

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS TECNOLÓGICAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA



“EL EMPOWERMENT COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN EN EL HOTEL ENSUEÑO, AREQUIPA-2014”

Presentado por la Bachiller:

TORRES DELGADO ANDREA ALEXANDRA

Para optar el Título Profesional de:

Licenciada en Turismo y Hotelería

Arequipa – Perú

2016

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mi padre Raúl,

a mis abuelas Juana y Elba,

a mi abuelo Enrique,

a mis primos Willy y Vanessa,

a mi tía Patricia

y a José

porque son la fuente

de mi inspiración y motivación

para ser cada día

un mejor ser humano.



AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mis más sinceras muestras de agradecimiento:

Al Señor Jesucristo, mi Señor y Dios, por enseñarme el camino correcto de la verdad y de la vida, guiándome fortaleciéndome cada día con su Espíritu Santo.

A la Universidad Católica de Santa María, por abrirme las puertas al conocimiento.

A mis maestros de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería por sus buenos consejos y por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencia.

A mi asesor por ser mi guía en este trabajo y hacer de éste un aporte a la investigación en nuestro medio.

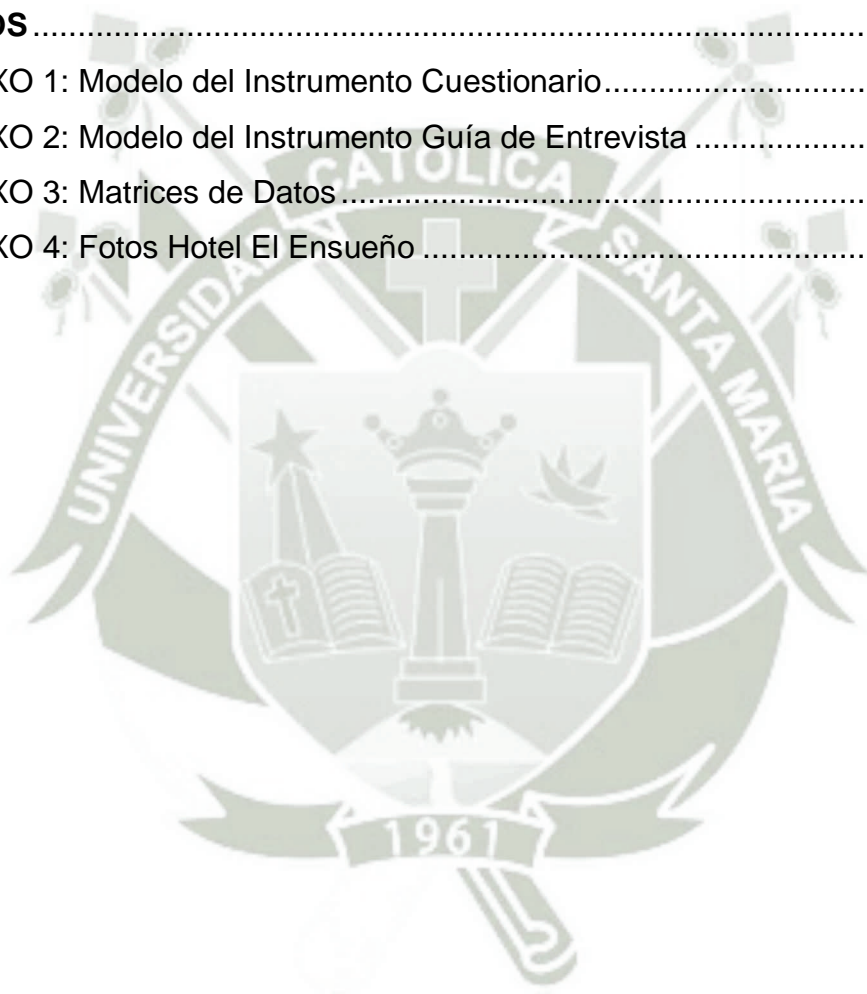


ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	viii
SUMMARY	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO	1
1. ENUNCIADO	2
2. DESCRIPCIÓN	2
2.1. CAMPO Y ÁREA	3
2.1.1. Campo	3
2.1.2. Área	3
2.1.3. Línea	3
2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	3
2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	3
2.4. ANÁLISIS DE VARIABLES	4
3. JUSTIFICACIÓN	5
4. MARCO TEÓRICO	7
4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
4.2. EMPOWERMENT	10
4.2.1. Concepto de Empowerment	10
4.2.2. Poder	18
4.2.3. Motivación	29
4.2.4. Desarrollo	33
4.2.5. Liderazgo	43
4.3. ESTRATEGIA DE GESTIÓN	61
4.3.1. Gestión Y Administración	61
4.3.2. Principios Generales de la Administración	62
4.3.3. Proceso Administrativo	64
A.Planeación	64

B.Organización.....	72
C.Dirección.....	73
D.Control.....	91
4.4. HOTEL.....	94
4.4.1. Concepto de Hotel.....	94
4.4.2. Requisitos Mínimos para la Obtencion de la Categoría Hotel Tres Estrellas.....	94
4.5. EL HOTEL ENSUEÑO.....	97
4.5.1. Información General.....	97
4.5.2. Descripción de sus Instalaciones.....	97
4.5.3. Misión.....	99
4.5.4. Visión.....	99
4.5.5. Capacidad Instalada.....	100
4.5.6. Servicios que comercializa.....	100
4.5.7. Reseña Histórica.....	102
5. OBJETIVOS.....	103
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	103
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	103
6. HIPÓTESIS.....	103
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	104
1. TÉCNICAS.....	105
2. INSTRUMENTOS.....	105
3. CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	105
4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	106
4.1. ORGANIZACIÓN.....	106
4.2. RECURSOS.....	106
4.3. ELABORACIÓN DE DATOS.....	107

CAPÍTULO III: RESULTADOS	108
1. EMPOWERMENT	109
2. ESTRATEGIA DE GESTIÓN	158
3. DISCUSIÓN	175
CONCLUSIONES	179
SUGERENCIAS	181
BIBLIOGRAFÍA	183
ANEXOS	184
ANEXO 1: Modelo del Instrumento Cuestionario.....	184
ANEXO 2: Modelo del Instrumento Guía de Entrevista	191
ANEXO 3: Matrices de Datos	193
ANEXO 4: Fotos Hotel El Ensueño	196



RESUMEN

Las empresas hoteleras competitivas comprenden que para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de los clientes externos, primero deben satisfacer las necesidades del cliente interno para poder fidelizarlo con la empresa. El empowerment busca potenciar el talento y las competencias de las personas facultándolos para la toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el Empowerment como Estrategia de Gestión en el Hotel Ensueño. Se consideró como unidades de estudio a los trabajadores, al gerente y a la administradora del hotel. Se elaboró una encuesta aplicada a los trabajadores y una entrevista aplicada al gerente y a la administradora. Se muestran los resultados mediante estadística descriptiva con su explicación correspondiente.

La encuesta consta de 62 preguntas aplicadas a 21 trabajadores del Hotel Ensueño. Dichas preguntas se enfocaron en los cuatro indicadores del empowerment: poder, motivación, desarrollo y liderazgo. Los resultados mostraron que el 38% de trabajadores no está facultado para la toma de decisiones, el 48% no se siente motivado en su trabajo, el 76% considera no reciben capacitación y el 95% considera que en la empresa no hay liderazgo. La entrevista está compuesta de 35 preguntas aplicadas al gerente y a la administradora del Hotel Ensueño. Las preguntas en mención se enfocan en la estrategia de gestión del hotel para poder reconocer si el empowerment es aplicado por la gerencia y administración sobre los trabajadores.

Según los resultados de la investigación, se puede concluir que el empowerment no está siendo aplicado en el Hotel Ensueño como estrategia de gestión; y que su aplicación mejoraría notablemente el nivel de desempeño y la satisfacción del cliente interno, externo y de la dirección del hotel.

SUMMARY

The competitive hotel companies realize that to achieve organizational success and satisfaction of external customers, they must first meet the needs of the internal customer and make them loyal to the company. Empowerment seeks to promote the talent and skills of people empowering them for decision-making.

This research aims to analyze the empowerment as a management strategy in the Ensueño Hotel. This shall be considered as units of study for workers, manager and administrator of the hotel. A survey of workers and an interview applied to the management and administration of the hotel was developed. The results are shown using descriptive statistics with explanation.

The survey consists of 62 questions applied to 21 workers of the Ensueño Hotel. These questions focused on the four indicators of empowerment: power, motivation, development and leadership. The results showed that 38% of workers are not entitled to decision making, 48% do not feel motivated in their work, 76% feel they do not receive training and 95% believe that there is not leadership in the company. The interview consists of 35 questions applied to the manager and the chief executive officer of the Ensueño Hotel. These questions focus on hotel management strategy to recognize whether empowerment is applied by management and administration on workers.

According to research results, we can conclude that empowerment is not being applied in the Ensueño Hotel as a management strategy, and that its implementation would significantly improve the level of performance and satisfaction of internal, external customer and the hotel management.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial dinámico y cambiante, para que una empresa hotelera sea competitiva es fundamental hacer uso de herramientas y técnicas de gestión que permitan potenciar el talento de sus colaboradores, favoreciendo la prestación de un servicio de calidad como estrategia para fidelizar al cliente, generando rentabilidad a la empresa.

En la actualidad muchas empresas hoteleras manejan una gestión empresarial deficiente que se plasma en resultados de regular a bajo desempeño organizacional, no logrando ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo.

La presente tesis tiene como objeto analizar el Empowerment como Estrategia de Gestión en el Hotel Ensueño, ubicado en la ciudad de Arequipa. La empresa en mención tiene un gran potencial por su ubicación privilegiada, infraestructura, etc.; sin embargo, el talento humano no está siendo potenciado. El desarrollo de esta investigación permitirá conocer si el empowerment está siendo aplicado o no en el hotel.

Por razones metodológicas hemos dividido el trabajo de investigación en tres capítulos.

En el capítulo I, titulado Planteamiento Teórico, se consideró el enunciado, la descripción, la justificación de la investigación, el marco teórico que incluye temas centrales como: los Antecedentes de la Investigación, Empowerment y Estrategia de Gestión; se complementa con información sobre establecimientos hoteleros y de El Hotel Ensueño como ámbito de estudio. Esta sección establece las bases del presente trabajo de investigación y brinda el conocimiento necesario para su debida comprensión.

El capítulo II expone el Planteamiento Operacional de la tesis, y se considera las técnicas usadas: encuesta y entrevista; así también los instrumentos: cuestionario y guía de entrevista. Se aplicó un cuestionario a 21 trabajadores del Hotel Ensueño y una guía de entrevista aplicada al gerente y administradora del hotel. Adicionalmente, se expone el campo de verificación y la estrategia de recolección de información. Lo planteado en este capítulo nos permitirá obtener posteriormente los resultados de la investigación.

El capítulo III considera los resultados de la primera variable: Empowerment y los resultados de la segunda variable: Estrategia de Gestión. En ambos casos se hace la presentación de tablas y gráficos con su interpretación correspondiente.

Se incluye la discusión, las conclusiones y las sugerencias que permitan mejorar el desempeño, las satisfacción personal de los trabajadores, el clima laboral, etc.; utilizando la técnica del empowerment como una estrategia de gestión empresarial.

Finalmente, incluimos la bibliografía empleada para la elaboración de la tesis y los anexos donde figuran el modelo de los instrumentos, las matrices de datos y fotografías del hotel.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. ENUNCIADO

“El Empowerment como estrategia de gestión en el Hotel Ensueño, Arequipa-2014”

2. DESCRIPCIÓN

Las grandes cadenas hoteleras buscan mejorar la calidad de sus servicios otorgando empowerment a sus trabajadores; la aplicación del empowerment les da mayor autonomía a los trabajadores y promueve la formación de equipos auto-dirigidos generando satisfacción en los propios trabajadores; los cuales lograrán un desempeño superior ofreciendo un mejor servicio a los clientes.

A pesar de los beneficios del empowerment, muchas empresas hoteleras mantienen la administración y gestión tradicional, donde no se les delega autoridad a los trabajadores ni se les brinda autonomía en la ejecución de sus labores cotidianas.

Así mismo, en la ciudad de Arequipa son muy pocos los hoteles que aplican el empowerment, es por ello que la calidad de servicio llega a ser muy deficiente y no llega a cumplir con las expectativas de los clientes. Con el uso de nuevas técnicas de gestión, la hotelería en Arequipa podría desarrollarse y mejorar su nivel.

En base a ello se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo influye el empowerment como estrategia de gestión en el Hotel Ensueño?

2.1. Campo y área

2.1.1. Campo

Ciencias Sociales

2.1.2. Área

Turismo

2.1.3. Línea

Hotelería

2.2. Nivel de Investigación

Descriptiva; ya que se puede identificar las características o situaciones que se presentan dentro de la empresa y se analizan factores e indicadores que pueden afectar el objeto de estudio

2.3. Tipo de Investigación

Básica; porque parte de un marco teórico y permanece en él y tiene como finalidad ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad.

2.4. Análisis de Variables

VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR
1. EMPOWERMENT	1.1. Poder	1.1.1. Responsabilidad 1.1.2. Autoridad 1.1.3. Toma de decisiones
	1.2. Motivación	1.2.1. Necesidades e iniciativa 1.2.2. Impulsos y esfuerzo 1.2.3. Incentivos
	1.3. Desarrollo	1.3.1. Capacitación 1.3.2. Desarrollo de personas 1.3.3. Desarrollo organizacional
	1.4. Liderazgo	1.4.1. Equipos de trabajo 1.4.2. Comunicación 1.4.3. Participación
2. ESTRATEGIA DE GESTIÓN	2.1. Planeación	2.1.1. Misión 2.1.2. Visión 2.1.3. Objetivos 2.1.4. Estrategias
	2.2. Organización	2.2.1. Distribución/división del trabajo 2.2.2. Asignación de responsabilidades 2.2.3. Asignar personal adecuado
	2.3. Dirección	2.3.1. Autoridad 2.3.2. Delegación 2.3.3. Comunicación 2.3.4. Supervisión
	2.4. Control	2.4.1. Establecimiento de estándares 2.4.2. Medición del desempeño 2.4.3. Detección de desviaciones 2.4.4. Establecimiento de medidas correctivas

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca analizar el empowerment en el establecimiento de hospedaje Hotel Ensueño como una estrategia de gestión. Dado que en el Perú son escasas las empresas que hacen uso de técnicas de gestión modernas tales como el empowerment, los modelos de dirección son bastante tradicionales y poco innovadores y no se ajustan realmente a las necesidades del mundo empresarial y al entorno que presenta cambios acelerados. Muchas empresas no poseen estándares de calidad y por consiguiente no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Es por ello que a través del uso del empowerment se busca empoderar al recurso humano para que esté capacitado en la toma de decisiones y auto gestionarse.

Empresarialmente, el empowerment trae consigo varios beneficios para los trabajadores como es mayor autonomía en sus labores, incremento de la confianza, trabajo en equipo, etc. Con el empowerment se motiva a los trabajadores para que estos puedan desarrollar y explotar sus capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades. Además de ello, con trabajadores motivados y capacitados se logra mayor eficiencia en los procesos de trabajo consiguiendo altos estándares de calidad que tienen como resultado clientes satisfechos. Todo esto da como resultado el logro de los objetivos de la organización y a los objetivos del equipo humano.

El empowerment tiende a mejorar el clima laboral en las empresas ya que fomenta mayor poder, motivación, desarrollo y liderazgo; consiguiendo así trabajadores felices y satisfechos con su trabajo y de esta forma capaces de brindar un mejor servicio lo cual hará que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio y el producto que han adquirido, por ende la empresa se verá beneficiada con un mejor estatus y nivel.

Económicamente, el empowerment hace posible trabajadores más productivos, eficaces y capaces de brindar un mejor servicio; esto hace posible que los clientes se sientan satisfechos con el producto y el servicio que han adquirido y/o recibido. Al lograr resultados positivos en la satisfacción del cliente, la empresa hotelera se ve fortalecida y obtiene mayores ventajas competitivas lo que hace posible un mejor posicionamiento en su mercado. Una empresa bien posicionada atrae más clientes lo que genera mayores ingresos económicos y una alta rentabilidad en la empresa.

En el ámbito social, la presente investigación podría servir como precedente para que más empresas hoteleras hagan uso de esta herramienta de gestión tan eficaz como el empowerment; con su implementación se podría obtener grandes beneficios para la empresa misma, para los trabajadores y para los usuarios de estos servicios.

Académicamente, este estudio hará posible dar a conocer el empowerment, herramienta que usada adecuadamente trae grandes beneficios a una organización ya que para que las empresas se mantengan vigentes en un mercado competitivo, es necesario que se adapten, crezcan y aprendan nuevas maneras de realizar el trabajo, donde se cree y fortalezca una cultura organizacional y se promueva la toma de decisiones así también como la formación de equipos de trabajo altamente eficaces.

Finalmente, en el ámbito personal, el realizar este proyecto de investigación, me permitirá obtener el título profesional de Licenciada en Turismo y Hotelería y de esta forma consolidar la primera etapa de mi vida profesional y dar inicio a una nueva.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el año 2006 Alejandra García Oloscoaga y Giselle Solis Salazar para obtener la Licenciatura de Administración de Hoteles y Restaurantes en la Universidad de las Américas Puebla, elaboraron la tesis denominada “Satisfacción del cliente interno con base al empowerment otorgado en un Hotel de la Ciudad de México”, el objetivo general de dicha investigación fue identificar si el empowerment otorgado en un hotel en la Ciudad de México influye en la satisfacción del cliente interno para obtener un mejor desempeño en sus labores. Además de ello, la investigación tuvo como objetivos específicos conocer el empowerment que se le da al cliente interno y analizar y determinar si existe relación entre el empowerment otorgado y la satisfacción del empleado.

El hotel elegido es un establecimiento de categoría tipo corporativo que atiende a viajeros de negocios muy exigentes, y que maneja altos estándares de calidad; el mencionado se mantuvo en anonimato por petición del mismo hotel.

Las unidades de análisis fueron 212 trabajadores de los diferentes departamentos del hotel. Para realizar el estudio se aplicó una encuesta compuesta de 40 preguntas y divididas en ocho categorías que determinan el clima de empowerment dentro de la organización, con el propósito de conocer como se encuentra el personal del hotel con respecto a cada una de las categorías. Las categorías empleadas fueron:

- La claridad del propósito por el cual el personal se encuentra laborando en la empresa.
- La moral con la cual el personal basa sus valores y principios en su trabajo.

- La justicia con la que el personal es tratado y valorado dentro de la organización.
- El reconocimiento que se le da al empleado por sus labores realizadas.
- Equipo de trabajo con el que el empleado se desenvuelve y relaciona día con día.
- La participación del personal al momento de la toma de decisiones.
- La comunicación entre todo el personal con base a la información otorgada.
- Ambiente sano en el cual se desempeña el empleado.

El proceso de recolección de información consistió en tabular, analizar e interpretar los datos para finalmente realizar el procesamiento de la información en tablas y gráficos haciendo uso del Programa Excel.

En base a los resultados, la investigación arrojó las siguientes conclusiones:

- En el hotel, el empowerment tiene amplia relación entre la satisfacción del empleado y el buen desempeño en sus labores. Para los trabajadores es fundamental el reconocimiento de su persona y de sus labores. Así mismo valoran la oportunidad de desarrollo, el trabajo en equipo y la confianza que se les otorga para la toma de decisiones.
- A los empleados en el Hotel en la Ciudad de México sí les es otorgado cierto empowerment para la realización de sus labores y para la toma de decisiones.

- Se mostraron bajos niveles en la categoría de reconocimiento, ya que los trabajadores consideran que en ciertas ocasiones no son alentados ni reconocidos como personas; puesto que no siempre son escuchados ni valorados en el trabajo. A pesar de ello, se sienten comprometidos con la empresa y la consideran un buen lugar para laborar.

La tesis concluye con algunos comentarios, necesidades y opiniones de los trabajadores de los diferentes departamentos del hotel, que expresaron durante la aplicación de las encuestas. Estos datos sirvieron como información relevante a considerar por la empresa.



4.2. EMPOWERMENT

4.2.1. Concepto de Empowerment

Davis¹ denomina al empowerment como el proceso que ofrece mayor autonomía a los colaboradores compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los aspectos que influyen en el desempeño laboral.

Así mismo, el empowerment ayuda a eliminar las condiciones que causan sensación de ineficacia; en cambio, propician sensaciones de eficacia personal en los empleados. Por consecuencia del empowerment los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y lo suficientemente capacitados para asumir el control de los problemas que se les presentan. Se han propuesto cinco enfoques generales del empowerment:

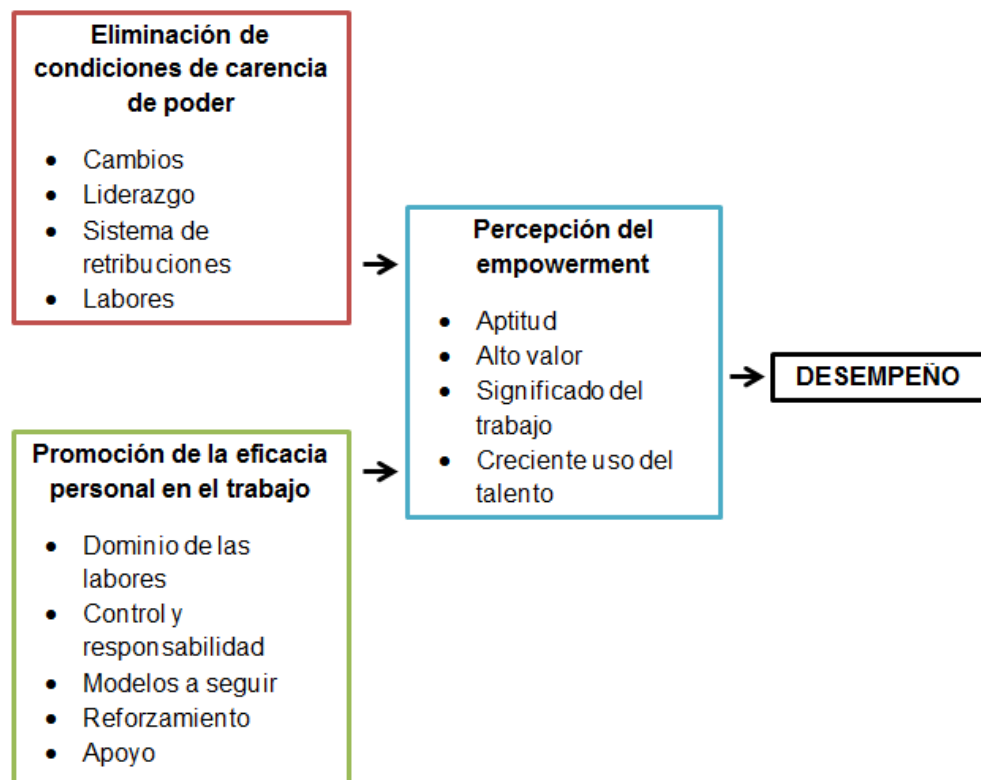
1. Ayudar a los empleados a obtener el dominio de sus labores (poniendo a su alcance capacitación apropiada, entrenamiento y experiencia guiada, cuyo resultado serán éxitos iniciales).
2. Permitir más control (concediendo a los empleados potestad sobre su desempeño laboral y responsabilizándolos de los resultados).
3. Ofrecer modelos exitosos a seguir (permitiendo a los empleados que observen a compañeros que ya se desempeñan exitosamente en sus labores)
4. Hacer uso del reforzamiento y la sugestión (ofreciendo elogios, ánimos y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la confianza de los empleados en sí mismos).

¹ DAVIS, Keith; (1999); *Comportamiento humano en el trabajo*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.244-246

5. Brindar apoyo emocional (mediante la reducción de la tensión y la angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta).

Cuando los administradores hacen uso de estos enfoques, los empleados comienzan a darse cuenta de que son competentes y que son valorados, de que sus labores tienen importancia e impacto y de que cuentan con oportunidades de usar su talento. Cuando se les concede empowerment, es más probable que sus esfuerzos rindan el tipo de desempeño que valora la empresa.

FIGURA 1: Proceso del empowerment



Fuente: DAVIS, Keith; (1999); *Comportamiento humano en el trabajo*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.246

Así mismo, Koontz² define al empowerment como la atribución de facultades, es decir que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin pedir la aprobación de sus superiores.

La idea en la que se apoya la atribución de facultades es que quienes estén más cerca de la tarea se encuentran en mejor posición para tomar una decisión, siempre que tengan las habilidades requeridas.

Históricamente, la noción de la atribución de facultades se ha basado en esquemas de sugerencias, enriquecimiento del trabajo y participación de los trabajadores. Además, los conceptos de delegación que se exponen en forma posterior en este capítulo también están íntimamente relacionados con la atribución de facultades.

Tanto la delegación de autoridad como la atribución de facultades son una cuestión de jerarquía. También requieren que los empleados y los equipos acepten la responsabilidad por sus acciones y su trabajo. Conceptualmente, se ilustra como sigue:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad
($P = R$).
- Si el poder es mayor que la responsabilidad
($P > R$), se podría producir una conducta autocrática del superior, que es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder
($R > P$), se podría producir frustración de los subordinados, ya que no tienen el poder necesario

² KOONTZ, Harold; (2007); *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.177

para llevar a cabo el trabajo del que son responsables.

Algunos motivos del interés en la concesión de facultades son la competitividad global, la necesidad de reaccionar con prontitud a las demandas y expectativas de los clientes y una fuerza de trabajo mejor instruida que exige una mayor autonomía. La atribución de facultades de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y su poder con sus subordinados. Así, un estilo de liderazgo autocrático, cuando es la única manera de administrar, casi siempre resulta impropio para la organización del siglo XXI.

La mayoría de los empleados quieren enterarse y participar en decisiones que inspiren el sentimiento de pertenecer a un grupo, de logros y autoestima.

Una administración eficaz requiere que la atribución de facultades sea verdadera, que se base en una confianza mutua, que les proporcione a los empleados información oportuna para llevar a cabo su trabajo y que se otorgue a personas competentes. Además, los empleados deben ser premiados por ejercer su autoridad de decidir. También se debe comprender el impacto que tiene la atribución de facultades a los subordinados sobre sus superiores. Las necesidades de los superiores se deben reconocer, por ejemplo, dándoles trabajos más estimulantes.

La creación de organizaciones de aprendizaje va de la mano de una clara tendencia a delegar facultades a personas de todas las áreas. Además de recurrir a los equipos auto dirigidos, adoptar sistemas orgánicos de administración e implantar una cultura participativa y abierta, las

organizaciones de hoy tratan de compartir el poder con todos sus miembros.

Para Chiavenato³ el empowerment parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. En un entorno de negocios que se caracteriza por la intensa competencia global y el rápido surgimiento de nuevas tecnologías, dejar atrás el control centralizado parece ser una solución viable que promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización.

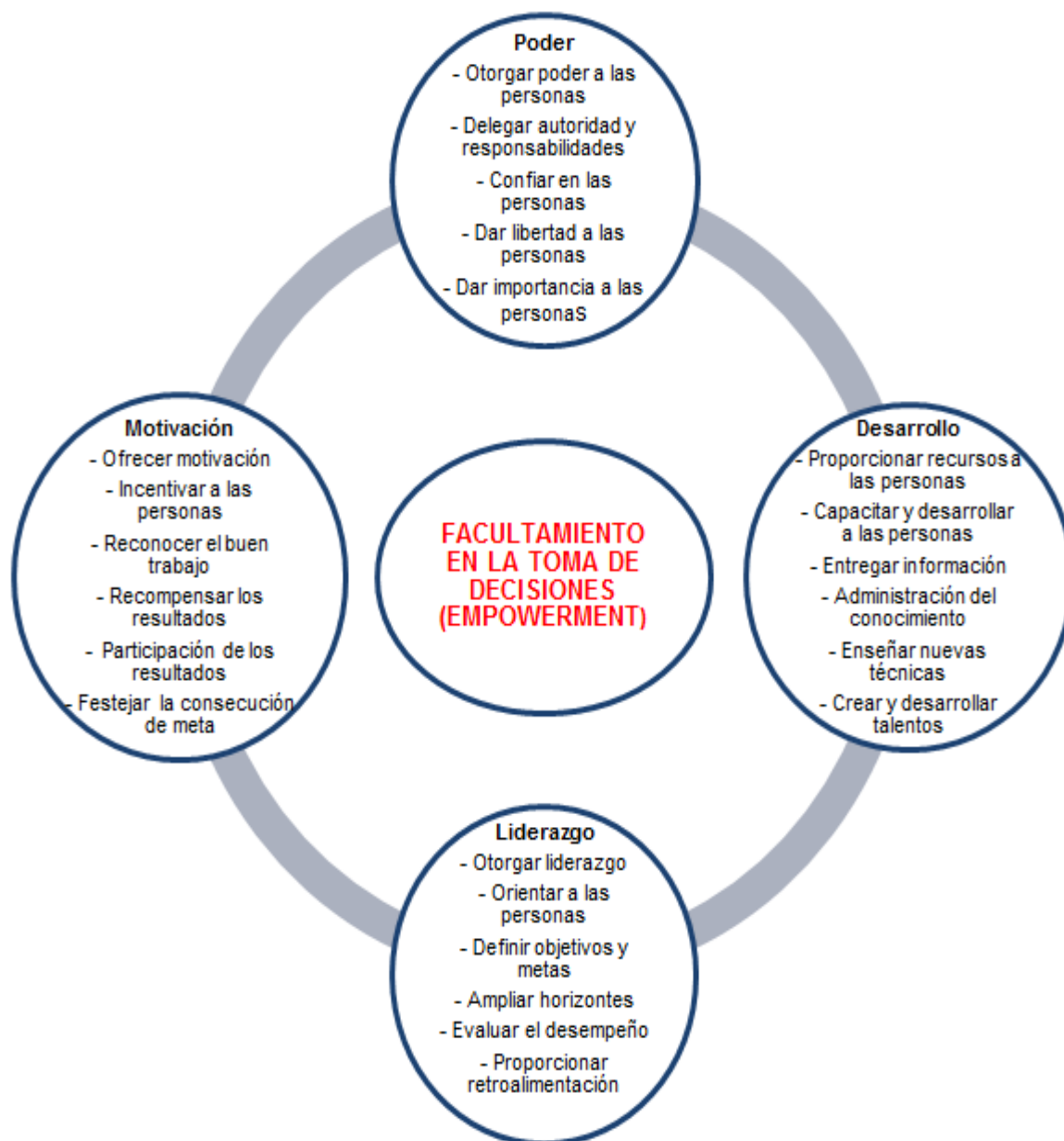
El facultamiento en la toma de decisiones se fundamenta en cuatro bases:

- 1. Poder:** otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y libertad de acción.
- 2. Motivación:** motivar e incentivar a las personas de manera permanente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas.
- 3. Desarrollo:** proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa educar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.

³ CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.286-292

4. Liderazgo: propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación.

FIGURA 2: Bases para el facultamiento



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.290

Para que el facultamiento en la toma de decisiones funcione mejor, las organizaciones se valen de cuatro elementos a fin de capacitar a las personas para actuar más libremente al realizar sus tareas: información, conocimiento, poder y recompensas:

1. Las personas reciben información sobre el desempeño de la organización. En las organizaciones donde la autoridad es delegada internamente no existe la información secreta.
2. Las personas poseen conocimientos y habilidades con los que pueden contribuir para que la organización alcance sus metas. Existen varios métodos de capacitación para proporcionar a las personas los conocimientos y las habilidades necesarias para que contribuyan al desempeño de la organización en un ambiente de delegación de autoridad. La capacitación permite que aquellas personas en las cuales se ha delegado autoridad puedan tomar mejores decisiones, apoyen a otras personas y cooperen a lograr las metas de la organización.
3. Las personas tienen facultades para tomar decisiones importantes. Las organizaciones más competitivas están otorgando a las personas poder para influir en los procedimientos de trabajo y en el curso de la organización por medio de círculos de calidad y equipos de trabajo auto dirigidos. Los equipos planifican sus actividades y gozan de autonomía para alterar el proceso de producción o el diseño del producto y para definir cómo atender mejor a los clientes. Aun cuando la dirección elabore una lista de principios de trabajo, los equipos son libres para tomar decisiones en las actividades diarias.

4. Las personas son recompensadas con base en el desempeño de la organización. Las organizaciones que obtengan buenos resultados pueden recompensar económicamente el desempeño de sus trabajadores por medio del reparto de utilidades y los programas de participación accionaria. En algunas organizaciones la remuneración adopta tres formas: salario, participación de utilidades y participación de acciones.

En base a lo expuesto anteriormente, el empowerment es la atribución de facultades a los trabajadores para la toma de decisiones; a través del cual se le brinda autonomía y se les delega autoridad; lo cual implica que los trabajadores tengan mayor poder y por ende mayor responsabilidad. Es importante que los trabajadores que son empoderados consideren que al recibir mayor poder, deberán asumir responsabilidad de sus decisiones y acciones, sean éstas positivas o negativas.

Así mismo, cuando hablamos de empowerment, debemos considerar sus cuatro bases: poder, motivación, desarrollo y liderazgo. Si alguna de ellas no es aplicada, no es posible empoderar a los trabajadores. De igual forma, si una de las cuatro bases no es gestionada adecuadamente, el empowerment se desviará y no se generaran los beneficios esperados.

4.2.2. Poder

Según Koontz⁴, el poder es la capacidad de los individuos o grupos para inducir o influir en las ideas o acciones de otras personas o grupos.

El poder procede de la capacidad de una persona o un grupo: se trata del poder del conocimiento. Un ejemplo de ello son los médicos, abogados y profesores universitarios que llegan a tener una influencia considerable sobre otros porque son respetados por sus conocimientos especializados. Además, el poder puede existir como poder referente, es decir, la influencia que las personas o los grupos ejercen porque los demás creen en ellos y sus ideas.

Ivancevich⁵ indica que el poder comprende una relación entre dos personas, donde se representa la capacidad de hacer que alguien haga algo.

La palabra poder está vinculada con la influencia, que es el ejercicio de esa capacidad. La influencia es una transacción en la que la persona A induce a la persona B a conducirse de cierta manera.

