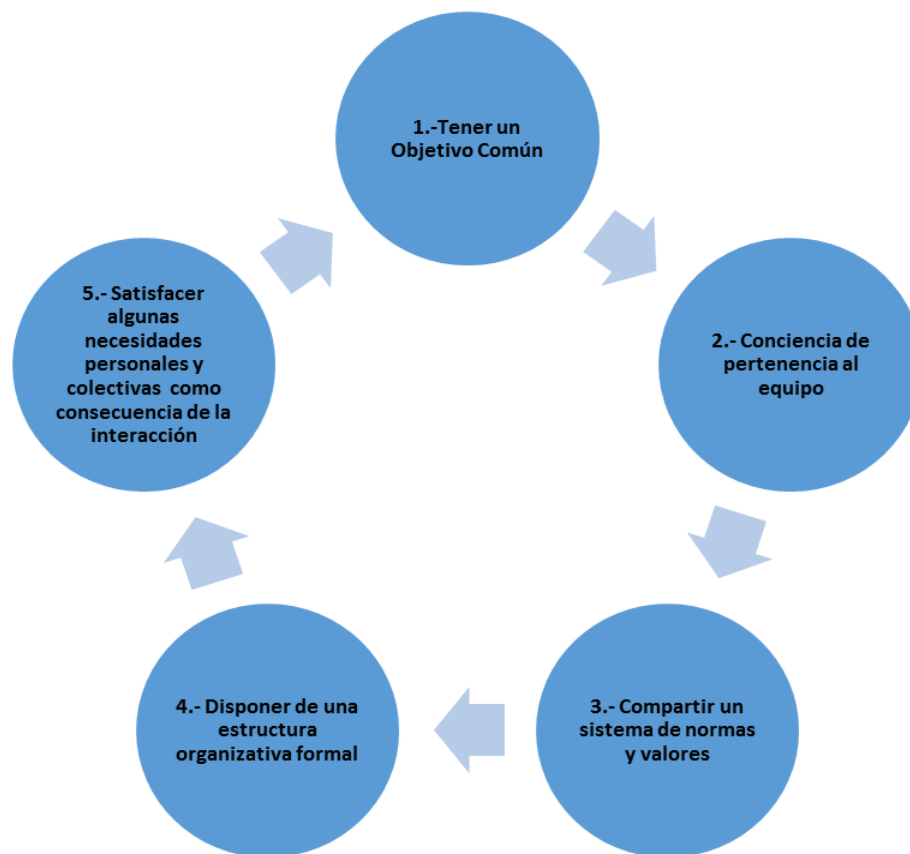
técnico, sino también líderes con capacidad para influir positivamente en los subordinados. El liderazgo es un fenómeno muy ligado a la motivación. El estudio de la motivación nos permite averiguar por qué se mueven los individuos, qué quieren, qué necesitan y cómo satisfacen sus necesidades.

La intensidad de la motivación depende especialmente de las expectativas del trabajo, de las recompensas percibidas, del esfuerzo que se debe realizar, del tipo de tarea a realizar (creativa o repetitiva), etc. El directivo debe saber canalizar esas motivaciones hacia el logro de objetivos comunes y ser capaz de crear, apoyar o desalentar otras nuevas, dependiendo de su conveniencia o de las metas generales del grupo (García, 2013).

#### ***3.2.2.6. La definición de equipo de trabajo***

Un equipo es un grupo de individuos, con conciencia e imagen de autopertenencia, que se organiza, y compromete para alcanzar una meta común. Pero no todos los grupos forman un equipo, para constituirse como tal, es necesario que, además de las premisas anteriormente mencionadas, el grupo disponga de una estructura interna formalizada y que entre sus miembros prime la solidaridad y la cooperación como elemento básico de motivación de los que les permite satisfacer necesidades individuales y colectivas como consecuencia de esa interacción colectiva. Por lo tanto, trabajar en equipo no significa solamente trabajar juntos, es algo más, son valores compartidos, una forma de pensar y de sentir que hace que el individuo se identifique y comprometa con la consecución de los retos que como colectivo le han sido marcadas.





*Figura 1. Características que deben cumplir los equipos. Fuente: García, I. (2013). Gestión de Recursos Humanos en empresas turísticas. Madrid, España: Paraninfo.*

En el caso de los equipos corporativos, a diferencia de otras modalidades de equipos, su objetivo es de orden laboral y sus logros no son altruistas, sino que tienen un marcado interés económico y su consecución permite que la empresa, a la que pertenecen, alcance la finalidad lucrativa para la que ha sido constituida. Pero, al igual del resto de los equipos no empresariales, sus miembros pueden lograr, gracias al esfuerzo compartido, no solo la superación y autoestima profesional sino también el enriquecimiento que supone practicar la solidaridad, la cooperación y el compromiso (García, 2013).

Ventajas del trabajo en equipo Sánchez (2014) explica que trabajo en equipo no solo se refiere a la unión de esfuerzos sino también de beneficios al obtener resultados rentables, no solo es bueno para la empresa sino para los integrantes de la misma; debe existir una división correcta de tareas pero no significa trabajar individualmente es necesario la identificación y unificación de objetivos, que sean basados en las habilidades que poseen para un óptimo rendimiento, es

decir las funciones para cada uno dentro del equipo son esenciales entonces indispensable evitar que sean duplicadas para evitar una obstrucción de procesos.

Son muchos los beneficios que se obtienen al trabajar en conjunto; por eso, las empresas comienzan a gestionarlos, entre ellos está permitir que los directivos piensen en forma estratégica ya que se aprovecha la diversidad de fuerza en el trabajo, lo cual incrementa el rendimiento, aumento en la calidad y en los resultados, existe mayor motivación, se adquiere un gran compromiso, asimismo fortalece las relaciones laborales lo cual se traduce a mejor clima laboral con un alto compromiso con los objetivos; como también asegura que el proceso de comunicación se desarrolle más directamente al estimular la participación con las opiniones facilitará afrontar responsabilidades en tareas delicadas.

1. Suma e intercambio de conocimientos. Cada individuo posee datos necesarios que le permiten tener diferentes puntos de vista al momento de decidir una situación, la diversidad de opiniones enriquece el trabajo, minimiza malos entendidos, significa un mayor aprendizaje, da enfoques que permiten una visión más diversa con finalidad en la solución de problemas lo cual estimula la imaginación porque ayuda a descubrir nuevas ideas sobre procesos o sistemas.
2. Cooperación y colaboración en la tarea. Con el esfuerzo de los integrantes de un equipo se logran mejores resultados, existe un común acuerdo en las resoluciones, hay un grado de pertenencia que genera aumento constante en la motivación, entonces cuando el proceso comunicativo es concreto y se respetan los diferentes enfoques para estimular que sea positivo como fluido contribuye en el desempeño.
3. Sinergia para la consecución de objetivos y metas. Los mejores resultados surgen de los equipo de trabajo que produce interacción en el entorno, el permitir que cada uno aporte con sus habilidades o talentos para obtener un resultado satisfactorio es mayor a un simple trabajo individualizado; al pertenecer a un equipo las personas se sienten motivadas por el hecho de poder explotar competencias a nivel personal que contribuyen al buen desempeño, se comprometen con la metas, también velan por la consecución de objetivos. Una situación indispensable en los equipos es evitar conflictos al anteponer intereses individuales, se trata más de una coordinación y defender los objetivos e intereses del colectivo.

Habilidades personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo. Sánchez (2014) menciona que al trabajar en conjunto las personas debe poseer características como:

- Liderazgo. No es una cualidad innata, los líderes pueden aprender ya que el desempeño depende de los conocimientos que obtiene de sí mismo así con esto poder estimular a los demás; por ello, el fin de un líder es obtener resultados a través de otros; las características que definen una buena práctica de liderar son la búsqueda de sentido, la comprensión, enfocarse en compartir la misión u objetivos hacia el fin de poner en marcha las estrategias, también proyectar un sentido de pertenencia para obtener éxito, sin olvidar lo esencial que es lograr desarrollar autenticidad y una habilidad comunicativa adecuada con su equipo.
- Comunicación. Existen características principales para que la información sea eficaz, al interactuar se debe tener en cuenta las expectativas, necesidades e intereses de los receptores, debe existir un compromiso de anunciar claramente y escuchar a los miembros, con esto se cumple la transparencia que exige este proceso.
- Coordinación. Un equipo depende del resultado final en conjunto y no del trabajo individual; por ello, es necesario aceptar las opiniones de cada uno para que las funciones se realicen de manera integrada, con el fin de aprovechar la especialización o habilidad de cada uno.
- Colaboración. Supone cooperar entre los componentes del equipo de trabajo para alcanzar la consecución de un fin en común. Cada miembro necesita un espacio para desarrollar sus labores, aunque interactúe con los demás, debe existir una colaboración coordinada ya que es el fin que de todo trabajo colectivo persigue.

### **3.3. Definición de términos**

**Compromiso.** Es un sentimiento que hace probable el recomendar a la organización a un amigo, el sentir orgullo por la empresa siendo más probable estar satisfecho con ella y menos probable de pensar el buscar otro trabajo (Kruse, 2013).

**Comunicación.** Toda comunicación transfiere información ya que esta es una acumulación de datos los cuales transmiten o difunden lo que se piensa o siente y es la mitad del proceso

comunicativo; el cual se compone del contenido que da motivo al mensaje y se convierte en acción porque el interlocutor contesta (Baena y Montero, 2014).

**Coordinación.** Es cuando un equipo depende del resultado final en conjunto y no del trabajo individual; por ello, es necesario aceptar las opiniones de cada uno para que las funciones se realicen de manera integrada, con el fin de aprovechar la especialización o habilidad de cada uno (Sánchez, 2014).

**Colaboración.** Supone cooperar entre los componentes del equipo de trabajo para alcanzar la consecución de un fin en común. Cada miembro necesita un espacio para desarrollar sus labores, aunque interactúe con los demás. Debe existir una colaboración coordinada ya que es el fin que todo trabajo colectivo persigue. (Sánchez, 2014).

**Empowerment.** Consiste en que la toma de decisiones se ha transferido a niveles más bajos de la corporación. El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no solo de una persona como ocurría anteriormente (Acurio, 2017).

**Innovación.** Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia (Buol, 2007).

**Liderazgo.** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. (Sánchez, 2014).

**Trabajo en equipo.** Un equipo es un grupo de individuos, con conciencia e imagen de autopertenencia, que se organiza y comprende para alcanzar una meta común. (García, 2013).

## **4. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **4.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es cuantitativa, y se basa en la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 128).

Las variables de investigación se han descrito en todos sus componentes principales. Se aplicó la encuesta a los 10 establecimientos de hospedaje de hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, que en total fueron 148 trabajadores del personal de servicio. Luego se analizó minuciosamente cada resultado obtenido de los cuestionarios aplicados, a fin de obtener la información relevante para concluir con el presente estudio.

La investigación es aplicada en el sentido de que permitió dar algunas soluciones tentativas al problema de investigación. Además, se pretendió la aplicación de los conceptos y conocimientos ya existentes.

### **4.2. Diseño de la investigación**

Con respecto al diseño de investigación se trata de una investigación descriptiva correlacional, de corte transversal. Es correlacional debido a que se “establece relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; del mismo modo, cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamientos e hipótesis causales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 157)

Los instrumentos de investigación fueron validados mediante juicio de expertos, y posteriormente estos se utilizaron en las encuestas al personal del servicio en los establecimientos de hospedaje de hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, lo cual garantizó un alto grado de confianza en los resultados obtenidos.

En este sentido, el diseño de la investigación fue no experimental, pues se observaron los fenómenos tal y como se dieron en la realidad, mediante encuestas a los trabajadores de los establecimientos de hospedaje de hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz donde se determinó cómo el empoderamiento redujo un buen trabajo en equipo entre todos sus miembros. Asimismo, se utilizó el diseño transversal descriptivo, ya que el objetivo fue la

descripción de las características de las variables mediante la observación, con que se muestran y reflejan la realidad tal y como es, dentro de los 10 establecimientos de hospedaje de hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz en un momento y tiempo único. Además, la investigación tiene un diseño correlacional, dado que su propósito fu el de medir el nivel de relación entre las variables en estudio, a fin de probar la correlación correspondiente estadísticamente.

#### 4.3. Población.

La población que se tomó como referencia fue la del personal de servicio de los 10 establecimientos de hospedaje de hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, como se muestra en el cuadro.

<b>Clase / Categoría</b>	<b>Cantidad</b>
Hoteles de 3 estrellas	<b>Personal de servicio</b>
Hotel El Tumí	45
Hotel El Patio	10
Hotel Pastoruri	8
Hotel Colomba	5
Hotel Centrocoop	15
Hotel San Sebastián	6
Hotel Gran Hotel Cesar's	5
Hotel La Joya	40
Hotel Klinton	6
Hotel El Rubi	8
<b>Total</b>	<b>148</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Unidad de análisis y muestra.

**Población muestral.** La muestra para la investigación se tomó a toda la población identificada en el ítem anterior, la cual se configura como una muestra censal, y estuvo constituida por 148 trabajadores del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

#### 4.5. Instrumentos de recopilación de datos

La información se consiguió a través de las encuestas, y la recopilación de datos para esta investigación fue basada en:

#### 4.5.1. Fuentes primarias

Se utilizaron las siguientes técnicas para obtener información con respecto a la investigación.

##### Encuesta al personal de servicio

**Cuestionario.** Estructurado acorde con los objetivos de la investigación. Se elaboró una hoja con un conjunto de preguntas. Y en total fueron 148 cuestionarios que se aplicaron a todo el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz. Las preguntas fueron cerradas y de opción múltiple. Los cuestionarios se entregaron a cada trabajador del personal de servicio.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario

#### 4.5.2. Fuentes secundarias

La fuente secundaria se utilizó para la obtención de información conceptual y documentaria. La información fue obtenida de las siguientes fuentes:

- Textos. Se utilizó dicha información con la finalidad de recopilar y ampliar nuestros conocimientos con relación al problema de investigación.
- Páginas Web. Se obtuvo información complementaria en todo lo relacionado a los establecimientos de hospedaje, sobre el trabajo en equipo y empoderamiento.
- Libros. Se utilizó con la finalidad de ampliar los conocimientos de los elementos de la investigación y así manejar un concepto amplio, real de cada una de las variables de la investigación.
- Tesis. Se obtuvo información con la finalidad de tener referencia y pautas con relación al tema y tomar un punto de contraste del problema y además de extraer algunas informaciones.

#### **4.6. Análisis estadístico e interpretación de la información**

Para el análisis de datos se utilizó el análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente y los datos se presentan mediante distribución de frecuencias, específicamente en gráficas y tablas. Este análisis se realizó de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se efectuó el registro de una base de datos preparada para las mediciones mediante el estadístico *Tau\_b de Kendall*. Mediante éste se indican los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitan la elaboración de la gráfica de cada una de las variables establecidas para esta investigación. De los resultados obtenidos del análisis de datos se han redactado las conclusiones y recomendaciones.

Una vez finalizado el análisis de datos, se pasó a la interpretación, que es el análisis racional de los resultados obtenidos aplicando distintas técnicas en el estudio para obtener discusiones, conclusiones y recomendaciones.



## 5. RESULTADOS

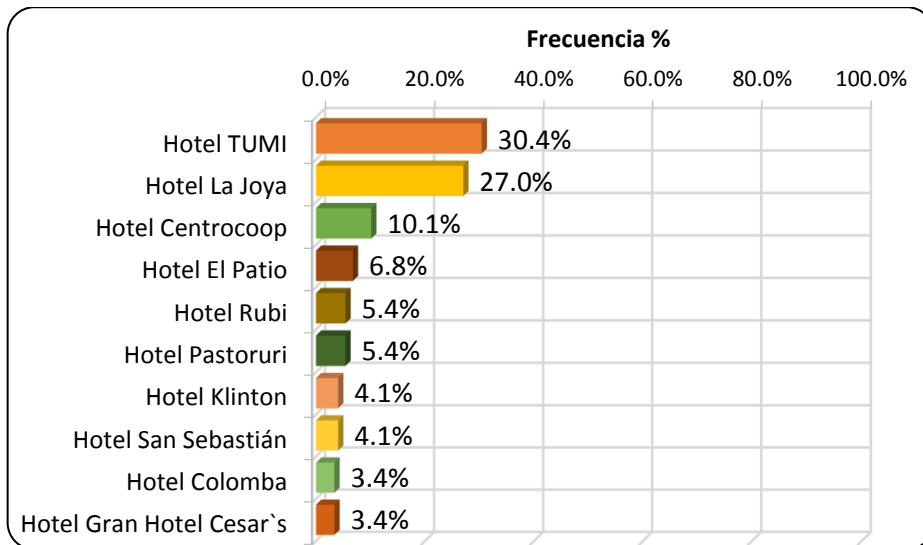
### 5.1. Presentación de datos generales.