En conclusión, el poder es el potencial para influir, mientras que la influencia es poder en acción. Es posible tener poder (la capacidad de influir) pero no ejercerlo; no es posible influir en nadie (inducirlo a comportarse de cierta manera) sin poder. Si una persona tiene poder, pero no hace uso de ello para poder influir en el accionar de las personas; tenerlo carece de sentido, pues no se estaría aprovechando los beneficios que genera.

⁴ KOONTZ, Harold; (2007); *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.176

⁵ IVANCEVICH, John; (1999); *Comportamiento organizacional*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.387-388

Autoridad

Koontz⁶ define que la autoridad en una organización es el derecho que otorga un puesto (y, por consiguiente, el derecho de la persona que ocupa el puesto) de ejercer la libertad en la toma de decisiones que afectan a otros. Desde luego, es un tipo de poder, que se da en el contexto de la organización.

Aunque la autoridad en la organización se relaciona con el poder de tomar decisiones, casi siempre surge del poder del puesto, el poder legítimo. Cuando se habla de autoridad en los medios administrativos, usualmente se refieren al poder de posición. Al mismo tiempo, otros factores, como la personalidad y el estilo de manejar a las personas, están implicados en el liderazgo.

Responsabilidad

Chiavenato⁷ define que la responsabilidad es el deber de desempeñar la actividad para la que fue designada la persona. En general el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona. La responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas. Es la relación contractual de determinadas tareas a otras personas. Es la relación contractual o por la cual es subordinado acepta prestar ciertos servicios a cambio de una recompensa o retribución monetaria. La autoridad fluye del superior hacia el subordinado, mientras que la

⁶ KOONTZ, Harold; (2007); *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.176

⁷ CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.135

responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar esos deberes. Por consiguiente, se dice que la responsabilidad se delega a los subordinados, aunque en realidad se delega la autoridad, y no solo la responsabilidad.

Un trabajador responsable requiere hacerse cargo de las acciones ejecutadas y de las decisiones tomadas; ya se que éstas hayan producido resultados positivos o negativos para la empresa.

Toma de decisiones

Koontz⁸ define a la toma de decisiones como la selección de una línea de acción entre alternativas y parte central de la planeación.

No puede decirse que hay un plan si no se ha tomado una decisión de dedicar recursos, dirección o reputación.

En ocasiones los administradores consideran que la toma de decisiones es la parte fundamental de su trabajo, porque deben escoger constantemente qué se hace, quién lo hace, cuándo, dónde y ocasionalmente hasta cómo. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo una fase de la planeación, incluso si las decisiones se toman rápidamente y con poca reflexión o cuando influyen en una acción durante apenas unos minutos. También es parte de la vida diaria de todos. Una línea de acción rara vez puede juzgarse en forma aislada, porque prácticamente toda decisión debe articularse con otros planes.

⁸ KOONTZ, Harold; (2007); *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.120

La decisión

Chiavenato⁹ hace referencia de los conceptos presentados por los siguientes autores:

Wagner define a la decisión como el *“proceso mediante el cual la información percibida es utilizada para evaluar varios cursos de acción y escoger entre ellos”*.

Según Robbins, la decisión es *“la elección de una entre dos o más opciones”*.

Para Simon, decidir significa *“escoger de entre varios cursos opcionales de acción”*.

Daft define la toma de decisiones en las organizaciones en términos formales, como *“el proceso de identificar y resolver problemas”*.

Tipos de decisiones organizacionales

La toma de decisiones en las organizaciones se da en dos etapas. La primera busca identificar el problema y la información referente a las condiciones del entorno (externo) y de la organización (interna) para diagnosticar si el desempeño es satisfactorio o no, y para diagnosticar la posible causa de las fallas. La segunda etapa es la solución de los problemas. Para ello se realiza un análisis de las opciones con la finalidad de elegir y hacer uso de la más indicada.

La toma de decisiones siempre se manifiesta como reacción a un problema. El problema se presenta cuando existe una discrepancia entre el estado actual de las cosas y el estado deseable.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.226-227

Esa disconformidad guía hacia un estudio de los cursos de acción opcionales que podrían eliminar o reducir la diferencia. La existencia de un problema o la necesidad de una decisión dependen básicamente de la percepción de cada persona u organización. Cuando hablamos de la percepción de la organización nos referimos a la percepción de las personas que toman las decisiones más relevantes en una empresa.

Las decisiones de las organizaciones son diversas y pueden clasificarse en dos grupos:

- 1. Las decisiones programadas:** son aquellas que son repetitivas, cotidianas, bien definidas y siguen procedimientos establecidos para dar solución a un problema. Se trata de decisiones estructuradas porque los criterios de desempeño son precisos, la información es adecuada y las opciones son fácilmente señaladas, además de que existe una relativa certeza de que la opción escogida tendrá éxito. Ejemplos: los criterios de selección de personal, la determinación de los precios de los productos y servicios, la definición de costos de producción, las partidas presupuestadas para servicios.
- 2. Las decisiones no programadas:** son eventuales y no poseen procedimientos establecidos para solucionar el problema. Se presentan cuando la organización no ha percibido una complicación y no sabe exactamente cómo actuar. No existen criterios claros; las opciones son imprecisas y no existe certeza de que la solución propuesta corrija el problema. Ejemplos: la planeación estratégica, la reducción de costos de las operaciones, la reacción ante la competencia.

Teoría de la toma de decisiones

Chiavenato¹⁰ refiere la Teoría de la toma de decisiones de Tersine, quien conceptualiza a la toma de decisiones como el proceso de hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. Toda decisión requiere de seis elementos:

1. Una persona que toma la decisión, es decir, la que elige entre varias opciones de acción, es el agente que está frente a una situación.
2. Los objetivos que la persona que toma la decisión pretende alcanzar con sus acciones.
3. Las preferencias son los criterios que la persona que toma la decisión aplica para hacer su elección.
4. La estrategia es el curso de acción que la persona que toma la decisión elige para lograr sus objetivos de la mejor forma. El curso de acción es el camino escogido y depende de los recursos disponibles y de la percepción de la situación.
5. La situación está formada por las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión; gran parte de ellas están fuera de su control, no tiene conocimiento de ellos y no los comprende, pero afectan su elección.
6. El resultado es el fruto de una estrategia dada. De modo, que la persona que decide está en medio de una situación o contexto, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias. Cada individuo define la situación en base a los procesos afectivos y cognitivos, su personalidad, motivación y actitudes. Los procesos de percepción y raciocinio son

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.227

necesarios para explicar el comportamiento en las organizaciones.

Es importante que el proceso de toma de decisiones se base en la racionalidad, es decir, en la adecuación a los objetivos que se pretende alcanzar. Así, las decisiones son adecuadas o no en relación con los objetivos pretendidos.

La situación se presenta al agente racional y éste la interpreta de acuerdo con el conocimiento que tiene sobre:

1. Los acontecimientos futuros o la probabilidad de que puedan suceder.
2. Las consecuencias de dichas alternativas.
3. Las alternativas de acciones posibles o disponibles.
4. Las reglas o los principios que se aplican para definir el orden de preferencia de las consecuencias o las alternativas.

Proceso de la toma de decisiones

Cada una de esas etapas influye en las demás y en todo el proceso de toma de decisiones. No siempre se siguen todas estas etapas. Si la presión para lograr una solución inmediata es muy fuerte, algunos pasos se podrían abreviar o suprimir. Cuando no hay presión, algunas se pueden ampliar o extender más tiempo.

Facultamiento

Conger y Kanungo, referenciado por Ivancevich¹¹, definieron el facultamiento como un proceso para cultivar los sentimientos de eficacia de los miembros de la organización por medio de la identificación de las condiciones que favorecen la impotencia, para eliminarla tanto con normas formales de la organización como por técnicas informales para ofrecer información sobre esa eficacia.

A pesar de las ventajas de proporcionar facultamiento a los empleados, hay varias razones de que no se haya universalizado; por ejemplo:

Los administradores tienen miedo de perder poder, control y autoridad.

- Los empleados no son capaces de tomar decisiones responsables.
- Ya se intentó el facultamiento en los empleados y resultó un fracaso.
- Compartir información reservada significa filtrar ideas, planes y conocimientos a la competencia.
- No todos quieren contar con facultamiento. Quienes se resisten, se aíslan, se desadaptan y dejan de ser miembros de equipos en la mente e impresiones de quienes abogan por el facultamiento

¹¹ IVANCEVICH, John; (1999); *Comportamiento organizacional*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.394-395

¿Cómo incrementar la eficacia al delegar facultamiento a los demás?

- Al delegar responsabilidad, verificar que también se delegue la autoridad correspondiente; ya que ambas van de la mano.
- Asumir un papel de “socio” en vez de un papel gerencial de “jefe”.
- Transmitir seguridad y confianza a los subordinados con palabras y acciones que den el mensaje de que cometer errores es normal y que ellos sirven como precedente para no volver a equivocarse en un mismo asunto.
- Compartir la suficiente información para que los subordinados puedan trabajar adecuadamente
- Ofrecer posibilidad de capacitación necesaria para que los empleados desempeñen bien las nuevas responsabilidades de su puesto.
- Promover la retroalimentación con los empleados recién facultados para actuar, ya que favorece el aprendizaje y proporciona el necesario aseguramiento de que se domina el puesto.

La escala del facultamiento en la toma de decisiones

Cada organización aplica a su manera el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment). Algunas avanzan con decisión, mientras que otras son reacias. La delegación de autoridad puede darse en distintas medidas.

Muchas organizaciones estimulan la participación de las personas, pero los gerentes conservan la autoridad en la

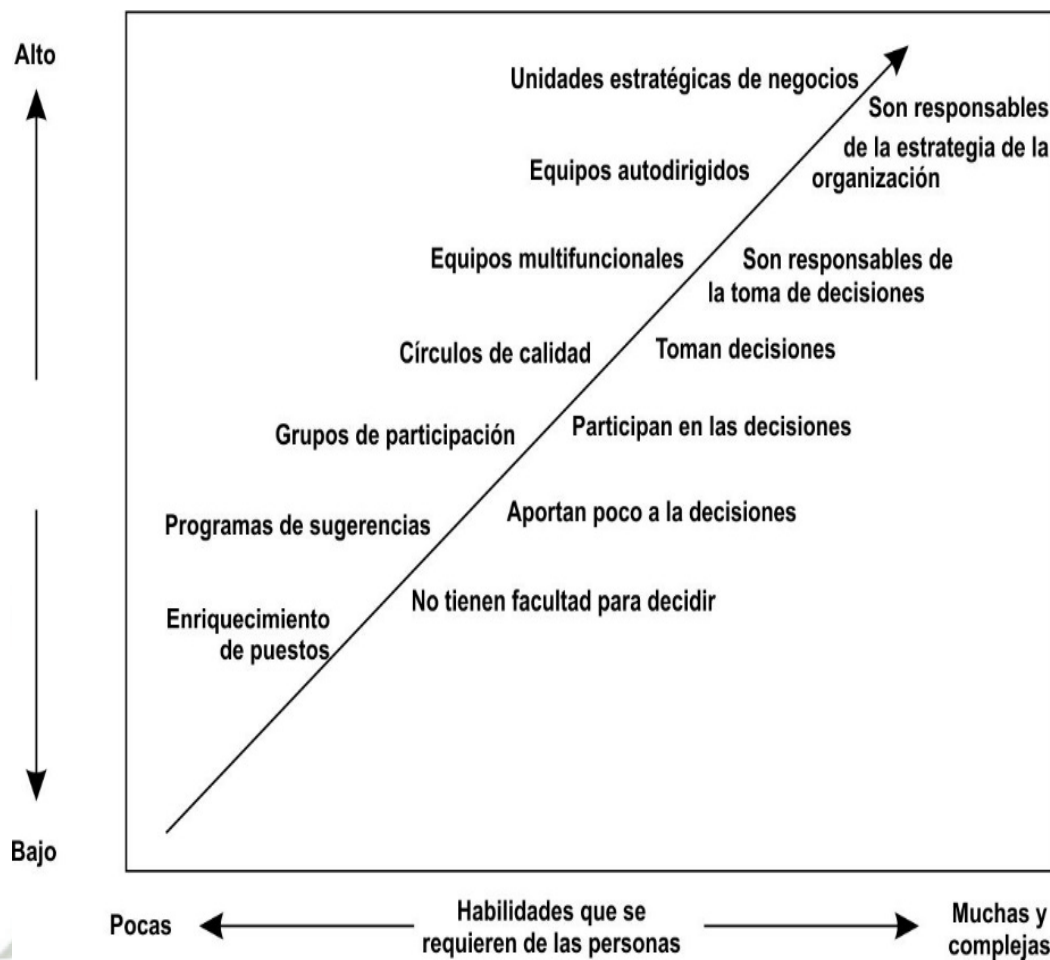
toma de decisiones. En otras, el facultamiento significa dar a las personas que tienen contacto directo con los clientes un poder casi total para usar la imaginación, tomar la iniciativa y decidir.

Chiavenato¹² presenta una escala de facultamiento que va desde una situación en la cual las personas no pueden tomar decisiones, hasta la delegación total de la autoridad, que permite a las personas participar activamente para definir la estrategia de la organización.

Cuando el facultamiento es total, las personas gozan de libertad plena para tomar decisiones, controlar el desempeño de sus tareas, cambiar metas organizacionales, estructuras y sistemas de premiación, entre otros aspectos. Asimismo, las personas son responsables de tomar decisiones cuando los equipos auto dirigidos reciben poder para contratar, sancionar y despedir empleados y para definir montos de indemnización

¹² CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.291-292

FIGURA 3: La escala de facultamiento en la toma de decisiones



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.291-293

4.2.3. Motivación

Chiavenato¹³ en su obra, nos presenta conceptos de cuatro autores donde se puede definir a la motivación de las siguientes maneras:

- Según Luthans, la motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y los incentivos, y en las relaciones entre ellos.
- Campbell menciona que la motivación está relacionada con 1) la dirección del comportamiento; 2) la fuerza de la respuesta (es decir, del refuerzo) una vez que la persona ha elegido un curso de acción, y 3) la persistencia del comportamiento o la acción, de determinada manera.
- Soto define que la motivación es la presión interna que surge de una necesidad, también interna, que excita las estructuras nerviosas (por vía electroquímica) y origina un estado lleno de energía que impulsa al organismo a actuar, iniciando una conducta y guiándola, y manteniéndola hasta que alcance una meta (objetivos incentivo) o bloquee una respuesta.
- Mitchell indica que la motivación es el proceso responsable para lograr la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinada meta.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.237

En base a estas definiciones, las personas motivadas persisten en la realización de una tarea hasta que alcanzan plenamente sus objetivos.

Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes y una sola persona tiene distintos grados de motivación, los cuales cambian con el transcurso del tiempo, es decir, puede estar más motivada en un momento dado y menos en otro cualquiera.

De lo anterior se concluye que el grado de motivación varía de una persona a otra, y con el transcurso del tiempo, también en una misma persona. Además de estas diferencias individuales, existen variaciones en una misma persona en función del momento y de la situación.

Para Chiavenato¹⁴, la motivación está compuesta por tres elementos que interactúan y son interdependientes:

1. Necesidades: aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Una necesidad significa una carencia interna de la persona, como sería el hambre, la inseguridad, la soledad, etc. La necesidad es un estado interno que, cuando no se satisface, crea tensión e impulsa al individuo a tratar de atenuarla.
2. Impulsos: los impulsos o motivos son los medios que alivian las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación para encontrar objetivos o incentivos que, una vez que se alcanzan, satisfarán las necesidades y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos están orientados a la acción y crean las condiciones que brindan la energía necesaria para

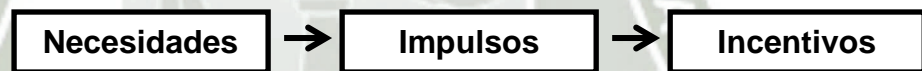
¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.237-240

alcanzar un incentivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación.

3. Incentivos: al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. El alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y reduce o elimina el impulso. En general, los incentivos se encuentran fuera de individuo y varían enormemente dependiendo de la situación.

Estas tres dimensiones de proceso básico de motivación constituyen el punto de partida de las teorías de la motivación. Las necesidades sirven de impulso para alcanzar un obtener los incentivos deseados, como se muestra en el siguiente cuadro:

FIGURA 4: Proceso de la motivación



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.238

Proceso de motivación

El proceso de motivación se plantea de la siguiente manera:

1. Las necesidades y carencias provocan tensión e incomodidad en la persona y desencadenan un proceso que trata de reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona elige un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento dirigido hacia esa meta (impulso).

3. Si la persona consigue satisfacer la necesidad, el proceso de motivación tiene éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia; sin embargo, si algo obstaculiza o impide a la persona satisfacer la necesidad, entonces se presenta la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esta evaluación del desempeño determina alguna especie de recompensa (incentivo) o sanción para persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se sigue otro patrón circular.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de satisfacción y el consecuente bienestar, una necesidad insatisfecha puede generar frustración, conflicto y estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede producir un desempeño indeseable debido a la frustración. Las personas enfrentan la frustración y el estrés de distintas maneras. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor por mejorar el desempeño o para suplir esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos. El comportamiento defensivo se presenta, como una necesidad de proteger la imagen propia. El ausentismo o evasión es una actitud de defensa para escapar de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio y se puede manifestar con la ausencia física o no física.

La agresividad es una manera de reaccionar a la falta de satisfacción de las necesidades del ambiente de trabajo. La racionalización es otro mecanismo de defensa donde se

explica el fracaso de modo que sea aceptable para los demás.

La regresión es otra manera cómo reacciona la persona cuando se siente frustrada. Este mecanismo consiste en retroceder a un comportamiento infantil para superar la frustración.

Así, la evasión, la agresión y la regresión son ejemplos de comportamientos defensivos que resultan de la incapacidad para satisfacer ciertas necesidades. Éstas son las actitudes personales que los administradores deben manejar con tacto e inteligencia cuando tratan con las personas en el trabajo.

4.2.4. Desarrollo

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

Los estratos bajos como la capacitación y el desarrollo de las personas tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación.

Chiavenato¹⁵ considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Gestión del talento humano*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.366-377

productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio.

En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. Aun cuando en este capítulo hablaremos de tres concepciones de capacitación, la tercera será la que reciba mayor atención por su importancia.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos.

Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

FIGURA 5: El proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto a la estrategia	Implantación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño 	Programación de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente de línea - Asesoría de recursos - Por ambos - Por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Gestión del talento humano*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.377

Etapas de la capacitación

1. Transmisión de información

Busca aumentar el conocimiento de las personas a través de información acerca de la organización, sus productos/servicios y sus políticas y directrices, reglas y reglamentos y clientes.

2. Desarrollar habilidades

3. Su objetivo es mejorar las habilidades y destrezas. Se prepara para la ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas.

4. Desarrollar actitudes

Es el desarrollo y modificación de comportamientos. Se busca el cambio de actitudes negativas a actitudes favorable de concienciación y sensibilización de las personas, los clientes internos y los externos.

5. Desarrollar conceptos.

Eleva el nivel de abstracción a través del desarrollo de ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

Beneficios de la capacitación

Werther¹⁶ en su obra, nos plantea los beneficios de la capacitación y los divide en tres ámbitos:

- *Para el individuo*
 - Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
 - Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo

¹⁶ WERTHER, William; (2008); Administracion de recursos humanos; Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores; México; pág.252-254

- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual
- *Para la organización*
 - Mantiene la competitividad de la organización
 - Incrementa la rentabilidad
 - Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
 - Eleva la moral
 - Promueve la identificación con los objetivos de la organización
 - Crea mejor imagen
 - Mejora la relación jefes-subordinados
 - Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
 - Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas
 - Proporciona información con respecto a necesidades futuras
 - Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
 - Promueve el desarrollo del personal
 - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
 - Incrementa la productividad y la calidad del trabajo

- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Promueve la comunicación en toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
- *En las relaciones humanas*
 - Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
 - Ayuda en la orientación de nuevos empleados
 - Hace viables las políticas de la organización
 - Alienta la cohesión de los grupos
 - Fomenta una atmósfera de aprendizaje
 - Mejora la calidad del hábitat en la empresa

Desarrollo de personas

Chiavenato¹⁷ considera que el desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.

Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Gestión del talento humano*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.414-419

enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores.

El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.

Métodos para el desarrollo de personas

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa).

Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

1. La rotación de puestos
2. Puestos de asesoría
3. Aprendizaje práctico
4. Asignación de comisiones.
5. Participación en cursos y seminarios externos
6. Ejercicios de simulación
7. Capacitación fuera de la empresa.

8. Estudio de casos
9. Juegos de empresas,
10. Coaching

Desarrollo de carrera

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas.

Desarrollo organizacional

Chiavenato¹⁸ conceptualiza el desarrollo organizacional como el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Gestión del talento humano*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.423-425

necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo y presenta las características siguientes:

1. Se sustenta en la investigación y la acción, lo que significa reunir datos sobre una unidad (ya sea organizacional, un departamento, o la organización entera) y presentar esos datos a los colaboradores para que los analicen y planteen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuera excelente. En otros términos, utiliza un diagnóstico de la situación (investigación) y una intervención para modificarla (acción) y, a continuación, un refuerzo positivo para estabilizar y mantener la nueva situación.
2. El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.
3. El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores, para que ellos mismos puedan identificar e implantar los cambios —sean técnicos, de procedimientos, de comportamientos, estructurales u otros— que se necesitan para mejorar el funcionamiento de la organización.
4. El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado, como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el cambio cultural y el aumento de la eficacia.

El proceso del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases:

1. El diagnóstico, que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.
2. La intervención es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
3. El refuerzo es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación. En general, el refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado.

En realidad, el desarrollo organizacional funciona como un proceso planificado y negociado de cambio organizacional.

4.2.5. Liderazgo

Según Chiavenato¹⁹ el liderazgo puede verse desde perspectivas diferentes:

1. Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal. El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.
2. Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo. El liderazgo es un proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar en dirección de sus objetivos, a pesar de las perturbaciones internas y externas. El grupo tiene a escoger como líder a la persona que puede orientarlo y apoyarlo en la consecución de los objetivos. El liderazgo tiene que ver con la reducción de incertidumbre en el grupo y con el comportamiento que permite lograr esa reducción, es decir, la toma de decisiones. Desde este punto de vista, el líder es una persona que toma decisiones y ayuda a que el grupo tome decisiones adecuadas.
3. Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados. La relación entre poder y subordinados radican en tres generalizaciones:
 - a) La vida de cada persona puede verse como una lucha continua por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio.
 - b) La mayor parte de las necesidades individuales se satisface a través de las relaciones con otras personas y grupos sociales.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.104-105

- c) Para cualquier persona, el proceso de relaciones con otras personas es un proceso activo de satisfacción de necesidades.
4. El liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación. Es liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación. El liderazgo se presenta en función de las necesidades existentes en determinada situación, es decir, de las características personales de líder, de los subordinados y de la situación en que se halla, Es un enfoque situacional. El líder conjuga y adopta todas estas características. Por tanto, no hay un tipo de líder único y exclusivo para cada situación.

Por otro lado, en la obra de Koontz²⁰, se define al liderazgo como influencia, es decir, como el arte o proceso el arte o proceso de influir sobre las personas, con la finalidad de que ofrezcan, como voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes.

Idealmente, las personas deben estar motivadas a desarrollar no sólo voluntad, sino también pasión y confianza en el trabajo. La pasión es ardor, seriedad e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza es resultado de la experiencia y la habilidad técnica. Los líderes ayudan a un grupo a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades.

²⁰ KOONTZ, Harold; (2007); *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.310-311

No se ponen detrás de un grupo para empujarlo e instigarlo; se colocan al frente, a modo de facilitar el progreso e inspirar al grupo para lograr las metas organizacionales.

Componentes del liderazgo

Los líderes anticipan el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la empresa. Los líderes deben infundir valores, ya sea que se refieran a la calidad, honestidad, correr riesgos calculados o interesarse en los empleados y los clientes.

Todo grupo que se desempeña a casi su mayor capacidad tiene un jefe muy dotado en el arte del liderazgo. Para Koontz ²¹, el liderazgo está compuesto de por lo menos cuatro elementos principales:

1. La capacidad de ejercer el poder de manera eficaz y responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos responden a fuerza de motivación, en distintos tiempos y situaciones.
3. La habilidad para inspirar.
4. La capacidad para cultivar un ambiente propicio para inducir esos motivos y sus respuestas.

El primer componente del liderazgo es el poder, el cual ya se explicó anteriormente.

El segundo componente del liderazgo es un conocimiento básico de las personas. Un administrador o cualquier otro líder eficaz estarán más enterados de la naturaleza y la fuerza de las necesidades humanas y se encontrará en

²¹ KOONTZ, Harold; (2007); *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.311-313

mejores condiciones para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas con miras a obtener las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es una excepcional capacidad para inspirar a los seguidores a que apliquen todas sus capacidades a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración también proviene de los jefes de los grupos. Tienen las cualidades de encanto y atractivo que conquistan lealtades y devociones, e infunden un fuerte deseo por parte de los seguidores de perseguir los objetivos que les marcan. No es una cuestión de satisfacción; más bien es de personas que le dan un apoyo desinteresado a un campeón escogido.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que fomenta. La fuerza de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de las recompensas percibidas, del esfuerzo que se prevé que sea necesario, la tarea y de otros factores que son parte del entorno, así como del clima organizacional.

Prácticamente cualquier rol en una empresa organizada se hace más satisfactorio para los participantes y más productivo para la empresa mediante la intervención de aquellos que pueden ayudar a otros a cumplir su anhelo de dinero, estatus, poder y orgullo de logro. El más importante *principio de liderazgo* es el siguiente: *Puesto que las personas siguen a los que, en su perspectiva, les ofrezcan el medio de satisfacer sus propias metas personales, cuanto más entiendan los administradores qué es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen esta comprensión al desempeñar sus*

actividades administrativas, más probable será que sean más eficaces como líderes.

Equipo de trabajo

Los términos “equipo” y “grupo” se han utilizado equivocadamente en forma indistinta. Chiavenato²² expone las diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo en cuanto a resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real.

Las principales diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos son las siguientes:

1. El grupo de trabajo tiene un solo líder muy fuerte, mientras que el equipo tiene funciones de liderazgo que son compartidas.
2. El grupo de trabajo tiene una responsabilidad individualizada, mientras que el equipo tiene una responsabilidad individual y colectiva.
3. El propósito de un grupo de trabajo es el mismo que el de la organización, mientras que el equipo tiene un propósito específico.
4. El grupo de trabajo genera productos individualizados, mientras que el equipo crea productos colectivos.
5. El grupo de trabajo promueve reuniones eficientes, mientras que el equipo fomenta reuniones abiertas y constantes, dirigidas a la resolución de problemas.

²² CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.284-287

6. El grupo de trabajo mide la eficacia con indicadores indirectos, como el desempeño financiero de los negocios globales, mientras el equipo lo mide de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.
7. El grupo de trabajo discute, decide y delega, mientras el equipo discute, decide y hace el trabajo.

La diferencia entre el grupo de trabajo y el equipo es la misma que hay entre una casa y un departamento, entre una ciudad y una comunidad, entre un barrio y una vecindad. Además:

1. Los equipos implican relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes. El principal secreto del equipo es que su carácter colectivo provoca un efecto sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), lo que no se observa en el grupo.
2. Los equipos se basan en relaciones afectivas y emocionales y en conexiones personales entre los miembros. Implican diversidad y unidad, apertura y aceptación, honestidad y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para crear algo único y más grande que aquello que podría lograrse mediante la unión de piezas individuales. En los grupos, el poder generalmente se distribuye en forma jerárquica y las decisiones las toma un pequeño círculo de individuos a quienes se les otorga poder y responsabilidad. Los grupos dependen en gran medida de sus líderes, quienes tienen capacidad para presionar, reaccionar y manipular a otros.
3. Los equipos no necesitan reaccionar ni presionar a sus miembros ni requieren su lealtad. Las directrices

generales fluyen automáticamente por medio de la identificación y la integración de la visión, los objetivos y las estrategias. Los equipos no recurren a la subordinación, el miedo o la obediencia. Están fundados en la interdependencia, la confianza en sí mismos y la realimentación crítica. No valoran la uniformidad ni la obediencia al líder, sino la diversidad, el diálogo y la negociación para alcanzar el consenso y definir un rumbo común.

4. Los equipos se caracterizan por su clara cohesión, su espíritu colectivo concentrado en las tareas, el afecto que los miembros manifiestan en sus relaciones y su satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo. La capacidad de actuar en conjunto es lo que hace poderosos a los equipos. Éstos van constituyendo gradualmente unidades de energía organizacional, la cual integran estratégicamente en redes para que sus miembros abandonen comportamientos excesivamente competitivos e individualistas, orientados a sacar provecho de la ausencia de restricciones sociales.
5. Las organizaciones democráticas son el mejor entorno para que florezcan los equipos exitosos. Éstos requieren un contexto que incluya valores, ética e integridad, redes de asociación y procesos de colaboración abiertos, así como sistemas complejos de autocorrección, además de un liderazgo democrático y comprometido. Participar en un equipo no significa abandonar la individualidad ni los propios puntos de vista, sino contribuir para mejorar los productos, los procesos y las relaciones.

Cómo desarrollar y administrar equipos eficaces

Los equipos no surgen al azar ni mejoran automáticamente su productividad. La organización debe aprender a desarrollar y administrar equipos y debe saber cómo utilizar iniciativas de mejora continua. Esto es cuestión de cultura y estructura. Los equipos eficaces tienen las siguientes características:

1. Objetivos claros y comprensibles para todos los miembros.
2. Miembros con habilidades útiles, de modo que el equipo disponga de todas las capacidades necesarias para ejecutar la tarea.
3. Confianza recíproca entre los miembros.
4. Compromiso unánime en torno a los objetivos y los medios para alcanzarlos.
5. Buena comunicación interna entre los miembros.
6. Habilidades de negociación para lograr el consenso interno y la aceptación externa.
7. Liderazgo renovador, capaz de impulsar y aprovechar a las personas.
8. Apoyo interno (de los miembros) y externo (de todas las partes de la organización).

Equipos de alto desempeño

En la obra de Chiavenato²³ se presenta algunos aspectos importantes a considerar en la formación de equipos de alto desempeño:

1. ¿Quiénes somos?

El equipo es capaz de evaluarse en forma objetiva para conocerse e identificar sus fortalezas y debilidades.

2. ¿Dónde estamos?

El equipo sabe analizar su situación actual con realismo.

3. ¿Hacia dónde nos dirigimos?

El equipo define su visión y los objetivos que pretende alcanzar en términos de salidas y resultados.

4. ¿Cómo llegaremos ahí?

A partir de la definición de objetivos, el equipo diseña planes estratégicos de acción.

5. ¿Qué se espera de nosotros?

El equipo demuestra que asume responsabilidades por medio de reglas básicas y así logra confiabilidad.

6. ¿Qué apoyo necesitamos?

El equipo evalúa sus necesidades de capacitación y desarrollo y amplía su capacidad de aprendizaje.

7. ¿Qué tan eficaces somos?

El equipo cuestiona constantemente sus capacidades y su habilidad para alcanzar objetivos. Busca marcos de referencia con el llamado benchmarking o evaluación comparativa, a fin de revisar y mejorar continuamente los procesos del grupo.

²³ CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.294

8. ¿Qué reconocimiento deseamos?

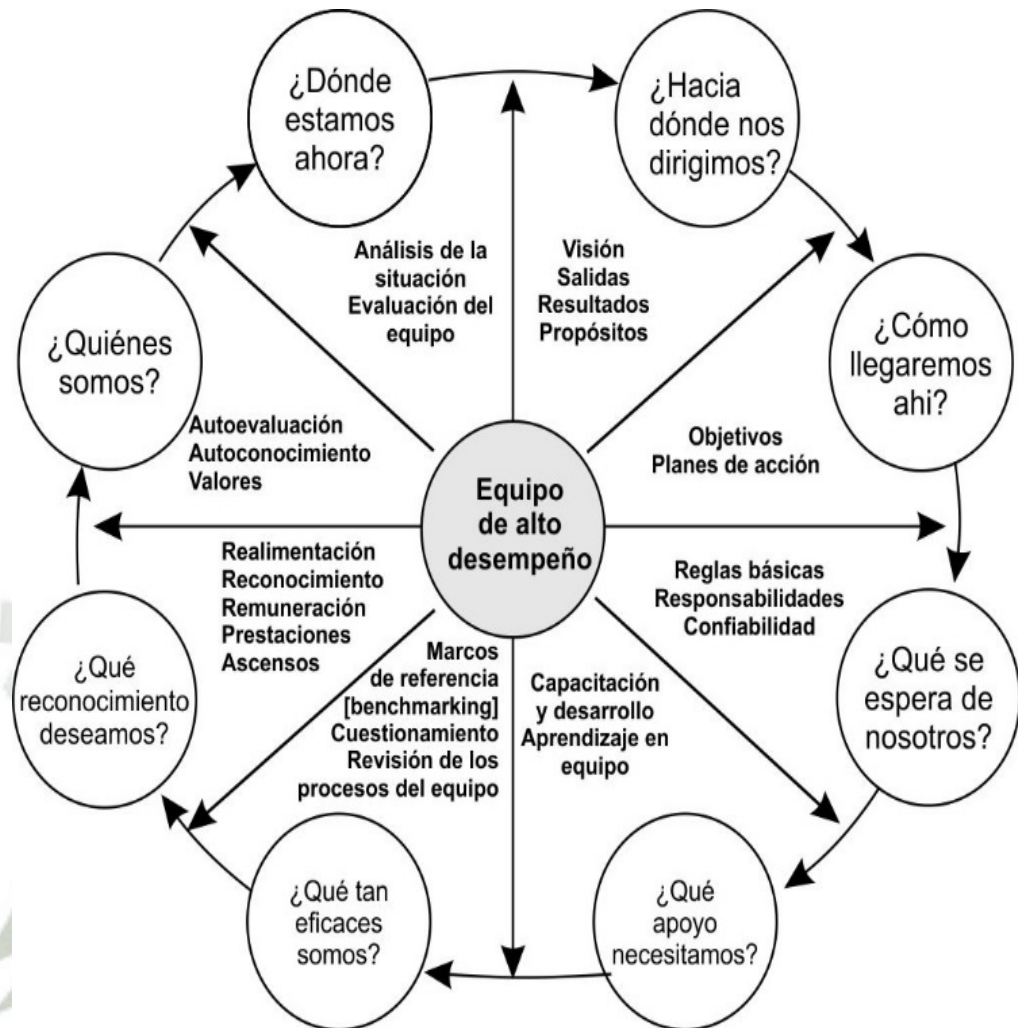
El equipo busca realimentación en forma de agradecimiento, remuneración, prestaciones y ascensos.

9. ¿Quiénes somos?

El equipo de alto desempeño inicia un nuevo ciclo luego de haber mejorado con el aprendizaje adquirido a lo largo del proceso.



FIGURA 6: Modelo de un equipo de alto desempeño



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.294

Comunicación

La palabra *comunicación* procede del latín *comunis*, que significa “común”. El emisor trata de establecer algo en común con un receptor. Ivancevich²⁴ define la comunicación como la transmisión de información y conocimientos de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes que pueden ser verbales o no verbales.

La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella.

Chiavenato²⁵ define a la comunicación como el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal a través de un determinado canal a un receptor que lo descodifica e interpreta su significado. La comunicación oral directa (conversación), emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbales como gestos, señales o símbolos. La comunicación interpersonal también puede intercambiar mensajes a distancia mediante la escritura, el teléfono o Internet.

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

²⁴ IVANCEVICH, John; (1999); *Comportamiento organizacional*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.421-422

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.110-111

- a) Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- b) Adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Ambos propósitos sirven para promover un ambiente de solidaridad y lograr mejor desempeño en las tareas.

La comunicación es fundamental para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Estos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades. A su vez, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede. Es por ello, que es necesario que el administrador revise el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluar su desempeño y sus habilidades. Esta necesidad de evaluación se fundamenta en tres aspectos.

- a) Las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de su trabajo.
- b) La organización es más eficiente cuando el empleado y el jefe saben cuáles son las responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
- c) Cada persona puede ser ayudada para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.

Elementos de la comunicación

Ivancevich²⁶ propone siete elementos de comunicación:

a) Emisor

En el marco de la organización, el emisor es el empleado o administrador con ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse.

b) Codificación

La función de la codificación es proporcionar una forma en que las ideas e intenciones se expresen como mensaje. Por ejemplo, a menudo un administrador toma información contable, informes de ventas y datos de cómputo, y los traduce en un mensaje (informe general de la situación).

c) Mensaje

Es el resultado del proceso de codificación. La intención del emisor se expresa en la forma de un mensaje verbal o no verbal. El mensaje es lo que el individuo quiere comunicar al receptor destinado, y su forma exacta depende en buena parte del medio por el que se transmita. Las decisiones relacionadas con ambos son inseparables.

d) Medio

El medio es el transmisor del mensaje. Las organizaciones proveen información a los miembros de varias maneras: comunicados en persona, teléfono, juntas de grupo, memorandos, declaraciones de normas, sistema de remuneración, calendarios de producción y pronósticos de ventas. El uso creciente de los

²⁶ IVANCEVICH, John; (1999); *Comportamiento organizacional*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.423-425

medios electrónicos computarizados y de tecnologías de comunicación ha avivado el interés en la función que desempeña el medio en los diversos aspectos de la comunicación en las organizaciones.

e) Decodificación y receptor

La decodificación consiste en interpretación; donde el receptor interpreta (decodifica) el mensaje a la luz de sus propias experiencias y marcos de referencia. Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención prevista por el emisor, más eficaz es la comunicación. Es muy importante que el emisor tenga presente al receptor.

f) Retroalimentación

Es deseable ofrecer retroalimentación al receptor al emisor. Un ciclo de retroalimentación ofrece un canal para la respuesta del receptor con la que el mismo determina si se recibió el mensaje y produjo la respuesta pretendida.

g) Ruido

El ruido es la distorsión del mensaje pretendido. Se produce ruido en todos los elementos de la comunicación. Por ejemplo, un administrador con mucha prisa puede enviar a sus subordinados un mensaje de correo electrónico escrito con gran premura y después descubre que la redacción del mensaje hizo enojar a varios empleados, que pensaron que era grosero e impositivo. En este caso, los subordinados confirieron un significado distinto al mensaje contenido en el correo

electrónico e ignoraron la información concreta que se envió.

4.2.6. Participación

Según Davis²⁷, la participación es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir en favor de las metas del grupo y a contribuir en favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.

Es así que, los administradores participativos retienen para sí la responsabilidad última sobre la operación de sus unidades, pero han aprendido a compartir la responsabilidad operativa con quienes realizan las labores. El resultado es que los empleados experimentan la sensación de verse involucrados en las metas grupales.

En base a la definición presentada se obtiene tres puntos claves que son el involucramiento, contribución y responsabilidad.

Involucramiento

La participación significa involucramiento mental y emocional, es decir, implica el involucramiento de la totalidad del ser de una persona y no solo de sus habilidades. Esta acción es de tipo psicológica antes que física, donde la persona involucra su ego en vez de involucrarse meramente en las tareas. Cuando los empleados creen que no los administradores no hacen intentos serios por involucrarlos y utilizar sus aportaciones, es de prever que no responderán positivamente durante mucho tiempo. Es preciso que su ego

²⁷ DAVIS, Keith; (1999); *Comportamiento humano en el trabajo*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.245-250

sea involucrado para que experimenten una verdadera participación.

Motivación a contribuir

Este segundo concepto es aquel que motiva a los individuos a contribuir. Se sienten dotados de la autoridad suficiente para liberar sus recursos de iniciativa y creatividad en favor del cumplimiento de los objetivos de la organización.

La participación eleva especialmente la motivación gracias a que permite que los empleados comprendan y aclaren sus rutas hacia sus metas. De acuerdo con el modelo de ruta-meta del liderazgo, una mejor comprensión de la relaciones ruta-meta produce un mayor sentido de responsabilidad sobre el cumplimiento de metas. El resultado es una motivación más intensa.

Aceptación de responsabilidad

Finalmente la participación alienta a los individuos a aceptar la responsabilidad de las actividades de su grupo. Este es un proceso social por el cual las personas se involucran individualmente en una organización y desean verla trabajar exitosamente. Cuando hablan de su organización, comienzan diciendo “nosotros”, no “ellos”. Cuando se topan con un problema de trabajo, éste es “nuestro”, no “suyo”. La participación ayudo a que los trabajadores se conviertan en buenos ciudadanos organizacionales y a dejar de ser simples ejecutantes semejantes a maquinas carentes de responsabilidad.

Cuando los individuos aceptan la responsabilidad de sus actividades grupales, ven en ello un medio para hacer o que

desean hacer; es decir, para realizar eficazmente una labor de la que se sienten responsables. Esta idea de integrarse al grupo en beneficio del trabajo en equipo es uno de los pasos más importantes del desarrollo de una unidad de trabajo exitosa. Cuando la gente desea hacer algo, encontrará la manera de hacerlo. En estas condiciones los empleados ven a los administradores como fuente de contribución y apoyo en beneficio del equipo. Los empleados están prestos a trabajar activamente con los administradores, en lugar de reactivamente contra ellos.

Beneficios de la participación

La participación ha contribuido a la obtención de una amplia variedad de beneficios. Algunos de ellos son directos y otros son menos tangibles. La participación suele traducirse en mayor producción y de mejor calidad. En ciertos tipos de operaciones la sola elevación de la calidad justifica el tiempo invertido en la participación. Los empleados hacen a menudo sugerencias de mejoras tanto de calidad como de cantidad. Aunque no todas las ideas son útiles, las hay suficientemente valiosas para producir genuinas mejoras de largo plazo.

La participación tiende a elevar la motivación porque los empleados se sienten más aceptados e involucrados en la situación. Es probable que su la autoestima, satisfacción laboral y cooperación con la dirección también aumente. Los resultados suelen ser la reducción de conflictos y tensiones, mayor compromiso con las metas y una mayor aceptación del cambio. El acto de participación en si mismo establece una mejor comunicación, ya que la gente discute entre sí sus problemas de trabajo.

4.3. ESTRATEGIA DE GESTIÓN

4.3.1. Gestión y Administración

Henri Fayol, referenciado por Chiavenato²⁸, define el acto de administrar como:

“planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir las funciones del administrador:

1. Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción
2. Organización: construir las estructuras material y social de la empresa.
3. Dirección: guiar y orientar al personal.
4. Coordinación: enlazar unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Cuando hablamos de gestionar hacemos referencia al uso de las cuatro funciones de planeación, organización, dirección y control, cuya intención es lograr determinados objetivos.

La administración y la gestión deben ir de la mano para lograr el éxito empresarial.

Estos elementos de la administración, que constituyen el proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.70-71

actividad de la empresa. Un buen administrador será aquel que gestiona adecuadamente estas funciones y las dirige hacia el logro de objetivos.

4.3.2. Principios Generales de la Administración

Según Fayol, referenciado por Chiavenato²⁹, los 14 principios generales de la administración son:

1. División del trabajo: especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencias; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: obediencias, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única,}
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo e actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.72

8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, es mejor para la empresa.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

4.3.3. Proceso Administrativo

Para gestionar adecuadamente una organización es necesario ejecutar de manera secuencial cada uno de las funciones del proceso administrativo presentado por el autor Dale, referenciado por Chiavenato³⁰. Las cuatro funciones son: planeación, organización, dirección y control.

A. Planeación

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos. La planeación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

a) Establecimiento de objetivos

La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. El punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos por alcanzar. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe cumplirse: saber a dónde se pretende llegar para saber con exactitud cómo llegar hasta allá.

Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posible. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.143-152

b) Desglose de los objetivos

Los objetivos de la organización pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización hasta los objetivos operativos u operaciones que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana.

Como consecuencia de la jerarquía de objetivos, surge el desglose de los mismos. A partir de los objetivos organizacionales, la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. Aunque los objetivos organizacionales son amplios y genéricos, su focalización es más restringida y detallada a medida que se avanza en su desdoblamiento.

c) Amplitud de la planeación

Existen tres niveles diferentes de planeación:

- **Planeación estratégica**

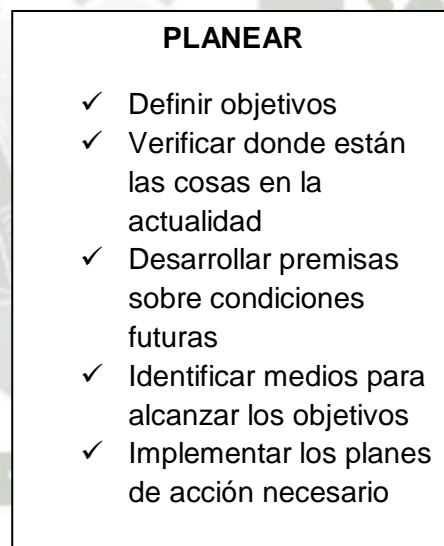
- Es aquella proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Está definida por la cúpula de la organización y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás.

- **Planeación táctica**

- Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.

- Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- Se define en el nivel intermedio, en cada departamento e la empresa.
- **Planeación operacional**
 - Proyecta a corto plazo, para lo inmediato.
 - Cobija cada tarea aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
 - Está definida en el nivel operacional para cada tarea.

FIGURA 7: Función de Planeación en el proceso administrativo



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.146

d) Tipos de planes

Según Koontz³¹, existen ocho tipos de planes:

- **Misión o propósito**

La misión o el propósito identifican la función básica o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella. Todo tipo de operación organizada tiene, o por lo menos debería tener si ha de ser significativa, un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que les ha sido asignada por la sociedad. Por ejemplo, el propósito de un negocio es la producción y distribución de bienes y servicios. La misión de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.

- **Objetivos o metas**

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. No sólo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

- **Estrategias**

La estrategia se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estas metas.

³¹ KOONTZ, Harold; (2007); *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.79-82

- **Políticas**

Las políticas también son planes, puesto que son declaraciones o ideas generales que guían o encauzan los razonamientos al tomar decisiones. Las políticas definen el ámbito en el que se toman las decisiones y aseguran que sean congruentes y contribuyan a un objetivo. Las políticas resuelven las disputas antes de que se vuelvan problemas, con lo que hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente, y unifican otros planes para que los administradores puedan delegar la autoridad sin perder el control sobre lo que hacen sus subordinados.

- **Procedimientos**

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para el manejo de actividades. Son secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías para la acción, no esquemas de pensamiento, y detallan la manera exacta en que deben cumplirse ciertas actividades.

- **Reglas**

Las reglas establecen acciones específicas requeridas o la ausencia de acciones, sin permitir ninguna discreción. Normalmente son el tipo de plan más sencillo. “No fumar” es una regla que no acepta ninguna desviación de una línea de acción marcada. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa en el sentido de que

debe tomarse o no tomarse cierta acción. Hay que estar seguros de distinguir las reglas de las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones delimitando los ámbitos en que los administradores puedan aplicar su discreción. Las reglas no permiten ninguna discreción en su aplicación.

- **Programas**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, encargos de trabajo, pasos que hay que tomar, recursos para consumir y otros elementos necesarios para llevar a cabo una actividad; ordinariamente están apoyados por los presupuestos.

- **Presupuestos**

Un presupuesto es una declaración de resultados esperados que se expresa en términos numéricos. Puede considerarse un “programa expresado en números”. De hecho, el presupuesto financiero de operaciones se denomina también plan de utilidades. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, de horas de mano de obra, unidades de producto, en horas máquina o en cualquier otro término mensurable. Puede tratar de las operaciones, como lo hace el presupuesto de gastos; puede reflejar desembolsos de capital, como lo hace el presupuesto de gastos de capital, o puede mostrar un flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de efectivo.

El presupuesto es el instrumento fundamental de la planificación en muchas compañías. El presupuesto obliga a una compañía a hacer por adelantado (ya sea una semana o cinco años) una compilación numérica de los flujos de efectivo esperados, los gastos e ingresos, los desembolsos de capital o mano de obra o las horas máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no sirve como un medio razonable de control si no refleja los planes.

La Visión

Según Chiavenato³², La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo.

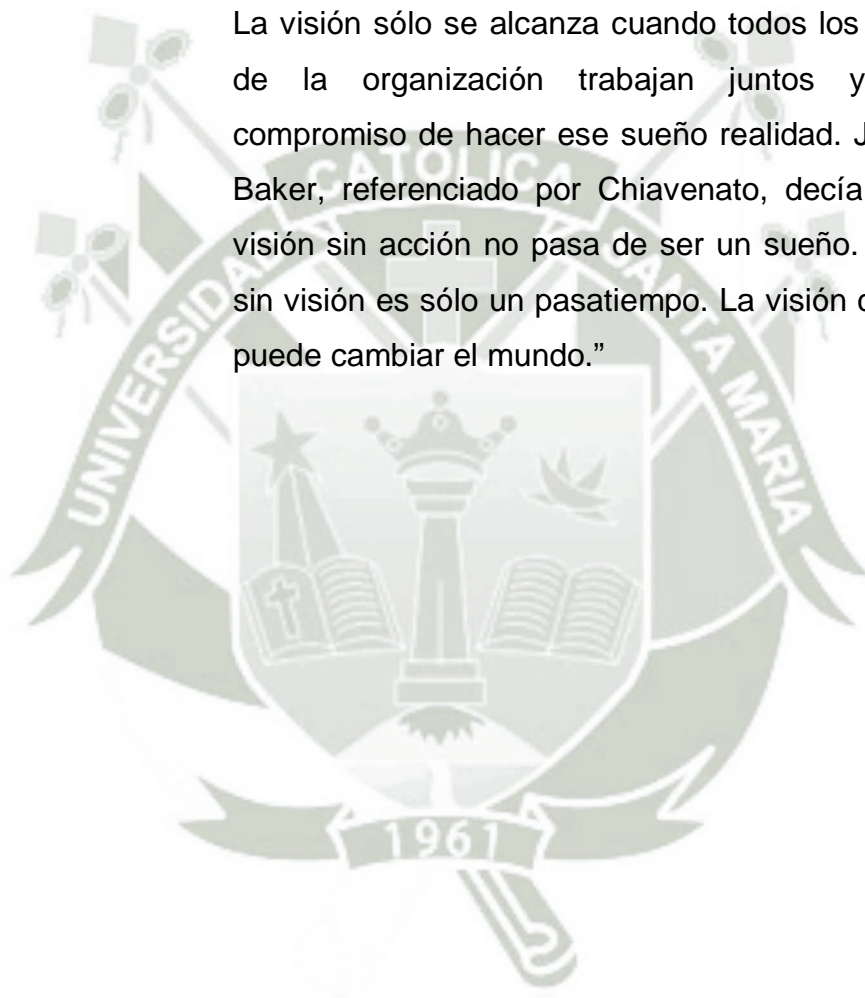
Las organizaciones suelen usar el término “visión” para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito.

La visión es el destino que se pretende transformar en realidad.

³² CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.99

De este modo, el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir. Por el contrario, la falta de una visión es sumamente perjudicial puesto que desorienta a la organización y a sus miembros en relación con sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo.

La visión sólo se alcanza cuando todos los miembros de la organización trabajan juntos y con el compromiso de hacer ese sueño realidad. Joel Arthur Baker, referenciado por Chiavenato, decía que “La visión sin acción no pasa de ser un sueño. La acción sin visión es sólo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo.”



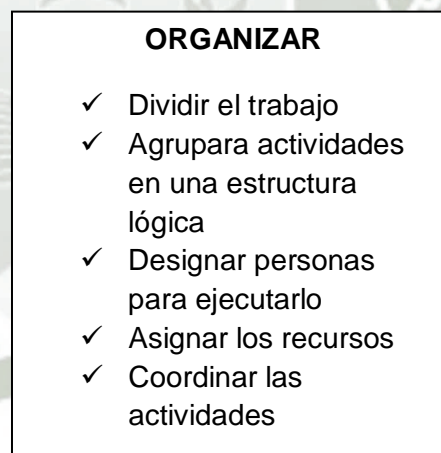
B. Organización

Como función administrativa, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Organizar consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización)
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización)
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas)

FIGURA 8: La función de organizar en el proceso administrativo



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.148

C. Dirección

La función de dirección es aquella en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencias, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. Para Reyes³³, la dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

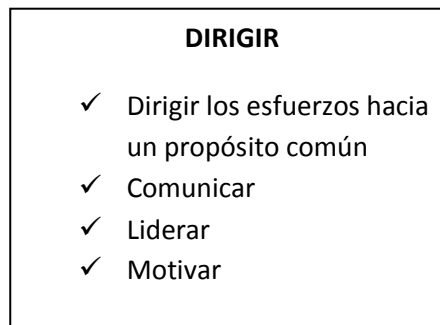
La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas.

La dirección orienta la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar sus objetivos. Esta función administrativa se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para lograr la eficacia de la planeación y la organización, es necesario que estén complementadas con la orientación que se da a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

³³ REYES, Agustín; (1975); *Administración de empresas: Teoría y Práctica Segunda Parte*; Editorial Limusa; México; pág.304

FIGURA 9: La función de dirección en el proceso administrativo



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.149

Fases y etapas

Reyes³⁴ divide la dirección de la empresa en las siguientes etapas:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etcétera.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes

Autoridad

Según Reyes³⁵, la autoridad es la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros. Sin embargo, desde un punto eminentemente administrativo la autoridad es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.

³⁴ REYES, Agustín; (1975); *Administración de empresas: Teoría y Práctica Segunda Parte*; Editorial Limusa; México; pág.307-308

³⁵ REYES, Agustín; (1975); *Administración de empresas: Teoría y Práctica Segunda Parte*; Editorial Limusa; México; pág.316-327

Tipos de autoridad

1. Autoridad formal: es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que descansa en la persona de quien se deriva toda la autoridad de la empresa, cualquier rompimiento de esa cadena, haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos: autoridad lineal o autoridad funcional; según se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

2. Autoridad operativa: es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones como comprar, cerrar una venta, etcétera.

3. Autoridad técnica: es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos (teóricos y/o prácticos), que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionista, del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

4. Autoridad personal: es aquella que poseen ciertas personas en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etcétera, que los hacen

adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, sin haber recibido autoridad formal ninguna. En éste tipo de autoridad se identifica el liderazgo.

El mando

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada, es decir, es la autoridad puesta en acción.

Existen dos formas en que se puede ejercer el mando:

- a) Órdenes: consisten en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior trasmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada. Lo que caracteriza a la orden es el cambio de una situación particular y concreta.
- b) Instrucciones: la instrucción se refiere a las normas o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentaran en forma repetida.

La disciplina

La disciplina consiste en el mantenimiento del orden o su restitución por dos medios: convencimiento y anuncio de una sanción. Puede ser de dos formas: positiva, cuando se obtiene por la obediencia espontánea a las reglas y debido a los sistemas que facilitan y favorecen el auto-control; y negativa, aquella que implica una confesión tácita de que la disciplina positiva ha fallado, al tener que acudir a la negativa.

Características de la autoridad

Según Chiavenato³⁶, existen tres características fundamentales del ejercicio de autoridad:

- a) La autoridad descansa en los cargos de la organización y no en las personas. La autoridad de los administradores se deriva de los cargos que ocupan. Los administradores que ocupan cargos iguales tienen igual autoridad.
- b) La autoridad es aceptada por los subordinados. Los subordinados aceptan la autoridad de los superiores porque creen que tienen derecho legítimo, concedido por la organización, de dar órdenes que deben ser cumplidas.
- c) La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. La autoridad va de la cúpula a la base de la organización; las posiciones de arriba tienen más autoridad que las posiciones de la base.

Delegación

Chiavenato³⁷ define la delegación como el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía. Muchas organizaciones estimulan a sus gerentes a que deleguen autoridad en los niveles inferiores de la jerarquía para lograr el máximo de flexibilidad, satisfacer las necesidades del cliente y adaptarse al ambiente.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.135

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.135-136

Técnicas de delegación

Las técnicas de delegación de autoridad son las siguientes:

a) Delegar la tarea completa

El gerente debe delegar una tarea a una persona, en vez de subdividirla entre varias personas. Esto otorga responsabilidad total a cada individuo y le exige mayor iniciativa, y permite al gerente controlar mejor los resultados,

b) Delegar en la persona adecuada

No todas las personas tienen las mismas capacidades ni motivaciones. El gerente debe adecuar el talento de la persona a la tarea para que la delegación resulte eficaz. Debe identificar a los subordinados que sean independientes en sus decisiones y muestren deseos de asumir responsabilidades.

c) Delegar responsabilidad y autoridad

Asignar tareas es delegar. El individuo debe responsabilizarse de la ejecución de la tarea y tener autoridad para llevarlo a cabo como juzgue mejor.

d) Proporcionar información adecuada

Debe darse información acerca de qué, cómo, cuándo, dónde, quién y por qué. El individuo debe comprender la tarea y los resultados esperados, disponer de las provisiones y los recursos necesarios y saber a quién cuándo debe presentar los resultados.

e) Mantener retroalimentación

La retroalimentación brinda al subordinado los datos necesarios para saber si la ejecución es correcta. Las líneas de comunicación directa aumentan la confianza en sí mismo.

f) Evaluar y recompensar el desempeño

Al finalizar la tarea, el gerente no debe evaluar los métodos empleados, sino los resultados. Cuando los resultados no cumplan las expectativas, el gerente debe analizar los errores y las consecuencias. Cuando cumplan o sobrepasen las expectativas, el gerente debe recompensar el trabajo bien hecho con estímulos, recompensas financieras y delegación de nuevas actividades

Beneficios de la delegación

Reyes³⁸ nos presenta cuatro beneficios de la delegación:

- a) Permite ocuparse de las cosas de mayor importancia delegando las de menor importancia.
- b) Aumenta la eficiencia administrativa, ya que el jefe puede dedicarse realmente a lo que le corresponde como hacer planeas, estudiar alternativas, analizar controles, tomar decisiones, etcétera.
- c) Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas y por campos.
- d) Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base sobre la realidad. Por ejemplo, un jefe de alto rango no conoce todos los detalles del problemas; en cambio éstos si son de conocimiento del jefe inferior.

³⁸ REYES, Agustín; (1975); *Administración de empresas: Teoría y Práctica Segunda Parte*; Editorial Limusa; México; pág.337-338

Desventajas de la delegación

- a) Puede hacer perder control.
- b) Puede hacer perder unidad de mando.
- c) Puede engendrar falta de uniformidad.

Comunicación

Según Koontz³⁹, la comunicación es un aspecto vital en una organización. Es así que, el propósito de la comunicación en una empresa es obrar un cambio: influir en las acciones encaminadas al bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, dado que integra las funciones administrativas.

La comunicación es necesaria para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa
2. Trazar planes para alcanzarlas
3. Organizar los recursos humanos y otros recursos de la manera más eficaz y eficiente,
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
5. Conducir, dirigir, motivar y crear un ambiente en el que las personas colaboren
6. Controlar el desempeño.

La comunicación facilita las funciones administrativas y que relaciona a una empresa con su ambiente externo. A través del intercambio de información, los miembros se vuelven conscientes de las necesidades de los clientes, disponibilidad de los proveedores, derechos de los accionistas, regulaciones de los gobiernos y

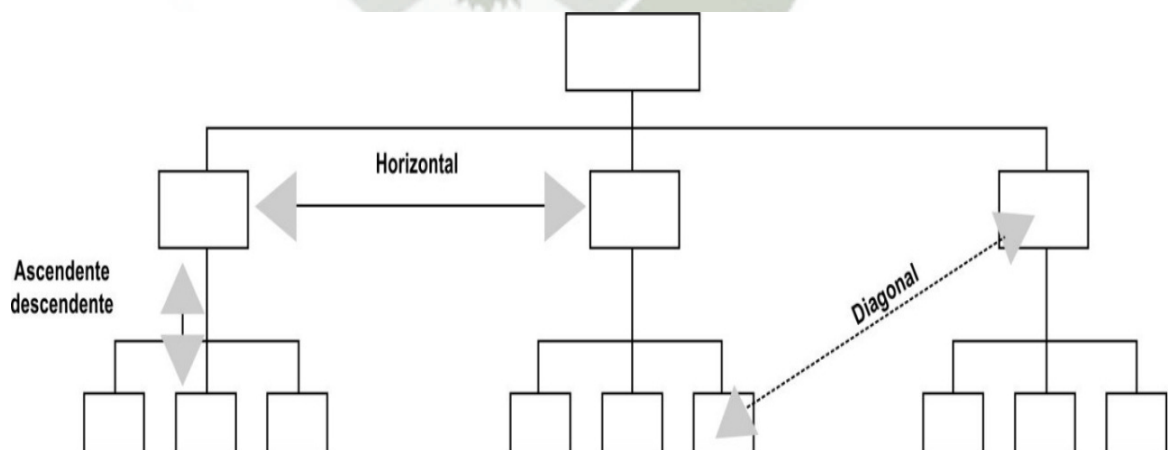
³⁹ KOONTZ, Harold; (2007); *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.350-358

preocupaciones de la comunidad. Con la comunicación, toda organización abre su sistema a la interacción con su ambiente, un hecho cuya importancia se recalca en todo el libro.

El flujo de la comunicación en la organización

En una organización eficaz, la comunicación fluye en varias direcciones: abajo, arriba y transversalmente. Tradicionalmente se ha preferido la comunicación descendente, pero se tienen muchas pruebas de que si la comunicación fluye nada más en esa dirección, surgen problemas. De hecho, cabe decir que la comunicación eficaz ha de empezar con el subordinado, lo cual significa que la comunicación tiene que ser ascendente. La comunicación también fluye horizontalmente, es decir, entre personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional, y diagonalmente, entre personas de diferentes niveles pero que no guardan relaciones directas de subordinación.

FIGURA 10: Flujo de información en una organización



Fuente: KOONTZ, Harold; (2007); *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.354

Comunicación descendente

La comunicación descendente fluye desde las personas que se encuentran en los niveles más altos a las que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía organizacional.

Esta comunicación se da particularmente en las organizaciones que tienen un ambiente autoritario.

Entre los medios de que se vale la comunicación verbal descendente se encuentran las instrucciones, discursos, juntas, teléfono, altoparlantes e incluso el radio pasillo. Algunos ejemplos de comunicación escrita descendente son los memorandos, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y boletines electrónicos de noticias.

Desafortunadamente, con frecuencia la información se pierde o se distorsiona a medida que desciende por la cadena de mando. La declaración de políticas y procedimientos por parte de la alta administración no asegura la comunicación. De hecho, muchas órdenes quedan sin entenderse o incluso sin leerse. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para descubrir si la información se percibió como lo pretendía el emisor.

El flujo descendente de información por los niveles de la organización tarda mucho tiempo. Las demoras llegan a ser tan frustrantes que algunos altos administradores insisten en que la información se envíe directamente a la persona o grupo que la requiere.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente pasa de los subordinados a los superiores y prosigue hacia arriba de la jerarquía de la organización. Muchas veces administradores que ocupan lugares intermedios en la cadena obstaculizan este flujo, porque filtran los mensajes y no transmiten toda la información (en especial las noticias desfavorables) a sus jefes. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para propósitos de control. La alta administración necesita conocer específicamente el desempeño de producción, información de mercadotecnia, datos financieros, opiniones de los empleados de los niveles más bajos y así sucesivamente. La comunicación ascendente no es directiva. Por lo general se encuentra en contextos organizacionales participativos y democráticos. Los medios característicos de la comunicación ascendente (además de la cadena de mando) son los sistemas de sugerencias, procedimientos de apelación e inconformidades, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, fijación participativa de objetivos, radio pasillo, reuniones de grupos, políticas de puerta abierta, los cuestionarios sobre la moral, entrevistas de salida, etcétera.

La buena comunicación ascendente requiere un ambiente en el cual los subordinados se sientan libres para comunicarse. Ya que la alta administración ejerce una influencia tan notable en el ambiente organizacional, la responsabilidad de favorecer un flujo libre de comunicación ascendente descansa en gran parte (aunque no en forma exclusiva) en los superiores.

Comunicación transversal

La comunicación transversal comprende flujo de información horizontal, entre personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional o en niveles similares, y el flujo diagonal, entre personas que se encuentran en diferentes niveles y quienes no tienen relaciones directas de subordinación. Esta comunicación acelera la difusión de la información, mejora la comprensión y articula los esfuerzos por lograr los objetivos organizacionales.

La comunicación transversal debe basarse en el entendimiento de que se fomentarán las relaciones transversales siempre que sean apropiadas, los subordinados se abstendrán de hacer nada que rebase su autoridad, y los subordinados mantendrán informados a los superiores sobre las actividades departamentales de importancia. Este tipo de comunicación genera dificultades, pero es una necesidad en muchas empresas para responder a las necesidades del ambiente organizacional complejo y dinámico.

Comunicación escrita, verbal y no verbal

La *comunicación escrita* tiene la ventaja de que deja registros, referencias y defensas legales. Un mensaje puede ser preparado cuidadosamente y luego se expide a una audiencia grande en envíos postales en masa. La comunicación escrita también favorece la uniformidad de las políticas y los procedimientos y en algunos casos reduce los costos.

Las desventajas son que los mensajes escritos acumulan montañas de papel, a veces están mal expresados por deficiencias de sus redactores y no reciben una retroalimentación inmediata.

En consecuencia, pasa mucho tiempo para saber si un mensaje fue recibido y entendido.

Del otro lado, está la *comunicación verbal u oral*, que es aquella que se comunica de palabra. La comunicación oral se da por igual en un diálogo de dos personas o en una presentación de un administrador ante una audiencia numerosa. Puede ser formal o informal, planeada o fortuita.

La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un intercambio rápido con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos. Sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas. No siempre ahorra tiempo, ya que existen juntas en las que no se lograron resultados o acuerdos; ocasionando sólo pérdida de tiempo y dinero.

En la *comunicación no verbal* se hace uso de expresiones faciales y posturas corporales. Con la comunicación no verbal se espera que se reafirme o refuerce lo que una persona dice oralmente, pero no siempre ocurre así. Por ejemplo, un administrador autocrático puede golpear la mesa con el puño mientras anuncia que en lo sucesivo practicará una administración participativa; estos comunicados contradictorios lesionan la credibilidad

Como la comunicación no verbal recalca o contraría la comunicación verbal, hace pensar en que “las acciones dicen más que las palabras”.

¿Cómo mejorar la comunicación?

La comunicación eficaz es responsabilidad de todos los miembros de la organización, administradores y no administradores, que trabajan por una meta común. La eficacia de la comunicación se determina según los resultados que se persiguen. Para mejorar la comunicación en la organización, Koontz⁴⁰ propone lo siguiente:

1. Los emisores de mensajes deben tener claro lo que quieren comunicar. Es necesario aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el resultado deseado.
2. La comunicación eficaz requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos que sean familiares para el emisor y el receptor del mensaje. Así, el administrador deben evitar la jerga técnica innecesaria, que es inteligible tan sólo para los expertos del campo.
3. La planeación de la comunicación no debe hacerse aisladamente. Se deben consultar otras personas y se les debe motivar para que participen: para recolectar hechos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados. Por ejemplo, un administrador le puede pedir a un colega que lea un memo de importancia antes de difundirlo en toda la organización. El contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimientos del receptor y al ambiente de la organización.

⁴⁰ KOONTZ, Harold; (2007); *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México; pág.362-363

4. Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea apropiado, se debe comunicar algo que sea de valor para ellos, tanto en el corto plazo como en el futuro más distante. En ocasiones, las acciones impopulares que afectan a los empleados en el corto plazo se aceptan más fácilmente si les traerán beneficios a la larga. Por ejemplo, recortar la semana laboral será más aceptable si aclara que esta acción reforzará la posición competitiva de la compañía en el largo plazo y que evitará despidos.
5. En la comunicación el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y la forma en lo que se dice influyen en las reacciones del receptor. Un administrador autocrático que ordene a los supervisores subordinados que practiquen una administración participativa creará una laguna en la credibilidad que será difícil de superar.
6. Con demasiada frecuencia la información se transmite sin comunicación, ya que la comunicación se completa hasta que el receptor entiende el mensaje. Nunca se sabe si se entendió la comunicación hasta que el emisor obtiene retroalimentación. Para este fin es preciso hacer preguntas, pedir una respuesta a una carta y motivar a los receptores para que comuniquen sus reacciones al mensaje.