Tabla 1

*Ciudad de Huaraz: Población de estudio*

	Frecuencia	Porcentaje
Hotel TUMI	45	30,4
Hotel La Joya	40	27,0
Hotel Centrocoop	15	10,1
Hotel El Patio	10	6,8
Hotel Pastoruri	8	5,4
Hotel Rubí	8	5,4
Hotel San Sebastián	6	4,1
Hotel Klinton	6	4,1
Hotel Gran Hotel Cesar`s	5	3,4
Hotel Colomba	5	3,4
Total	148	100,0

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



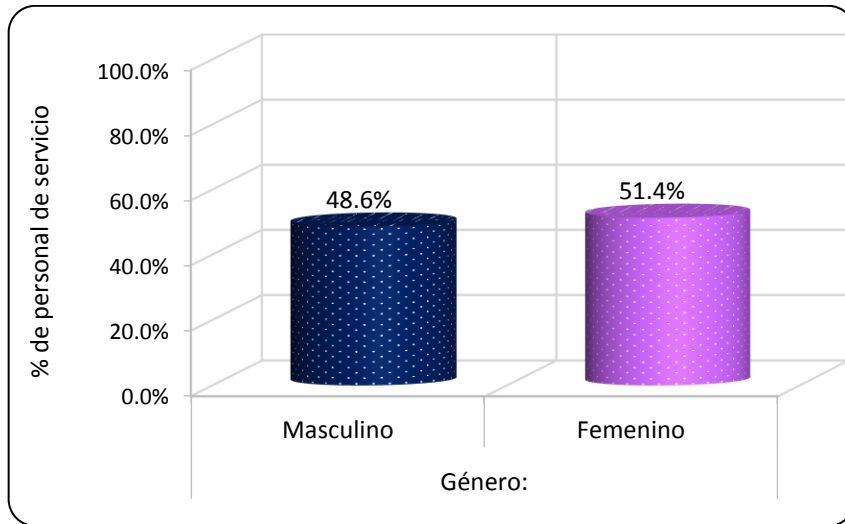
*Gráfico 1. Ciudad de Huaraz: Población de estudio. Fuente: Tabla 1. Elaboración Propia.*

**Interpretación:** Se observa que la mayor cantidad de personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz le corresponde al Hotel TUMI pues representa el 30.4% de todo el universo del personal laboral; le sigue el Hotel La Joya con un 27% de representación y en un nivel intermedio con el 10.1% le sigue el Hotel Centrocoop.

Tabla 2

*Ciudad de Huaraz: Género del personal de servicio*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	72	48,6
Femenino	76	51,4
Total	148	100,0



*Gráfico 2.* Ciudad de Huaraz: Género del personal de servicio. Fuente: Tabla 2 – Elaboración Propia

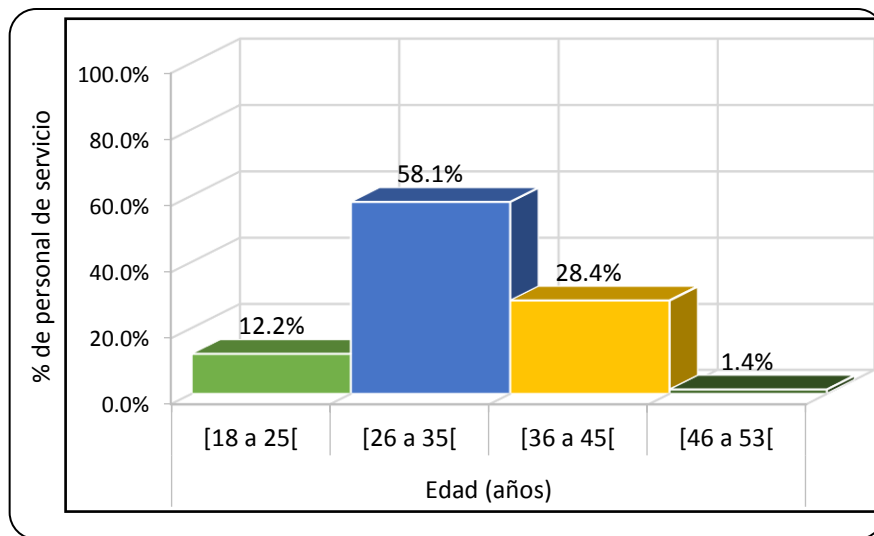
**Interpretación:**

En el gráfico se observó que el 51,4% de personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz son de género femenino; mientras que el 48,6% de género masculino; encontrándose una cantidad ligeramente superior de personal femenino.

Tabla 3

*Ciudad de Huaraz: Edad (años) del personal de servicio*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
[18 a 25[	18	12,2	12,2
[26 a 35[	86	58,1	70,3
[36 a 45[	42	28,4	98,6
[46 a 53[	2	1,4	100,0
Total	148	100,0	



*Gráfico 3. Ciudad de Huaraz: Edad (años) del personal de servicio. Fuente: Tabla 3. Elaboración Propia*

**Interpretación:**

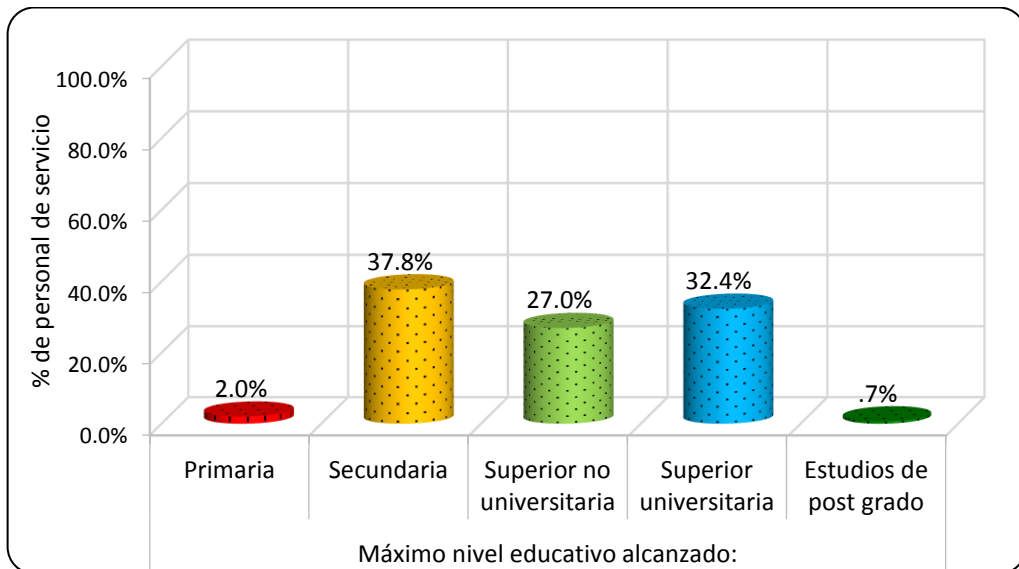
En el gráfico se observó que el 58.1 % de personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz tienen edades de 26 a 35 años; el 28,4% de 36 a 45 años; el 12,2% de 18 a 25 años. Mientras tan sólo el 1,4% del personal tiene edades de 46 a 53 años.

Tabla 4

*Ciudad de Huaraz: Nivel educativo alcanzado del personal de servicio*

	N	%
Máximo nivel educativo alcanzado: Primaria	3	2,0
Secundaria	56	37,8
Superior no universitaria	40	27,0
Superior universitaria	48	32,4
Estudios de post grado	1	,7
Total	148	100,0

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 4. Ciudad de Huaraz: Nivel educativo alcanzado del personal de servicio. Fuente: Tabla*

4. Elaboración Propia

**Interpretación:**

En el gráfico se observó que el 37,8% de personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz han alcanzado hasta secundaria como grado de instrucción; el 32,4% alcanzaron hasta superior universitaria; el 27,0% hasta superior no universitaria; el 0,7% hasta estudios de post grado; mientras que solo el 0,2% alcanzó hasta primaria. Además, se puede observar que existe un porcentaje mayor entre los que tienen sólo un nivel de estudios secundarios y superior universitario.

Tabla 5  
 Ciudad de Huaraz: Ocupación en el hotel del personal de servicio

	Frecuencia	Porcentaje
House keeping	24	16,2
Recepcionista	21	14,2
Cocinero	19	12,8
Lavandería	14	9,5
Mozo	11	7,4
Organizadores de eventos	11	7,4
Vigilante	8	5,4
Cajero	7	4,7
Mantenimiento	7	4,7
Reservas	7	4,7
Ayudante de cocina	5	3,4
Chofer	4	2,7
Personal de limpieza	4	2,7
Vajillero	4	2,7
Logística	2	1,4
Total	148	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.

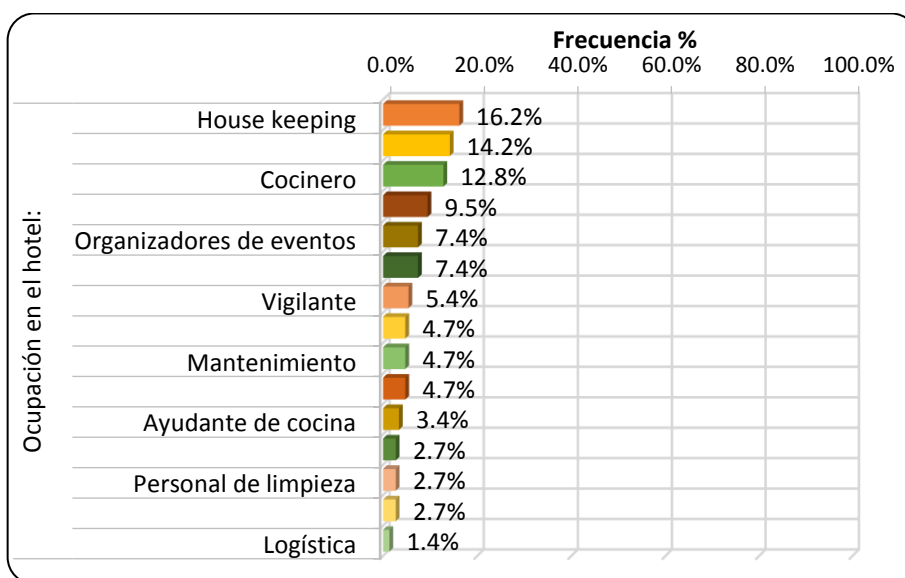


Gráfico 5. Ciudad de Huaraz: Ocupación en el hotel del personal de servicio Fuente: Tabla 5.  
 Elaboración Propia

**Interpretación:**

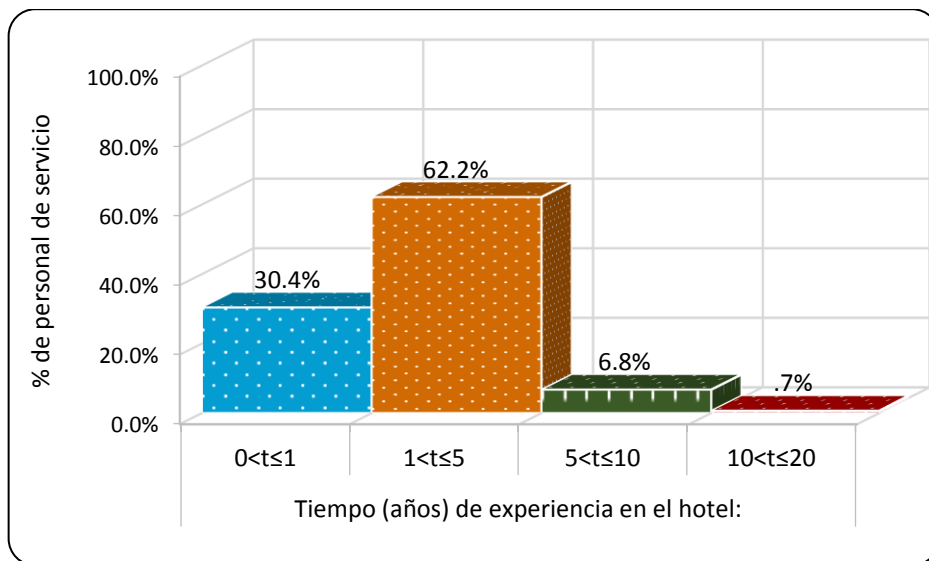
En el gráfico se observó lo siguiente que el 16,2% de personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz ocupan el puesto de House keeping; el 14,2% de recepcionista; el 12,8% en el puesto de cocinero; el 9,5% en lavandería; el 7,4% en organización de eventos y en el puesto de mozo.

Tabla 6

*Ciudad de Huaraz: Tiempo (años) de experiencia en el hotel*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1<t≤5	92	62,2	62,2
0<t≤1	45	30,4	92,6
5<t≤10	10	6,8	99,3
10<t≤20	1	,7	100,0
Total	148	100,0	

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 6. Ciudad de Huaraz: Tiempo (años) de experiencia en el hotel. Fuente: Tabla 6.*

Elaboración Propia

**Interpretación:**

En el gráfico, se observó lo siguiente que el 62,2% de personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, viene trabajando entre uno a cinco años hasta un año; el 30,4% hasta un año; el 6,8% de 5 a 10 años; y el 0,7% de 10 a 20 años.

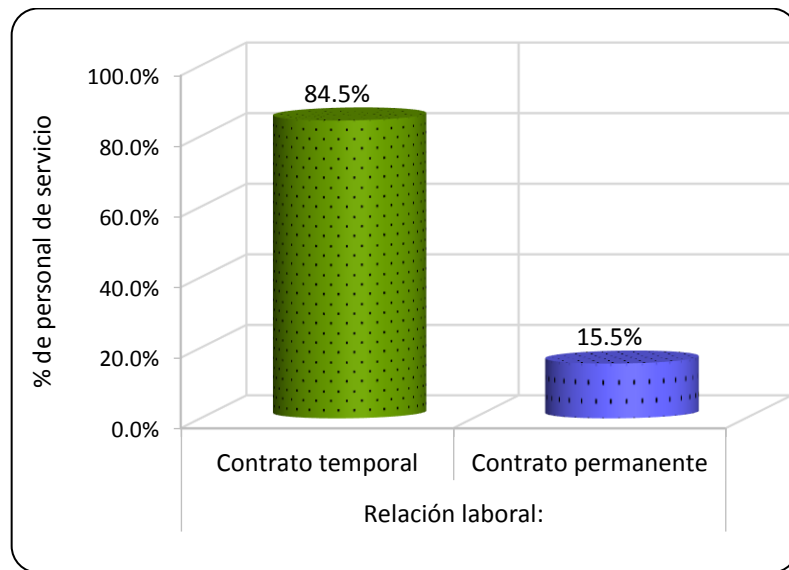
Los que tuvieron una permanencia en el hotel de 1 a 5 años son lo que posteriormente tendrán la oportunidad de ocupar cargos más altos o ascenderán de su puesto de trabajo hacia otro.

Tabla 7

*Ciudad de Huaraz: Relación laboral del personal de servicio*

	Frecuencia	Porcentaje
Contrato temporal	125	84,5
Contrato permanente	23	15,5
Total	148	100,0

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 7. Ciudad de Huaraz: Relación laboral del personal de servicio. Fuente: Tabla 7.*

Elaboración Propia

**Interpretación:**

En el gráfico se observó lo siguiente que el 84,5% de personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, laboran con un contrato temporal; el 15,5% con contrato permanente. Existe un porcentaje mayor de contrato temporal posiblemente porque existe la incertidumbre de no quedarse a trabajar de manera definitiva en la misma empresa donde inicio su labor.