7. La función de la comunicación es más que transmitir información. También se trata de emociones, que son muy importantes en las relaciones entre los superiores, subordinados y colegas de una organización. Además, la comunicación es vital para crear un ambiente en el que las personas se sientan motivadas para trabajar por las metas de la empresa mientras logran sus metas personales.
8. La comunicación eficaz es responsabilidad no sólo del emisor, sino también del receptor de la información. La capacidad de escuchar es un aspecto muy importante que conlleva las siguientes etapas: dejar de hablar, hacer que la persona que habla se sienta cómoda, mostrarle a la persona que habla que uno quiere escuchar, eliminar las distracciones, establecer empatía con la persona que habla, ser paciente, no perder la calma, aligerar discusiones y críticas, hacer preguntas y dejar de hablar. El primer paso y el último son los más importantes para saber escuchar.

Supervisión

Según Reyes⁴¹, la función de supervisión supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello supervisores inmediatos.

Por ser función inmediata al control, puede confundirse con él, pero la diferencia se encuentra en que la supervisión es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ella.

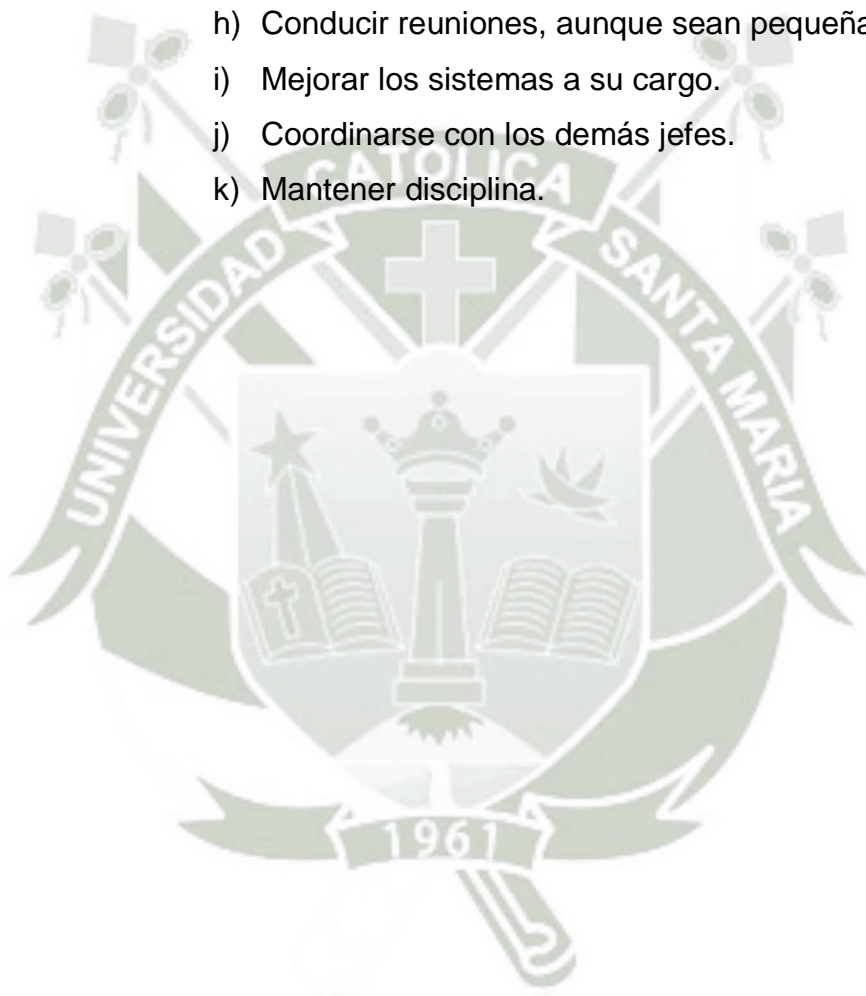
Reglas de la supervisión

- 1. De la unidad del cuerpo administrativo:** deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte de cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes.
- 2. De la doble preparación:** todo supervisor necesita se preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas y contabilidad, sino que debe manejar todas aquellas que requeriría por su carácter de jefe.
- 3. Del fortalecimiento de la autoridad supervisora:** la autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja o sugerencia, pasen por él.

⁴¹ REYES, Agustín; (1975); *Administración de empresas: Teoría y Práctica Segunda Parte*; Editorial Limusa; México; pág.340-343

Funciones del supervisor

- a) Distribuir el trabajo.
- b) Saber tratar a su personal.
- c) Calificar a su personal.
- d) Instruir a su personal.
- e) Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- f) Realizar entrevista con éstos.
- g) Hacer informes, reportes, etcétera.
- h) Conducir reuniones, aunque sean pequeñas
- i) Mejorar los sistemas a su cargo.
- j) Coordinarse con los demás jefes.
- k) Mantener disciplina.



D. Control

El control es la cuarta función administrativa que busca asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados.

Es fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. Posee las siguientes fases:

- Establecimiento de estándares o criterios: los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptara como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Existen estándares de cantidad, de calidad, de tiempo y de costo.
- Medición u observación de desempeño: La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Se busca comparar los resultados con el estándar establecido para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación se lleva a cabo por medio de gráficas, informes, indicadores,

porcentajes, medidas, estadísticas, etc. Estos medios de presentación son técnicas al servicio del control para tener mayor información sobre lo que debe ser controlado.

- **Acción correctiva:** El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que los realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar

FIGURA 11: La función de controlar en el proceso administrativo

CONTROLAR

- ✓ Definir los patrones de desempeño
- ✓ Monitorear el desempeño
- ✓ Comparar el desempeño con los estándares
- ✓ Emprender la acción correctiva para garantizar el logro de los objetivos

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.150

La estandarización

Para Chiavenato⁴², un estándar es una unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. La estandarización es la aplicación de patrones en una organización o sociedad para obtener uniformidad y reducir costos. En la administración científica, la estandarización es fundamental para mejorar la eficiencia. La estandarización conduce a la simplificación puesto que la uniformidad obtenida reduce la variabilidad y las excepciones que complican el proceso productivo



⁴² CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México; pág.56

4.4. HOTEL

4.4.1. Concepto de Hotel

El reglamento de Establecimiento de Hospedaje del MINCETUR⁴³, define al hotel como:

“Establecimiento de Hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los Hoteles son de categorías de 1 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos mínimos que se señalan en el Anexo N° 1 del presente Reglamento.”

4.4.2. Requisitos Mínimos para la Obtención de la Categoría Hotel Tres Estrellas

A continuación se presentan los requisitos establecidos por el MINCETUR para obtener la categoría de Hotel Tres Estrellas:

⁴³ MINCETUR;(2015);DS 001-2015-MINCETUR; *Reglamento de Establecimiento de Hospedaje*; Diario el Peruano; Perú; pág. 554648

**FIGURA 12: Requisitos mínimos para la obtención de la categoría
Hotel Tres Estrellas**

A. REQUISITOS MÍNIMOS DE INFRAESTRUCTURA

Deberán cumplir con el ANEXO 1 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE.

B. REQUISITOS MÍNIMOS DE EQUIPAMIENTO

REQUISITOS	3 estrellas
Generales	
Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común)	Obligatorio
Internet	Obligatorio
En habitaciones	
Frigobar	-
Televisor	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio

-En el caso de los requisitos de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el hotel.

C. REQUISITOS MÍNIMOS DE SERVICIO

REQUISITOS	3 estrellas
Generales	
Limpieza diaria de las habitaciones y de todos los ambientes del Hotel	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio
Primeros auxilios (2)	Botiquín

Habitaciones	
Atención en habitación (room service)	-
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped (3)	Obligatorio

- (1) Servicio prestado en el Hotel o a través de terceros.
 (2) Para las categorías de 4 y 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros. En caso se requiera botiquín, este deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.
 (3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

D. REQUISITOS MÍNIMOS DE PERSONAL

REQUISITOS	3 estrellas
Personal calificado (1)	Obligatorio
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio

- (1) Definición contenida en el Reglamento.

FUENTE: MINCETUR;(2015); DS 001-2015-MINCETUR; *Reglamento de Establecimiento de Hospedaje*; Diario el Peruano; Perú; pág. 554653-554654

4.5. EL HOTEL ENSUEÑO

4.5.1. Información general

- Nombre comercial: Hotel Ensueño
- Razón Social: Ensueño S.R.L. (20326961559)
- Gerente General: Darío Melo Álvarez
- Administradora: María del Pilar Palomino
- Dirección: Calle Rivero 427, Cercado – Arequipa
- Teléfono: (054) 201102 – (054) 247457
- RPC: 976334104
- Página web: www.ensuenohotelarequipa.com
- Categoría: Hotel Tres Estrellas (H***)

Isotipo Hotel Ensueño



Fuente: Hotel Ensueño

4.5.2. Descripción de sus instalaciones

El Hotel Ensueño, es un establecimiento de hospedaje ubicado estratégicamente en el centro histórico de la ciudad de Arequipa, a tan solo 500 metros de la Plaza Principal de Arequipa. Además de ello, su ubicación le permite un rápido acceso a los principales atractivos turísticos de la ciudad.

Cuenta con 40 habitaciones totalmente amobladas todas con baño privado, distribuidas en cuatro niveles y con una capacidad instalada de 78 personas.

SÓTANO

- Sala de conferencias “Salón Rivero”
- Estacionamiento

PRIMER PISO

- Recepción
- Lobby
- Área de computación
- Storage de equipaje de huéspedes
- Área habitacional (06)
 - ✓ 01 SWB
 - ✓ 04 DWB
 - ✓ 01 TWB
- Cafetería/comedor
- Cocina
- Oficinas administrativa (04)
- Servicios higiénicos diferenciados (02)
- Patio
- Almacén
- Cuarto y servicio higiénico del personal

SEGUNDO PISO

- Lobby
- Área de computación
- Área habitacional (22)
 - ✓ 06 SWB
 - ✓ 11 DWB
 - ✓ 02 MWB
 - ✓ 03 TWB

TERCER PISO

- Lobby
- Área habitacional (09)
 - ✓ 02 SWB
 - ✓ 05 DWB
 - ✓ 02 TWB

CUARTO PISO

- Lobby
- Área de lavandería y planchado
- Área habitacional (03)
 - ✓ 02 DWB
 - ✓ 01 TWB

4.5.3. Misión

“Contar con un personal altamente calificado, para proporcionar un valor agregado a nuestros huéspedes, brindando calidad de servicio con la única finalidad de complacer a nuestros visitantes”.

FUENTE: Hotel Ensueño

4.5.4. Visión

“Ser una empresa consolidada, competitiva, que responda a las más estrictas exigencias y siempre buscando exceder las necesidades y expectativas de nuestros visitante”.

FUENTE: Hotel Ensueño

4.5.5. Capacidad instalada

PRIMER PISO

- 06 habitaciones

Capacidad instalada: 12 personas

SEGUNDO PISO

- 22 habitaciones

Capacidad instalada: 41 personas

TERCER PISO

- 09 habitaciones

Capacidad instalada: 18 personas

CUARTO PISO:

- 03 habitaciones

Capacidad instalada: 07 personas

CAPACIDAD INSTALADA TOTAL: 78 personas

4.5.6. Servicios que comercializa

El Hotel Ensueño ofrece habitaciones especialmente decoradas y con todas las comodidades de un establecimiento de categoría; en donde el huésped encontrará todo el confort, tranquilidad y servicio de calidad para que su estadía en el hotel sea placentera.

La distribución de las habitaciones se da de la siguiente manera:

- | | |
|-------------------------------------|----|
| • Habitaciones Simples (SWB) : | 09 |
| • Habitaciones Dobles (DWB): | 22 |
| • Habitaciones Matrimoniales (MWB): | 02 |
| • Habitaciones Triples (TWB): | 07 |

Servicio de alojamiento

Las habitaciones cuentan con:

- Conexión Wi-Fi
- Teléfono con DDI/DDN
- TV con cable
- Guardarropa
- Baño Privado
- Servicio de despertar
- Servicio a la habitación
- Secadoras de cabello a solicitud del cliente

Servicio de alimentación

El área de comedor cuenta con una capacidad para 70 comensales, se brindan los servicios de:

- Desayuno
- Cafetería

Servicio de eventos

- Sala de conferencia con capacidad para 150 personas.
- Coffee break

Otros servicios

- Área de computación
- Confirmación de vuelos.
- Caja de seguridad en recepción.
- Servicio de fax y fotocopidora.
- Servicio de lavandería y planchado.
- Servicio de custodia de equipaje
- Estacionamiento gratuito.
- Información turística.

- Servicio de traslado
- Servicio de taxi
- Asistencia médica

4.5.7. Reseña histórica

El Hotel Ensueño inicio sus actividades en el año 1997 cuando su propietario y Gerente General Señor Dario Melo, que ya teniendo varios años de experiencia en el manejo y dirección de los servicios de hostelería como el Restaurante Manolo (también de su propiedad), decidió incursionar en la industria de la hotelería poniendo en marcha el Hotel Ensueño.

En sus inicios el hotel tenía como ingreso la Calle Rivero 421 y 423. Años después, se realizó la compra de la propiedad aledaña Calle Rivero 427 y 429 con el objetivo de realizar una ampliación del hotel. Es así que años después de que se realizara la compra de la segunda propiedad, se aperturó la segunda parte del hotel en el año 2011.

Es así que la construcción del hotel se da en dos bloques anexados pero que funcionan como uno solo. En la actualidad el ingreso único al establecimiento se da por la segunda construcción.

Cabe resaltar que con la ampliación del hotel se extendió el área habitacional y se realizó la construcción de la sala de conferencias “Salón Rivero”.

Así mismo, el Hotel Ensueño tiene en sus planes la recategorización y obtención de la categoría Hotel Cuatro Estrellas, eso gracias a la futura construcción del área habitacional del tercer y cuarto piso de la nueva edificación.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Analizar el empowerment como estrategia de gestión en el Hotel Ensueño.

5.2. Objetivos específicos

- Determinar si el Hotel Ensueño promueve el empoderamiento y la motivación de sus trabajadores.
- Describir el proceso de desarrollo y liderazgo de los trabajadores en el Hotel Ensueño.
- Precisar si el proceso de planeación y organización en el Hotel Ensueño son coherentes con la técnica del empowerment.
- Determinar si el proceso de dirección y control implementados en el Hotel Ensueño son coherentes con la técnica del empowerment.

6. HIPÓTESIS

Dado que Empowerment favorece la toma de decisiones y fomenta la participación de todos los miembros de la organización desarrollando el talento humano; es probable que su uso como una estrategia de gestión mejore la calidad del servicio hotelero, atrayendo más clientes para así obtener una rentabilidad superior a la existente.



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO

OPERACIONAL

1. TÉCNICAS

- **Encuesta**

Se elaborará un cuestionario dirigido a los trabajadores del hotel para extraer la información relacionada al empowerment y como se aplica el poder, la motivación, el desarrollo y el liderazgo en el Hotel Ensueño

- **Entrevista**

Se elaborará una entrevista dirigida al gerente y a la administradora del Hotel Ensueño para conocer cómo se realiza la gestión de la empresa y su relación con el empowerment.

2. INSTRUMENTOS

- Cuestionario
- Guía de entrevista

3. CAMPO DE VERIFICACIÓN

a. **Ámbito Geográfico**

La presente investigación se realizará en el Hotel Ensueño ubicado en la ciudad de Arequipa.

b. **Temporalidad**

Las encuestas y entrevistas se realizarán a los trabajadores y directivos respectivamente del Hotel Ensueño en los meses de Mayo y Junio del 2015.

c. **Unidades de estudio**

Trabajadores del Hotel Ensueño.

Gerente y administradora del Hotel Ensueño

d. Universo o población

Se trabajará con todo el universo, es decir 21 trabajadores y 2 directivos (gerente y administradora), ya que es pequeño y menor a 500 unidades; según Paredes⁴⁴.

4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.1. Organización

- Se realizará una entrevista a la administradora y al gerente del hotel para obtener información acerca de la organización del establecimiento.
- Una vez aprobado el proyecto se procederá a realizar las encuestas a los trabajadores y las entrevistas a la dirección del hotel.
- Se recopilará la información de las encuestas, para luego tabular e ingresar los datos.

4.2. Recursos

a. Humanos

- Investigador principal

b. Materiales

- Cuestionario
- Computadora personal

c. Financieros

- Autofinanciado

⁴⁴ PAREDES, Julio;(2006); *Manual para la Investigación Científica*; Editado por UCSM; Perú; pág. 171-174

4.3. Elaboración de datos

Se toma en cuenta las siguientes fases:

- Revisión de los datos.
- Codificación de los datos
- Clasificación de los datos.
- Recuento de los datos
- Procesamiento de los datos para lo cual se empleará el programa informático Excel.
- Presentación de los datos en tablas y gráficos con su interpretación correspondiente.





CAPÍTULO III

RESULTADOS

1. EMPOWERMENT

Encuesta aplicada a los trabajadores del Hotel Ensueño

INFORMACIÓN GENERAL

Tabla 1

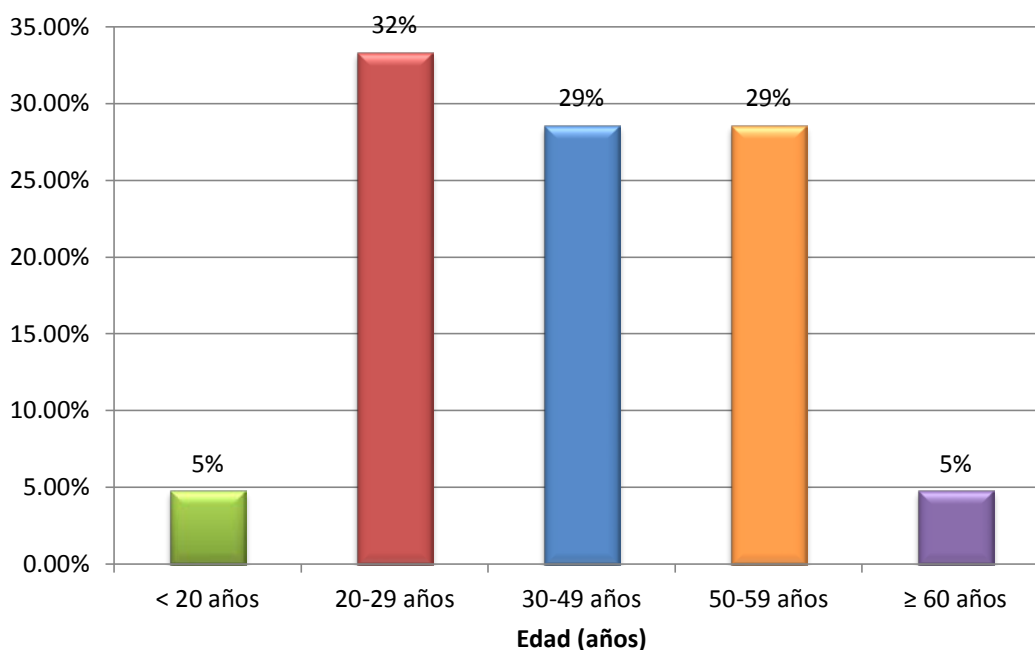
Distribución de trabajadores según edad

Edad	<i>f</i>	%
< 20 años	1	5
20-29 años	7	32
30-49 años	6	29
50-59 años	6	29
≥ 60 años	1	5
Total	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1

Distribución de trabajadores según edad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De los 21 trabajadores encuestados, el 32% tiene de 20 a 29 años y 58% entre 30 y 59 años. Así mismo, la edad mínima es de 19 años y la máxima es de 65 años.

Los resultados muestran una edad promedio de 38 años. El hecho de que un 58% de trabajadores tienen edades entre 30 y 59 años, podría afectar la aplicación del empowerment ya que por lo general las personas es este rango de edad no son tan flexibles como los más jóvenes y presentan tendencia a la resistencia al cambio. Así mismo, las persona jóvenes suelen adaptarse mejor al cambio, son más flexibles, poseen ideas nuevas y modernas y podrían ser más fáciles de motivar.



Tabla 2

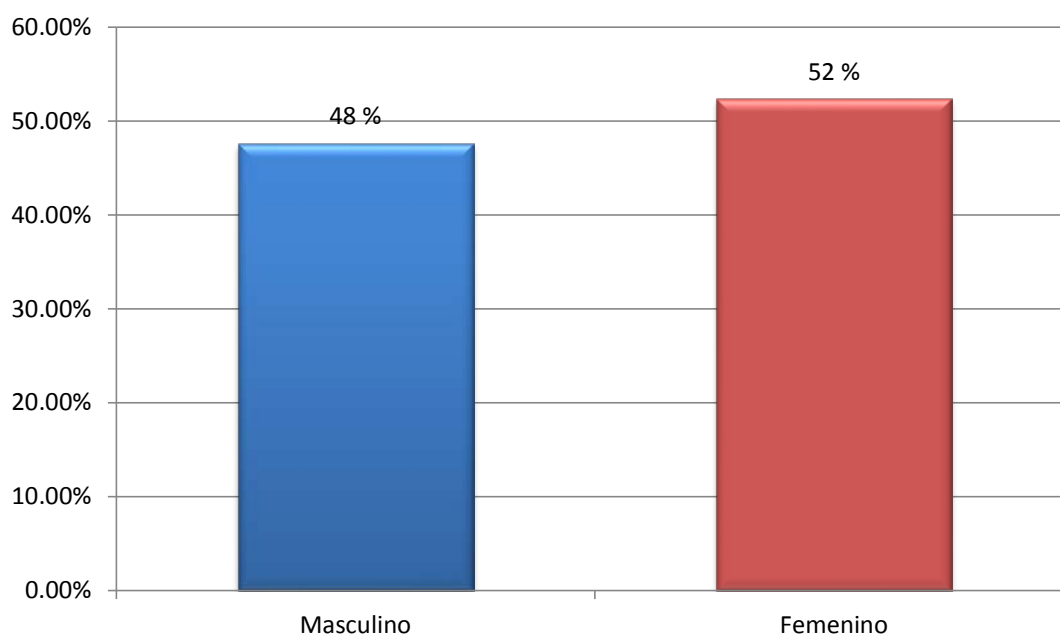
Distribución de trabajadores según género

Género	f	%
Masculino	10	48
Femenino	11	52
Total	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2

Distribución de trabajadores según género



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 48% de trabajadores son de género masculino y 52% son de género femenino. El porcentaje de trabajadores de género femenino es 4% mayor que el masculino y esto se debe a que en el área de limpieza la mayor parte de trabajadores son mujeres quienes tienen una tendencia a cuidar más los detalles, sumamente importante en la limpieza y armado de una habitación.

Tabla 3

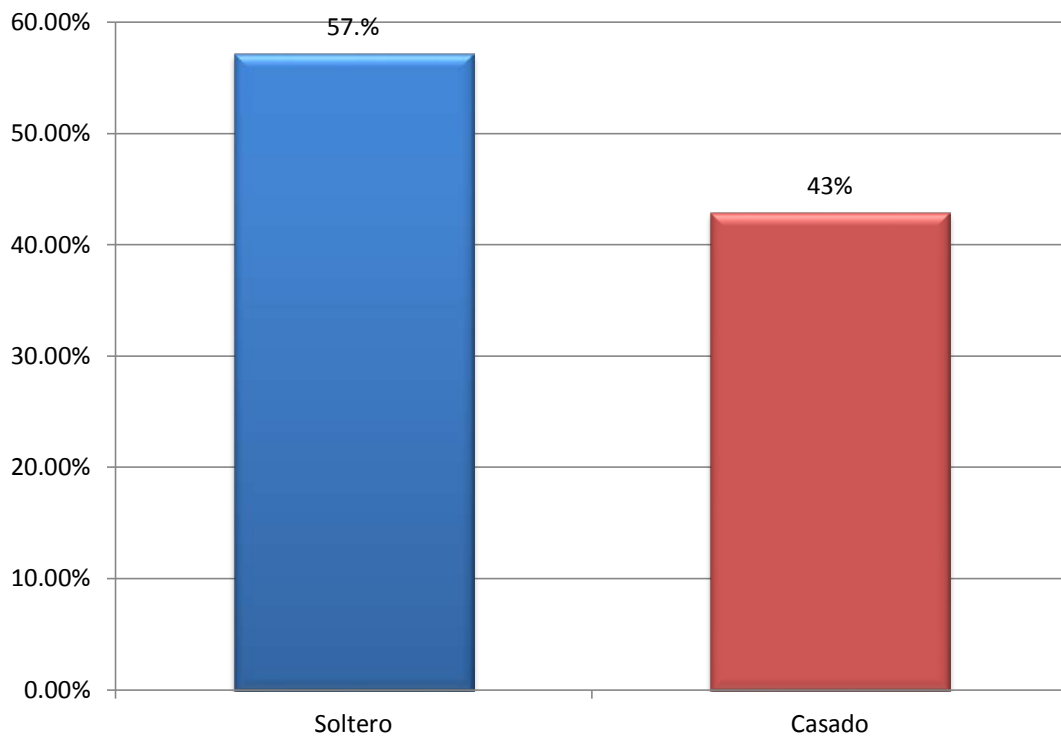
Distribución de trabajadores según estado civil

E. civil	<i>f</i>	%
Soltero	12	57
Casado	9	43
Total	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3

Distribución de trabajadores según estado civil



Fuente: Elaboración propia

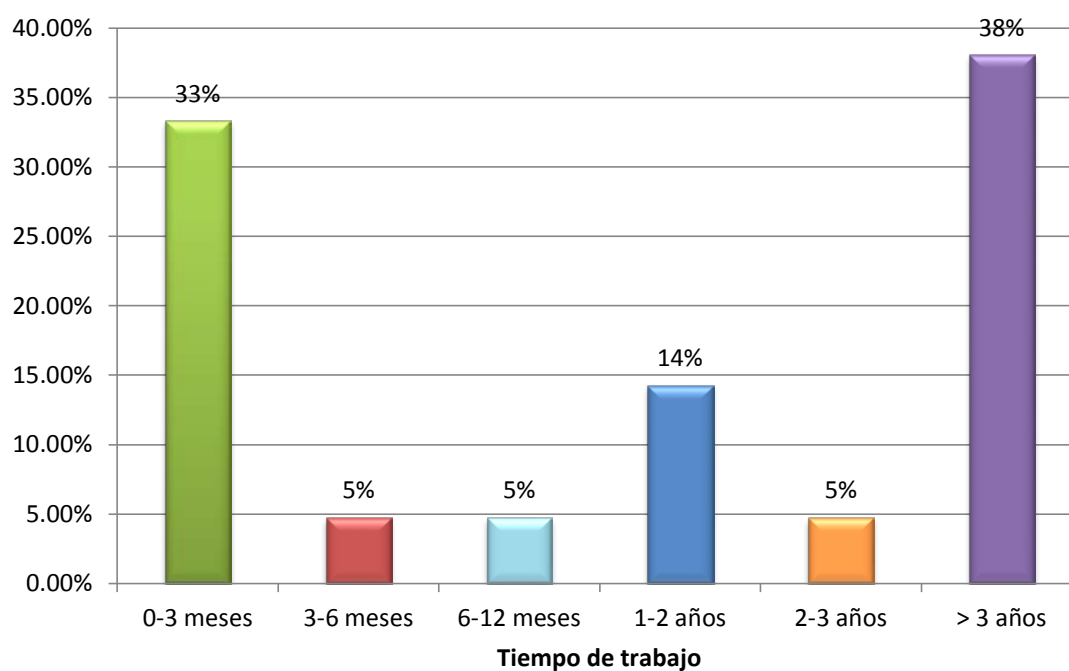
Interpretación: El estado civil predominante fue soltero (57%). En la tabla 1 podemos ver que un 37% de trabajadores tienen edades menores a 30 años; es probable que ello corresponda a los trabajadores solteros.

Tabla 4
Distribución de trabajadores según tiempo de trabajo en el Hotel
Ensueño

T. trabajo	f	%
0-3 meses	7	33
3-6 meses	1	5
6-12 meses	1	5
1-2 años	3	14
2-3 años	1	5
> 3 años	8	38
Total	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4
Distribución de trabajadores según tiempo de trabajo en el Hotel
Ensueño



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Un 33% de trabajadores tiene menos de 3 meses trabajando en el hotel, mientras que un 38% trabaja por más de 3 años; siendo así el tiempo de trabajo mínimo de 0 a 3 meses y el tiempo de trabajo máximo mayor a 3 meses. Si bien el 38% de trabajadores labora por más de 3 años y esto demuestra gran fidelidad al hotel; un porcentaje grande del 33% de trabajadores labora menos de 3 meses, éste grupo pertenece a las personas en periodo de prueba y que finalmente dejan de trabajar generando alta rotación de personal en el hotel y dificultando la aplicación del empowerment. Es importante que se empodere a personas que trabajen de manera estable y que se sienta identificados con la empresa.



Tabla 5

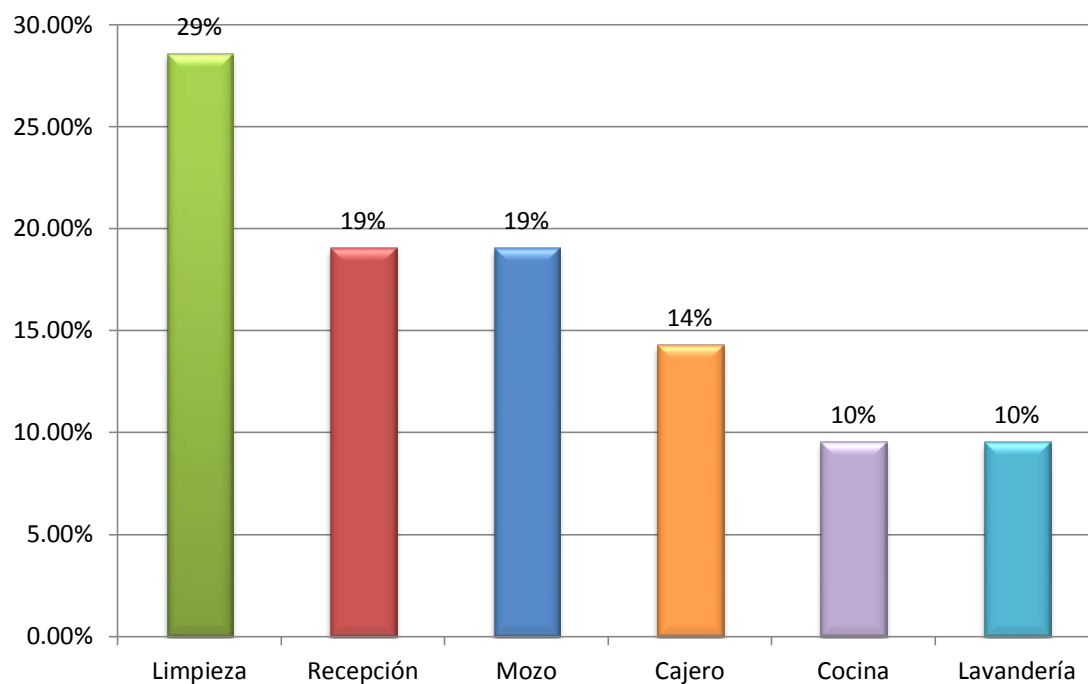
Distribución de trabajadores según cargo desempeñado

Ocupación	<i>f</i>	%
Limpieza	6	29
Recepción	4	19
Mozo	4	19
Caja A&B	3	14
Cocina	2	10
Lavandería	2	10
Total	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5

Distribución de trabajadores según ocupación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de trabajadores encuestados labora en el área de limpieza (29%), seguido de recepción (19%) o como mozo (19%), el 14% trabajan en caja A&B, y el 10% labora en cocina o en área de lavandería. El porcentaje más elevado de trabajadores se encuentra laborando en el área de limpieza ya que por la gran infraestructura del hotel y el alto número de habitaciones que posee se necesita más personal que cumpla con los requerimientos y necesidades de limpieza del establecimiento.



Tabla 6

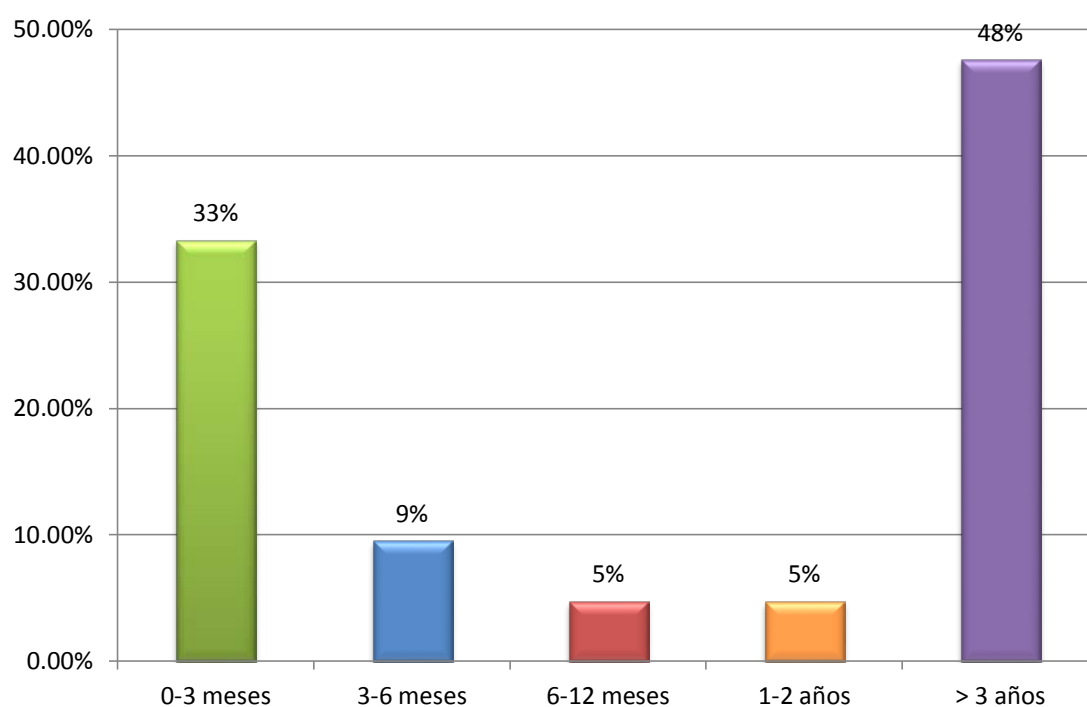
Distribución de trabajadores según tiempo de experiencia en el cargo que desempeña actualmente

T. experiencia	f	%
0-3 meses	7	33
3-6 meses	2	9
6-12 meses	1	5
1-2 años	1	5
> 3 años	10	48
Total	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6

Distribución de trabajadores según tiempo de experiencia en el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El tiempo de trabajo en su cargo es similar al tiempo de trabajo en el hotel; en 33% de trabajadores el tiempo es menor de 3 meses, y un 48% trabaja en su cargo por más de 3 años. La tendencia del hotel es contratar personas con experiencia previa en el cargo a realizar. Sin embargo, existe también un porcentaje alto del 33% de personas con experiencia en el puesto de trabajo de 0 a 3 meses, y esto responde a que el hotel busca personas que si bien puede que no tengan experiencia previa en un puesto, si poseen aptitudes y actitudes deseables por el hotel, además de competencias que se pueden desarrollar.



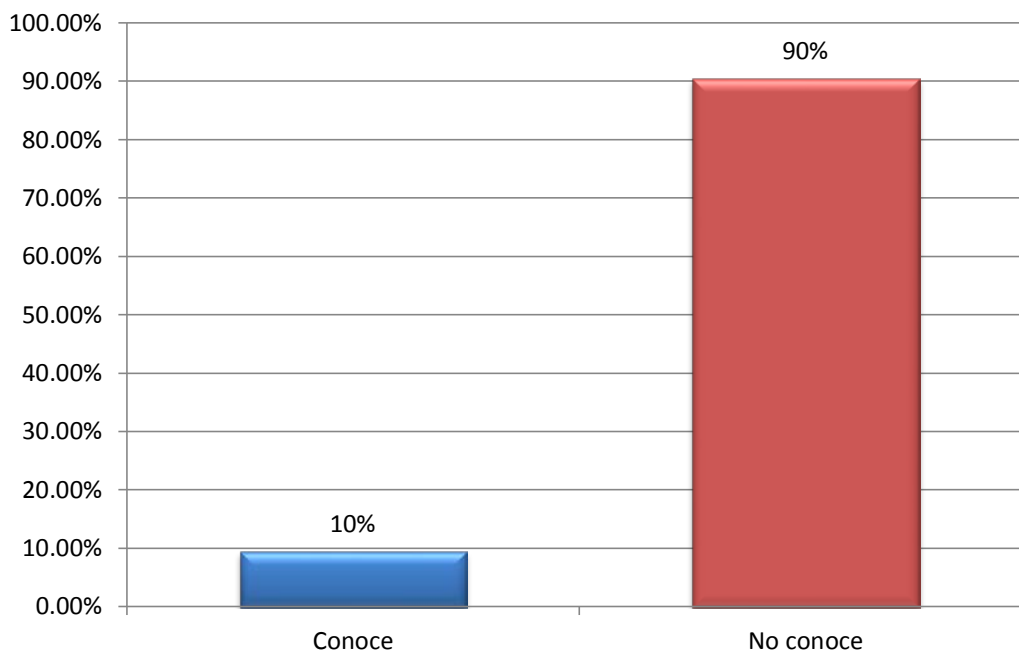
PODER

Tabla 7
Distribución de trabajadores según conocimiento del concepto empowerment

Empowerment	f	%
Conoce	2	10
No conoce	19	90
Total	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7
Distribución de trabajadores según conocimiento del concepto empowerment



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Un 19% de trabajadores conoce el concepto de lo que es el empowerment. Existe un porcentaje altísimo (90%) de trabajadores que desconocen el concepto del empowerment y es probable que no estén siendo empoderados por la dirección del hotel, por consiguiente se podría estar desperdiciando el talento de los trabajadores.



Tabla 8

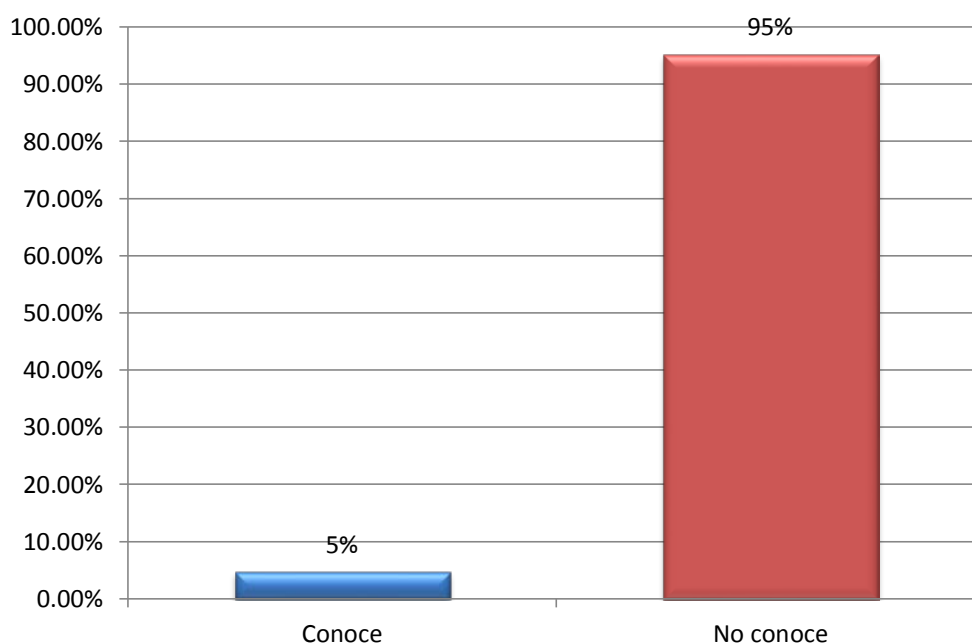
Distribución de trabajadores según conocimiento de la importancia y uso del empowerment

Importancia	<i>f</i>	%
Conoce	1	5
No conoce	20	95
Total	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8

Distribución de trabajadores según conocimiento de la importancia y uso del empowerment



Fuente: Elaboración propia

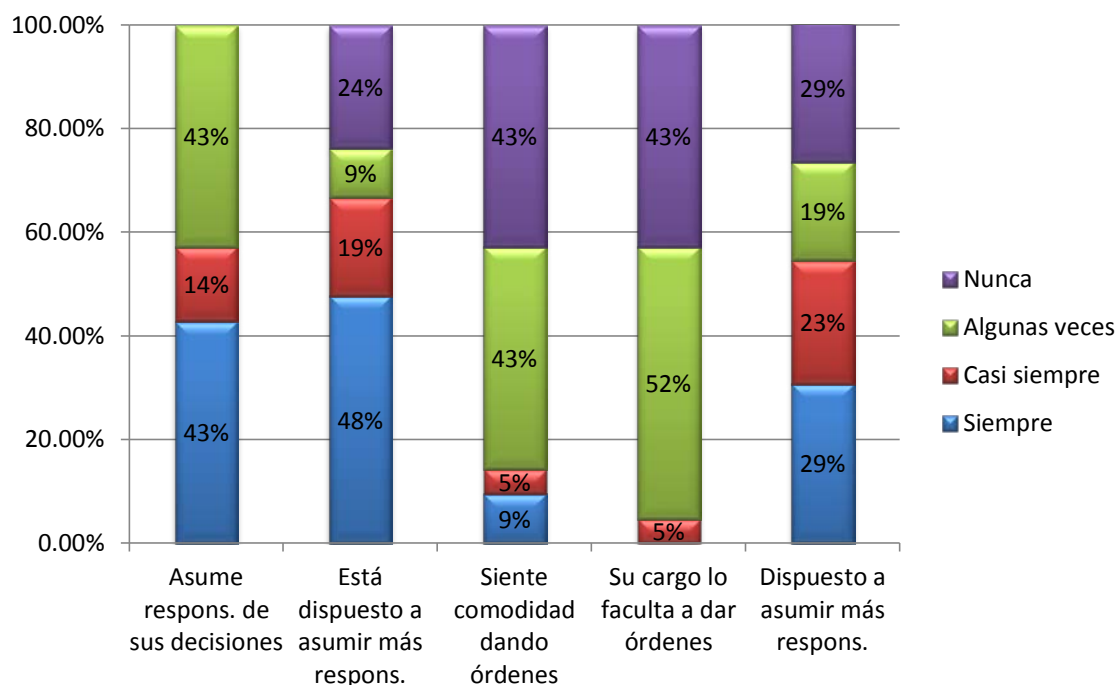
Interpretación: El 5% de trabajadores conoce la importancia del empowerment. La gran mayoría de trabajadores (95%) desconoce la importancia y uso del empowerment. Muy similar a la Tabla 7, si los trabajadores no conocen lo que es empowerment, es probable que tampoco sepan porqué es importante y para que se usa.

Tabla 9
Responsabilidades y órdenes

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Asume responsabilidad de sus decisiones	9	43	3	14	9	43	0	0	21	100
Está dispuesto a asumir más responsabilidades	10	48	4	19	2	9	5	24	21	100
Siente comodidad dando órdenes	2	9	1	5	9	43	9	43	21	100
Su cargo lo faculta a dar órdenes	0	0	1	5	11	52	9	43	21	100
Dispuesto a asumir más responsabilidad por mayor autoridad	6	29	5	23	4	19	6	29	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9
Responsabilidades y órdenes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de trabajadores (58%) considera que siempre asume con responsabilidad sus decisiones y que estaría dispuesto a asumir mayores responsabilidades. Sin embargo un porcentaje importante (24%) considera que no asumiría más responsabilidad de la actual y esto responde a la desconfianza de que mayor responsabilidad traería más trabajo y que éste no sería reconocido ni recompensado.

El 43% de trabajadores consideran que nunca se sienten cómodos dando órdenes, es decir no se sienten facultados ni empoderados ni sienten la seguridad para dar indicaciones y que éstas se realicen. Sin embargo, algunas veces (43%) se sienten cómodos dando órdenes, es probable que esto sea cuando se sienten confiados en sus conocimientos y experiencia acerca de las tareas a delegar.

En cuanto a si su cargo los faculta a dar órdenes, existen dos extremos, el 52% considera que algunas veces su puesto de trabajo le permite dar órdenes, sin embargo, el 43% considera que en su cargo no deben dar órdenes.

EL 29% estaría dispuesto a asumir más responsabilidad si se le da más autoridad en su trabajo, si los trabajadores son empoderados y se les capacita y brinda las herramientas necesarias, éstos podrían asumir más responsabilidad y tomar decisiones acertadas en su área de trabajo, así mismo esto generaría un sentimiento de confianza y autoestima en las personas. El 29% de trabajadores no asumiría más responsabilidad por mayor autoridad, esto igualmente podría estar relacionado al temor de que mayor responsabilidad generaría más trabajo y que éste no fuera reconocido ni recompensado.

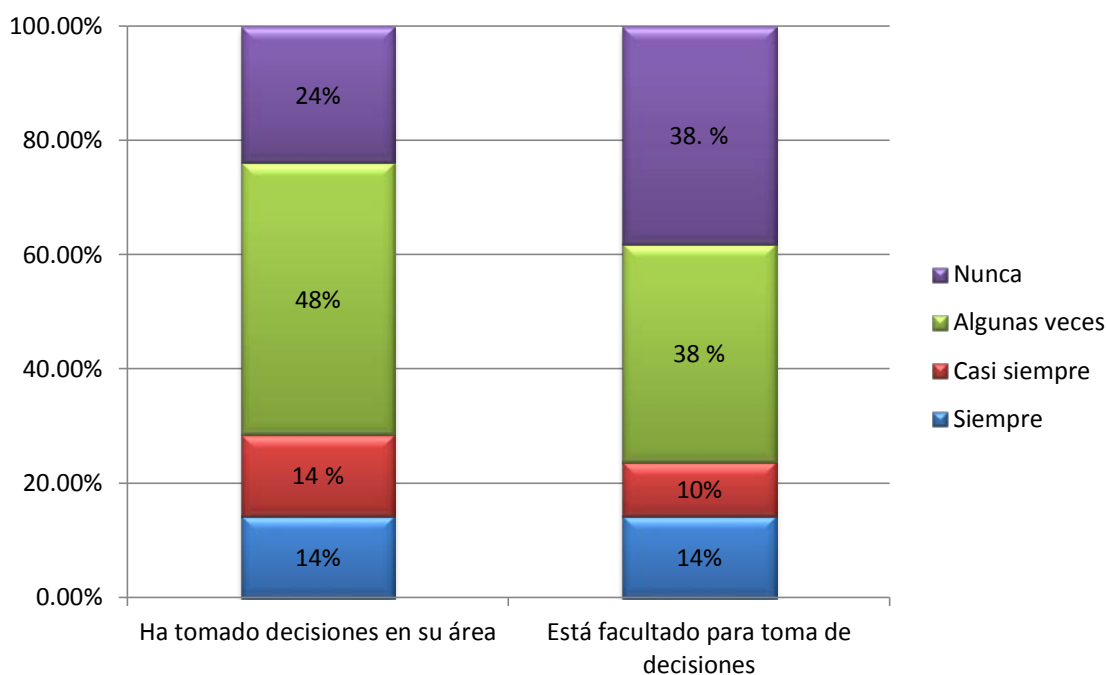
Tabla 10

Toma de decisiones

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ha tomado decisiones en su área	3	14	3	14	10	48	5	24	21	100
Está facultado para toma de decisiones	3	14	2	10	8	38	8	38	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10
Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 28% de trabajadores ha tomado decisiones en su área y tan solo el 24% se siente facultado para tomar decisiones. La mayoría de trabajadores (48%) considera que algunas veces ha tomado decisiones en su área y sólo algunas veces (38%) se siente facultado para la toma de decisiones. Sin embargo tenemos un porcentaje de trabajadores importante

donde el 24% nunca ha tomado decisiones mientras que el 38% no se siente facultado para tomar decisiones; lo cual afecta la confianza en sí mismos y en su desempeño

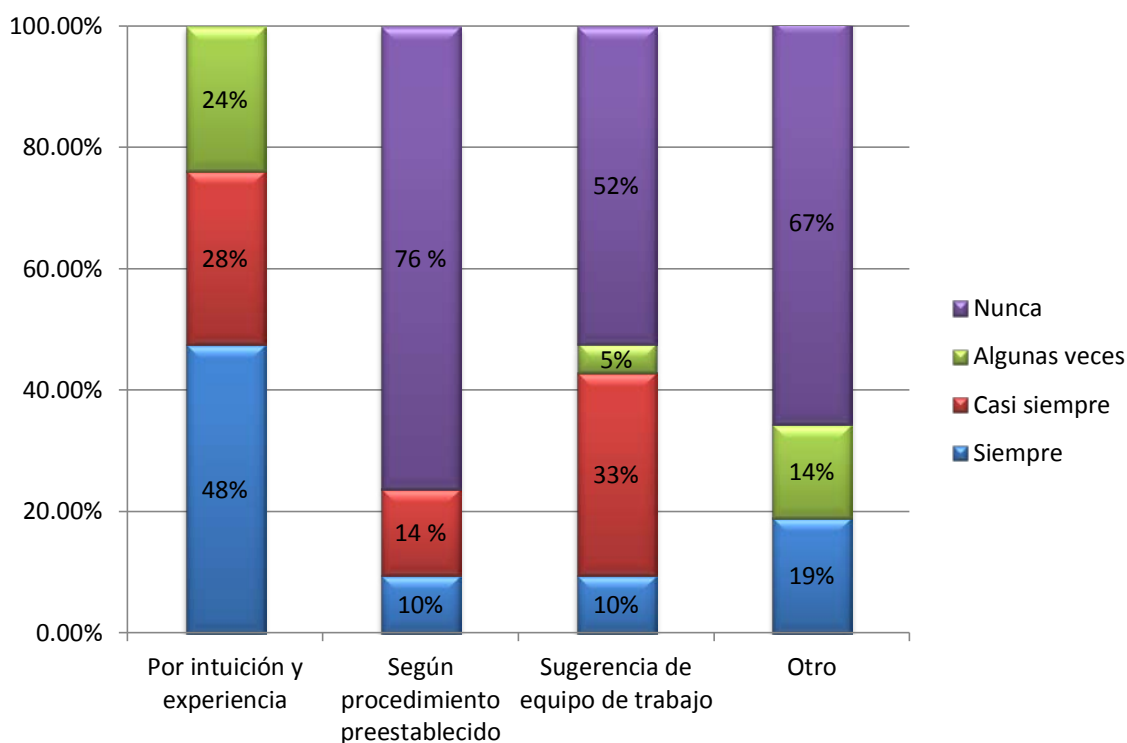


Tabla 11
Manera de toma de decisiones en su área

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Por intuición y experiencia	10	48	6	28	5	24	0	0	21	100
Según procedimiento preestablecido	2	10	3	14	0	0	16	76	21	100
Sugerencia de equipo de trabajo	2	10	7	33	1	5	11	52	21	100
Otro	4	19	0	0	3	14	14	67	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11
Manera de toma de decisiones en su área



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 48% de trabajadores toma decisiones por intuición y por experiencia, casi nunca lo hacen por procedimientos establecidos (76%) o por sugerencias del equipo de trabajo u otros mecanismos. Si bien el hotel posee un manual de procesos, éste no es usado, los trabajadores se basan en su propio conocimiento y experiencia previa acerca de determinado asunto para tomar una decisión.



Tabla 12

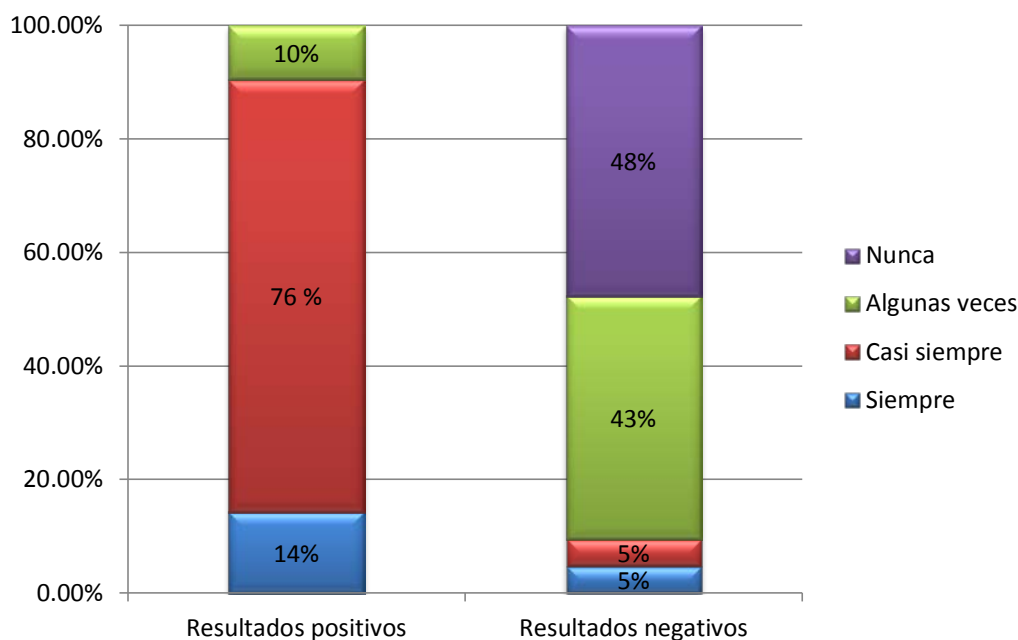
Resultado de decisiones tomadas

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Resultados positivos	3	14	16	76	2	10	0	0	21	100
Resultados negativos	1	5	1	5	9	43	10	48	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12

Resultado de decisiones tomadas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de veces los resultados de la toma de decisiones son positivos (76% casi siempre). La experiencia previa permite en determinados asuntos permite que las decisiones tomadas casi siempre tengan un resultado positivo. Sin embargo, si la experiencia se complementara con el manual de procesos u otros mecanismos, las decisiones tomadas podrían aumentar considerablemente en tener resultados positivos casi siempre o siempre.

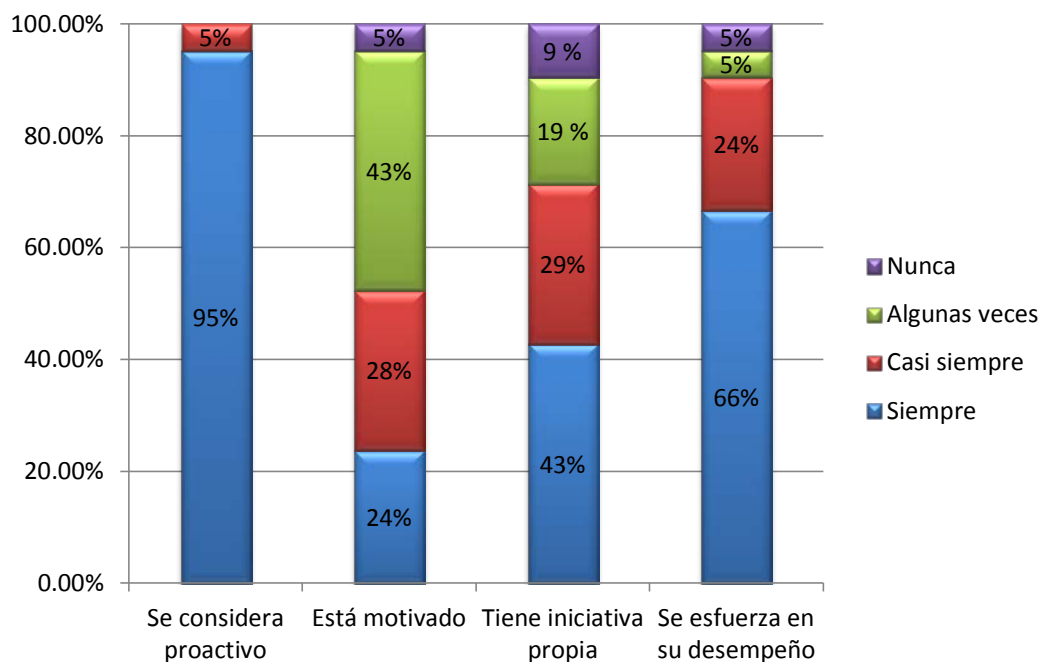
MOTIVACIÓN

Tabla 13
Características de la motivación

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Se considera proactivo	20	95	1	5	0	0	0	0	21	100
Está motivado	5	24	6	28	9	43	1	5	21	100
Iniciativa propia	9	43	6	29	4	19	2	9	21	100
Se esfuerza en su desempeño	14	66	5	24	1	5	1	5	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13
Características de la motivación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de trabajadores se considera siempre proactivo (95%), la mayor parte del tiempo se siente motivado (52%); sin embargo el 43% de trabajadores solo se siente algunas veces motivado lo cual puede afectar en su desempeño laboral, además el 4.76% de trabajadores nunca está motivado, un trabajador que no está motivado solo hará lo necesario con desgano.

El 72% de trabajadores tiene iniciativa propia la mayor parte del tiempo, el 19% solo algunas veces y el 9% nunca tiene iniciativa propia. El hecho de que un porcentaje así sea mínimo nunca tenga iniciativa propia, afectará la productividad del trabajador.

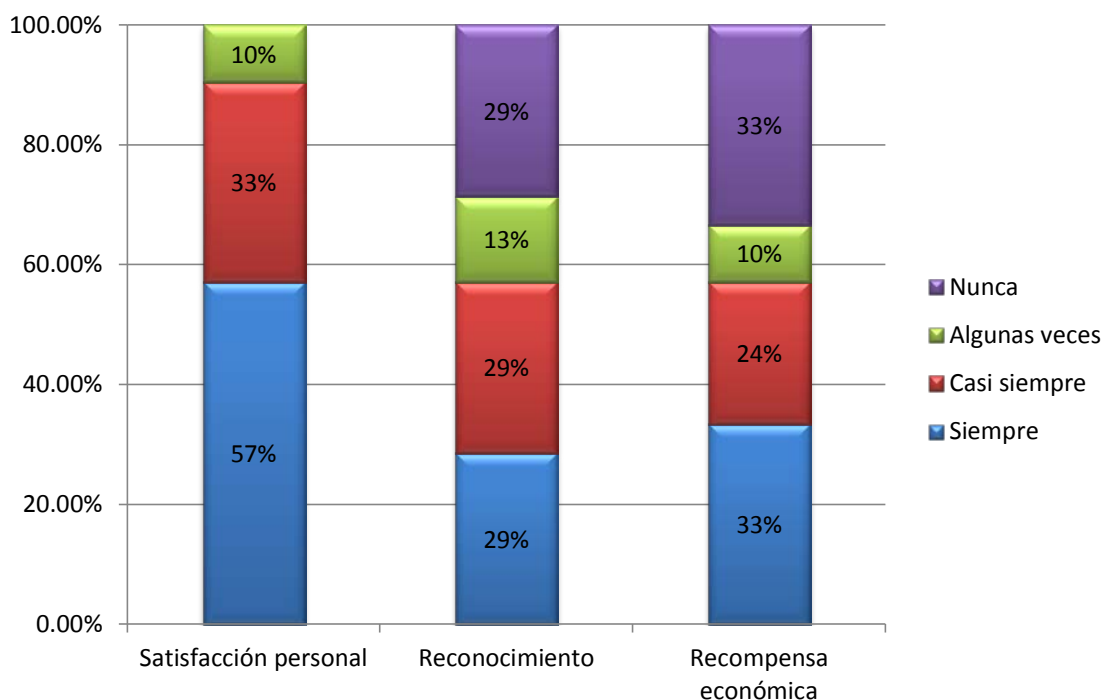
La mayoría de trabajadores (90%) se esfuerza en tener un buen desempeño. El 5% solo algunas veces se esfuerza en tener un buen desempeño lo cual reduce los niveles de eficiencia. El 5% nunca se esfuerza por su desempeño, éste aspecto se relacionaría a la falta de motivación del trabajador, al no estar motivado existirá baja productividad, ineficiencia, malas actitudes, etc., que afectaran absolutamente en el desempeño.

Tabla 14
Impulsos que motivan su esfuerzo

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Satisfacción personal	12	57	7	33	2	10	0	0	21	100
Reconocimiento	6	29	6	29	3	13	6	29	21	100
Recompensa económica	7	33	5	24	2	10	7	33	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14
Impulsos que motivan su esfuerzo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Los impulsos que motivan su esfuerzo son la satisfacción personal (siempre 57%), el reconocimiento (siempre o casi siempre 58%) o por una recompensa económica (siempre o casi siempre 57%). Los trabajadores se esfuerzan en sus labores por satisfacción personal y así sentirse a gusto consigo mismos lo cual genera un sentimiento de valor. Así

mismo, el que su esfuerzo sea reconocido por la empresa es muy importante ya que esto los motiva a lograr un buen desempeño, y esto también va relacionado a que su esfuerzo debería tener una recompensa económica a través de bonos por cumplimiento de metas, etc.

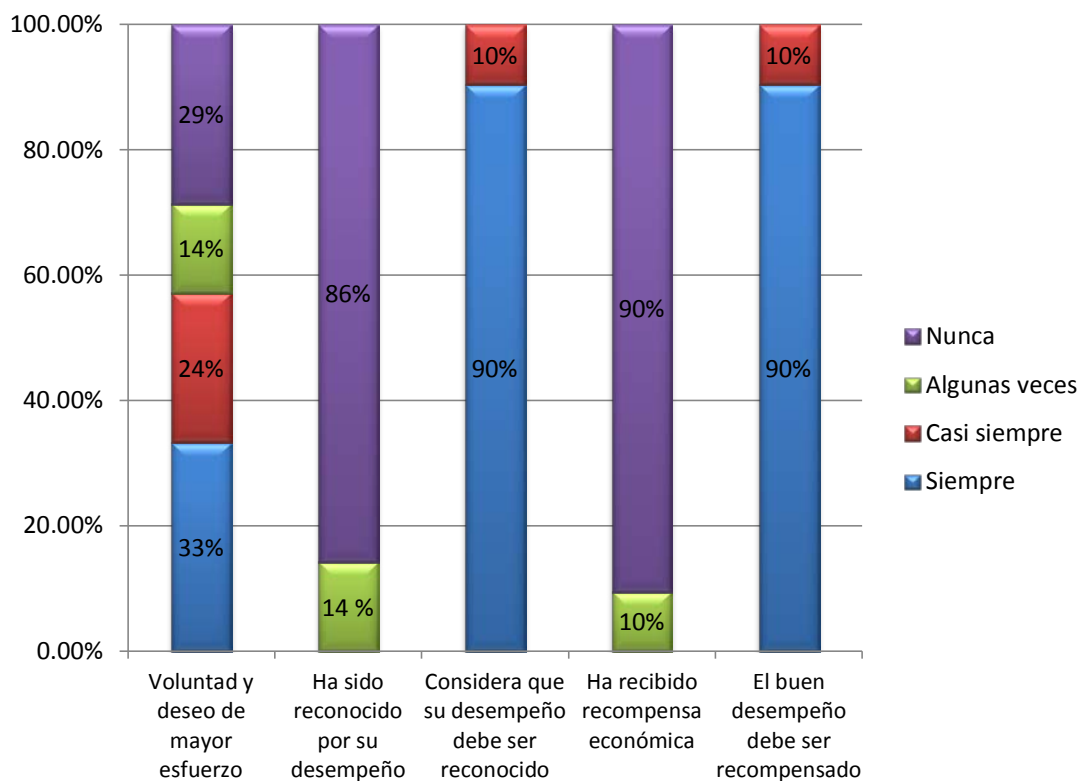


Tabla 15
Desempeño

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Voluntad y deseo de mayor esfuerzo	7	33	5	24	3	14	6	29	21	100
Ha sido reconocido por su desempeño	0	0	0	0	3	14	18	86	21	100
Considera que su desempeño debe ser reconocido	19	90	2	10	0	0	0	0	21	100
Ha recibido recompensa económica	0	0	0	0	2	10	19	90	21	100
El buen desempeño debe ser recompensado	19	90	2	10	0	0	0	0	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15
Desempeño



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En relación al desempeño, las opiniones mayoritarias son que el buen desempeño debe ser reconocido (90%) y recompensado (90%).

Un alto porcentaje considera que nunca ha sido reconocido por su desempeño (86%) o haber recibido una recompensa económica (90%); como consecuencia del no ser reconocido ni recompensado económicamente, el 29% de trabajadores nunca tiene voluntad ni deseo de esforzarse más en sus labores; una vez más, esto se podría ver reflejado en bajos niveles de productividad y eficiencia.



Tabla 16

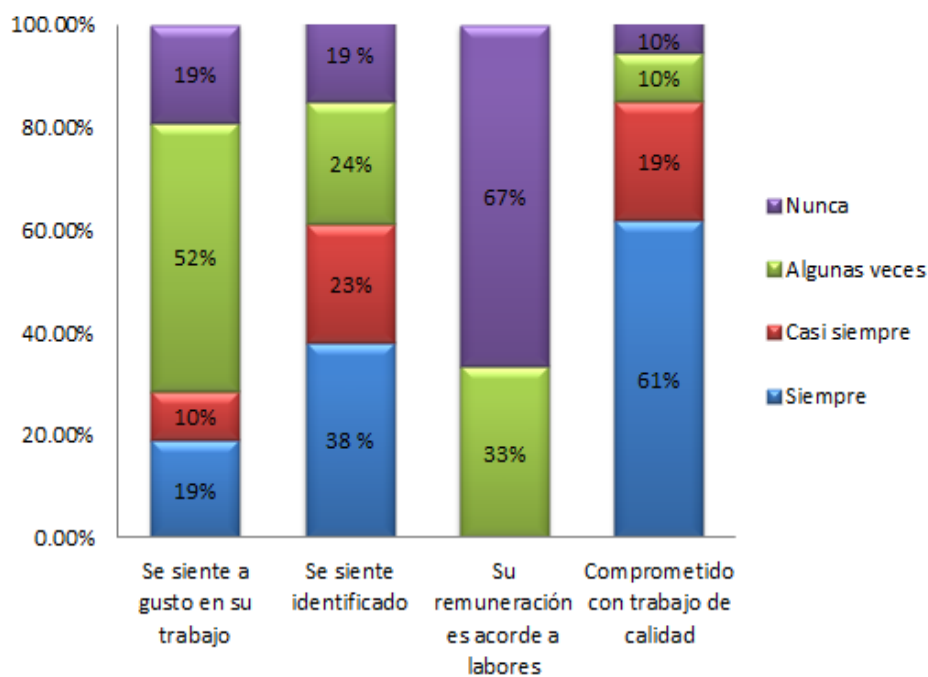
Identificación y motivación

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Se siente a gusto en su trabajo	4	19	2	10	11	52	4	19	21	100
Se siente identificado	8	38	4	19	5	24	4	19	21	100
Su remuneración es acorde a labores	0	0	0	0	7	33	14	67	21	100
Comprometido con trabajo de calidad	13	61	4	19	2	10	2	10	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16

Identificación y motivación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Solo algunas veces (52%) el trabajador se siente a gusto en su trabajo, el 19% nunca se siente a gusto con su trabajo y como consecuencia esto dará lugar a un trabajo ineficiente y de baja calidad

El 38% se siente comprometido/identificado con la empresa, es probable que estos trabajadores se preocupen por realizar un buen trabajo. El 19 % no se siente comprometido/identificado con la empresa, esto se relaciona a que el mismo porcentaje no se siente a gusto con su puesto de trabajo.

La mayor parte de trabajadores (67%) considera que su remuneración no es acorde a sus labores y que ésta debería ser incrementada. Si la remuneración que los trabajadores reciben fuera considerada como justa, es probable que éstos valorarían más su trabajo y que se lograrán resultados positivos en el desempeño.

El 61% de trabajadores consideran que siempre se comprometen con realizar un trabajo de calidad, más un 10% de trabajadores nunca se comprometen con un realizar un trabajo de calidad, probablemente porque no se sienten a gusto con su puesto de trabajo, no consideran que son reconocidos ni recompensados económicamente de manera justa ya que perciben que su remuneración no es acorde a las labores realizadas.