## 5.2. Presentación y análisis de datos relacionados con cada objetivo

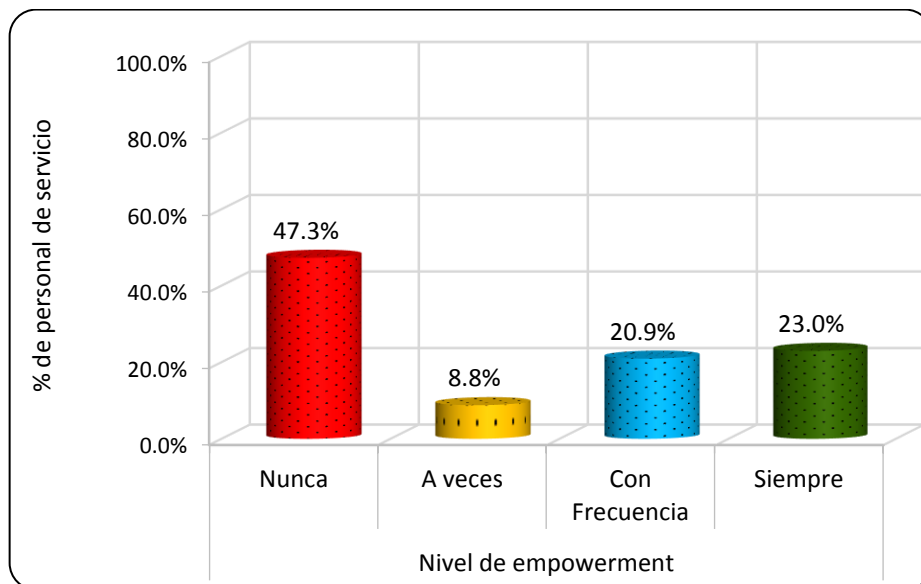
### 5.2.1. Variable independiente: empowerment

Tabla 8

*Ciudad de Huaraz: Nivel de empowerment*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	70	47,3	47,3
A veces	13	8,8	56,1
Con Frecuencia	31	20,9	77,0
Siempre	34	23,0	100,0
Total	148	100,0	

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 8. Ciudad de Huaraz: Nivel de empowerment. Fuente: Tabla 8. Elaboración Propia*

#### **Interpretación:**

Observando los resultados del nivel de empowerment, se ha encontrado que el 47,3% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, nunca se encuentran empoderadas; el 23,0% siempre se encuentran empoderadas; el 20,9% con frecuencia se encuentran empoderadas; y el 8,8 % a veces se encuentran empoderadas.

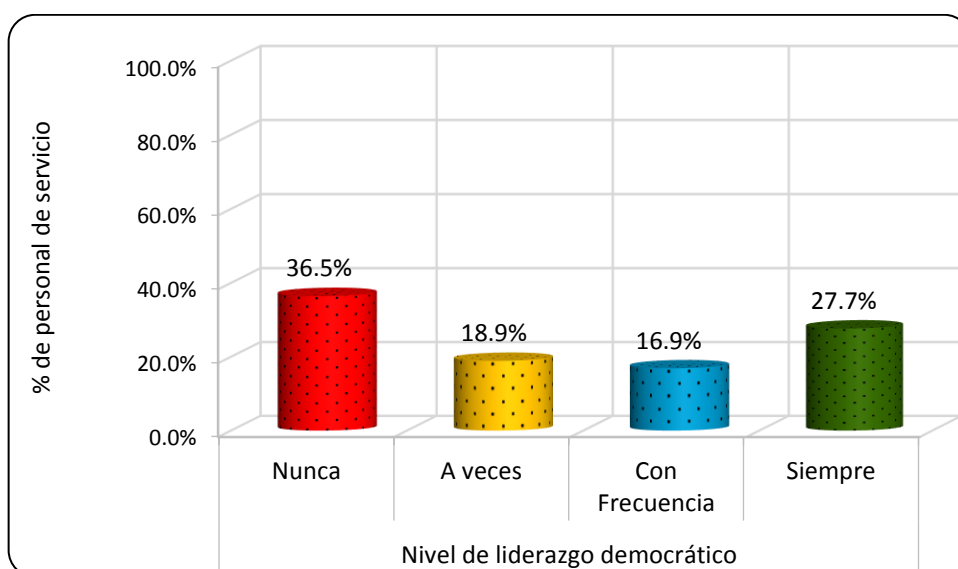


Tabla 9

*Ciudad de Huaraz: Dimensión liderazgo democrático*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	54	36,5	36,5
A veces	28	18,9	55,4
Con Frecuencia	25	16,9	72,3
Siempre	41	27,7	100,0
Total	148	100,0	

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 9. Ciudad de Huaraz: Dimensión liderazgo democrático. Fuente: Tabla 9. Elaboración Propia*

**Interpretación:**

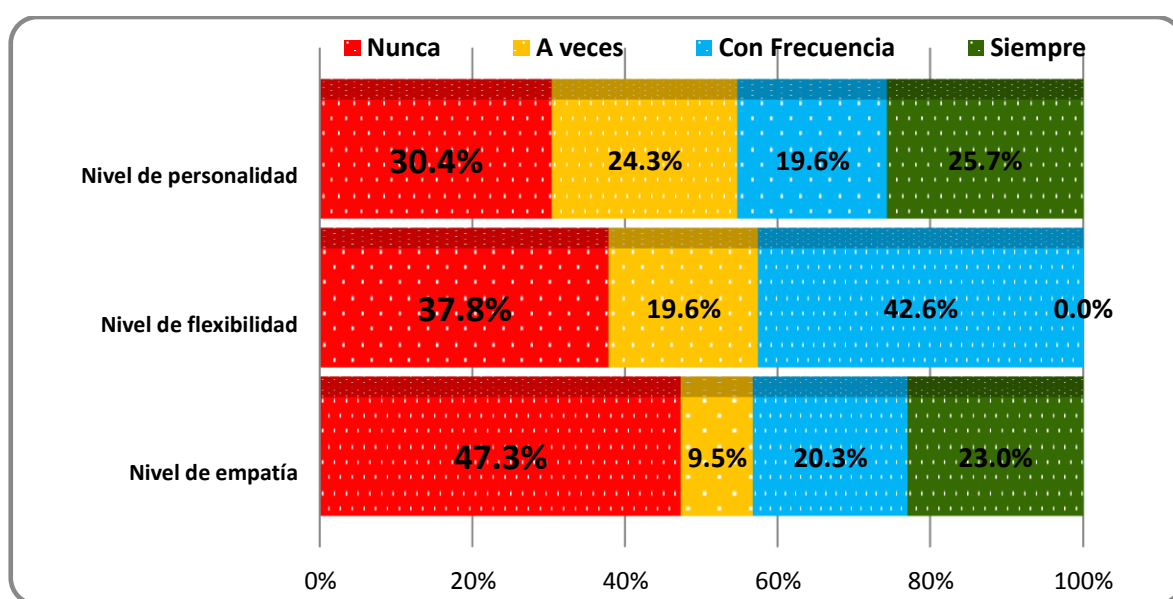
En cuanto a la dimensión liderazgo democrático de la variable empowerment, se ha encontrado que el 36,5% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, indica nunca ejercen el liderazgo democrático dentro del establecimiento de hospedaje; el 27,7% indican ejercer siempre el liderazgo democrático dentro del establecimiento de hospedaje el 18,9% indican que a veces se ejercen el liderazgo democrático dentro del establecimiento de hospedaje; el 16,9% indican ejercer con frecuencia el liderazgo democrático dentro del establecimiento de hospedaje.

Tabla 10

*Ciudad de Huaraz: Indicadores de la dimensión liderazgo democrático*

	Nunca		A veces		Con Frecuencia		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nivel de personalidad	45	30,4	36	24,3	29	19,6	38	25,7	148	100,0
Nivel de flexibilidad	56	37,8	29	19,6	63	42,6	0	,0	148	100,0
Nivel de empatía	70	47,3	14	9,5	30	20,3	34	23,0	148	100,0

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 10. Ciudad de Huaraz: Indicadores de la dimensión liderazgo democrático. Fuente:*

Tabla 10. Elaboración Propia

**Interpretación:**

De los indicadores de la dimensión liderazgo democrático de la variable empowerment del personal de servicio se ha encontrado que el 30,4 nunca muestra un nivel de personalidad y tan solo el 25,7 siempre.

Además, se ha obtenido que un 42,6 % con frecuencia muestra un nivel de flexibilidad y tan solo el 37,8 nunca.

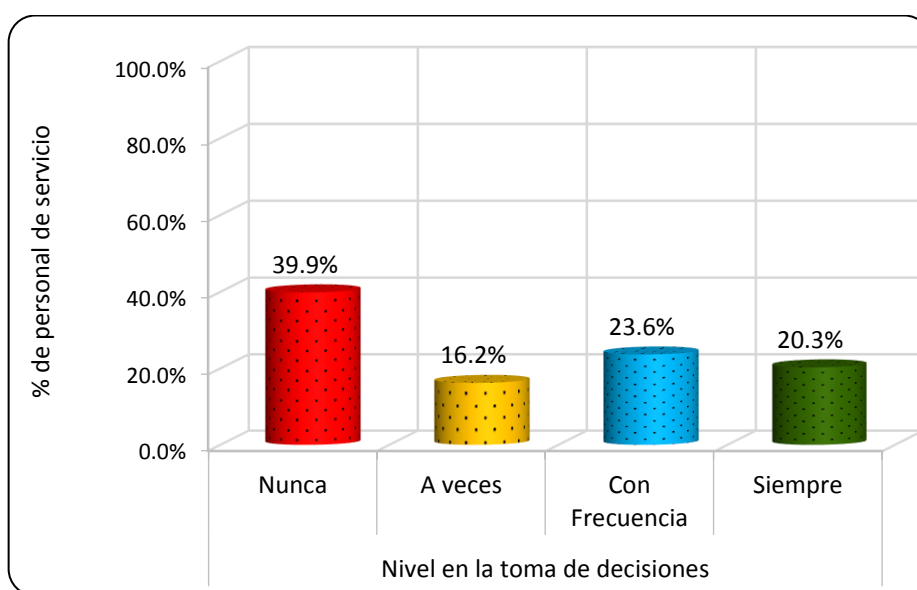
Y por último se manifiesta que un 47,3 % nunca muestra un nivel de empatía y tan solo el 23,0 siempre.

Tabla 11

*Ciudad de Huaraz: Dimensión toma de decisiones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	59	39,9	39,9
A veces	24	16,2	56,1
Con Frecuencia	35	23,6	79,7
Siempre	30	20,3	100,0
Total	148	100,0	

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 11. Ciudad de Huaraz: Dimensión toma de decisiones. Fuente: Tabla 11. Elaboración Propia*

**Interpretación:**

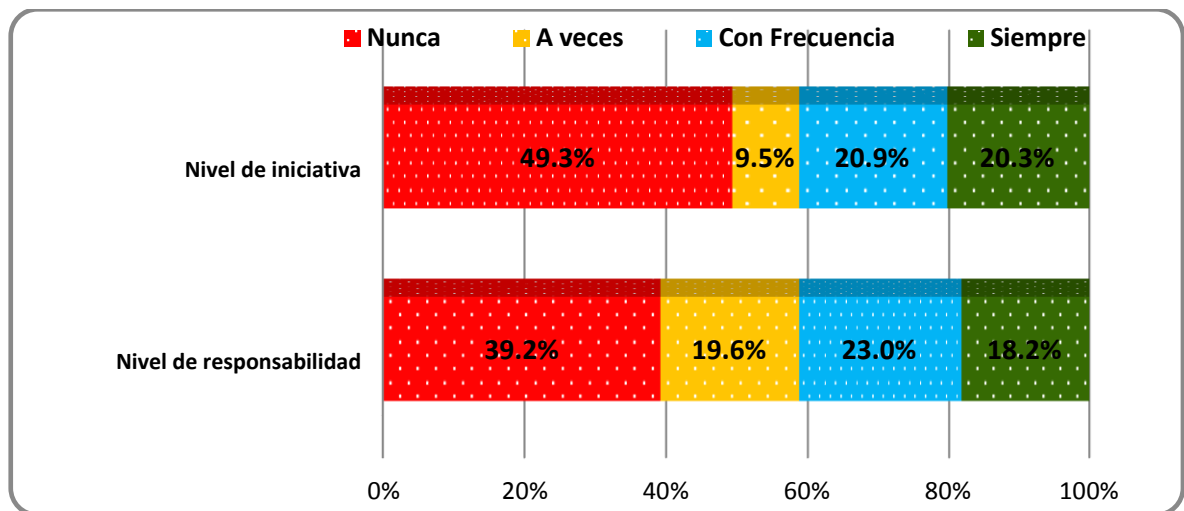
En cuanto a la dimensión toma de decisiones de la variable empowerment, se ha encontrado que el 39,9% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, nunca toman decisiones; el 23,6% con frecuencia toman decisiones; mientras que el 20,3% siempre toman decisiones; mientras el 16,2% a veces toman decisiones.

Tabla 12

*Ciudad de Huaraz: Indicadores de la dimensión toma de decisiones*

	Nunca		A veces		Con Frecuencia		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nivel de iniciativa	73	49,3	14	9,5	31	20,9	30	20,3	148	100,0
Nivel de responsabilidad	58	39,2	29	19,6	34	23,0	27	18,2	148	100,0

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 12. Ciudad de Huaraz: Indicadores de la dimensión toma de decisiones. Fuente: Tabla 12. Elaboración Propia*

**Interpretación:**

De los indicadores de la dimensión toma de decisiones de la variable empowerment del personal de servicio se ha encontrado que el 49,3 % nunca muestra un nivel de iniciativa y tan solo el 20,9 con frecuencia.

Y por último se manifiesta que un 39,2 % nunca muestra un nivel de responsabilidad y tan solo el 23,0 con frecuencia.

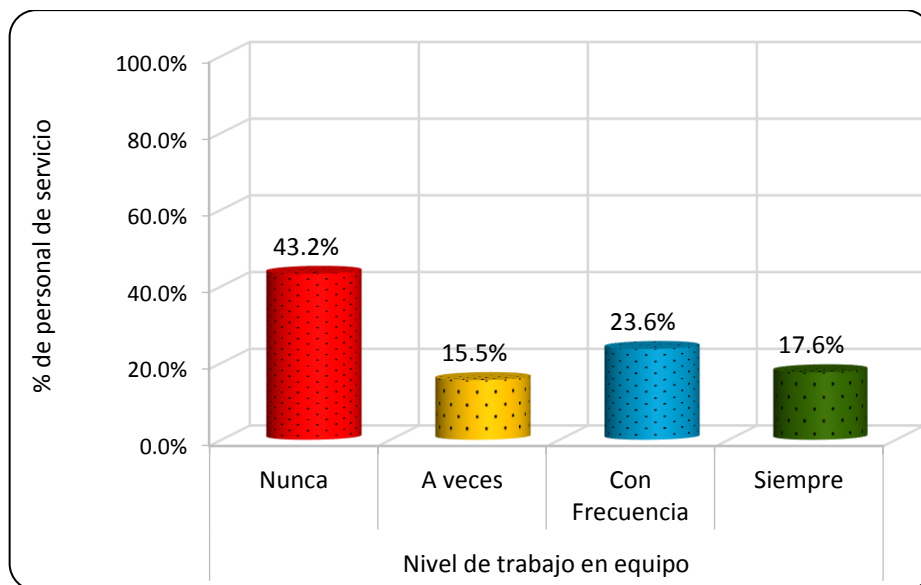
### 5.2.2. Variable dependiente: trabajo en equipo.

Tabla 13

*Ciudad de Huaraz: Nivel de trabajo en equipo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	64	43,2	43,2
A veces	23	15,5	58,8
Con Frecuencia	35	23,6	82,4
Siempre	26	17,6	100,0
Total	148	100,0	

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 13. Ciudad de Huaraz: Nivel de trabajo en equipo. Fuente: Tabla 13. Elaboración Propia*

#### **Interpretación:**

Según los resultados del nivel de trabajo en equipo, se ha encontrado que el 43,2% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, nunca trabajan en equipo; el 23,6% con frecuencia trabajan en equipo; y el 17,6% siempre trabajan en equipo; el 15,5% a veces trabajan en equipo.

Tabla 14

Ciudad de Huaraz: Dimensión comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	56	37,8	37,8
A veces	21	14,2	52,0
Con Frecuencia	39	26,4	78,4
Siempre	32	21,6	100,0
Total	148	100,0	

Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.