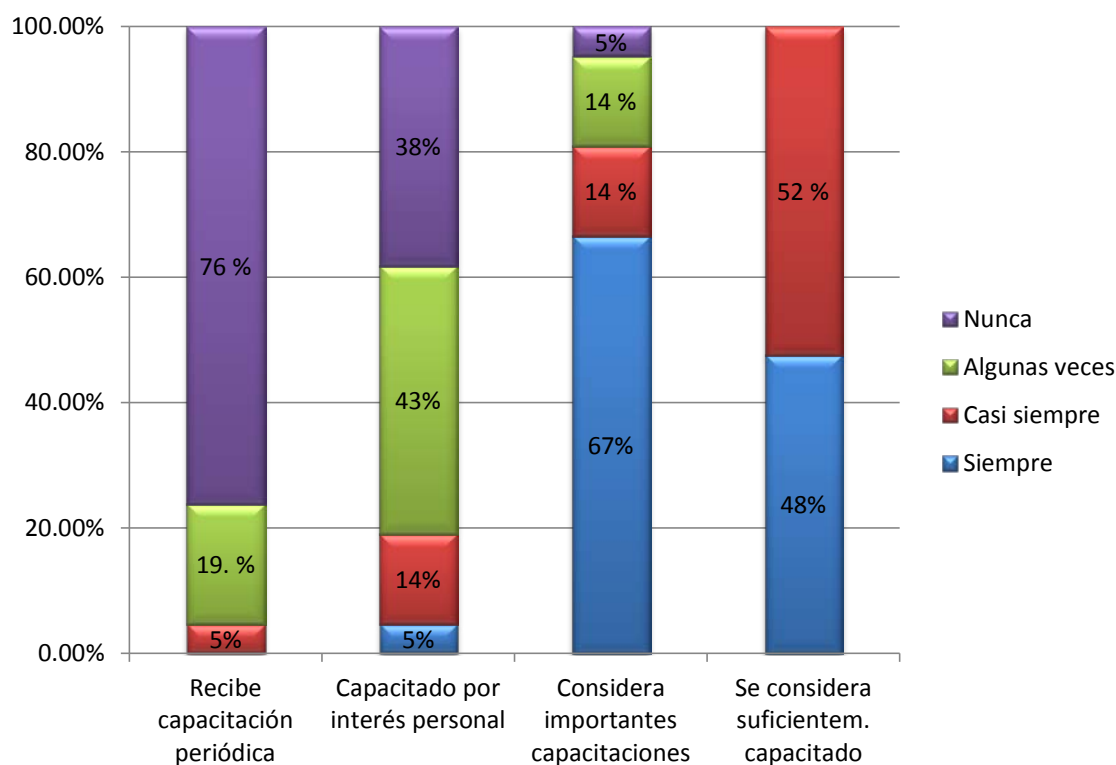
DESARROLLO

Tabla 17
Capacitación

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Recibe capacitación periódica	0	0	1	5	4	19	16	76	21	100
Capacitado por interés personal	1	5	3	14	9	43	8	3	21	100
Considera importantes capacitaciones	14	67	3	14	3	14	1	5	21	100
Se considera suficientemente capacitado	10	48	11	52	0	0	0	0	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17
Capacitación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Los trabajadores en su mayoría (76%) consideran que nunca reciben capacitación periódica por parte de la empresa. Al no existir capacitación periódica y en un entorno cambiante y competitivo, los nuevos conocimientos, tecnologías, procedimientos, etc. no llegan a ser del alcance de los trabajadores. La empresa no podría mantener un proceso mejora continua, muy importante para una industria de servicios.

La capacitación suele ser por interés personal y solo se realiza algunas veces (43%). Es probable que los trabajadores que se capacitan por interés personal tengan índices más altos de iniciativa, motivación que se verá reflejado en el buen desempeño.

La mayoría considera que para lograr un buen desempeño las capacitaciones son importantes siempre (67%). Esto da respuesta a que las capacitaciones contribuyen al desarrollo personal y se relaciona también a que los principales motivos que impulsan el esfuerzo de los trabajadores es la satisfacción personal.

La gran parte de los trabajadores (52%) considera que casi siempre están suficientemente capacitado para realizar sus labores, esto podría estar relacionado a que la experiencia y conocimientos adquiridos en un área les ha brindado lo necesario para que se perciban como aptos y capacitados para desempeñar adecuadamente sus tareas cotidianas; a pesar de no recibir capacitación periódica. El resto de trabajadores (48%) opina que siempre están los suficientemente capacitados para la ejecución de sus tareas cotidianas.

Tabla 18

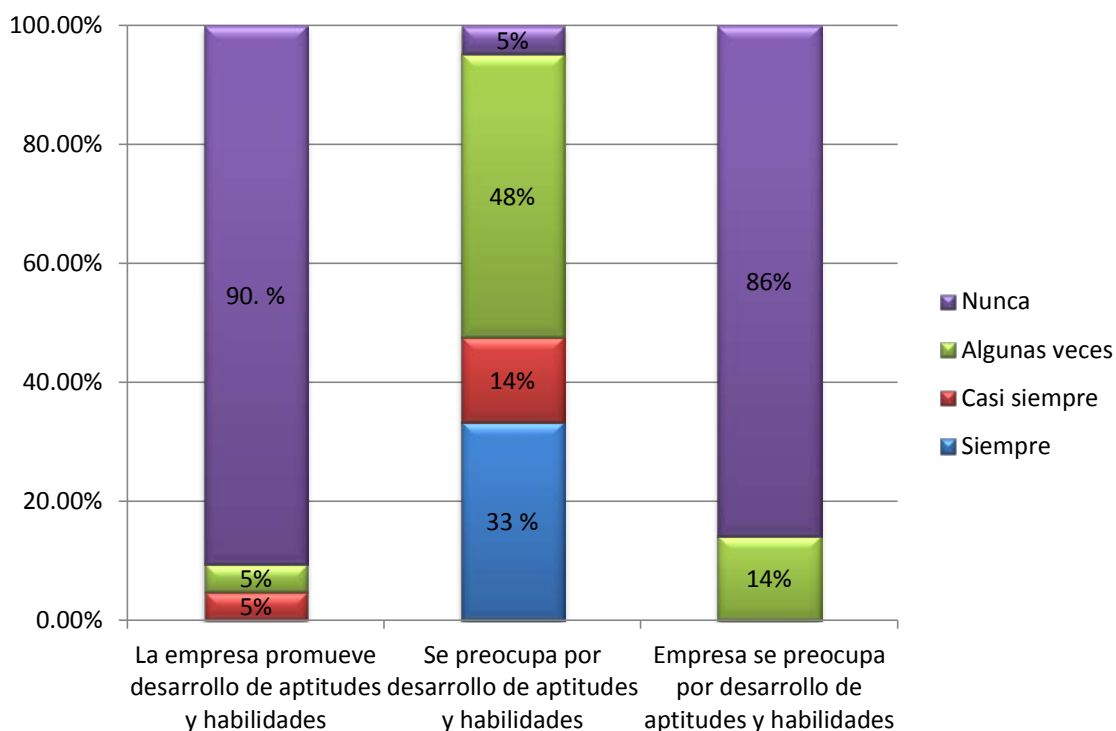
Aptitudes y habilidades

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
La empresa promueve desarrollo de aptitudes y habilidades	0	0	1	5	1	5	19	90	21	100
Se preocupa por desarrollo de aptitudes y habilidades	7	33	3	14	10	48	1	5	21	100
Empresa se preocupa por desarrollo de aptitudes y habilidades	0	0	0	0	3	14	18	86	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18

Aptitudes y habilidades



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de trabajadores (90%) considera que la empresa nunca promueve el desarrollo de aptitudes y habilidades; los trabajadores nunca (86%) perciben que la empresa se preocupa por el desarrollo de sus aptitudes y habilidades, esto se verá reflejado en un desempeño deficiente y mal clima laboral. Algunas veces (48%) el trabajador se preocupa por el desarrollo de sus aptitudes y habilidades y esto se relaciona a la capacitación por interés personal y a la satisfacción personal.

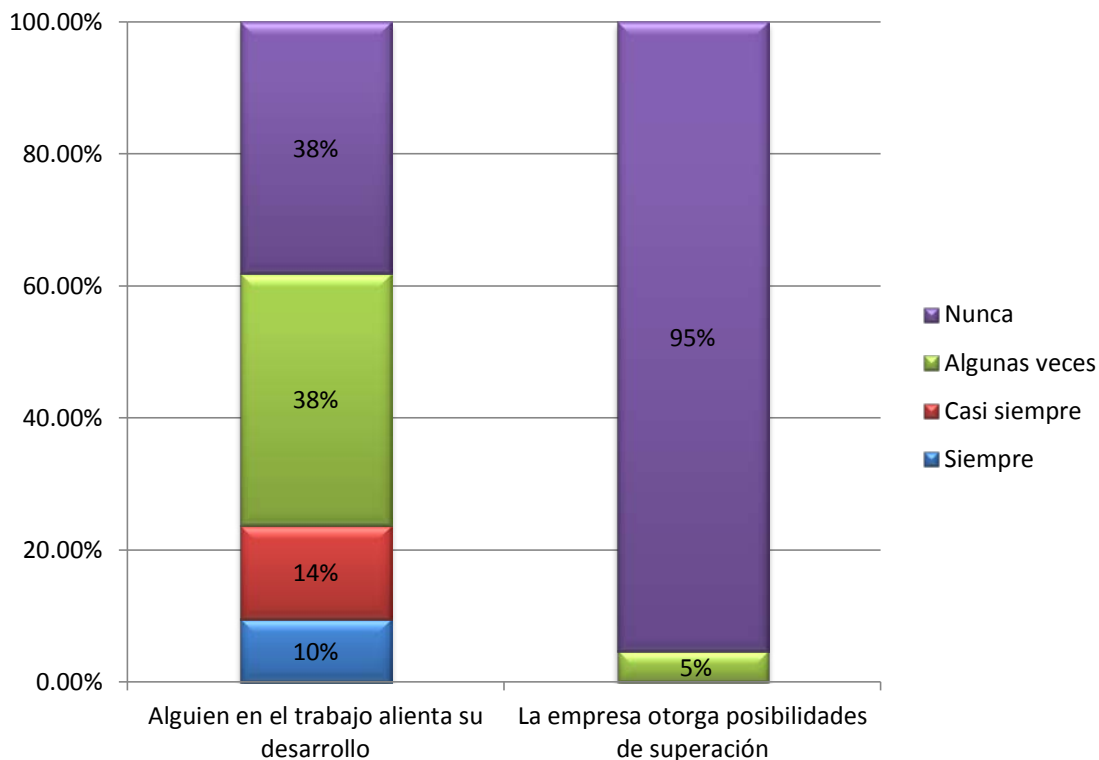


Tabla 19
Desarrollo de carrera

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Alguien en su trabajo alienta desarrollo	2	10	3	14	8	38	8	38	21	100
Empresa otorga de posibilidades de superación	0	0	0	0	1	5	20	95	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19
Desarrollo de carrera



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 38% de trabajadores consideran que en el trabajo nunca nadie alienta su desarrollo, es probable que el clima laboral no sea el adecuado y que no se esté fomentando el trabajo en equipo y el liderazgo; el 38 % de trabajadores considera que solo algunas veces alguien del trabajo

alienta su desarrollo; si las personas fueran más motivadas la satisfacción laboral aumentaría.

Un alto porcentaje considera que la empresa nunca (95%) otorga posibilidades de superación. Si las personas perciben que la empresa no promueve su desarrollo personal y profesional, ni que les otorgan oportunidades de superación, promoción o desarrollo de carrera; es probable que los trabajadores no se comprometan con sus labores ni colaboren con el éxito de la empresa; a corto, mediano o largo plazo abandonan el trabajo y esto genera alta rotación de personal.



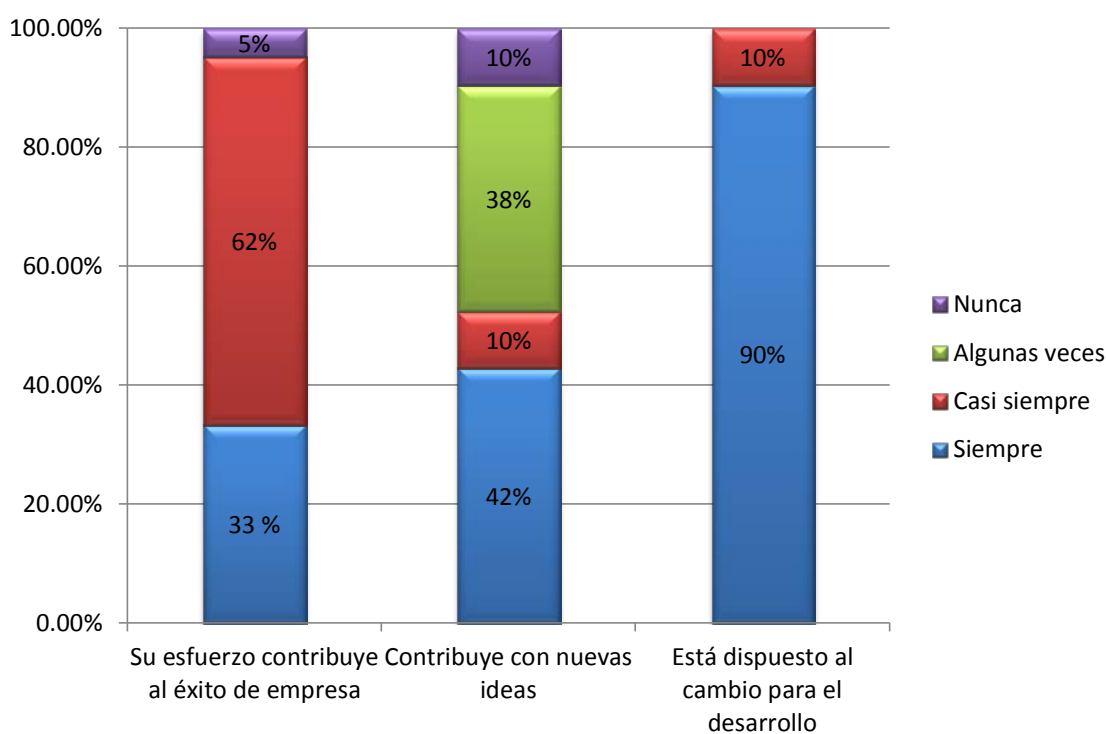
Tabla 20

Contribución a la empresa

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Su esfuerzo contribuye al éxito de empresa	7	33	13	62	0	0	1	5	21	100
Contribuye con nuevas ideas	9	42	2	10	8	38	2	10	21	100
Está dispuesto al cambio para el desarrollo	19	90	2	10	0	0	0	0	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20
Contribución a la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de trabajadores (62%) cree que su esfuerzo casi siempre contribuye al éxito de la empresa. Además el 42% considera que contribuye con nuevas ideas que puedan mejorar los procesos, los productos o los servicios ofrecidos por el hotel

El 90% de trabajadores está dispuesto al cambio para lograr el desarrollo organizacional, de ser así la resistencia al cambio en el hotel es nula, y éste sería un factor muy útil a considerar para iniciar un proceso de cambio y reestructuración del hotel, que facilite el logro de los objetivos.



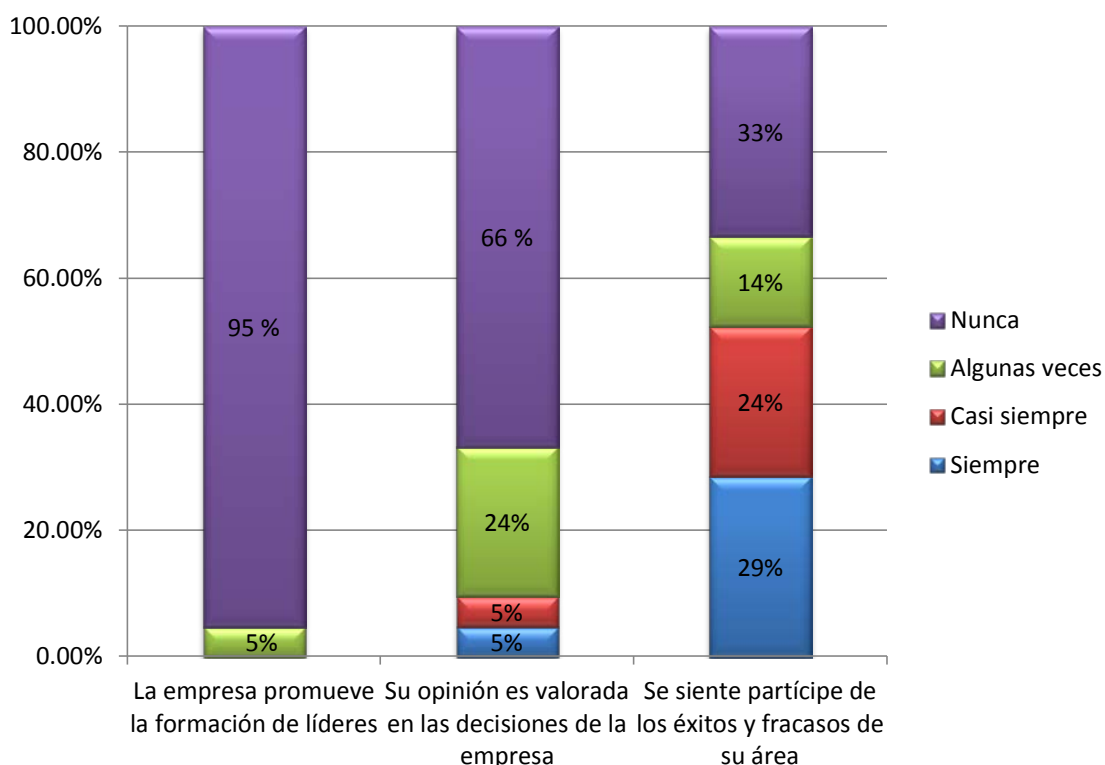
LIDERAZGO

Tabla 21
Liderazgo y participación

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Empresa promueve formación de líderes	0	0	0	0	1	5	20	95	21	100
Su opinión es valorada en decisiones de empresa	1	5	1	5	5	24	14	66	21	100
Se siente partícipe de su área	6	29	5	24	3	14	7	33	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21
Liderazgo y participación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La gran parte de trabajadores considera que la empresa nunca (95%) promueve la formación de líderes. El 66% considera que su opinión nunca es valorada por la empresa. Se puede deducir que no existe liderazgo en la empresa ni que se realizan los esfuerzos necesarios para motivar al personal y generar líderes que puedan conformar equipos de trabajo.

El 29% se considera siempre participe de los éxitos y fracasos dentro de su trabajo y solo el 24% casi siempre. En estos dos grupos, es probable que los niveles de responsabilidad sean más altos y que en cierta medida se sienten comprometidos con su labor en el hotel. De forma contraria, el 33% nunca se siente participes de los éxitos y fracasos dentro del área de trabajo, producto de que no se sienten en su mayoría comprometidos ni identificados con la empresa.

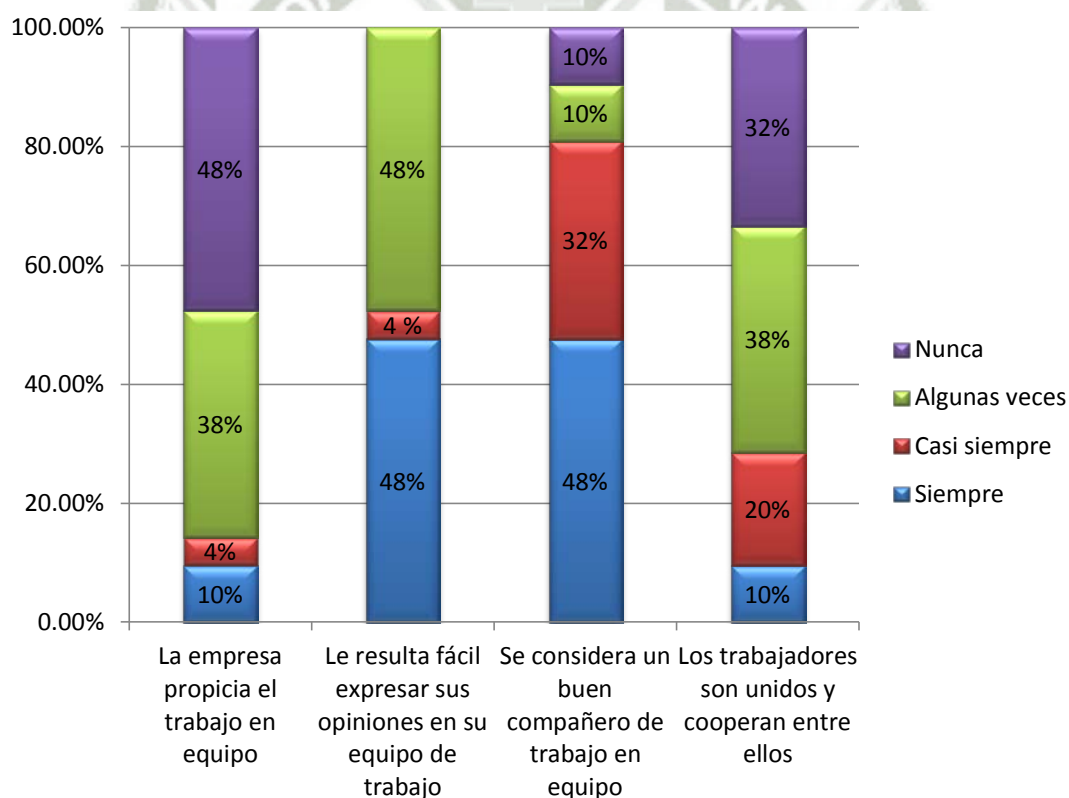


Tabla 22
Equipos de trabajo

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Empresa propicia trabajo en equipo	2	10	1	4	8	38	10	48	21	100
Resulta fácil expresar opiniones en equipo	10	48	1	4	10	48	0	0	21	100
Se considera buen compañero de trabajo	10	48	7	32	2	10	2	10	21	100
Trabajadores unidos y en cooperación	2	10	4	20	8	38	7	32	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22
Equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de trabajadores (48%) considera que la empresa nunca propicia el trabajo en equipo, sólo el 38% considera que algunas veces la empresa propone el trabajo en equipo. Si la empresa motivara el trabajo en equipo, los trabajadores se orientarían a un objetivo común, la productividad aumentaría, habría mayor cohesión, el apoyo entre las personas aumentaría, se generaría sentimiento de unidad, se desarrollarían mejores relaciones interpersonales y el clima laboral sería positivo

Los trabajadores consideran en su mayoría pueden expresar opiniones en el equipo de trabajo. La mayoría también se considera un buen compañero de trabajo, pero un 32% percibe que nunca se trabaja con unión ni se coopera los unos con los otros, un 38 % considera que esto solo se hace algunas veces. Es probable que existan grupos de trabajo más no trabajo en equipo.

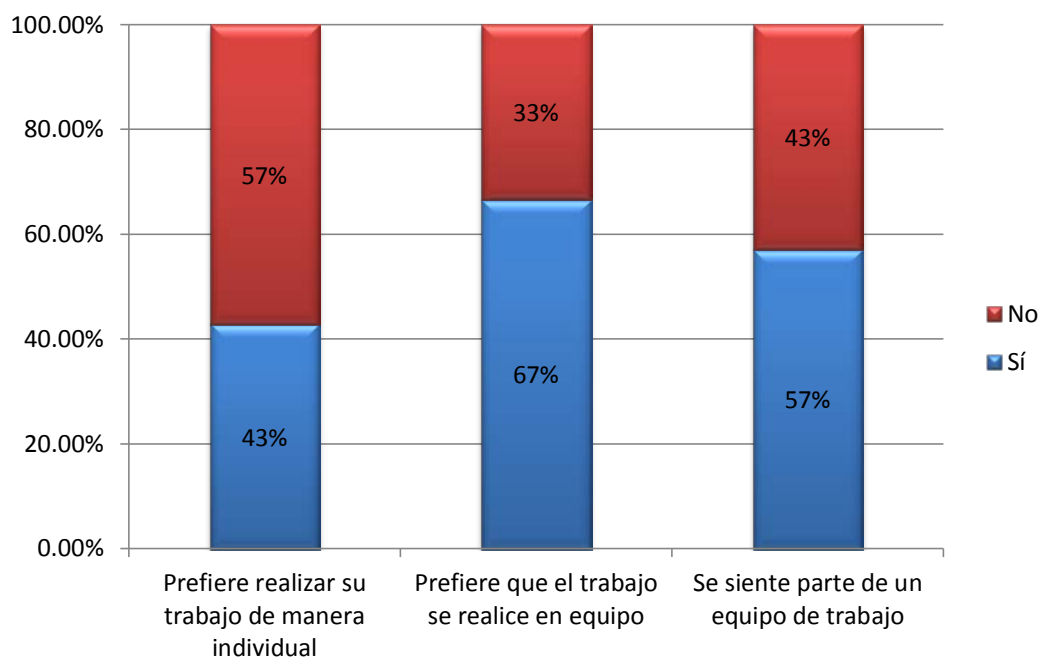


Tabla 23
Trabajo en equipo

	Sí		No		Total	
	f	%	f	%	f	%
Prefiere trabajo individual	9	43	12	57	21	100
Prefiere trabajo en equipo	14	67	7	33	21	100
Se siente parte de trabajo en equipo	12	57	9	43	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23
Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Si bien el porcentaje más alto equivalente al 67% prefiere trabajar en equipo y el 57% se siente parte de un equipo de trabajo; existe un porcentaje elevado (43%) de trabajadores que se inclinan al individualismo y que no se sienten parte de un equipo de trabajo, es probable que en este grupo no se perciba cooperación ni unión entre los trabajadores y que por ello no se ha podido formar ni consolidar un equipo de trabajo.

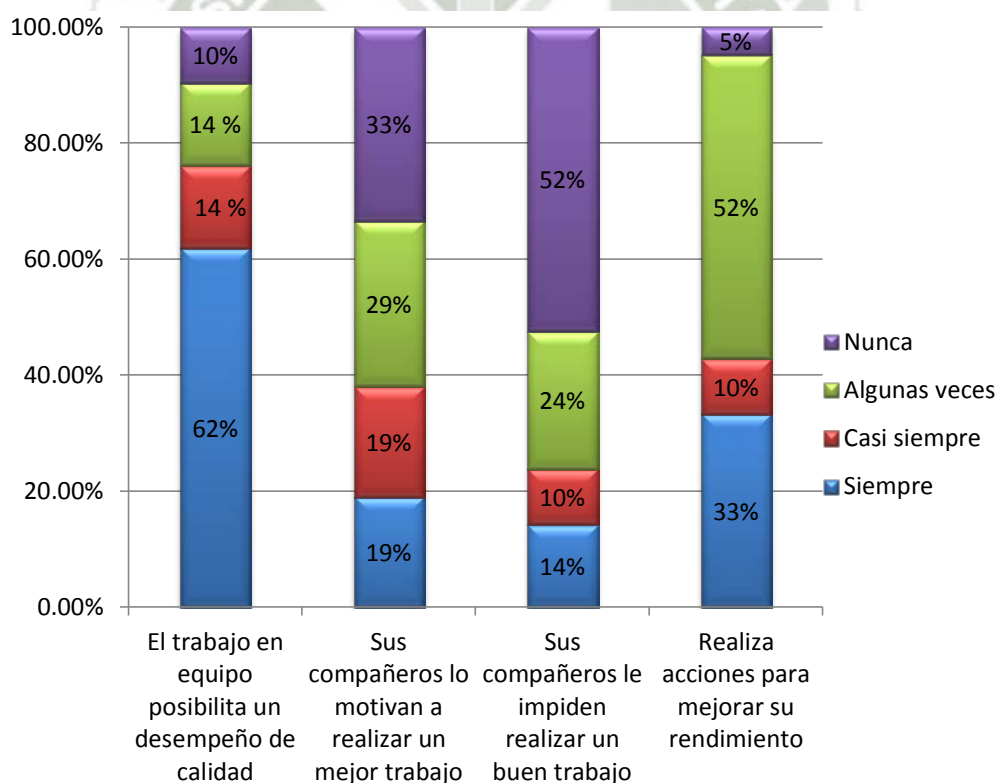
Tabla 24

Desempeño

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Trabajo en equipo posibilita desempeño de calidad	13	62	3	14	3	14	2	10	21	100
Sus compañeros lo motivan mejor trabajo	4	19	4	19	6	29	7	33	21	100
Sus compañeros impiden buen trabajo	3	14	2	10	5	24	11	52	21	100
Realiza acciones para mejorar rendimiento	7	33	2	10	11	52	1	5	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24
Desempeño



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto al desempeño, la mayoría de trabajadores considera siempre (62%) que el trabajo en equipo posibilita el desempeño de calidad, pero que entre los compañeros de trabajo nunca (33%) se motivan a mejorar. Sólo un 19% siempre tienen actitudes motivadoras y el 19% solo casi siempre. El 52% considera que sus compañeros nunca les impiden realizar un trabajo de calidad, más el 24% considera que algunas veces si resultan ser un impedimento. Solo algunas veces (52%) realizan acciones para mejorar el rendimiento.

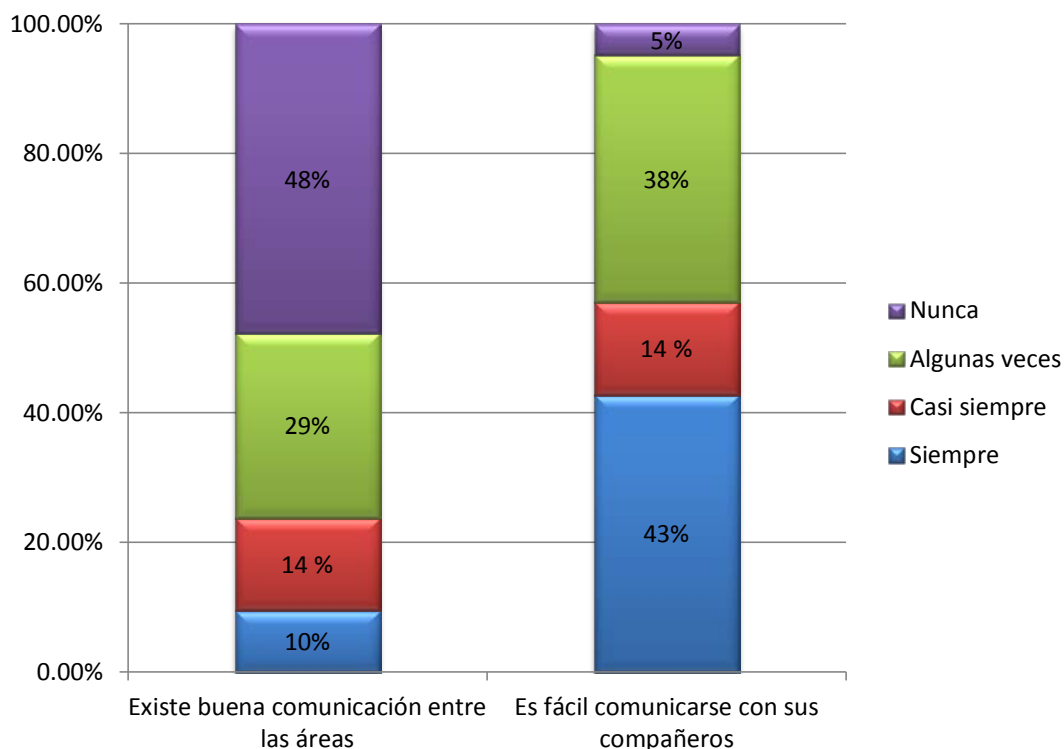


Tabla 25
Comunicación entre trabajadores

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe buena comunicación entre áreas	2	9	3	14	6	29	10	48	21	100
Es fácil comunicarse con compañeros	9	43	3	14	8	38	1	5	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25
Comunicación entre trabajadores



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de trabajadores considera que no hay una buena comunicación entre áreas, pero sí es fácil comunicarse entre los compañeros de su área de trabajo. Para que el trabajo en el hotel se realice eficazmente es necesario que exista una buena relación interdepartamental, ya que todas las

áreas de un hotel de alguna u otra forma están conectadas, y si la comunicación entre ellas fuera la adecuada se reducirían errores y problemas en toda la organización. Ningún departamento en un hotel debe trabajar de forma aislada ya que cada una de sus área requiere del desempeño de tareas proporcionadas por otros departamentos, todos los departamentos de un hotel se encuentran interrelacionados unos con otros, por ende es fundamental la buena comunicación y el trabajo en equipo.



Tabla 26

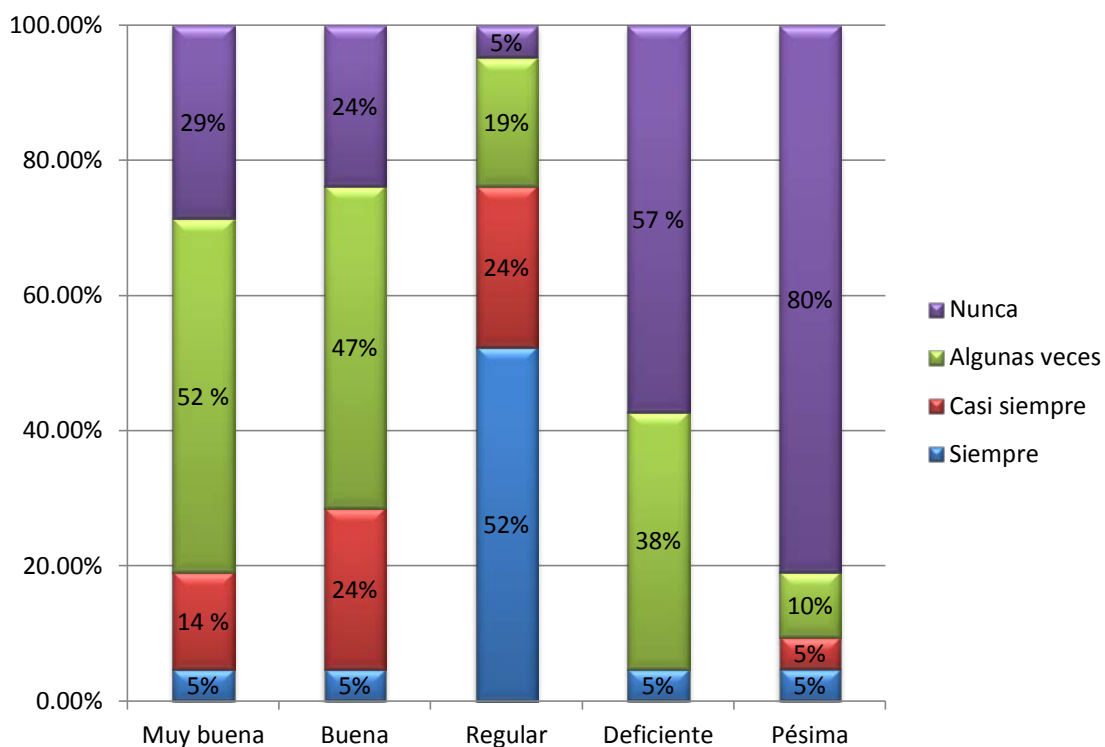
Cómo considera la relación con los compañeros de trabajo

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy buena	1	5	3	14	11	52	6	29	21	100
Buena	1	5	5	24	10	47	5	24	21	100
Regular	11	52	5	24	4	19	1	5	21	100
Deficiente	1	5	0	0	8	38	12	57	21	100
Pésima	1	5	1	5	2	19	17	80	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26

Cómo considera la relación con los compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de trabajadores (53%) considera la relación con los compañeros de trabajo como regular, producto de una comunicación deficiente, cooperación insuficiente, falta de formación de equipos de trabajo, unión, etc. Es importante fortalecer los lazos de compañerismo en la organización, de modo que los trabajadores puedan comunicarse mejor, contribuir los unos con los otros y formar equipos de trabajo con buen desempeño y enfocados al logro de metas.

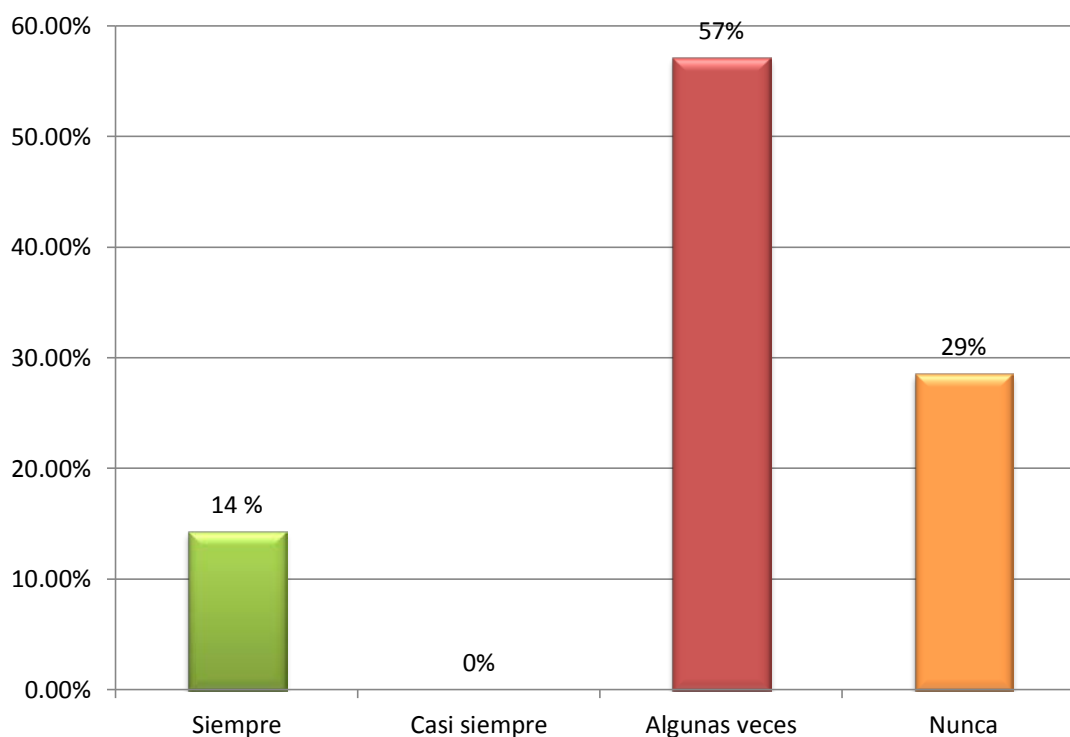


Tabla 27
Comunicación con el jefe

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Es fácil comunicarse con jefe	3	14	0	0	12	57	6	29	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27
Comunicación con el jefe



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 57% de trabajadores considera que solo algunas veces es fácil comunicarse, transmitir sus inquietudes y dudas con su jefe. El 29% considera que resulta muy difícil la comunicación con su jefe, es probable que esto se dé por la falta de confianza, experiencias previas desafortunadas, reclamos no atendidos, etc. Se percibe que existe poca disponibilidad para la comunicación por parte del jefe.

Tabla 28

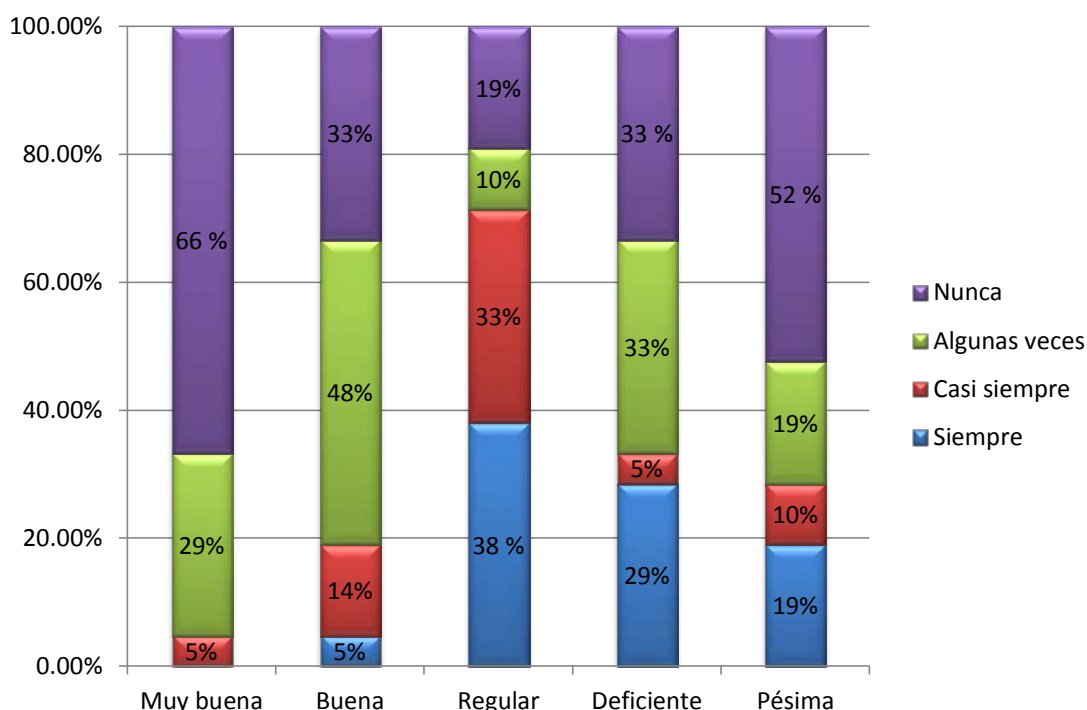
Cómo considera la relación con el jefe

	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy buena	0	0	1	5	6	29	14	66	21	100
Buena	1	5	3	14	10	48	7	33	21	100
Regular	8	38	7	33	2	10	4	19	21	100
Deficiente	6	29	5	5	7	33	7	33	21	100
Pésima	4	19	2	10	4	19	11	52	21	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28

Cómo considera la relación con el jefe



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El 38% de trabajadores considera su relación con el jefe como regular y un 48% como deficiente y pésima. La tendencia es la insatisfacción por tener una mala relación con el jefe, y esto se vincula estrechamente con la comunicación deficiente.

2. ESTRATEGIA DE GESTIÓN

Entrevista aplicada a la Gerencia y Administración del Hotel Ensueño

Tabla 1
Planeación
“Misión y Visión”

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	Gerente	Administradora
¿El hotel posee una misión y visión?	Si, se encuentran publicadas en la página web	Si
De ser así, ¿los trabajadores participan en el planteamiento de la misión y visión del hotel?	No, la misión y visión fue elaborada en los inicios del hotel por mi persona.	No, la gerencia se encarga de ello
¿Conocen los trabajadores la misión y visión de la empresa?	Principalmente los que conocen la visión y misión es el persona antiguo que trabajo con nosotros más de 20 años.	No lo hemos comunicado a los trabajadores aunque es importante

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El hotel posee una visión y misión elaborada por la gerencia en la que los trabajadores no participan en su planteamiento. Es fundamental que el hotel tenga una visión y misión ya que le da identidad, rumbo y razón de ser a una organización. Los trabajadores no participan en el planteamiento de la misión y visión. El gerente expone que solo algunos trabajadores conocen la misión y visión de la empresa, este grupo está compuesto principalmente por los colaboradores antiguos que vienen trabajando en el hotel varios años; sin embargo la administradora indica que los trabajadores del hotel desconocen la misión y visión del hotel. Si la misión y visión no es

comunicada, explicada y compartida con todos los miembros del hotel, es probable que la organización se desvíe y no se alcancen los resultados deseados ni la proyección a futuro.



Tabla 2
Planeación
“Objetivos y Estrategias”

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	Gerente	Administradora
Durante el proceso de planeación, ¿se ha establecido objetivos generales y específicos de la empresa?	Si, nuestro objetivo es brindar un servicio de excelencia y generar una alta ocupabilidad de habitaciones. A mediano plazo aspiramos obtener la categoría de Hotel 4 estrellas	De manera muy general, no es algo que hayamos trabajado ni desarrollado
Durante el proceso de planeación, ¿se ha establecido estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados?	No tenemos estrategias específicas elaboradas	No manejamos una planeación estratégica, nos falta mucho de eso; necesitamos planificar y organizarnos mejor.
De ser así, ¿el planteamiento de estrategias ha permitido el logro de los objetivos? ¿De qué manera?	No hay planeación estratégica	No hay planeación estratégica
De ser así, ¿los trabajadores participan en el planteamiento de los objetivos del hotel?	No, es difícil involucrarlos ya que trabajan por periodos cortos, no hay compromiso	No, debido a la alta rotación de personal que tenemos en la empresa
¿Se preocupa la dirección de la empresa en dirigir los esfuerzos hacia un propósito común? ¿Cómo?	Nuestro propósito es lograr la excelencia y así poder captar más clientes	Es algo que nos gustaría lograr pero sin la base de la planificación es complicado hacer una gestión basada en objetivos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Tanto el gerente como la administradora coinciden que en el hotel no se maneja una planeación estratégica, si bien se han establecido objetivos que lograr; éstos son muy generales además de que no se han definido estrategias que permitan el logro de objetivos; de modo que definir objetivos sin plantear estrategias carece de sentido.

Así mismo, los trabajadores no se han involucrado en el planteamiento de los objetivos, ya que esto es manejado por la gerencia del hotel. La dirección de la empresa considera que solo algunas veces se dirige esfuerzos y acciones hacia un propósito en común, es probable que esto sea resultado de que no se realiza una gestión estratégica y que por la comunicación deficiente en la organización existe amplio desconocimiento por parte de los trabajadores en los referente a la misión, visión y objetivos organizacionales; al no ser transmitido adecuadamente, los trabajadores no se dirigirán hacia un propósito y/u objetivos comunes ni están realmente involucrados con la empresa.

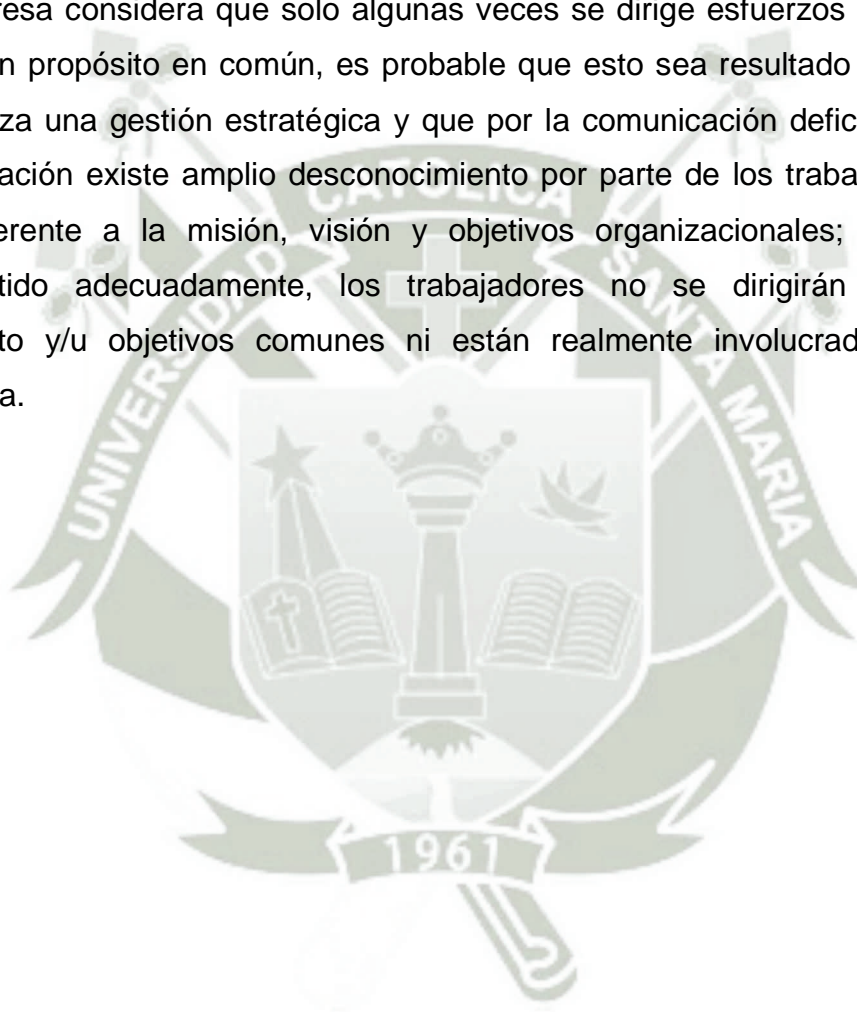


Tabla 3

Organización

“Distribución del trabajo, asignación de responsabilidades y asignación de personal”

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	Gerente	Administradora
¿De qué manera se realiza la distribución y división del trabajo?	Distribuimos el trabajado según las necesidades y requerimientos del día a día según las áreas de recepción, limpieza y alimentos & bebidas	La distribución se hace por áreas: recepción, limpieza y alimentos & bebidas
¿Considera Ud. que las tareas están distribuidas adecuadamente?	Si, distribuimos las tareas de modo que se realicen eficientemente	Si, aunque en ocasiones puede faltar personal y en otras hay más del necesario.
¿Considera Ud. que el personal asignado para cada área tiene las características adecuadas para realizar el trabajo?	Con el personal antiguo no tenemos problemas, pero la mayoría del personal que ingresa al hotel solo trabaja un par de meses y después abandonan. Además de ello, las calificaciones no se ajustan con la realidad. No hay seriedad, responsabilidad ni compromiso.	Algunos cumplen bien sus labores, pero otros no cumplen con las expectativas del hotel. Hay personal que no tiene seriedad ni compromiso, trabajan un mes o dos y después se retiran, perjudicándonos enormemente.
¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal?	A través de anuncios en periódicos, redes sociales y Computrabajo en internet.	Anuncios e internet.
¿Cuáles son los criterios que se consideran para elegir a una persona para determinado puesto?	Idealmente buscamos personas con estudios en turismo y hotelería, dominio de idiomas; pero lo más importante es que tengan vocación de servicio, proactividad y ganas de aprender. La experiencia se la damos nosotros.	Buscamos gente con estudios culminados en Turismo y Hotelería, con experiencia y dominio de idiomas, vocación de servicio y con iniciativa.

<p>¿Qué aptitudes y habilidades busca el hotel para sus equipos de trabajo?</p>	<p>Personas con liderazgo, comprometidas, honestas y proactivas. Queremos trabajadores colaboradores, comprometidos y que gusten de su trabajo.</p>	<p>Trabajadores proactivos con alta vocación de servicio, honestos, responsables y comprometidos con su trabajo en el hotel.</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el hotel se ha distribuido el trabajo en 3 áreas: recepción, housekeeping y A&B; tanto el gerente como la administradora consideran que las tareas se distribuyen adecuadamente de acuerdo a las actividades propias de cada área; sin embargo, según la administradora, en ocasiones hay exceso de personal y en otras déficit, de modo que no hay una buena organización ni se conoce con claridad los requerimientos del hotel según cada temporada.

El gerente considera que solo el personal antiguo tiene las características adecuadas para realizar adecuadamente su trabajo. Sin embargo, el gerente y la administradora indican que los trabajadores nuevos, por lo general, carecen de compromiso y abandonan el puesto de trabajo rápidamente; lo cual trae pérdidas a la empresa, más aun cuando requieren de personal con urgencia.

La selección de personal es realizada por el gerente y administradora, y el proceso se realiza a través de internet y avisos en periódicos. Ambos consideran que los criterios más importantes que debe cumplir un postulante es contar con estudios en Turismo y Hotelería, conocimientos de idiomas y lo más importante es que tengan vocación de servicio; dichas criterios son básicos para el trabajo en hotelería que es principalmente de servicio al cliente.

Ambos señalan como aptitudes y habilidades deseadas en los trabajadores el liderazgo, la proactividad, la honestidad, el compromiso, colaboración y vocación de servicio. Sin embargo, en teoría cuando hablamos de aptitudes nos referimos a facultades y capacidades propias de una persona que la hacen especialmente idónea para una función determinada. No se tiene

claridad del término “aptitud”, ya que algunos de los mencionados anteriormente como la honestidad y el compromiso, son valores de las personas más no aptitudes.



Tabla 4
Dirección
“Autoridad y delegación”

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	Gerente	Administradora
¿Cómo es el ejercicio de autoridad en la empresa?	Se da de manera directa de gerente a trabajador, en algunas casos la administradora interviene.	Los trabajadores se dirigen directamente al gerente.
¿La delegación de tareas se hace sobre la persona adecuada? ¿En base a que criterios se realiza la delegación de tareas y responsabilidades?	Si, según el puesto es la responsabilidad que le corresponde.	Si, según las funciones de cada puesto, aunque en ocasiones necesitamos que nos apoyen con actividades que no son propias de sus áreas.
¿Cree Ud. que la empresa delega a los empleados brindándoles la información necesaria para comprender las tareas y de esta forma obtener los resultados esperados?	Si, brindamos capacitación personal nuevo al	Si, al inicio realizamos una capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el Hotel Ensueño el ejercicio de autoridad se maneja de forma directa del gerente al trabajador. Según el gerente, en ocasiones se da de la administradora al trabajador. Al ejercerse de manera directa, debería generar como efecto una comunicación más fluida entre la dirección y los trabajadores; sin embargo esa no es la realidad.

Tanto el gerente como la administradora, consideran que la delegación de tareas se hace sobre la persona adecuada, en base a las tareas propias de cada puesto; aunque según la administradora en ocasiones los trabajadores se encargan de otras funciones que son propias de su puesto de trabajo.

El gerente y la administradora consideran que las tareas se delegan sobre las personas adecuadas y que se brinda toda la información para que se realicen adecuadamente, de ser así el desempeño debería ser óptimo, el número de errores mínimos y el trabajo debería tener resultados positivos; pero ello no concuerda con el desempeño percibido por la dirección. Además, la información brindada solo se hace a través de una capacitación única al personal nuevo, que no se mantiene en el tiempo.



Tabla 5
Dirección
“Comunicación”

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	Gerente	Administradora
¿Considera Ud. que la estructura de la empresa facilita la comunicación?	Nuestra estructura facilita a que la comunicación sea directa, poco a poco está mejorando.	No, no hay buena comunicación en la empresa
¿La dirección comunica y brinda toda la información necesaria para que los trabajadores puedan realizar sus labores de manera óptima y eficaz? ¿De qué manera?	A veces, la capacitación se hace al inicio y con el tiempo el trabajador gana experiencia y sabe que es lo que debe hacer.	A veces, brindamos capacitación al inicio pero los trabajadores realizan su trabajo según su experiencia y creemos que está bien.
¿Qué tipo de mecanismo usa usted para comunicarse al interior de la empresa?	Ninguno, pero estamos implementando la supervisión para que la comunicación mejore por ambos lados.	Ninguno, pero nos gustaría empezar a realizar reuniones de personal donde se pueda manifestar los sucesos cotidianos, inquietudes, aportes y malestares. Me gustaría que sean escuchados y atendidos por la gerencia, de modo que haya una buena retroalimentación; y que también ellos cumplan con nosotros.
¿Se le ha hecho conocer a los trabajadores a quien tienen que recurrir para solicitar apoyo en caso de problemas o fallas?	Si, alimentos & bebidas y limpieza se dirigen a recepción. En ocasiones a gerencia, cuando son reclamos personales.	Si, ellos se dirigen al gerente.
Cuando los trabajadores comunican a la dirección inconvenientes o problemas que estén ocurriendo en su área de trabajo, ¿sus solicitudes de atención a problemas han sido	Si damos respuesta a sus solicitudes según lo que corresponda.	Algunas veces, se les atiende pero en ocasiones sus solicitudes o comentarios quedan en el aire.

atendidas de manera eficiente?, ¿de qué manera?		
¿Hace Ud. retroalimentación con regularidad a los empleados sobre su desempeño? ¿Cómo?	Si, de manera personal según los resultados obtenidos.	No siempre, la gran parte del tiempo es manejado por gerencia.
¿Cómo percibe la relación empleado-jefe en la empresa?	Es regular, pero está mejorando	Regular, principalmente hay tensión con el personal antiguo. La gerencia en ocasiones se cierra a la comunicación y los trabajadores sienten que no son escuchados.
¿Hace Ud. uso de su función como líder, guiando y motivando a los trabajadores para la mejora del desempeño y el logro de los objetivos organizacionales e individuales/personales? ¿Cómo lo hace?	A los trabajadores que cumplen con las expectativas de la empresa los motivos principalmente con bonos y recompensas económicas.	No, al manejar también la contabilidad del Hotel Ensueño y del Restaurante Manolo; se me es complicado orientar y guiar a los trabajadores y ser su líder.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según el gerente, la estructura de la organización facilita a que la comunicación sea directa y que está mejorando; la administradora expone que no hay buena comunicación en la empresa. Así mismo tanto el gerente como la administradora afirman que si se comunica toda la información necesaria para que los trabajadores realicen eficazmente sus tareas; y que ello se transmite a través de una capacitación inicial y que con el pasar del tiempo el trabajador adquiere expertise en su puesto de trabajo; sin embargo la capacitación no es sostenible en el tiempo ya que no suele realizarse cada cierto periodo

En cuanto a mecanismos de comunicación, el gerente indica que no manejan ninguno y que están en proceso de implementar la supervisión. La administradora considera que una manera de desarrollar una comunicación eficaz sería realizar reuniones de personal donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades, dudas y aportes; generando retroalimentación en ambos lados de modo que los trabajadores puedan mejorar su desempeño. Implementar empowerment en una organización consiste en generar equipos

autos dirigidos y capaces de asumir responsabilidad y tomar decisiones. Así mismo, es fundamental fortalecer la comunicación en la empresa, para de esa forma generar confianza entre gerencia, administración y los trabajadores; de modo que se pueda empezar a delegar facultades.

El gerente señala que ante problemas o fallas en el hotel, los trabajadores de las áreas de limpieza y de alimentos & bebidas se dirigen a recepción, y cuando son problemas de índole personal se dirigen al gerente, el cual si les da respuesta y solución. La administradora indica que ante cualquier inconveniente, los trabajadores se comunican con el gerente directamente; sin embargo no siempre se le da solución y que en muchas oportunidades las soluciones propuestas no se aplican. Solo los problemas considerados como importantes son solucionados, pero para aquellos que carecen de importancia para la dirección no se establecen medidas correctivas. Es probable que cuando algunas inquietudes o problemas transmitidos por los trabajadores, no son considerados, cause insatisfacción y quiebre la buena comunicación, lo cual generará más problemas.

Es importante que las dudas de los trabajadores sean atendidas y que los aportes o comentarios sean tomados en cuenta, de modo que ellos se sientan valorados, escuchados y atendidos; así mismo se sentirían más comprometidos con la empresa y tendrían mejor disposición. Una buena comunicación fortalecería los lazos entre la dirección y los trabajadores.

Según el gerente, si hace retroalimentación con los trabajadores sobre su desempeño en base a los resultados obtenidos. La administradora señala que el gerente se encarga de ello.

Necesariamente, la administradora del hotel debe hacer retroalimentación con los trabajadores sobre el desempeño, ya que así se podría transmitir las fortalezas y debilidades de su trabajo y plantear oportunidades de mejora. De otro lado, la administradora podría escuchar las opiniones de los trabajadores y conocer que aspectos impiden mejorar el trabajo o de qué manera se podría obtener mejores resultados.

Se considera que la relación jefe-empleado es regular. La buena comunicación es fundamental para la aplicación del empowerment, y sin ella es imposible facultar a las personas para las tomas de decisiones, para asumir mayor responsabilidad y nuevos retos.

El gerente señala que a los trabajadores que cumplen con las expectativas del hotel los motiva con recompensas económicas y bonos. Según la administradora, le es difícil aplicar el liderazgo, guiando y orientando a los trabajadores, ya que su gestión está orientándose más a la contabilidad del hotel y del restaurante. El liderazgo es fundamental en una buena gestión y es necesario que haya un líder que funcione como guía del equipo de trabajo; además de ello la motivación debe estar presente desde el inicio y el buen trabajo debería ser reconocido y/o recompensado. En la aplicación del empowerment, el liderazgo es un elemento fundamental a través del cual se orienta a las personas, se define objetivos y metas, amplía horizontes, evalúa el desempeño y proporciona retroalimentación.

Tabla 6
Dirección
“Supervisión”

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	Gerente	Administradora
¿La dirección ha establecido algún reglamento general para los trabajadores del hotel? ¿En qué consiste?	De manera verbal, transmitimos las pautas, valores, principios y reglas del hotel. Es importante la honestidad y disciplina	Por escrito ninguno, verbalmente transmitimos la importancia de la puntualidad, honestidad y respeto.
¿Cumplen los trabajadores con las normas y reglas implantadas por la dirección?	Solo algunos trabajadores, pues otros no están comprometidos con la empresa.	El personal nuevo sí, pero el personal antiguo a veces hacen caso omiso de ciertas normas y actúa con rebeldía.
¿Se supervisa el trabajo de los empleados? ¿De qué manera?	Recién estamos implementándolo y ajustando los detalles de como queremos llevarlo.	Más que supervisión, hacemos una tarea de revisión de los reportes de trabajo diario y del libro de incidencias. Además observamos las cámaras periódicamente a modo de que todos estén siendo productivos.
¿Existe algún manual de procedimientos de supervisión? ¿En qué consiste?	Tenemos uno, pero por su gran contenido no hacemos uso de ello. Solo empleamos los reportes de trabajo diarios de los empleados, en el cual se incluyen incidencias y sugerencias. La información llega a administración y a la gerencia.	En la actualidad, no.
¿Los trabajadores han realizado aportes por iniciativa propia para mejorar su trabajo? ¿De qué manera?	Solo un 30% de trabajadores tienen iniciativa, nos apoyan y no se enfocan solo en hacer sus funciones principales.	Considero que no hay proactividad y que los trabajadores hacen sólo lo necesario.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Las normas y reglas del hotel son transmitidas de manera verbal, pero no está plasmado en un documento por escrito. De manera verbal se comunican pautas, valores, principios y reglas del hotel, para que los colaboradores desempeñen adecuadamente sus labores. El personal nuevo suele cumplir con las normas y reglas del hotel, pero el personal que trabaja por varios años y por tener antigüedad en su puesto de trabajo en ocasiones hace caso omiso a algunas reglas implantadas.

El hotel no maneja supervisión del trabajo. Según el gerente se tiene un manual de procedimientos de supervisión que no es empleado. En la actualidad se maneja un formato de tareas diarias y un libro de incidencia que es llenado por los trabajadores y revisado posteriormente por la administración y/o la gerencia. Como veremos más adelante es importante analizar el desempeño en la organización, ya que sin ello no se puede conocer la situación real en la que está el hotel.

El gerente y la administradora consideran que la gran parte de trabajadores no tienen iniciativa ni realicen aportes a la empresa.

Los trabajadores no aportan por iniciativa propia, la dirección considera que no existe pro actividad y que solo cumplen con las tareas asignadas.

Tabla 7

Control

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	Gerente	Administradora
¿Considera Ud. que los trabajadores de la empresa están capacitados para desempeñar sus labores?	Algunos, principalmente el personal antiguo que tiene años de experiencia.	Ellos trabajan en base a su experiencia, pero en el hotel no realizamos capacitaciones, salvo cuando ingresa una persona nueva a trabajar.
¿Posee la empresa estándares establecidos para la medición del desempeño?	No manejamos estándares de calidad definidos, sabemos que es lo que queremos pero quizás no los transmitimos correctamente ni establecemos procesos.	Si bien sabemos como queremos las cosas no hemos establecidos estándares precisos ni procesos.
¿Realiza la dirección acciones para medir el desempeño de los empleados?	No, es algo en lo que estamos fallando y que debemos implementar si queremos lograr la excelencia.	No, realmente estamos fallando en muchas cosas
¿Se preocupa la dirección por establecer soluciones antes los problemas y fallas que se producen en las áreas de trabajo?	Es algo que queremos lograr, queremos detectar los verdaderos problemas del hotel y así poder brindar un mejor servicio al cliente	Sí, pero en temas enfocados al servicio y atención de los pasajeros, más no aquellos relacionados a la satisfacción de los trabajadores.
¿Aplica la dirección medidas para corregir los errores y problemas que ocurren en las distintas áreas de trabajo?	Solo a través de conversaciones y llamados de atención.	Solo a través de llamados de atención.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La dirección considera que algunos trabajadores están capacitados para realizar un buen desempeño, y que este grupo corresponde a los trabajadores con años de experiencia; sin embargo no se realizan capacitaciones periódicas al personal. La dirección no mide el desempeño de los trabajadores ni establece estándares de medición. En ocasiones si se observa alguna falla, se aplica medidas correctivas para dar solución, pero esto no es algo constante ya que no existe ningún mecanismo de medición. Así mismo, éstas medidas correctivas se plasman en llamados de atención más no en plantear soluciones concretas.



3. DISCUSIÓN

La aplicación del empowerment como estrategia de gestión en el Hotel Ensueño mejoraría la productividad de los trabajadores, elevaría el nivel de servicio, el desempeño, el clima laboral y los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos

En esta investigación, hemos considerado como variables el empowerment y la estrategia de gestión.

Para el empowerment, se toma en cuenta cuatro indicadores: el poder, la motivación, el desarrollo y el liderazgo.

El poder es la capacidad de influir sobre las ideas y acciones de las personas. Las personas con poder deben tener libertad y autonomía de acción y toma de decisiones, deben ser capaces de ejercer autoridad y de influir sobre las personas. Tener poder implica tener mayor autoridad y responsabilidad, siendo capaz de asumir los resultados de una decisión, sean éstos positivos o negativos

Los resultados de la investigación muestran que los trabajadores del Hotel Ensueño no son empoderados en su trabajo. Los trabajadores no tienen autonomía ni facultades para la toma de decisiones. Si recibieran mayor poder y libertad de acción; podrían tomar decisiones, asumir mayor responsabilidad y tener control sobre su desempeño.

La motivación consiste en incentivar a las personas de manera continua, reconociendo su esfuerzo y desempeño, recompensando sus resultados y festejando el logro de las metas y objetivos, y dándoles retroalimentación a los trabajadores sobre el resultado de sus labores.

Los trabajadores del hotel se consideran proactivos y realizan su trabajo adecuadamente; más no se sienten motivados ni a gusto con su trabajo; ya que no son reconocidos ni recompensados por su buen desempeño; lo cual afecta en que los trabajadores puedan estar haciendo solo lo mínimo y necesario en su trabajo y que no busquen

sobrepasar las expectativas. A pesar de ello, la mayoría se sienten identificados con la empresa, lo cual supone que si estos trabajadores fueran incentivados podría lograrse mejores metas, mejor desempeño y mejores resultados organizacionales.

La motivación debe realizarse de manera continua e incentivando a los trabajadores, para ello se debe conocer las necesidades e impulsos de los individuos y la manera de incentivarlos; de modo que el buen desempeño y el logro de objetivos sea celebrado.

El desarrollo brinda los medios para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional; brindándoles conocimientos e información que favorezca a crear y desarrollar el talento humano en la empresa.

En el Hotel Ensueño, los trabajadores no reciben capacitación ni la empresa promueve el desarrollo de sus aptitudes y habilidades; así mismo no se otorga posibilidades de crecimiento profesional lo cual afecta negativamente en los niveles de motivación de los trabajadores. Al no capacitar a los trabajadores se está desperdiciando el talento humano y no se está promoviendo su desarrollo personal ni profesional; debido a ello, las personas consideran que el trabajo no contribuye a su crecimiento, sus niveles de motivación disminuyen y finalmente se retiran del trabajo, es por ello la alta rotación de personal de la empresa. Si se reforzara estos aspectos, el personal se comprometería con el hotel, habría mayor estabilidad, y al tener personal estable, se favorecería la aplicación del empowerment; además se reducirían los costos generados por los procesos de reclutamiento de personal, que son bastante frecuentes en el hotel.

El liderazgo orienta a las personas, define objetivos, amplia horizontes, evalúa el desempeño y ofrece retroalimentación; es la capacidad de influir sobre las personas e inspirarlos en su trabajo a lograr metas, etc.

En la actualidad, en el hotel no se aplica el liderazgo, ni se da la importancia necesaria al trabajo en equipo. La mayoría de

trabajadores considera que la comunicación entre las áreas del hotel es deficiente y que la relación con sus compañeros de trabajo es regular. En cuanto a la comunicación con la administración y/o gerencia, consideran que la relación es regular y que no hay una comunicación fluida y óptima.

Es importante que la empresa forme equipos de trabajo y fomente el liderazgo en ellos; así mismo la dirección del hotel debe actuar como líder de los trabajadores y actuar como una guía que oriente a los trabajadores hacia el logro de objetivos; si la dirección del hotel ejerce su papel como líder la comunicación con los trabajadores sería más fluida y mejoraría sustancialmente. También se debe fortalecer la comunicación entre los trabajadores y entre las diferentes áreas del hotel ya que la comunicación interdepartamental en un hotel es fundamental para que todas las actividades cotidianas se realicen adecuadamente.

Nuestra segunda variable es la estrategia de gestión para lo cual se considera las cuatro funciones básicas de planeación, organización, dirección y control.

La planeación es el proceso en el que se determina los objetivos de una organización y que acciones deben realizarse para lograrlos.

El Hotel Ensueño posee una visión, misión, objetivos; sin embargo no han sido transmitidos a todos los trabajadores. Además, no se han definido estrategias para alcanzarlos.