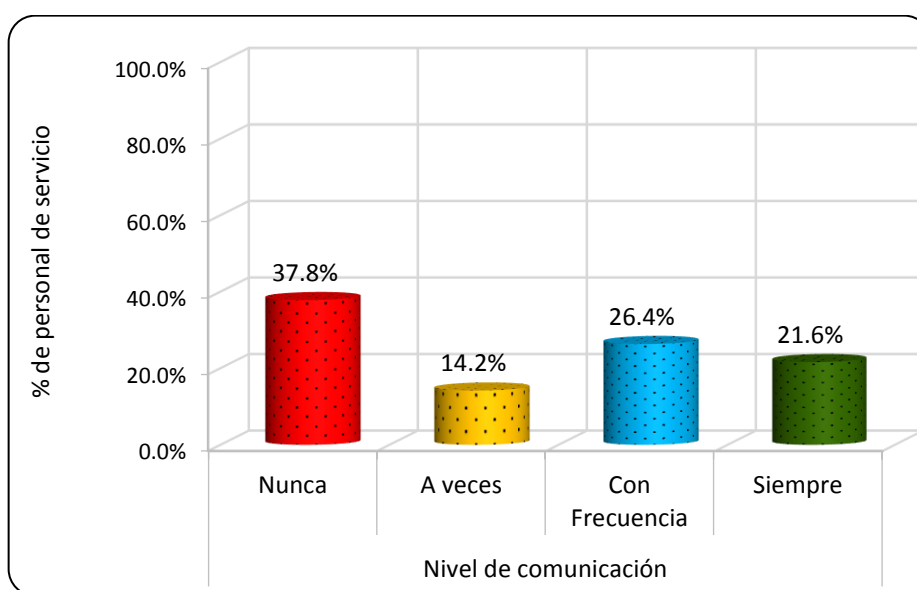


Gráfico 14. Ciudad de Huaraz: Dimensión comunicación. Fuente: Tabla 14. Elaboración Propia

**Interpretación:**

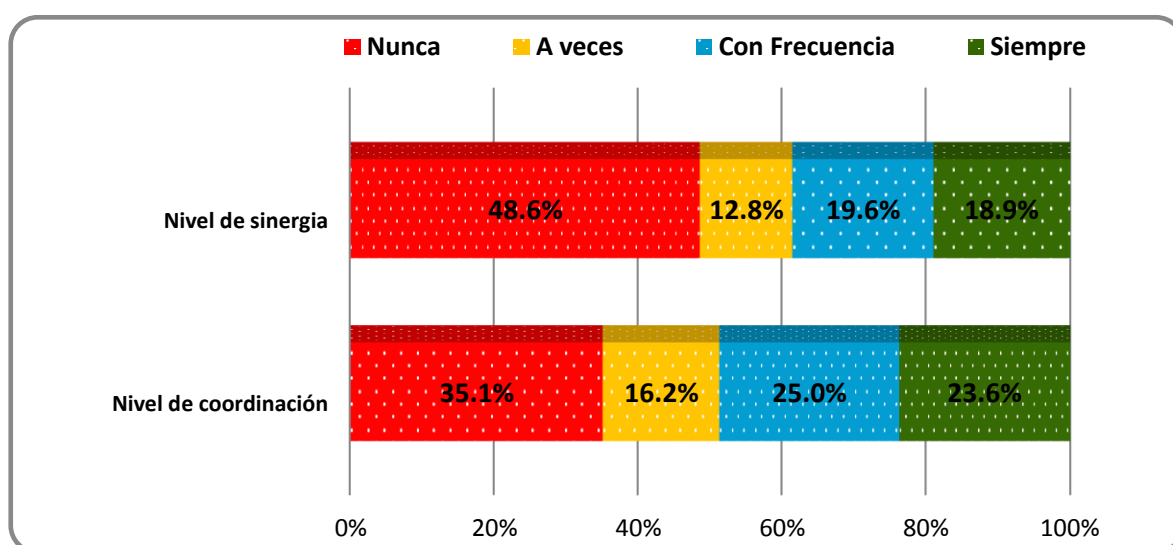
Según los resultados del nivel de comunicación, se ha encontrado que el 37,8% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, nunca hacen uso de una comunicación efectiva; el 26,4% con frecuencia hacen uso de una comunicación efectiva; y el 21,6% siempre hace uso de una comunicación efectiva; mientras que el 14,2% a veces hacen uso de una comunicación efectiva.

Tabla 15

*Ciudad de Huaraz: Indicadores de la dimensión comunicación*

	Nunca		A veces		Con Frecuencia		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nivel de sinergia	72	48,6	19	12,8	29	19,6	28	18,9	148	100,0
Nivel de coordinación	52	35,1	24	16,2	37	25,0	35	23,6	148	100,0

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 15. Ciudad de Huaraz: Indicadores de la dimensión comunicación. Fuente: Tabla 15.*

Elaboración Propia

**Interpretación:**

De los indicadores de la dimensión comunicación de la variable trabajo en equipo del personal de servicio se ha encontrado que el 48,6 % nunca muestra un nivel de iniciativa y tan solo el 19,6 % con frecuencia.

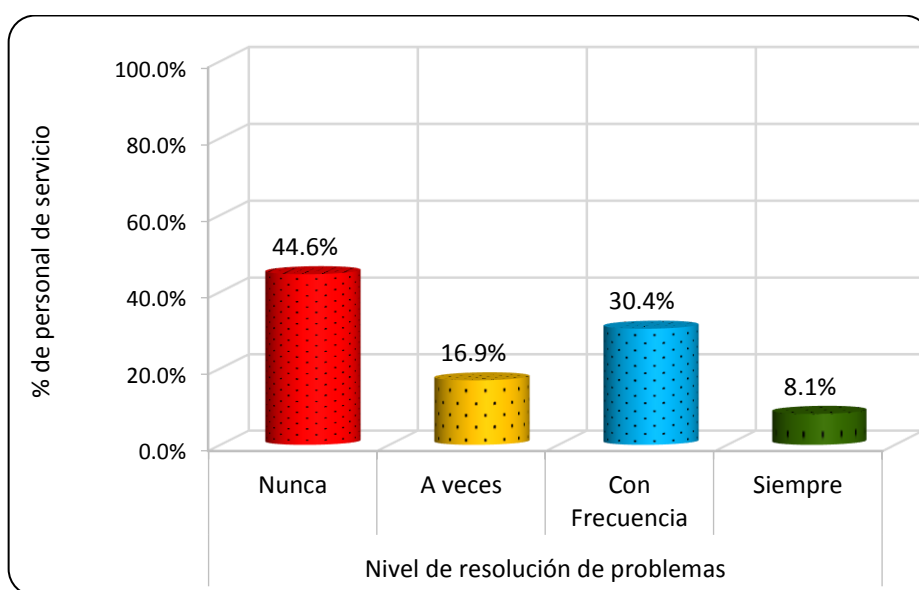
Y por último se manifiesta que un 35,1 % nunca muestra un nivel de responsabilidad y tan solo el 25,0 con frecuencia.

Tabla 16

*Ciudad de Huaraz: Dimensión resolución de problemas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	66	44,6	44,6
A veces	25	16,9	61,5
Con Frecuencia	45	30,4	91,9
Siempre	12	8,1	100,0
Total	148	100,0	

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 16. Ciudad de Huaraz: Dimensión resolución de problemas. Fuente: Tabla 16.*

Elaboración Propia

**Interpretación:**

Según los resultados del nivel de resolución de problemas, se ha encontrado que el 44,6% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, nunca resuelven los problemas surgidos día a día; el 30,4% con frecuencia resuelven los problemas surgidos día a día; el 16,9% a veces resuelven los problemas surgidos día a día y el 8,1% siempre resuelven los problemas surgidos día a día.



Tabla 17

Ciudad de Huaraz: Indicadores de la dimensión resolución de problemas

	Nunca		A veces		Con Frecuencia		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nivel de consecución de metas	66	44,6	31	20,9	36	24,3	15	10,1	148	100,0
Nivel de comportamientos adecuados	69	46,6	21	14,2	37	25,0	21	14,2	148	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.

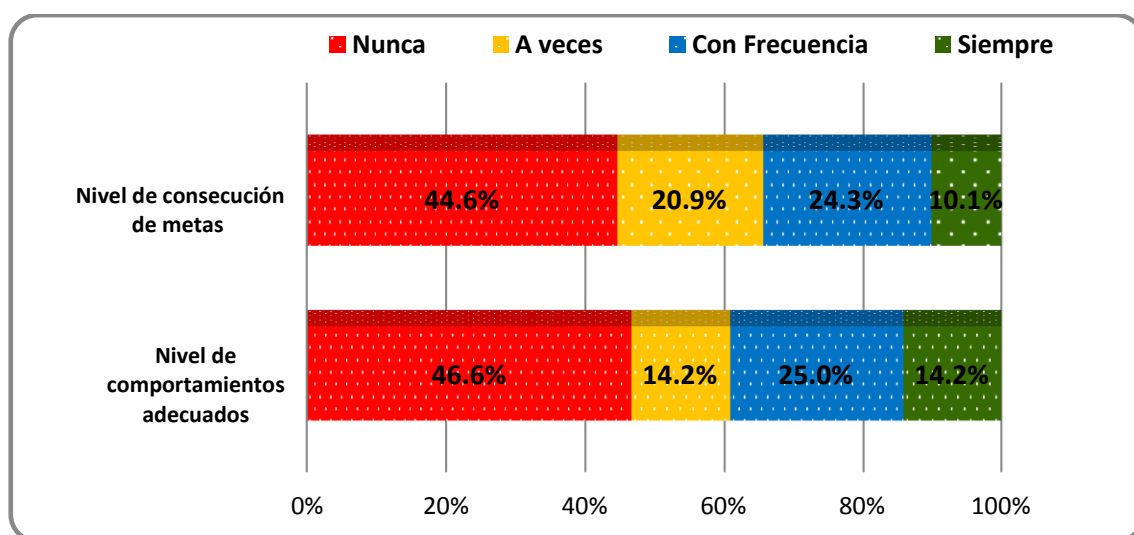


Gráfico 17. Ciudad de Huaraz: Indicadores de la dimensión resolución de problemas. Fuente:

Tabla 17. Elaboración Propia

**Interpretación:**

De los indicadores de la dimensión resolución de problemas de la variable trabajo en equipo del personal de servicio se ha encontrado que el 44,6 % nunca muestra un nivel de consecución de metas y tan solo el 24,3 % con frecuencia.

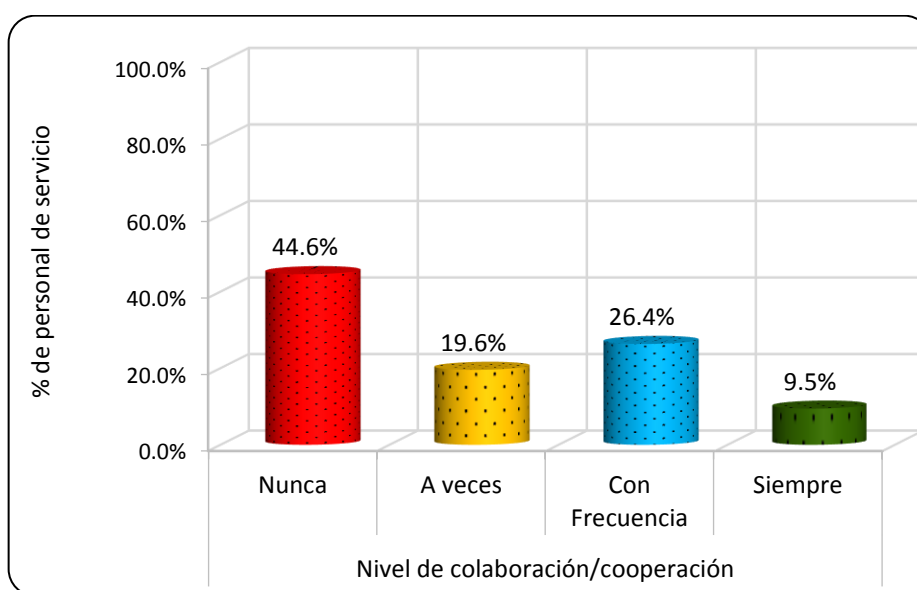
Y por último se manifiesta que un 46,6 % nunca muestra un nivel de comportamientos adecuados y tan solo el 25,0 con frecuencia.

Tabla 18

*Ciudad de Huaraz: Dimensión colaboración/cooperación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	66	44,6	44,6
A veces	29	19,6	64,2
Con Frecuencia	39	26,4	90,5
Siempre	14	9,5	100,0
Total	148	100,0	

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 18. Ciudad de Huaraz: Dimensión colaboración/cooperación. Fuente: Tabla 18.*

Elaboración Propia

**Interpretación:**

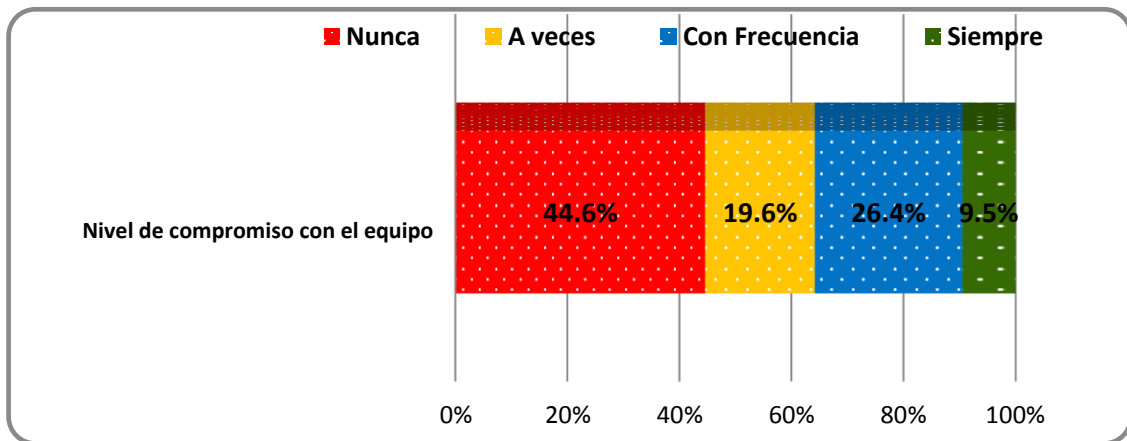
Según los resultados del nivel de colaboración/cooperación, se ha encontrado que el 44,6% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, nunca colaboran/cooperan entre los miembros de equipo de trabajo y la organización; el 26,4% con frecuencia colaboran /cooperan entre los miembros de equipo de trabajo y la organización; el 19,6% a veces colaboran /cooperan entre los miembros de equipo de trabajo y la organización el 9,5% siempre colaboran /cooperan entre los miembros de equipo de trabajo y la organización.

Tabla 19

*Ciudad de Huaraz: Indicadores de la dimensión colaboración/cooperación*

	Nunca		A veces		Con Frecuencia		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nivel de compromiso con el equipo	66	44,6	29	19,6	39	26,4	14	9,5

*Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.*



*Gráfico 19. Ciudad de Huaraz: Indicadores de la dimensión colaboración/cooperación. Fuente: Tabla 19. Elaboración Propia*

**Interpretación:**

De los indicadores de la dimensión colaboración/ cooperación de la variable trabajo en equipo del personal de servicio se ha encontrado que el 44,6 % nunca muestra un nivel de compromiso y tan solo el 26,4 % con frecuencia.

**Objetivo general:**

- Determinar la relación del empowerment y trabajo en equipo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018.

Tabla 20

Ciudad de Huaraz: Niveles de empowerment y trabajo en equipo

		Nivel de trabajo en equipo									
		Con									
		Nunca		A veces		Frecuencia		Siempre		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nivel de empowerment	Nunca	62	41,9	8	5,4	0	,0	0	,0	70	47,3
	A veces	2	1,4	11	7,4	0	,0	0	,0	13	8,8
	Con Frecuencia	0	,0	3	2,0	25	16,9	3	2,0	31	20,9
	Siempre	0	,0	1	,7	10	6,8	23	15,5	34	23,0
	Total	64	43,2	23	15,5	35	23,6	26	17,6	148	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.

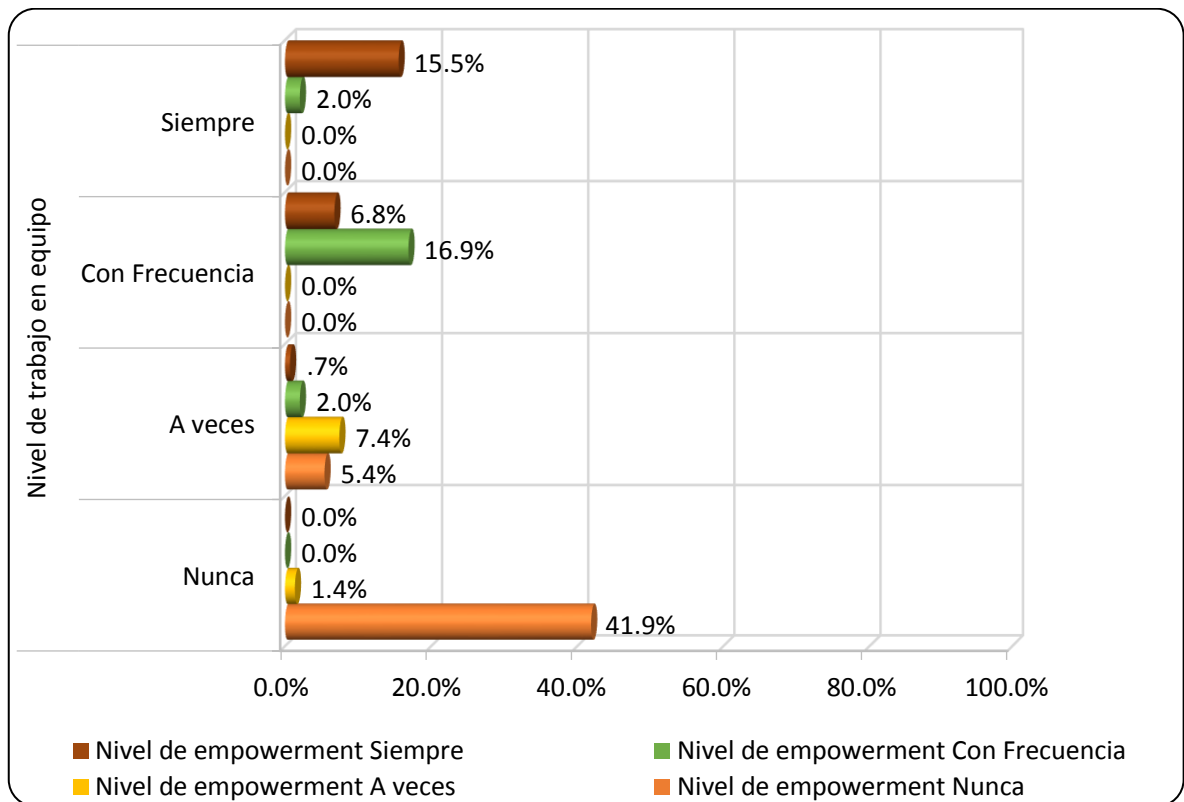


Gráfico 20. Ciudad de Huaraz: Niveles de empowerment y trabajo en equipo. Fuente: Tabla N

20. Elaboración Propia

**Interpretación:**

El 43,2% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz nunca desarrolla trabajo en equipo; el 41,9% nunca desarrolla el empowerment;

El 23,6% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz desarrolla con frecuencia trabajo en equipo; el 16,9% con frecuencia desarrolla el empowerment;

El 17,6% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz siempre desarrolla trabajo en equipo; el 15,5% siempre desarrolla el empowerment;

El 15,5% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz desarrolla a veces trabajo en equipo; el 7,4% a veces desarrolla el empowerment;

En resumen, existe relación entre empowerment y trabajo en equipo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, ya que cuanto menos desarrollan empowerment menos desarrollan trabajo en equipo o también cuanto más desarrollan empowerment más desarrollan trabajo en equipo.

**Objetivo específico:**

- Identificar la relación que existe entre el liderazgo democrático y la comunicación en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, –región Ancash, 2018.

Tabla 21 Nivel de liderazgo democrático según nivel de comunicación

		Nivel de comunicación									
		Con									
		Nunca		A veces		Frecuencia		Siempre		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nivel de liderazgo democrático	Nunca	38	25,7	16	10,8	0	,0	0	,0	54	36,5
	A veces	18	12,2	1	,7	9	6,1	0	,0	28	18,9
	Con Frecuencia	0	,0	2	1,4	18	12,2	5	3,4	25	16,9
	Siempre	0	,0	2	1,4	12	8,1	27	18,2	41	27,7
	Total	56	37,8	21	14,2	39	26,4	32	21,6	148	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.

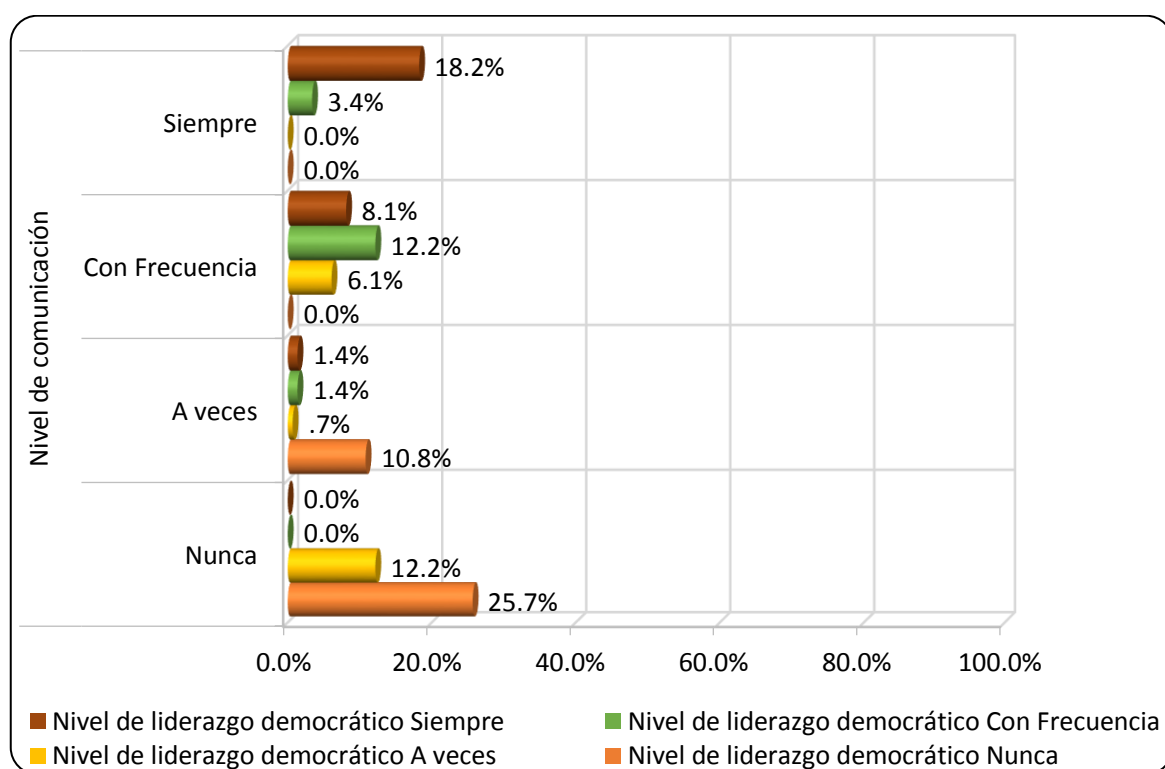


Gráfico 21. Nivel de liderazgo democrático según nivel de comunicación. Fuente: Tabla N 21.

Elaboración Propia

**Interpretación:**

El 37,8% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz nunca desarrolla la comunicación efectiva; el 25,7% nunca desarrolla el liderazgo democrático;

El 26,4% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz con frecuencia desarrolla la comunicación efectiva; el 12,2% con frecuencia desarrolla el liderazgo democrático;

El 21,6% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz siempre desarrolla la comunicación efectiva; el 18,2% siempre desarrolla el liderazgo democrático.

El 14,2% del personal de servicio en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz a veces desarrolla la comunicación efectiva; el 10,8% nunca desarrolla el liderazgo democrático;

En rigor, existe relación entre el liderazgo democrático y la comunicación en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, ya que cuanto más desarrollan el liderazgo democrático más desarrollan la comunicación efectiva.

**Objetivo específico:**

- Identificar la relación que existe entre la toma de decisiones y resolución de problemas de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, - región Áncash, 2018.

Tabla 22 Nivel de toma de decisiones según nivel de resolución de problemas

		Nivel de resolución de problemas									
		Con									
		Nunca		A veces		Frecuencia		Siempre		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nivel en la toma de decisiones	Nunca	52	35,1	7	4,7	0	,0	0	,0	59	39,9
	A veces	14	9,5	10	6,8	0	,0	0	,0	24	16,2
	Con Frecuencia	0	,0	5	3,4	27	18,2	3	2,0	35	23,6
	Siempre	0	,0	3	2,0	18	12,2	9	6,1	30	20,3
	Total	66	44,6	25	16,9	45	30,4	12	8,1	148	100,0

Fuente: Encuesta aplicado al personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, noviembre 2018.

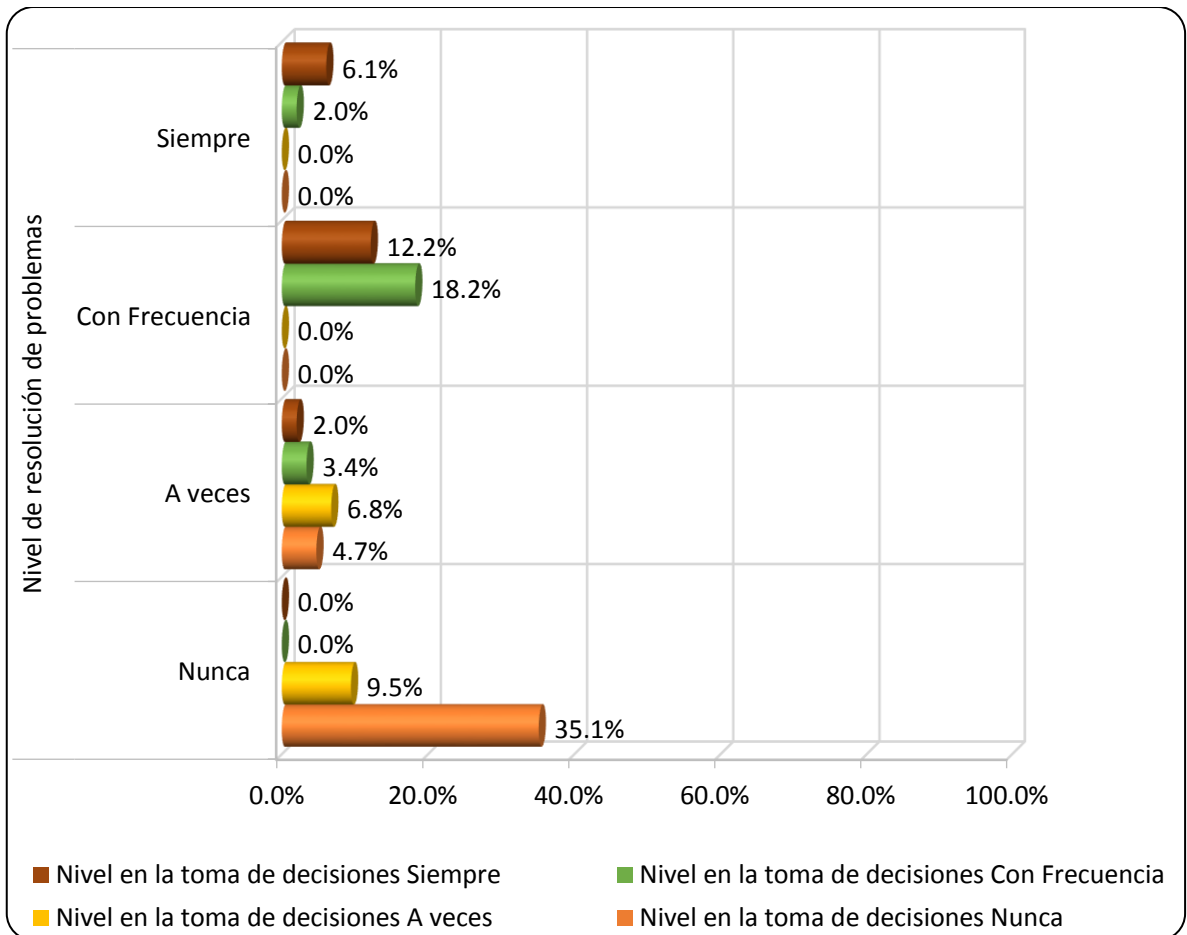


Gráfico 22. Nivel de toma de decisiones según nivel de resolución de problemas. Fuente: Tabla

N 22 – Elaboración Propia



**Interpretación:**

El 44,6% del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz nunca practican la resolución de problemas; el 35,1% nunca desarrolla la toma de decisiones;

El 30,4% del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz practica con frecuencia la resolución de problemas; el 18,2% con frecuencia desarrolla la toma de decisiones;

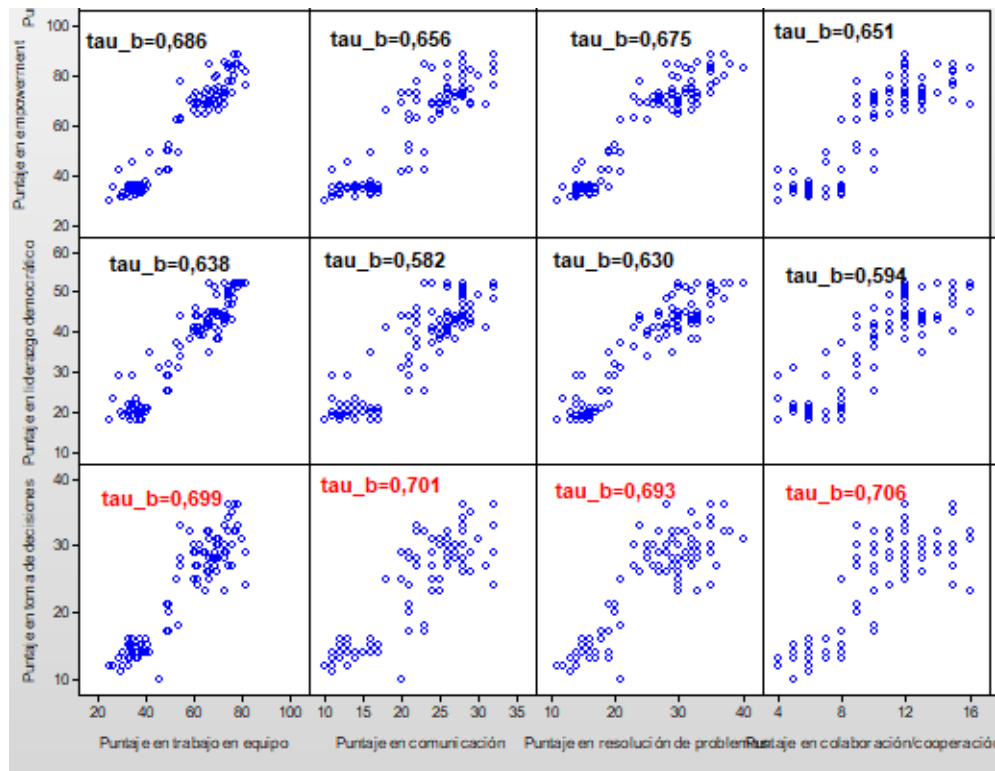
El 16,9% del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas e la ciudad de Huaraz a veces practican la resolución de problemas; el 6,8% a veces desarrolla la toma de decisiones;

El 8,1% del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz siempre practica la resolución de problemas; el 6,1% siempre desarrolla la toma de decisiones;

En suma, existe relación entre toma de decisiones y resolución de problemas en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, ya que cuanto más desarrollan la toma de decisiones más practican la resolución de problemas.

**Hipótesis general:**

- El nivel de relación que existe entre empowerment y trabajo en equipo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas es bajo de la ciudad de Huaraz, provincia de Huaraz, región Ancash, 2018.



*Gráfico 23.* Ciudad de Huaraz: Dispersión de las puntuaciones de empowerment y trabajo en equipo según dimensiones. Fuente: Eviews v. 9

El gráfico de dispersión para puntajes muestra cierto patrón de correlación directa entre empowerment y trabajo en equipo y sus respectivas dimensiones, es decir cuando la variable empowerment toma valores cada vez más altos la variable trabajo en equipo también crece. Eso indica que existe asociación directa entre ambas.

Entonces, es necesario analizar esta correlación con una medida que indique la fuerza y dirección de la asociación entre dos variables. La fuerza es, mientras más cercano a 1 sea el valor absoluto del coeficiente, más fuerte será la relación entre las variables. La dirección es, el signo del coeficiente indica la dirección de la relación. Si ambas variables tienden a aumentar o disminuir a la vez, el coeficiente es positivo. Si una variable tiende a incrementarse mientras la otra disminuye, el coeficiente es negativo.

Para medir esta correlación se hará uso de la prueba estadística no paramétrica del coeficiente de correlación de rango de Kendall<sup>1</sup> ( $\tau = \tau_{au_b^2}$ ).

$$\rho^3 = \tau_{au_b} = \frac{S}{\frac{1}{2} * N * (N - 1)}$$

En caso de existir observaciones ligadas o empates:

$$\rho = \tau_{au_b} = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} * N * (N - 1) - T_x} * \sqrt{\frac{1}{2} * N * (N - 1) - T_y}}$$

Donde:

N: Número de individuos ordenados según las variables X e Y

S: Puntaje efectivo. Suma de la diferencia de la cantidad de rangos mayores menos la cantidad de rangos menores a la derecha del punto Y. Es decir, contamos el número de rangos a la derecha de Y que son mayores, luego sustraemos de éste el número de rangos a su derecha que son menores. Cuando los rangos de X están en el orden natural.

- $T_x = \frac{1}{2} * \sum t(t - 1)$ , t es el número de observaciones ligadas en cada grupo de ligas de la variable X.
- $T_y = \frac{1}{2} * \sum t(t - 1)$ , t es el número de observaciones ligadas en cada grupo de ligas de la variable Y.

---

<sup>1</sup> Es una medida de correlación conveniente para la misma clase de datos que el coeficiente de Spearman. Cuando por lo menos se ha logrado una medición ordinal de ambas variables X e Y, de modo que a cada sujeto pueda asignársela un rango en X e Y,  $\tau$  dará una medida del grado de asociación o correlación entre los dos conjuntos de rangos. Sidney Siegel. "Estadística no paramétrica: Aplicada a las ciencias de la conducta". 3ª ed. Mexico: Editorial TRILLAS. 1990. Pp. 245

<sup>2</sup> medida no paramétrica de la correlación para variables ordinales de rangos que considera los empates

<sup>3</sup> Símbolo del coeficiente de correlación poblacional es decir parámetro de correlación, en este caso se ha llevado a cabo un censo, no un muestreo.

Tabla 23 Ciudad de Huaraz: Correlación de empowerment y trabajo en equipo

		Puntaje en trabajo en equipo	
tau_b de Kendall	Puntaje en empowerment	Coefficiente de correlación	,686**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	148

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En este caso, el coeficiente de correlación de Kendall ( $\rho = 0,686$ ) para empowerment y trabajo en equipo es positivo y mayor a 0,50; lo que indica que existe relación moderada entre ambas variables. Al observar la magnitud de la correlación de estas variables y sus respectivas dimensiones, en todas el coeficiente es mayor a 0,50; además la dimensión toma de decisiones de la variable empowerment es la que mejor se correlaciona con la variable trabajo en equipo y sus dimensiones, en especial con la dimensión colaboración / cooperación.

A partir de la base teórica y los resultados empíricos hallados se concluye que hay una relación directa moderada entre empowerment y trabajo en equipo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, – región Ancash, 2018.

**Hipótesis específica:**

- El nivel de relación que existe entre el liderazgo democrático y comunicación en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas es bajo de la ciudad de Huaraz,- región Ancash, 2018.

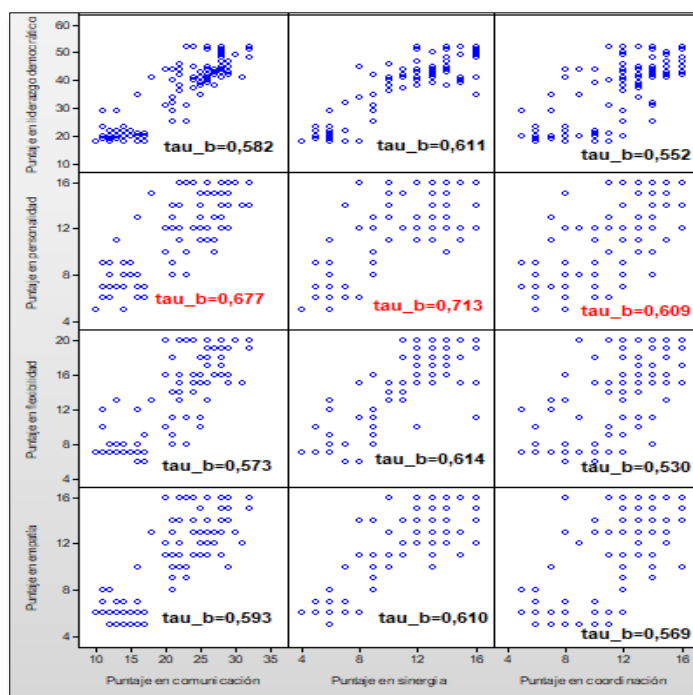


Gráfico 24. Ciudad de Huaraz: Dispersión de las puntuaciones de liderazgo democrático y comunicación. Fuente: Eviews v. 9

El gráfico de dispersión para puntajes muestra cierto patrón de correlación directa entre las dimensiones liderazgo democrático y comunicación y sus respectivos indicadores, cuando la dimensión liderazgo democrático toma valores cada vez más altos la dimensión comunicación también crece. Indicio de que existe asociación directa entre ambas.

Por lo ya mencionado en la hipótesis general, analizaremos esta asociación con el coeficiente de correlación de Kendall.

Tabla 24 Asociación entre liderazgo democrático y comunicación

		Puntaje en comunicación
tau_b de Kendall	Puntaje en liderazgo democrático	Coeficiente de correlación ,582**
		Sig. (bilateral) ,000
		N 148

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El coeficiente de correlación de Kendall ( $\rho = +0,582$ ) para la dimensión liderazgo democrático y comunicación es positivo y mayor a 0,50; lo que indica que existe cierta relación moderada

entre ambas dimensiones. Al observar la magnitud de la correlación de estas dimensiones y sus respectivos indicadores en todos los coeficientes es mayor a 0,50; es importante resaltar que el indicador personalidad de la dimensión liderazgo democrático se correlaciona mejor con la dimensión comunicación y sus indicadores, en especial con el indicador sinergia.

A partir de la base teórica y los resultados empíricos hallados se concluye que hay una relación directa moderada entre liderazgo democrático y comunicación en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz,- región Ancash, 2018.

**Hipótesis específica:**

- El nivel de relación que existe entre la Toma de decisiones y la resolución de problemas en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas es bajo de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018.

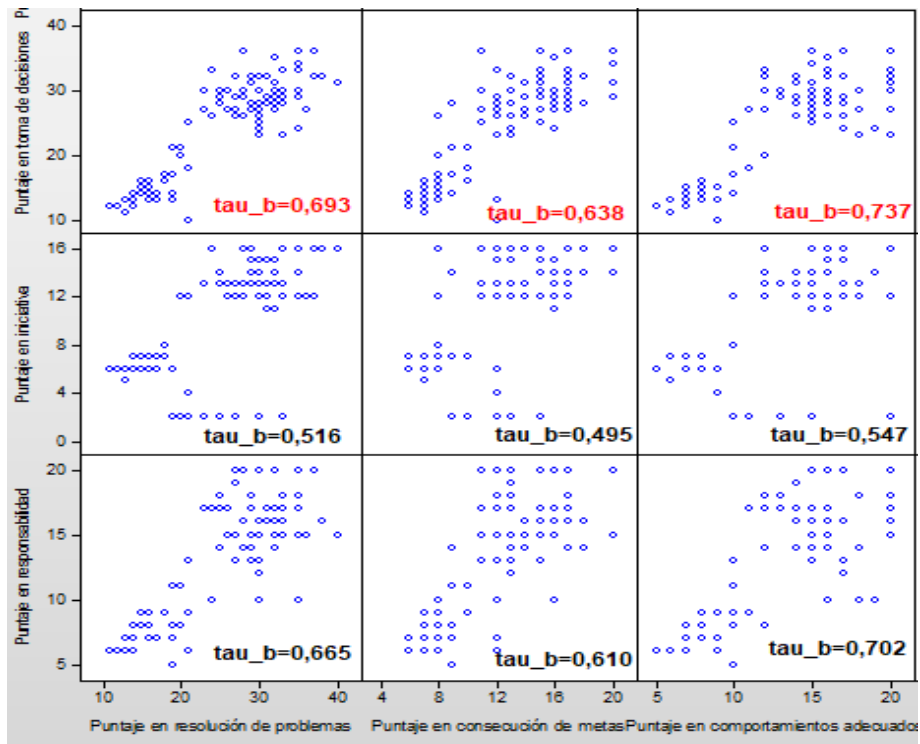


Gráfico 25. Ciudad de Huaraz: Dispersión de las puntuaciones de toma de decisiones y resolución de problemas. Fuente: Eviews v. 9

El gráfico de dispersión muestra cierto patrón de correlación directa entre toma de decisiones y resolución de problemas, cuando la dimensión toma de decisiones adopta puntajes cada vez más altos la dimensión resolución de problemas también crece. Eso indica que existe asociación directa entre ambas.

Por lo ya mencionado en la hipótesis general, analizaremos esta asociación con el coeficiente de correlación de Kendall.

Tabla 25 Asociación entre toma de decisiones y resolución de problemas

		Puntaje en resolución de problemas	
tau_b de Kendall	Puntaje en toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,693**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	148

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El coeficiente de correlación de Kendall ( $\rho = +0,693$ ) para la dimensión toma de decisiones y resolución de problemas es positivo y mayor a 0,50; lo que indica que existe relación moderada entre ambas dimensiones. Al observar la magnitud de la correlación de estas dimensiones y sus respectivos indicadores en todos los coeficientes es mayor a 0,50; cabe destacar que la dimensión toma de decisiones se correlaciona mejor con la dimensión resolución de problemas y sus indicadores, en especial con el indicador comportamientos adecuados.

A partir de la base teórica y los resultados empíricos hallados se concluye que hay una relación directa moderada entre toma de decisiones y resolución de problemas en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018.

**Validación de instrumento:**

<b>Resumen de procesamiento de casos - piloto</b>				<b>Estadísticas de fiabilidad - piloto</b>	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	16	100,0	0,975	44
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0		
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>		
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.					

Se dice que un instrumento es fiable cuando con el mismo se obtienen resultados similares al aplicarlo dos o más veces al mismo grupo de individuos o cuando lo que se aplica o administra son formas alternativas del instrumento.

El alfa de Cronbach, es uno de los coeficientes más utilizados a la hora de establecer la fiabilidad de una escala y está basado en la consistencia de los datos<sup>4</sup>. Su interpretación es parecida al

---

<sup>4</sup> BIENVENIDO VISAUTA Vinacua, Análisis estadístico con SPSS para Windows- 1º edición McGrawHill. 1998 pg 298-303.



coeficiente de determinación. En este caso, el 97,5% de las respuestas a las interrogantes son consistentes en nuestro estudio a partir de una prueba piloto. Este coeficiente se incrementa al 98,8% en toda la población.

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>				<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
		N	%		
Casos	Válido	148	100,0	Alfa de	N de
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0	Cronbach	elementos
	Total	148	100,0	,988	44
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.					

## 6. DISCUSIÓN

De acuerdo con Acurio (2017), el empowerment, “quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo”. Asimismo, afirma que “el empowerment, ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados, toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados siempre en cuando se ajusten a los valores de la organización.”

En los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, el empowerment está orientado a la mejora de las capacidades de los trabajadores de la empresa para elevar la calidad de sus servicios y con ello su presencia en el mercado, en estos establecimientos se ha encontrado que el empowerment presenta condiciones bajas respecto a información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas, lo que no le permiten alcanzar estas mejoras que Acurio menciona. En la tabla 8 del nivel de empowerment del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas se muestra que el 47.3% del personal de servicio nunca tiene un buen nivel de empoderamiento; existe otro porcentaje de 8.8% que a veces se adolece de este proceso de empowerment, lo que refleja que no se otorga poder al personal de servicio para administrar una determinada área. Esta situación nos permite aseverar que en los establecimientos de tres estrellas de la ciudad de Huaraz el personal de servicio no posee el nivel conveniente de empoderamiento.

García (2013) afirma sobre el liderazgo democrático que el directivo posee una visión objetiva y positiva del individuo al que hace parte activa en su equipo de trabajo, y el trabajo no solo es entendido, según García, como esfuerzo retributivo sino como fuente de motivación y autoestima. Su modelo se caracteriza por estar basado en la confianza y el respeto en la competencia y responsabilidad compartida y colegiada de todos los miembros del grupo; el principio de autoridad es compartido y se delegan funciones y tareas en el equipo de trabajo base de desempeño de la actividad laboral; de las decisiones sobre objetivos y estrategias son dialogadas y consensuadas, si bien el líder decide en última instancia y propone alternativas, pues cada miembro del grupo planifica, organiza, ejecuta y supervisa su actividad autónomamente; y la comunicación que fluye en todos los sentidos es vertical, horizontal y transversal.

El liderazgo democrático está orientado a que el poder y/o autoridad no esté centralizado en una sola persona; por el contrario, se distribuye en diversos rubros y/o áreas en donde el líder pueda orientar, dirigir al resto de sus compañeros de trabajo, lo que les permite conceder sus aportes para las alternativas de solución a los problemas que puedan ocasionarse dentro de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas. Por lo tanto, en estos establecimientos se ha encontrado que el liderazgo democrático presenta condiciones bajas en cuanto a la confianza, el respeto en la competencia, responsabilidad compartida, cuando el principio de autoridad es compartido y se delegan funciones y tareas en el equipo de trabajo, que no le permiten alcanzar mejoras que García menciona. Según la tabla 9 de la dimensión liderazgo democrático, el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, el 36.5% del nunca ejerce el liderazgo democrático, y tan sólo el 18.9% indica que a veces ejerce el ejercicio del liderazgo democrático. Lo cual nos lleva a establecer que nunca en los establecimientos de tres estrellas el personal de servicio posee un nivel beneficio de liderazgo democrático.

Robbins y Judge (2013) precisan sobre la toma de decisiones que las personas con alto nivel de habilidad mental son capaces de procesar la información con mayor fluidez, solventar problemas con mayor precisión y aprender de forma más ágil, por lo que se espera que el índice de errores de decisión sea menos frecuente, es necesario reconocer que un líder o colaborador empoderado debe ser capaz de tomar decisiones atinadas en situaciones difíciles y críticas sin perder la visión de la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Es importante tomar en cuenta que los historiales culturales de quien toma una decisión pueden influir de manera significativa en la selección de los problemas, la profundidad del análisis, la importancia asignada a la lógica y a la racionalidad; para ello, plantean que los individuos no basan su conducta únicamente en su ambiente externo, sino en cómo lo perciben o cómo creen que es; finalmente, para ellos, un trabajador empoderado debe saber cómo observan el desempeño de los compañeros de equipo.

De la toma de decisiones en el personal laboral de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, se pretende lograr que los trabajadores sean capaces de tomar decisiones acertadas para el logro del objetivo de las empresas, basado en el buen raciocinio y la adaptación de los criterios adecuados para mejorar el prestigio y consolidar su posicionamiento frente a la competencia. De esta manera, en los hospedajes de tres estrellas de la ciudad de Huaraz se ha encontrado que la toma de decisiones presenta condiciones bajas en cuanto a la profundidad del análisis, la importancia asignada a la lógica y a la racionalidad

que no le permiten alcanzar estas mejoras que mencionan Robbins y Judge. En la tabla 11, sobre la toma de decisiones, el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas se ha encontrado en un 39.9% que nunca ellos mismos toman decisiones; aun así, por otro lado, se observa a un grupo de personal del 23.6% que con frecuencia tiene una mayor toma de decisiones. Lo cual nos lleva a decir que nunca en los establecimientos de tres estrellas el personal de servicio posee un nivel satisfactorio en la toma de decisiones.

García (2013) sostiene que el trabajo en equipo es una estrategia, una forma o instrumento organizacional para optimizar la realización de tareas que permitirán alcanzar los fines, metas y objetivos programados por la dirección estratégica corporativa; asimismo, explica que el trabajo en equipo puede alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas pues requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras organizativas, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren de una interacción mayor entre las personas, solo así se obtiene más información sobre todo lo que afecta a la empresa y, sobre todo, más diversidad de enfoques a la hora de fijar objetivos, proponer proyectos o tomar decisiones. Este valor solo puede lograrse con una actitud cooperativa, que es el fundamento del trabajo en equipo. Por ello, García (2013) sostiene que, para lograr aprovechar el recurso humano del que se dispone, estos deben buscar implementar estrategias, procedimientos adecuados que logren cumplir con los estándares de calidad, los objetivos fijados dentro de los establecimientos de hospedaje. De este modo, dentro de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz se ha encontrado que el trabajo en equipo presenta condiciones bajas en cuanto a lograr actitud cooperativa, implementar estrategias, procedimientos adecuados que logren cumplir con los estándares de calidad que no le permiten alcanzar estas mejoras que García menciona. En la tabla 13, de trabajo en equipo del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz se ha encontrado que el 43.2% del personal de servicio nunca trabajan en equipo; el 23.6% del personal de servicio con frecuencia trabaja en equipo; de estos resultados, se puede determinar que nunca existe en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz un nivel adecuado de trabajo en equipo.

Aamodt (2010) establece que, generalmente, la mayoría de los problemas en las organizaciones se deben a conflictos en la comunicación interna entre departamentos, tanto de manera vertical como horizontal. La falta de información de lo superiores en las primeras líneas de la estructura organizacional afecta el trabajo objetivo del empoderamiento, debido a que si los colaboradores no cuentan con información verdadera y actualizada no podrán tomar decisiones atinadas, y,

por ende, evitarán la responsabilidad de las mismas para no cometer faltas y perder el trabajo. En muchos de los casos, por no tener una buena comunicación efectiva y eficaz por parte de los gerentes y los colaboradores, se producen conflictos, malestar e incomodidad, a veces dejándose antecedentes nunca resueltas. Por lo que es muy sugerente trabajar de una manera coordinada y con una dirección que procure el desarrollo de un clima organizacional armonioso y que todos se sientan motivados y con emociones estables a fin de lograr las metas y objetivos organizacionales.

Aamodt prosigue y dice que el desprendimiento que tiene cada trabajador es para encaminarse mediante un trabajo perseverante y continuo, hacia el logro de objetivos establecidos; De este modo, en los hospedajes de tres estrellas de la ciudad de Huaraz se ha encontrado en el nivel de comunicación presenta condiciones bajas debido a la falta de información de los superiores en las primeras líneas de la estructura organizacional, conflictos, malestar e incomodidad que no le permiten alcanzar estas mejoras que Aamodt menciona y describe. En la tabla 14, se tiene que la comunicación en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz el 37.8% del personal de servicio nunca hacen uso de una comunicación efectiva, y tan solo el 26.4% del personal de servicio hace su uso con frecuencia, lo cual nos lleva a establecer que nunca en los establecimientos de tres estrellas el personal de servicio posee el nivel de comunicación satisfactorio.

Navarro (2014) plantea que el trabajo de equipo es de gran importancia y de su buen funcionamiento se derivan prácticas eficaces y eficientes, aumenta la productividad y la seguridad, disminuyen los errores y los usuarios se muestran más satisfechos con la atención recibida. Navarro ha demostrado que los profesionales puedan demostrar su profesionalismo hacia sus pacientes mediante la aplicación de una serie acertada de criterios, procedimientos que debe de realizar dentro de su ámbito laboral, para contribuir al bienestar de sus usuarios. De este modo, en los hospedajes de tres estrellas de la ciudad de Huaraz se ha encontrado en la resolución de problemas que no se desarrolla de manera efectiva y por lo tanto no le permiten alcanzar estas mejoras que Navarro menciona. En la tabla 16, sobre la resolución de problemas del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas, se ha encontrado que el 44.6% del personal de servicio nunca resuelven los problemas surgidos día a día; aun así, por otro lado, se observa a un grupo de personal de 30.4% que con frecuencia resuelven los problemas surgidos día a día. Lo cual nos lleva a comprender que siempre en los establecimientos de tres estrellas de la ciudad de Huaraz el personal de servicio nunca posee un nivel ventajoso de resolución de problemas.

De la Peña (2014) llegó a las siguientes conclusiones. Se aceptó la hipótesis de investigación la cual plantea que si existe una correlación entre los valores laborales y trabajo en equipo, debido que van enlazados para formar un mejor desarrollo administrativo y lograr el compromiso de los objetivos de los colaboradores y motivar su integración, lo cual hace una mejor productividad. Para lograr un buen trabajo en equipo es importante resaltar la colaboración/cooperación entre los miembros de equipo de trabajo desde el aporte de ideas, realización de acciones concretas mancomunadas que permitan el desarrollo organizacional de los establecimientos de hospedaje. De este modo, en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz se ha encontrado la carencia de colaboración/cooperación que no le permiten alcanzar estas mejoras que De la Peña menciona. En la tabla 18, sobre la colaboración/cooperación del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, se ha encontrado que el 44.6% del personal de servicio nunca colabora /coopera entre los miembros de equipo de trabajo y la organización; aun así, por otro lado, se observa a un grupo de personal de 26.4% que con frecuencia colaboran /cooperan entre los miembros de equipo de trabajo y la organización. Lo cual nos lleva a comprobar que nunca en los establecimientos de tres estrellas el personal de servicio posee un nivel conveniente de colaboración/ cooperación.

Acurio (2017) establece que los elementos más importantes del empowerment son la responsabilidad ante los resultados, poder para la toma de decisiones, recursos materiales para la ejecución, información, conocimientos necesarios y competencia profesional del sujeto empoderado. Según Acurio (2017) el empowerment se basa en 10 principios, los cuales son: Asignar responsabilidades en las diversas tareas a realizar, asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades, define estándares de excelencia, facilitar capacitaciones necesarias para que alcancen los estándares de calidad, proveer la información y conocimiento necesario, proveer retroalimentación sobre el desempeño, reconocer oportunamente los logros alcanzados, confiar totalmente en los empleados, dejar espacios para el proceso y colaborar con dignidad y respeto.

Martínez (2003) precisa que el trabajo en equipo no significa solamente “trabajar juntos”. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa. Asimismo, menciona que el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

También, Martínez (2003) manifiesta que a medida que se desarrolle y fortalezca el empoderamiento dentro de los establecimientos de hospedaje, el líder debe fomentar el trabajo en equipo mediante las estrategias, procedimientos adecuados para la óptima realización de tareas definidas en forma conjunta con el equipo y guiado por un líder. De este modo, en los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz se ha encontrado que los niveles de empowerment y trabajo en equipo presenta condiciones bajas. En cuanto al empowerment, tenemos: información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas. Y en cuanto al trabajo en equipo, se encuentran: estrategias, procedimientos adecuados para la óptima realización de tareas definidas, lo que no le permiten alcanzar estas mejoras que Acurio (2017) y Martínez (2003) mencionan. En la tabla 20, sobre los niveles de empowerment y trabajo en equipo del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, se ha encontrado que el 43.2% del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz nunca desarrollan trabajo en equipo; el 41.9% nunca desarrolla el empowerment; aun así, por otro lado, se observa que un grupo del 23.6% del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, desarrolla con frecuencia trabajo en equipo; el 16.9% con frecuencia desarrolla el empowerment. Lo cual nos lleva a establecer que cuando el nivel de empoderamiento es bajo el trabajo en equipo también lo es y en viceversa. Esto, a su vez, nos lleva a definir que dentro de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas el personal de servicio nunca posee un nivel conveniente de empoderamiento y trabajo en equipo.

García (2013) considera que el liderazgo democrático está basado en la confianza, el respeto en la competencia, responsabilidad compartida y colegiada de todos los miembros del grupo. El principio de autoridad es compartido, se delegan funciones y tareas en el equipo de trabajo, base de desempeño de la actividad laboral. La jerarquía de mando se mantiene, únicamente, por la obligación que tiene el mando de controlar a sus colaboradores y saber si se cumplen las tareas y objetivos previstos. Las decisiones sobre objetivos, estrategias son dialogadas y consensuadas, si bien el líder decide en última instancia y propone alternativas. Cada miembro del grupo planifica, organiza, ejecuta y supervisa su actividad autónomamente.

Aamodt (2010) establece que generalmente la mayoría de los problemas en las organizaciones se deben a conflictos en la comunicación interna entre departamentos, tanto de manera vertical como horizontal, la falta de información de lo superiores en las primeras líneas de la estructura organizacional afectan el trabajo objetivo del empoderamiento, debido a que si los

colaboradores no cuentan con información verdadera y actualizada no podrán tomar decisiones atinadas y por ende evitarán la responsabilidad de las mismas para no cometer faltas y perder el trabajo. Por lo que es muy sugerente trabajar de una manera coordinada y con una dirección que procure el desarrollo de un clima organizacional armoniosa y que todos se sientan motivados y con emociones estables a fin de lograr las metas y objetivos organizacionales.

Para lograr una buena comunicación fluida entre cada uno de los miembros de equipo de trabajo, el sentirse bien dentro de su entorno laboral, el brindarse apoyo moral y económico. Todo ello se logrará si el líder no mantiene una postura jerárquica y, por el contrario, otorga cierta autonomía a cada uno de sus trabajadores. De este modo, en los hospedajes de tres estrellas de la ciudad de Huaraz se ha encontrado que el nivel de liderazgo democrático según nivel de comunicación presenta condiciones bajas. Respecto al liderazgo democrático son la confianza, el respeto en la competencia, responsabilidad compartida, cuando el principio de autoridad es compartido, se delegan funciones y tareas en el equipo de trabajo. Y en cuanto a la comunicación, la falta de información de los superiores en las primeras líneas de la estructura organizacional, el brindarse apoyo moral y económico que no le permiten alcanzar estas mejoras que García y Amodt, mencionan. En la tabla 21, el nivel de liderazgo democrático según nivel de comunicación del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas, se observa que el 37.8% del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, nunca desarrolla la comunicación efectiva; el 25.7% nunca desarrolla el liderazgo democrático; aun así, por otro lado, se observa a un grupo del 26.4% del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, que con frecuencia desarrollan la comunicación efectiva; el 12.2% con frecuencia desarrolla el liderazgo democrático. Lo cual nos lleva a fijar que cuando el nivel de liderazgo democrático no se encuentra fortalecido y la comunicación tampoco lo está y viceversa. Además, se puede decir que, dentro de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, el personal de servicio nunca posee un nivel provechoso de liderazgo democrático y comunicación.

Robbins y Judge (2013) mencionan sobre la toma de decisiones que las personas con alto nivel de habilidad mental son capaces de procesar la información con mayor fluidez, solventar problemas con mayor precisión y aprender de forma más ágil, por lo que se espera que el índice de errores de decisión sea menos frecuente. Es necesario reconocer que un líder o colaborador empoderado debe ser capaz de tomar decisiones atinadas en situaciones difíciles y críticas sin perder la visión de la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Es importante tomar



en cuenta que los historiales culturales de quien toma una decisión pueden influir de manera significativa en la selección de los problemas, la profundidad del análisis, la importancia asignada a la lógica y a la racionalidad; para ello, plantean que los individuos no basan su conducta únicamente en su ambiente externo, sino en cómo lo perciben o cómo creen que es, y finalmente para ellos, un trabajador empoderado debe saber cómo observan en los compañeros de equipo su desempeño.

Cuando se tiene bien definido lo que se quiere realizar, se debe seleccionar las alternativas más viables que puedan dar solución a los inconvenientes y/o dificultades que se puedan presentar dentro de su entorno laboral. De este modo, en los hospedajes de tres estrellas de la ciudad de Huaraz se ha encontrado que el nivel de toma de decisiones según nivel de resolución de problemas presenta condiciones bajas; respecto a la toma de decisiones se tiene la profundidad del análisis, la importancia asignada a la lógica y a la racionalidad. Y en cuanto a la resolución de problemas, que no se desarrolla de manera efectiva, lo que no permite alcanzar estas mejoras que Robbins y Judge (2013) y Navarro (2014) mencionan. En la tabla 22, sobre el nivel de toma de decisiones según nivel de resolución de problemas de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas se ha encontrado que el 44.6% del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz nunca practica la resolución de problemas; el 35.1% nunca desarrolla la toma de decisiones; aun así, por otro lado, se observa que el 30.4% del personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz practica con frecuencia la resolución de problemas; el 18.2% con frecuencia desarrolla la toma de decisiones. Por lo tanto, no se desarrolla una adecuada toma de decisiones y tampoco una buena resolución de problemas y viceversa. Lo cual nos lleva a comprender que, en de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas, el personal de servicio no posee un nivel provechoso de toma de decisiones y resolución de problemas.

## 7. CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que existe una baja relación entre el empowerment y trabajo en equipo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018. Los motivos que se reflejan son los resultados bajos que arrojan los indicadores de la variable empowerment, los cuales son bajo nivel de personalidad, flexibilidad, empatía, y carencia de iniciativa. En cuanto al trabajo en equipo, se encontró baja coordinación, escaso nivel de consecución de metas, comportamientos adecuados y bajo compromiso del personal de servicio.
2. Se ha identificado que la relación entre el liderazgo democrático y la comunicación entre el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018, se dio con un nivel bajo. Las razones que se resaltan son los resultados bajos que arrojan los indicadores de la dimensión liderazgo democrático, los cuales se enmarcan en lo siguiente: baja personalidad, carente flexibilidad, poca empatía; y en cuanto a la comunicación: poca sinergia y baja coordinación del personal de servicio.
3. Se concluye que existe baja relación entre toma de decisiones y resolución de problemas en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Ancash, 2018. Los motivos que se resaltan son los resultados de un nivel bajo que arrojan los indicadores de la dimensión toma de decisiones, los cuales son: iniciativa y responsabilidad; en cuanto a la resolución de problemas: bajo nivel de consecución de metas y poco nivel de comportamientos adecuados.
4. Se ha determinado que el recurso humano no se encuentra bien potenciado en base a sus capacidades, habilidades, destrezas para el logro de un buen trabajo en equipo.

## 8. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz que se mejore la relación de los directivos de la empresa con el personal, con el fin de una aplicación correcta del empowerment en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz. Esto debido a que se halló mediante la presente investigación un nivel bajo entre el empowerment y trabajo en equipo del personal de servicio, lo que impacta de manera directa en generar un inadecuado nivel de personalidad, flexibilidad, empatía, carencia de iniciativa, baja coordinación, escaso nivel de consecución de metas, comportamientos adecuados y bajo compromiso del personal de servicio.
2. A los profesionales del ámbito privado y en especial a aquellos administradores, gerentes que tomen estos resultados del estudio para su debida aplicación en el mejoramiento entre el liderazgo democrático y la comunicación entre el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, región Áncash, 2018, ya que los resultados bajos que arrojan los indicadores de la dimensión liderazgo democrático se enmarcan en lo siguiente: baja personalidad, carente flexibilidad, poca empatía; y en cuanto a la comunicación: poca sinergia y baja coordinación del personal de servicio.
3. A los administradores de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz se propone que consideren los resultados del estudio para su aplicación en el mejoramiento en la toma de decisiones y resolución de problemas. Si bien hay siempre una relación directa entre las dimensiones del personal de servicio no será significativa del todo. Esto quiere decir que no es suficiente centrar esfuerzos en potenciar la toma de decisiones en las empresas hoteleras de tres estrellas, sino que también tenemos que evaluar otros factores que intervienen, como el nivel de iniciativa, responsabilidad por parte del personal de servicio.
4. Se ha determinado potenciar el recurso humano en base a sus capacidades, habilidades y destrezas para el logro de un buen trabajo en equipo.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Acurio, S. (2017). *Administración Global. Empowerment & Outsourcing*. Recuperado de [https://issuu.com/stephanieacurio/docs/empowerment\\_outsourcing](https://issuu.com/stephanieacurio/docs/empowerment_outsourcing).
- Baena, G. y Montero, S. (2014). *Ciencias de la comunicación 1*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Blanco, M., Lobato, F., y Lobato, F. (2013). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: MacMillan.
- Buol, P. (2007). *Gestión por competencias. Diccionario de competencias*. Recuperado de [http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario de competencias.htm](http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)
- Castro Crisostomo, Y. (2015). *Empowerment y gestión empresarial en la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2014-2015* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú.
- Celmi Tuya, H. (2013). *El empowerment y el desempeño laboral en los restaurantes turísticos en la ciudad de Huaraz en el año 2012*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.
- Chingo Alarcón, N. (2016). *Evaluación de las características de trabajo en equipo en los funcionarios y servidores del establecimiento penitenciario de la ciudad de Cajamarca 2016* (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrel, Cajamarca, Perú.
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid, España: Ministerio de Educación.
- De la Peña, Y. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo* (Tesis de licenciatura). Universidad de Rafael Landivart, Guatemala.
- García, I. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en empresas turísticas*. Madrid, España: Paraninfo.

- Gutiérrez, Alcalá, S. (2015). *Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia* (Proyecto de Grado). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hirt, E. (2003). *Equipos de trabajo en organizaciones hoteleras: Estrategia alternativa frente al nuevo contexto turístico mundial*. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1142/1/hirt\\_ge.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1142/1/hirt_ge.pdf)
- Inchicahui Rodríguez, V. (2007). *Trabajo en equipo la productividad en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Huaraz* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.
- Kruse, K. (2013). *How do you measure engagement*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/07/14/how-do-you-measure-engagement/#6b43cdf64014>
- Malpartida Pujais, C. (2016). *Empowerment y desempeño laboral en la tienda comercial rivera del distrito de Huánuco, 2016* (Tesis de licenciatura). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.
- Martínez, O. (2003). *Apuntes clave sobre trabajo en equipo y toma de decisiones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/apuntes-clave-sobre-trabajo-en-equipo-y-toma-de-decisiones/>
- Montaña Ramirez, F. (2012). *El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones* (Informe final de investigación). Universidad EAN, Bogotá.
- Morales, E. (2016). *Empoderamiento y desempeño laboral* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landivart, Guatemala.
- Navarro, S. (2014). ¿Cómo conciben los profesionales de enfermería el trabajo en equipo en las unidades de hospitalización? *Evidentia: Revista de enfermería basada en la evidencia*, 11(45), 141-160.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson.

Rodas, E. (2017). *Empoderamiento y desempeño laboral* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Sánchez, M. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid, España: CEP.

Vigorena, F. (2014). *El trabajo en equipo en América Latina*. Recuperado de <https://www.liderazgoymercadeo.co/el-trabajo-en-equipo-en-america-latina/>

## **ANEXOS**

### Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS GENERAL	HIPOTESIS ESPECIFICOS	VARIABLES	METODOS	TECNICA E INSTRUMENTO
¿Cuál es nivel de relación entre empowerment y el trabajo en equipo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, provincia de Huaraz, región Ancash, 2018?	¿Cuál es el nivel de relación del liderazgo democrático y comunicación en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, provincia de Huaraz, región Ancash, 2018?	Determinar la relación que existe entre el empowerment y el trabajo en equipo de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, provincia de Huaraz, región Ancash, 2018.	Identificar el nivel de relación que existe entre el liderazgo democrático y la comunicación en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, provincia de Huaraz, región Ancash, 2018.	El nivel de relación que existe entre el empowerment y el trabajo en equipo en el personal de servicio es bajo de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, Provincia de Huaraz, región Ancash,2018.	El nivel de relación que existe entre el liderazgo democrático y la comunicación es bajo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, provincia de Huaraz, región Ancash, 2018.	X <sub>1</sub> Empowement	Deductivo-inductivo	Encuesta
	¿Cuál es el nivel de relación entre la toma de decisiones y resolución de problemas en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, provincia de Huaraz, región Ancash, 2018?		Identificar el nivel de relación que existe entre la toma de decisiones y la resolución de problemas en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, provincia de Huaraz, región Ancash, 2018.		El nivel de relación que existe entre la toma de decisiones y resolución de problemas es bajo en el personal de servicio de los establecimientos de hospedaje de tres estrellas de la ciudad de huaraz, provincia de huaraz, región Ancash, 2018.			



**Cuadro de establecimientos de hospedaje de tres estrellas en la ciudad de Huaraz.**

<b>Clasificación</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Nombre Comercial</b>	<b>Provincia</b>	<b>Distrito</b>	<b>Dirección</b>
H. 3 Estrellas	El Patio SAC	El Patio de Monterrey	Huaraz	Independencia	Carretera Huaraz - Caraz KM 206
H. 3 Estrellas	INEISA SAC	Pastoruri	Huaraz	Independencia	Jr. Corongo N°145
H. 3 Estrellas	Colombito EIRL	Colomba	Huaraz	Independencia	Jr. Francisco de Zela N°210
H. 3 Estrellas	Cooperativa de Servicios Múltiples del Centro LTDA.	Centrocoop	Huaraz	Huaraz	Av. Agustín Gamarra N°690
H. 3 Estrellas	San Sebastián EIRL	San Sebastián	Huaraz	Huaraz	Jr. Italia N°1124
H. 3 Estrellas	Gran Hotel Cesar's E.I.R.L.	Gran Hotel Cesar's	Huaraz	Huaraz	Jr. Larrea y Laredo N°721
H. 3 Estrellas	Hotel La Joya SAC	La Joya	Huaraz	Huaraz	Jr. San Martín N°1187
H. 3 Estrellas	Empresa Hotelera el Tumi SCRL	El Tumi	Huaraz	Huaraz	Jr. San Martín N°1121
H. 3 Estrellas	Recreo Tropical la Colina S.R.L.	Klinton	Huaraz	Huaraz	Jr. Juan Bautista N°827
H. 3 Estrellas	Hotel el Rubi S.A.C.	El Rubi	Huaraz	Huaraz	Av. Luzuriaga N° 550



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE SERVICIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE HUARAZ**

El presente cuestionario forma parte de la tesis denominado "EMPOWERMENT Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL DE SERVICIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE HUARAZ - REGIÓN ÁNCASH, 2018". Agradezco tenga a bien marcar la alternativa que considere pertinente. La información proporcionada es para fines exclusivamente de investigación y estrictamente confidenciales. De la veracidad de los datos que Ud. nos brinde, depende del éxito de nuestra investigación.

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

Marque con un aspa (X) la alternativa que considera correcta, según su información personal.

1. Género:

- a.  Masculino
- b.  Femenino

2. Edad: .....29.....años

3. Indique el máximo nivel educativo alcanzado:

- a.  Primaria.
- b.  Secundaria.
- c.  Superior No Universitaria.
- d.  Superior Universitaria.
- e.  Estudios de post grado.

4. Ocupación en el hotel:

- a.  Recepcionista.
- b.  Lavandería.
- c.  House keeping.
- d.  Mantenimiento.
- e.  Organizadores de eventos.
- f.  Cocinero.
- g.  Mozos.
- h.  Vigilante.
- i.  Otros.....

5. ¿Cuál es su oficio y/o profesión : licenciado en administración

6. Años de experiencia en el hotel:.....3.....años.

7. Relación laboral:

- a.  Contrato temporal
- b.  Contrato permanente



## II. DATOS DE EMPOWERMENT (empoderamiento).

2.1. De la siguiente lista señala la frecuencia con la que se ejerce el **LIDERAZGO DEMOCRÁTICO**, de acuerdo con la siguiente escala:

(1) Nunca

(2) A veces

(3) Con frecuencia

(4) Siempre

2.1.1. Nivel de personalidad:		1	2	3	4
a.	Tengo mi aspecto personal e imagen indicado para mi trabajo.		X		
b.	Soy carismática(o) frente a los clientes.	X			
c.	Tengo la capacidad de resolver problemas o quejas de los huéspedes.	X			
d.	Me permiten dar alternativas de solución a los problemas que se presenten en mis labores encomendadas.		X		
2.1.2. Nivel de flexibilidad:		1	2	3	4
a.	Cumplo labores netamente de mi área oportunamente.				X
b.	Se respeta el aporte de mis ideas y son tomadas en cuenta.		X		
c.	Los valores de respeto, honestidad y responsabilidad se transmiten de forma espontánea de una área hacia otra.	X			
d.	El cambio de personal a otra área en el centro laboral se hace de manera idónea.		X		
e.	Se me comunican los cambios organizacionales que se suscitan en la empresa y me adapto fácilmente a ellos.	X			
2.1.3. Nivel de empatía.		1	2	3	4
a.	Me encuentro atento a las dificultades y/o errores cometidos para posteriormente ser corregidos.		X		
b.	La empresa se preocupa por mi bienestar físico y/o mental.	X			
c.	Mis compañeros de trabajo inspiran confianza para compartir cualquier tipo de información relacionado a la empresa.	X			
d.	Mantengo la prudencia respectiva en cuanto a los problemas que puedan aquejar a todas las áreas que funcionan dentro del establecimiento de hospedaje.			X	

2.2. De la siguiente lista señala la frecuencia con la que se **TOMAN DECISIONES**, de acuerdo con la siguiente escala:

(1) Nunca

(2) A veces

(3) Con frecuencia

(4) Siempre

2.2.1 Nivel de iniciativa.		1	2	3	4
a.	El responsable de un área específica, delega tareas habitualmente al resto del personal para cumplimiento de una determinada meta.		X		
b.	Introduzco novedades y soluciones diferentes para mejorar mi trabajo.		X		
c.	En la empresa tengo la libertad para cumplir con mis labores.	X			
d.	Se me informa de los nuevos servicios del hotel.	X			





2.2.2	Nivel de responsabilidad.	1	2	3	4
a.	Siento que el directivo orienta y guía el logro de los resultados propuestos.	X			
b.	Observo que el directivo mantiene la disciplina entre el personal para su mejor desenvolvimiento.	X			
c.	Percibo que el directivo establece un clima laboral entre el personal.	X			
d.	Considero que el directivo organiza reuniones semanales y mensuales en cada área.		X		
e.	Siento que el directivo motiva al personal mediante capacitaciones.	X			

### III. DATOS DE TRABAJO EN EQUIPO.

3.1. De la siguiente lista señala la frecuencia con la que se hace uso de una **COMUNICACIÓN** efectiva, de acuerdo con la siguiente escala:

(1) Nunca                      (2) A veces                      (3) Con frecuencia                      (4) Siempre

3.1.1.	Nivel de sinergia	1	2	3	4
a.	Mantengo un nivel de cooperación entre los miembros de equipo de trabajo en mis labores cotidianas encomendadas.		X		
b.	Existe compañerismo entre los miembros de equipo de trabajo.	X			
c.	Siento que mis superiores y mis compañeros de trabajo valoran mi trabajo.	X			
d.	Recibo apoyo moral y económico que permiten expandir mis conocimientos y habilidades para mejorar mi trabajo.	X			
3.1.2.	Nivel de coordinación.	1	2	3	4
a.	Hago uso permanente de los medios de comunicación para interactuar con mis compañeros de trabajo.		X		
b.	Hago uso del canal de comunicación (oral y escrito) con mis compañeros de trabajo.		X		
c.	Mis acciones son monitoreadas por el jefe superior.	X			
d.	Coordino con otras áreas para la efectiva realización de una actividad.	X			

3.2. De la siguiente lista señala la frecuencia con la que **RESUELVEN LOS PROBLEMAS** surgidos en el día a día, de acuerdo con la siguiente escala:

(1) Nunca                      (2) A veces                      (3) Con frecuencia                      (4) Siempre

3.2.1.	Nivel de consecución de metas.	1	2	3	4
a.	No sucede pérdida de bienes en la empresa.	X			
b.	Observo que el visitante no hace uso del libro de reclamaciones.		X		
c.	Se comparten los propósitos que persigue el personal.	X			
d.	El personal tiene la capacidad de realizar su labor con una clara definición del resultado esperado en el día de trabajo.	X			
e.	El personal tiene la capacidad de realizar su labor con mucha eficiencia.		X		



3.2.2. Nivel de comportamientos adecuados.		1	2	3	4
a.	Observo responsabilidad en las tareas asignadas por el personal.	X			
b.	Existe competencia entre los compañeros de trabajo	X			
c.	El sueldo que percibo compensa el trabajo que realizo.	X			
d.	Existe integración del personal involucrado en la realización de una determinada tarea.	X			
e.	Observo que el personal cumple con los intereses de la empresa.	X			

3.3. De la siguiente lista señala la frecuencia de **COLABORACIÓN/COOPERACIÓN**, de acuerdo con la siguiente escala:

(1) Nunca

(2) A veces

(3) Con frecuencia

(4) Siempre

3.3.1. Nivel de compromiso con el equipo.		1	2	3	4
a.	Existe lealtad entre los miembros de equipo de trabajo.	X			
b.	Mis metas se alinean perfectamente a las de la empresa.	X			
c.	Mis proyectos personales y mi crecimiento personal están alineados a la empresa.	X			
d.	Mi trabajo cumple con las expectativas de mis superiores y por ende de la empresa.	X			

***Muchas Gracias por su  
Colaboración ☺***





**OBSERVACIONES**

1. *Sin observaciones se procede a su aplicación.*

---

---

---

---

---

---

---

---

2. —

---

---

---

---

---

---

---

---

3. —

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**FECHA:** 15/02/2018

  
Firma del experto



## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Ramirez Asis Edwin Hernan	Docente FST - UNASAM	Cuestionario	Liz Romero

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.															73%					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																		77%		
3. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																		82%		
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																		80%		
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar las variables con determinados sujetos y contexto.																		90%		
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																		85%		
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																		77%		
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																		90%		
9. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																		84%		
<b>PROMEDIO .... 81.9%</b>																					

- OPINION DE APLICABILIDAD:**
- Procede su aplicación
  - Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
  - No procede su aplicación

15/10/2023	31668274		999481470
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono



**OBSERVACIONES**

1. *Sin observaciones*

2.

3.

**FECHA:**

*15/12/2022*

  
**Lic. Adm. Edwin Hernán Romfrez Asís**  
**Reg. Único de Coleg. N° 4112**

**Firma del experto**

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
<i>DEXTRE MARTÍNEZ WILLIAM RENÉ</i>	<i>DECENTE - UNMSM</i>	<i>CUESTIONARIO</i>	<i>LIZ ROMERO</i>

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**  
Coloque el porcentaje, según intervalo.


INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																					
3. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																					
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																					
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar las variables con determinados sujetos y contexto.																					
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																					
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																					
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																					
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																					
<b>PROMEDIO ..71%</b>																						

**OPINION DE APLICABILIDAD:**

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

<i>15/10/2018</i>	<i>40138473</i>		<i>993-007-106</i>
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono





**OBSERVACIONES**

1. *Sin observaciones se procede a su aplicación.*

2.

3.

**FECHA:**

*15/12/2018*



Mtr. WILLIAM RENÉ DEXTRE MARTÍNEZ  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
CLAP N° 04138 - DNI: 49138473

Firma del experto

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

### DATOS GENERALES:


Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
FIGUEROA TAHUA DELIA	GERENTE - GRUPO FIGUEROA & ASOCIADOS EIRL	CUESTIONARIO	LIZ ROHERO

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.														66%							
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.															73%						
3. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.													65%								
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.														70%							
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar las variables con determinados sujetos y contexto.																78%					
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.												60%									
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.															75%						
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.														68%							
9. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación															75%						
PROMEDIO 70%																						

- OPINION DE APLICABILIDAD:
- Procede su aplicación
  - Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
  - No procede su aplicación

15/10/2015	47079221		962922327
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono





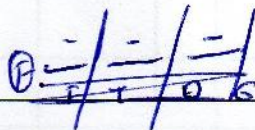
## OBSERVACIONES

1. SIN OBSERVACIONES SE PROCEDE SU APLICACIÓN

2.

3.

FECHA: /.../20...



Firma del experto



COLEGIO DE LICENCIADOS EN  
TURISMO DEL PERÚ - ANCASH

LIC. DELIA G. FIGUEROA TAHUA  
C.L.T.P. N° 12600

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

### DATOS GENERALES:


Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Mendoza Rivas Denis Leonor	Docente - UNASAM	Cuestionario	Bach. Liz Vanessa Romero Villafana

### ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.															75					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																80				
3. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.															75					
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																	85			
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar las variables con determinados sujetos y contexto.																80				
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.														70						
7. COHERENCIA	Entre los indices, indicadores y las dimensiones.																	85			
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																80				
9. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																80				
<b>PROMEDIO</b>		<b>78,9</b>																			

OPINION DE APLICABILIDAD:  Procede su aplicación  
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan  
 No procede su aplicación

/.../20...	42289816	 Denis L. Mendoza Rivas Lic. Estadística e Informática	973969010
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

**OBSERVACIONES**

- 1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**FECHA:**      /.../20...

  
-----  
Denis L. Mendoza Rivas  
Lic. Estadística e Informática  
COESPE N° 353

\_\_\_\_\_  
**Firma del experto**