El proceso de planeación es la base de toda empresa, por ello se deben establecer objetivos claros, ambiciosos y realistas; y cada objetivo debe ir de la mano con las tácticas y estrategias para lograrlos. Toda esta información debe ser compartida con los trabajadores del hotel, de modo que se establezca un rumbo o camino a seguir hacia los objetivos organizacionales.

La organización consiste en determinar las actividades específicas para el logro de los objetivos establecidos en la planeación; agruparlas y asignar personas que ejecuten cada actividad.

La dirección del hotel considera que las tareas se distribuyen de acuerdo a las actividades específicas de cada área y que solo algunos trabajadores poseen el perfil para realizar con éxito su trabajo. La dirección del hotel requiere de personas con aptitudes de liderazgo, proactividad, honestidad, compromiso, colaboración y vocación de servicio. En el hotel, existe una alta rotación de personal y se realiza procesos de selección de personal de manera periódica.

Para que el proceso de organización se realice adecuadamente en el hotel se debe determinar de manera clara y específica los requisitos, aptitudes, características y actividades a realizar de cada puesto de trabajo. Con un perfil de puesto claro se seleccionará a las personas que cumplan con los criterios. Es importante que al seleccionar personal se informe las actividades a realizar y se brinde los recursos y conocimientos necesarios para lograr un buen desempeño.

La dirección es guiar los esfuerzos hacia un propósito común, para lo cual se debe comunicar, liderar y motivar. La dirección delega autoridad, vela porque se ejerza la autoridad, establece canales de comunicación adecuados y controla resultados.

Para ejercer el empowerment se debe delegar autoridad, ejercer autoridad a través de la comunicación y que lo delegado se cumpla; es muy importante que se delegue sobre la persona adecuada y que haya retroalimentación para poder evaluar y recompensar el desempeño.

El control consiste en establecimiento de estándares que representen el desempeño deseado, se realiza la medición del desempeño para compararlo con el estándar establecido y se realizan las acciones correctivas de ser necesario

La empresa no posee estándares ni realiza acciones para medir el desempeño. Es fundamental el establecimiento de estándares, de modo que se pueda medir el desempeño y finalmente realizar la corrección de las desviaciones. Este debe ser un proceso continuo y permanente para lograr la excelencia.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- El empowerment como estrategia de gestión en El Hotel no es aplicado sobre los trabajadores, de modo que no tienen facultades para la toma de decisiones, autonomía en el desempeño de sus labores, ni autoridad para la solución de problemas. Su aplicación como estrategia de gestión incrementa los niveles de satisfacción de los trabajadores, mejorando la calidad del servicio hotelero que se ofrece, lo cual permite captar más clientes y obtener una rentabilidad superior a la existente.

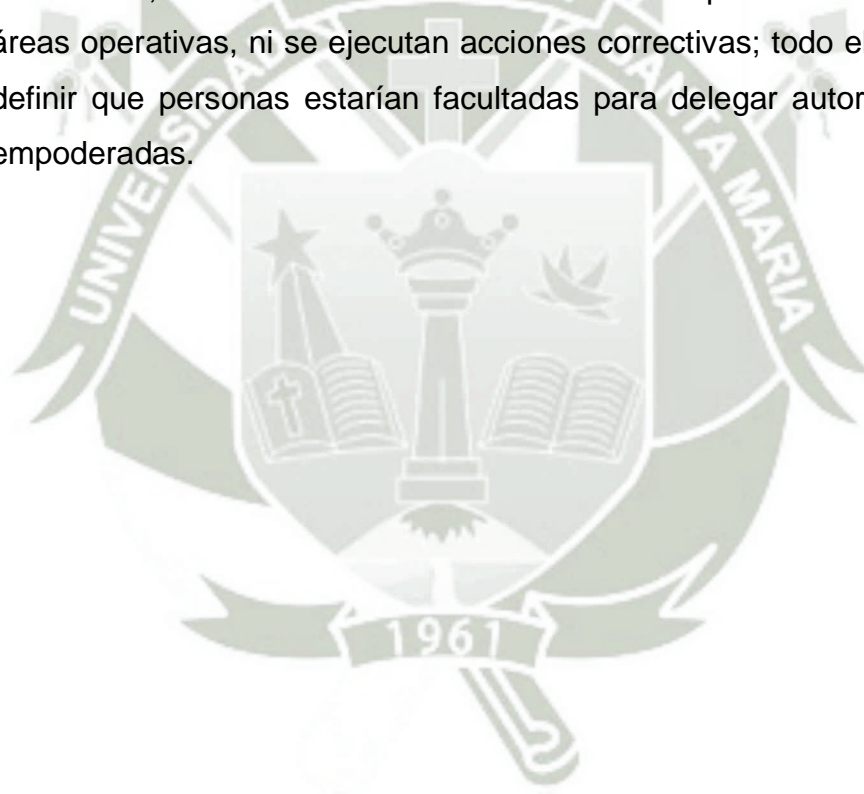
SEGUNDA.- El Hotel Ensueño no promueve el poder y la motivación en sus trabajadores; es por ello que los trabajadores no sienten confianza en si mismos ni se sienten facultados para asumir la responsabilidad de tomar decisiones y delegar tareas; así mismo no se sienten motivados ya que consideran que su trabajo no es reconocido ni recompensado, sus opiniones no son tomadas en cuenta y tampoco tienen la posibilidad de superación y desarrollo profesional en la empresa hotelera.

TERCERA.- El Hotel Ensueño no facilita el proceso de desarrollo y liderazgo en sus trabajadores, ya que no se promueve la mejora de sus aptitudes y habilidades, ni se realiza capacitaciones que son de vital importancia para el crecimiento profesional; así mismo, no se aplica el liderazgo ya que no existen líderes que guíen los equipos de trabajo.

CUARTA.- No existe relación entre la aplicación del empowerment y las tareas de gestión en el Hotel Ensueño; ya que en la actualidad la gestión del hotel no se orienta a la aplicación de técnicas que le den más poder a los trabajadores y los faculten para poder tomar decisiones dentro de la organización.

QUINTA.- Los procesos de planeación y organización del hotel no son coherentes con la aplicación del empowerment, los trabajadores en su mayoría desconocen la misión, visión y objetivos de la empresa, que dificulta la identificación con la empresa y sentirse parte de ella. La dirección de la empresa establece objetivos más no estrategias para su logro, es así que las actividades y tareas no se organizan en función de lo que se quiere lograr.

SEXTA.- Los procesos de dirección y control del hotel no se orientan a la aplicación del empowerment; no se delega autoridad ni poder a los trabajadores para la toma de decisiones; así mismo no se establecen estándares, no se realiza la medición del desempeño de las diversas áreas operativas, ni se ejecutan acciones correctivas; todo ello dificulta definir que personas estarían facultadas para delegar autoridad y ser empoderadas.



SUGERENCIAS

1. La dirección del hotel deberá comprometerse con la decisión de implementar el empowerment, comprendiendo los beneficios que generaría en la organización, para ello es importante que se reformule el proceso de planeación de la empresa, definiendo con claridad la misión y visión de la empresa, estableciendo objetivos y metas y las tácticas y estrategias para poder lograr los objetivos; así mismo replantear su cultura organizacional y comunicar esta información a todos los involucrados.
2. La administración del hotel deberá realizar encuestas de satisfacción del cliente interno y encuestas de satisfacción del cliente externo, lo cual se complementará con reuniones de personal para fortalecer la comunicación y dar la oportunidad a los trabajadores de realizar aportes y plantear sugerencias.
3. La administración del hotel deberá definir las tareas y responsabilidades de cada puesto y comunicarlos adecuadamente recibiendo retroalimentación, para de esta manera formar equipos de trabajo eficaces con objetivos claros, confianza mutua, compromiso y buena comunicación.
4. La administración del hotel deberá emplear mecanismos de medición y evaluación del desempeño; aplicando retroalimentación sobre las personas para saber cómo ejercen su trabajo y hacerse las correcciones correspondientes. Con estos resultados se podrá conocer los puntos fuertes, las oportunidades de mejora y los aspectos a corregir.
5. La administración con el apoyo de la gerencia, deberá contratar asesores externos y/o coaches para capacitar al personal en técnicas de atención al cliente, nuevas tecnologías, procedimientos e instrumentos usados en hotelería; así mismo se deberá capacitar en liderazgo, toma de decisiones, delegación y formación de equipos auto dirigidos, que permita el desarrollo de las personas. La capacitación deberá ser periódica y evaluada.
6. La administración con apoyo del coach deberá elaborar un plan de motivación en base a lo siguiente:
 - Reconocer a sus trabajadores identificando su personalidad, actitudes, aptitudes, necesidades, intereses, etc.
 - Definir metas de manera clara y específica. Las metas deben ser alcanzables pero deben suponer un reto al status quo.
 - Utilizar el reconocimiento como un medio de bajo costo para recompensar a los trabajadores.

- Elaborar un sistema de recompensas monetario vinculado al buen desempeño y al logro de metas. Se puede hacer uso de bonos, acumulación de puntos, incentivos, etc. El sistema de recompensas basado en dinero no es la única herramienta motivacional pero si es importante considerarla ya que el dinero es uno de los principales motivos del porque la gente trabaja.
- Mostrar atención a los intereses de sus colaboradores de manera individual y colectiva.



BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México

CHIAVENATO, Idalberto; (2004); *Introducción a la teoría general de la administración*; Editorial McGraw- Hill Editores; México

CHIAVENATO, Idalberto; (2009); *Gestión del talento humano*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México

DAVIS, Keith; (1999); *Comportamiento humano en el trabajo*; Editorial McGraw- Hill Editores; México

GARCIA, Alejandra, SOLIS, Giselle; (2006); *Tesis de Licenciatura "Satisfacción del cliente interno con base al empowerment otorgado en un Hotel de la Ciudad de México"*; Departamento de Turismo, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla; México

IVANCEVICH, John; (1999); *Comportamiento organizacional*; Editorial McGraw- Hill Editores; México

KOONTZ, Harold; (2007); *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*; Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores; México

MINCETUR;(2015); DS 001-2015-MINCETUR; *Reglamento de Establecimiento de Hospedaje*; Diario el Peruano; Perú

PAREDES, Julio; (2006); *Manual para la Investigación Científica*; Editado por UCSM; Perú

REYES, Agustín; (1975); *Administración de empresas: Teoría y Práctica Segunda Parte*; Editorial Limusa; México

WERTHER, William; (2008); *Administración de recursos humanos*; Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores; México

ANEXOS

ANEXO 1: Modelo del Instrumento Cuestionario



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA



CUESTIONARIO

El presente cuestionario está dirigido a todos los trabajadores del hotel y tiene como objetivo estudiar la importancia del empowerment como una estrategia de gestión en el Hotel Ensueño.

Instrucciones

La información brindada es anónima. Sírvase marcar con un aspa (X) la alternativa que considere correcta. Por favor conteste todas las preguntas.

Muchas gracias por su colaboración

Información general

1. **Edad:** _____
2. **Género:** Masculino Femenino
3. **Estado Civil:** Soltero Casado Divorciado Viudo
4. **Tiempo que trabaja en el Hotel Ensueño:**
 - 0 a 3 meses
 - 3 a 6 meses
 - 6 a 12 meses
 - 1 a 2 años
 - 2 a 3 años
 - Más de 3 años
5. **Cargo que desempeña: (Especifique)** _____
6. **Tiempo de experiencia en el cargo que desempeña actualmente: (Especifique)** _____

PODER

7. **¿Tiene Ud. conocimiento de lo que es el Empowerment?**
Sí No
8. **¿Conoce la importancia y uso del Empowerment?**
Sí No
9. **¿Asume responsabilidad en las decisiones que toma, hayan éstas afectado positiva o negativamente en su área de trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
10. **De presentarse el caso, ¿está Ud. dispuesto a asumir mayor responsabilidades en el trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
11. **¿Se siente cómodo dando órdenes y delegando tareas?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
12. **¿El cargo que desempeña le faculta dar órdenes y delegar tareas?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
13. **¿Está Ud. dispuesto a asumir mayores responsabilidades como consecuencia de tener mayor autoridad?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
14. **¿Ha tomado Ud. decisiones en su área de trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
15. **¿Está Ud. facultado para la toma de decisiones oportunas en su área de trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
16. **¿De qué manera toma decisiones en su área de trabajo?**
- | | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Nunca |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Por intuición y experiencia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Según un procedimiento pre establecido | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sugerencia del equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
17. **¿Qué tipo de resultados han tenido las decisiones tomadas?**
- | | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Nunca |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Resultados positivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Resultados negativos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

MOTIVACIÓN

18. **¿Se considera Ud. un ser proactivo y con iniciativa en sus labores cotidianas?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
19. **¿Está Ud. motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
20. **¿Ha tomado Ud. por iniciativa propia decisiones que puedan mejorar la ejecución del trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
21. **¿Considera Ud. que se esfuerza en sus labores para que su desempeño sea óptimo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
22. **¿Cuáles son los impulsos que motivan esfuerzo en sus labores cotidianas?**
- | | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Nunca |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Satisfacción personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Reconocimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recompensa económica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
23. **¿Tiene Ud. la voluntad y el deseo de hacer el mayor esfuerzo e ir más allá de lo esperado, para ayudar en el desarrollo y éxito de la empresa?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
24. **¿Ha sido Ud. reconocido por su buen desempeño por parte de la empresa?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
25. **¿Considera Ud. que por el buen desempeño de sus labores, éstas deberían ser reconocidas?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
26. **¿Ha sido Ud. recompensado económicamente por el desempeño en sus labores por parte de la empresa?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
27. **¿Considera Ud. que por el buen desempeño de sus labores, éstas deberían ser recompensadas?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
28. **¿Se siente a gusto con su trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
29. **¿Se siente comprometido e identificado con la empresa?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
30. **¿Considera Ud. que la remuneración económica que recibe está acorde a las labores que realiza?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

31. **¿Está Ud. comprometido en realizar un trabajo de calidad?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

DESARROLLO

32. **¿Recibe capacitación periódica por parte de la empresa?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
33. **¿Es Ud. capacitado por interés personal?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
34. **¿Cree Ud. que las capacitaciones son importantes para su desempeño laboral?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
35. **¿Se considera usted lo suficientemente capacitado para realizar las labores que le han sido asignadas?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
36. **¿Considera Ud. que la empresa promueve y contribuye al desarrollo de sus aptitudes y habilidades?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
37. **¿Se preocupa Ud. por el desarrollo de sus aptitudes y habilidades?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
38. **¿Se preocupa la empresa por el desarrollo de sus aptitudes y habilidades?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
39. **¿Existe alguna persona en el trabajo que aliente su desarrollo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
40. **¿La empresa otorga posibilidades de superación y promoción (desarrollo de carrera)?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
41. **¿Considera Ud. que su trabajo y esfuerzo contribuye en el adecuado funcionamiento y éxito de la empresa?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
42. **¿Contribuye Ud. con nuevas ideas que puedan mejorar el servicio, el producto y los procesos de trabajos del hotel?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
43. **¿Está Ud. dispuesto al cambio para contribuir con el desarrollo organizacional?**
Sí No

LIDERAZGO

44. **¿La empresa promueve la formación de líderes en el trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
45. **¿Su opinión es valorada en las decisiones de la empresa?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
46. **¿Se siente Ud. participe de los éxitos y fracasos dentro de su área de trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
47. **¿La empresa propicia y promueve el trabajo en equipo y que este se desarrolle de manera armoniosa facilitando así las labores?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
48. **¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
49. **¿Se considera un buen compañero de trabajo en equipo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
50. **¿Los trabajadores funcionan como una unidad y cooperan los unos con otros?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
51. **¿Prefiere realizar su trabajo de manera individual?**
Sí No
52. **¿Prefiere que el trabajo se realice en equipo?**
Sí No
53. **¿Se siente parte de un equipo de trabajo?**
Sí No
54. **¿Cree Ud. que el trabajo en equipo posibilita lograr un desempeño de calidad?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
55. **¿Son sus compañeros de trabajo un apoyo que lo motivan a realizar un mejor trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
56. **¿Son sus compañeros de trabajo un impedimento para que realice un buen trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
57. **¿Realiza Ud. acciones dirigidas a mejorar su propio rendimiento?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
58. **¿Existe buena comunicación entre las diferentes áreas del hotel, donde todos los trabajadores están informados de los diversos temas que puedan afectar el trabajo?**
Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

59. ¿Es para Ud. fácil comunicarse con sus compañeros de trabajo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

60. ¿Cómo considera Ud. la relación de trabajo con sus compañeros?

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
Muy buena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

61. ¿Es para Ud. fácil comunicarse y transmitirle inquietudes a su jefe?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

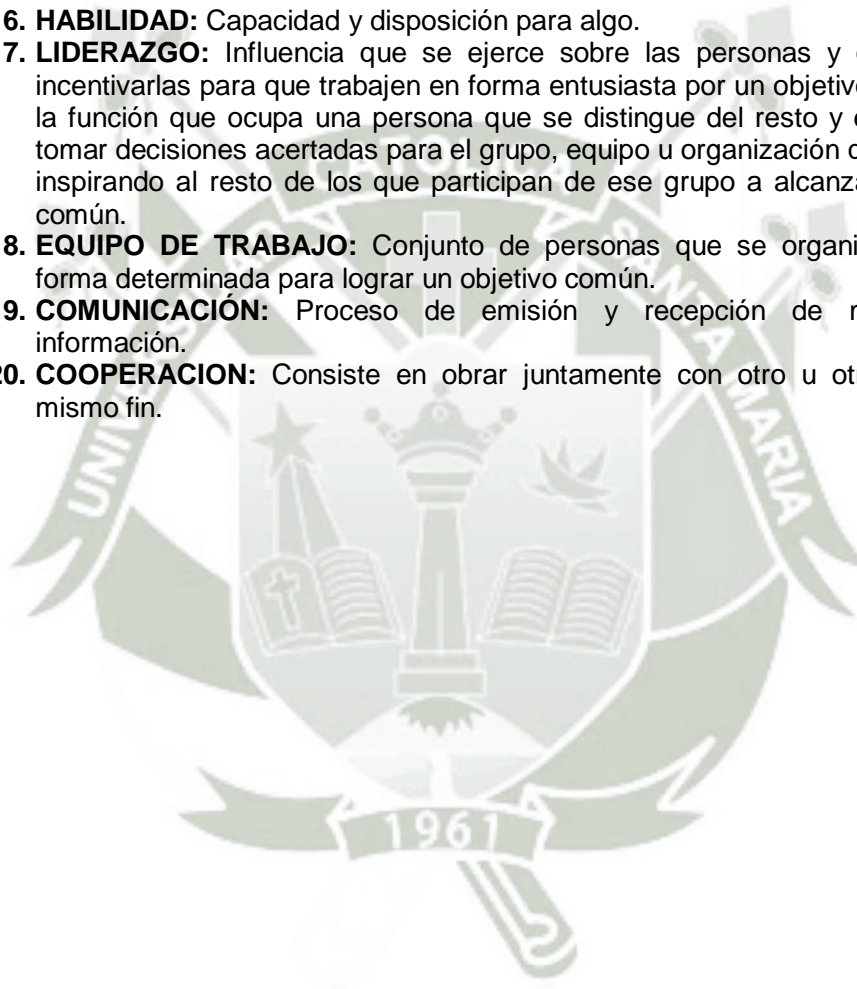
62. ¿Cómo considera Ud. la relación de trabajo con su jefe?

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
Muy buena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TÉRMINOS DE LA ENCUESTA

1. **EMPOWERMENT:** Proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en el desempeño laboral.
2. **PODER:** Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo.
3. **DELEGAR:** Dar a otra la jurisdicción que tiene por su oficio, para que haga sus veces o para conferirle su representación.
4. **RESPONSABILIDAD:** Deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona.
5. **AUTORIDAD:** Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho. Potestad, facultad.
6. **TOMA DE DECISIONES:** Identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad.
7. **MOTIVACION:** Estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.
8. **PROACTIVIDAD:** **Actitud** en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
9. **ESFUERZO:** Empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades.

10. **RECONOCIMIENTO:** Mostrar agradecimiento a una persona por haber recibido un beneficio suyo.
11. **RECOMPENSA:** Retribución o remuneración por un servicio.
12. **COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** Es el grado en que un trabajador se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.
13. **CAPACITACION:** Es el proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los trabajadores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales
14. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** El desarrollo organizacional se define como aquellas acciones o cambios dentro de la organización con el fin de aumentar su eficacia.
15. **APTITUD:** Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.
16. **HABILIDAD:** Capacidad y disposición para algo.
17. **LIDERAZGO:** Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.
18. **EQUIPO DE TRABAJO:** Conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.
19. **COMUNICACIÓN:** Proceso de emisión y recepción de mensajes e información.
20. **COOPERACION:** Consiste en obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin.



ANEXO 2: Modelo del Instrumento Guía de Entrevista



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA



GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿El hotel posee una misión y visión?
2. De ser así, ¿los trabajadores participan en el planteamiento de la misión y visión del hotel?
3. ¿Conocen los trabajadores la misión y visión de la empresa?
4. Durante el proceso de planeación, ¿se ha establecido objetivos generales y específicos de la empresa?
5. Durante el proceso de planeación, ¿se ha establecido estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados?
6. De ser así, ¿el planteamiento de estrategias ha permitido el logro de los objetivos? ¿de qué manera?
7. De ser así, ¿los trabajadores participan en el planteamiento de los objetivos del hotel?
8. ¿Se preocupa la dirección de la empresa en dirigir los esfuerzos hacia un propósito común? ¿Cómo?
9. ¿De qué manera se realiza la distribución y división del trabajo?
10. ¿Considera Ud. que las tareas están distribuidas adecuadamente?
11. ¿Considera Ud. que el personal asignado para cada área tiene las características adecuadas para realizar el trabajo?
12. ¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal?
13. ¿Cuáles son los criterios que se consideran para elegir a una persona para determinado puesto?
14. ¿Qué aptitudes y habilidades busca el hotel para sus equipos de trabajo?
15. ¿Cómo es el ejercicio de autoridad en la empresa?
16. ¿La delegación de tareas se hace sobre la persona adecuada? ¿En base a que criterios se realiza la delegación de tareas y responsabilidades?
17. ¿Cree Ud. que la empresa delega a los empleados brindándoles la información necesaria para comprender las tareas y de esta forma obtener los resultados esperados?

18. ¿Considera Ud. que la estructura de la empresa facilita la comunicación?
19. ¿La dirección comunica y brinda toda la información necesaria para que los trabajadores puedan realizar sus labores de manera óptima y eficaz? ¿De qué manera?
20. ¿Qué tipo de mecanismo usa usted para comunicarse al interior de la empresa?
21. ¿Se le ha hecho conocer a los trabajadores a quien tienen que recurrir para solicitar apoyo en caso de problemas o fallas?
22. Cuando los trabajadores comunican a la dirección inconvenientes o problemas que estén ocurriendo en su área de trabajo, ¿sus solicitudes de atención a problemas han sido atendidas de manera eficiente?, ¿de qué manera?
23. ¿Hace Ud. retroalimentación con regularidad a los empleados sobre su desempeño? ¿cómo?
24. ¿Cómo percibe la relación empleado-jefe en la empresa?
25. ¿Hace Ud. uso de su función como líder, guiando y motivando a los trabajadores para la mejora del desempeño y el logro de los objetivos organizacionales e individuales/personales? ¿Cómo lo hace?
26. ¿La dirección ha establecido algún reglamento general para los trabajadores del hotel? ¿En qué consiste?
27. ¿Cumplen los trabajadores con las normas y reglas implantadas por la dirección?
28. ¿Se supervisa el trabajo de los empleados? ¿De qué manera?
29. ¿Existe algún manual de procedimientos de supervisión? ¿En qué consiste?
30. ¿Los trabajadores han realizado aportes por iniciativa propia para mejorar su trabajo? ¿De qué manera?
31. ¿Considera Ud. que los trabajadores de la empresa están capacitados para desempeñar sus labores?
32. ¿Posee la empresa estándares establecidos para la medición del desempeño?
33. ¿Realiza la dirección acciones para medir el desempeño de los empleados?
34. ¿Se preocupa la dirección por establecer soluciones antes los problemas y fallas que se producen en las áreas de trabajo?
35. ¿Aplica la dirección medidas para corregir los errores y problemas que ocurren en las distintas áreas de trabajo?

ANEXO 3: Matrices de Datos

- Matriz de datos de cuestionario
- Matriz de datos de guía de entrevista



MATRIZ DE DATOS: CUESTIONARIO

N°	IG 1	IG 2	IG 3	IG 4	IG 5	IG 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16 a	P 16 b	P 16 c	P 16 d	P 17 a	P 17 b	P 18	P 19	P 20	P 21	
1	27	1	1	1	1	Limpeza 2m	2	2	3	1	4	4	1	3	4	3	4	4	4	2	4	1	3	3	1	
2	21	2	1	1	1	Cajera 1m	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	1	2	2	2	
3	25	1	1	1	4	Mozo 5m	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	
4	23	1	1	1	1	Mozo 2m	1	2	3	1	3	4	1	3	2	1	1	1	4	2	2	2	2	3	2	
5	52	2	2	2	6	Cajera 20a	2	2	3	3	1	3	3	3	3	1	4	3	4	2	4	1	1	1	4	
6	56	2	2	4	4	Cocina 10m	2	2	3	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	2	3	1	3	4	2	
7	65	1	2	6	6	Recepción 13a	2	2	1	1	3	2	4	2	2	1	4	4	4	2	4	1	3	1	1	
8	19	1	1	4	4	Recepción 5m	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	2	2	3	2	3	1	1	2	3	
9	26	2	1	2	2	Recepción 4a	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	1	1	
10	52	1	2	6	6	Limpeza 6a	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	1	3	1	1	1	1	
11	52	2	2	6	6	Lavandería 20a	2	2	1	1	3	3	3	3	4	4	1	4	4	2	4	1	1	1	1	
12	53	2	1	6	6	Limpeza 15a	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	1	2	3	1	3	2	1	
13	30	1	1	1	1	Limpeza 2m	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	4	4	4	1	4	1	2	1	1	
14	34	2	2	6	6	Recepción 6a	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	1	1	
15	27	1	1	1	1	Limpeza 2m	2	2	3	1	4	4	1	3	4	3	4	4	4	2	4	1	3	3	1	
16	53	1	2	3	3	Limpeza 4a	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	1	2	3	1	3	2	1
17	27	1	1	1	1	Mozo 2m	2	2	3	1	4	4	1	3	4	3	4	4	4	2	4	1	3	3	1	
18	33	2	1	5	5	Mozo 2a	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	1	2	3	1	3	2	1
19	31	2	1	1	1	Cajera 1m	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	1	2	2	2	
20	44	2	2	6	6	Cocina 4a	2	2	3	4	4	4	3	3	3	1	4	4	4	2	3	1	3	4	2	
21	42	2	2	6	6	Lavandería 12a	2	2	1	1	3	3	3	4	4	1	4	4	4	2	4	1	1	1	1	

P 22 a	P 22 b	P 22 c	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	P 40	P 41	P 42	P 43	P 44	P 45	
2	4	4	4	4	1	4	1	4	4	2	4	4	1	2	4	4	3	4	3	4	4	2	3	1	4	4
2	2	2	3	4	1	4	1	3	2	4	1	4	3	1	2	4	2	4	2	4	2	4	1	1	4	4
1	2	2	4	4	1	4	1	4	4	1	4	3	4	1	4	1	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4
1	2	2	3	4	1	4	1	2	2	3	2	4	3	1	2	3	1	4	3	4	2	3	1	1	4	4
1	3	4	2	4	1	4	1	1	3	4	1	2	3	1	1	4	1	4	3	3	1	2	1	1	4	2
2	4	4	4	4	1	4	2	3	3	3	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	2	3	2	4	4	
1	2	2	1	4	1	4	1	3	1	4	1	3	3	1	1	4	3	4	2	4	1	1	1	1	4	4
1	2	1	2	3	1	4	1	2	2	3	1	4	2	2	2	2	2	3	3	4	1	2	1	3	1	
1	1	1	2	3	2	4	1	3	3	3	4	4	3	1	2	4	1	3	3	4	2	3	1	4	3	
1	4	4	1	4	1	4	1	1	3	1	4	3	1	1	4	3	4	4	4	1	1	1	1	4	4	
3	3	3	1	4	1	3	1	1	1	4	1	4	2	1	1	4	1	4	1	4	1	1	1	1	4	4
1	1	1	1	4	1	4	1	3	1	4	1	3	4	3	1	4	3	4	4	4	2	1	1	1	4	3
1	1	1	2	4	1	4	1	3	1	4	1	4	1	1	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	4
1	1	1	2	3	2	4	1	3	3	3	4	4	3	1	2	4	1	3	3	4	2	3	1	1	4	3
2	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	2	4	4	1	2	4	3	4	2	3	4	2	3	1	4	4
1	1	1	1	4	1	4	1	3	1	4	1	3	4	3	1	4	3	4	4	4	2	1	1	1	4	3
2	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	2	4	4	1	2	4	3	4	3	4	2	3	1	1	4	4
1	1	1	1	4	1	4	1	3	1	4	1	3	4	3	1	4	3	4	4	4	2	1	1	1	4	3
2	2	2	3	4	1	4	1	3	2	4	1	4	3	1	2	4	2	4	4	2	4	2	4	1	4	4
2	4	4	4	4	1	4	2	3	3	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4
3	3	3	1	4	1	3	1	1	1	4	1	4	4	2	1	4	1	4	1	4	4	1	1	1	4	4

P 46	P 47	P 48	P 49	P 50	P 51	P 52	P 53	P 54	P 55	P 56	P 57	P 58	P 59	P 60 a	P 60 b	P 60 c	P 60 d	P 60 e	P 61	P 62 a	P 62 b	P 62 c	P 62 d	P 62 e	
4	4	4	1	2	4	1	2	2	1	1	3	4	1	3	4	2	3	4	4	1	4	4	4	1	1
2	2	4	3	1	3	2	1	1	1	2	3	2	2	2	3	3	1	4	4	4	4	4	3	3	4
3	3	4	1	2	4	1	1	1	1	3	1	4	2	4	1	4	1	4	1	4	4	1	4	4	1
4	4	3	2	2	4	2	1	2	1	4	2	1	4	3	4	3	1	3	2	4	3	2	2	3	3
1	1	2	1	4	3	2	1	1	1	4	2	1	2	1	3	2	1	4	4	3	4	3	1	3	4
4	4	4	3	4	1	4	1	2	2	3	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4
4	4	4	3	1	3	1	2	3	4	3	3	3	4	4	3	1	3	4	4	4	3	1	4	4	4
1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	4	2	3	3	1	2	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3
3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	4	1	4	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
2	2	3	1	1	3	1	2	2	4	4	3	3	3	3	3	1	4	4	3	4	3	1	3	4	4
2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	4	1	1	1	3	3	1	4	4	3	4	3	2	1	2
1	1	3	3	1	2	2	1	1	1	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	1	4	4
1	1	4	3	4	3	2	1	2	2	4	4	2	4	4	3	1	3	4	4	4	4	3	2	1	4
3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	4	1	4	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
4	4	4	1	2	4	1	2	2	1	1	1	3	4	1	3	4	2	3	4	1	4	4	4	1	1
1	1	3	3	1	2	2	1	1	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	1	4	4	4
4	4	4	1	2	4	1	2	2	1	1	3	4	1	3	4	2	3	4	1	4	4	4	4	1	1
1	1	3	3	1	2	2	1	1	4	4	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	1	4	4	4
2	2	4	3	1	3	2	1	1	2	3	3	2	2	3	3	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	3	3	4	1	2	2	3	4	3	4	3	4	4	1	4	4	3	4	4	4	1	4	4
2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	3	4	1	1	1	3	3	1	4	4	3	4	3	2	1	2

GUÍA DE ENTREVISTA

Indicador	Pregunta	Gerente	Administrador
	¿El hotel posee una misión y visión?	Si, fue elaborada hace muchos años, en los inicios del hotel.	Si.
	De ser así, ¿los trabajadores participan en el planteamiento de la misión y visión del hotel?	No, fue elaborada por gerencia.	No, la gerencia se encarga de ello.
	¿Conocen los trabajadores la misión y visión de la empresa?	Principalmente los que conocen la visión y misión es el personal antiguo que trabaja con nosotros más de 20 años.	No lo hemos comunicado a los trabajadores aunque es importante.
Planeación	Durante el proceso de planeación, ¿se ha establecido objetivos generales y específicos de la empresa?	Si, nuestro objetivo es brindar un servicio de excelencia y generar una alta ocupabilidad de habitaciones. A mediano plazo aspiramos obtener la categoría de Hotel 4 estrellas.	De manera muy general, no es algo que hayamos trabajado ni desarrollado.
	Durante el proceso de planeación, ¿se ha establecido estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados?	No tenemos estrategias específicas elaboradas.	No manejamos una planeación estratégica, nos falta mucho de eso; necesitamos planificar y organizarnos mejor.
	De ser así, ¿el planteamiento de estrategias ha permitido el logro de los objetivos? ¿De qué manera?	No hay planeación estratégica.	No hay planeación estratégica.
	De ser así, ¿los trabajadores participan en el planteamiento de los objetivos del hotel?	No, es difícil involucrarlos ya que trabajan por periodos cortos, no hay compromiso por parte de los trabajadores.	No, debido a la alta rotación de personal que tenemos en la empresa.
	¿Se preocupa la dirección de la empresa en dirigir los esfuerzos hacia un propósito común? ¿Cómo?	Nuestro propósito es lograr la excelencia y así poder captar más clientes.	Es algo que nos gustaría lograr pero sin la base de la planificación es complicado hacer una gestión basada en objetivos.
	¿De qué manera se realiza la distribución y división del trabajo?	Distribuimos el trabajo según las necesidades y requerimientos del día a día según las áreas de recepción, limpieza y alimentos & bebidas.	La distribución se hace por áreas: recepción, limpieza y alimentos & bebidas.
	¿Considera Ud. que las tareas están distribuidas adecuadamente?	Si, distribuimos las tareas de modo que se realicen eficientemente.	Si, aunque en ocasiones puede faltar personal y en otras hay más del necesario.
	¿Considera Ud. que el personal asignado para cada área tiene las características adecuadas para realizar el trabajo?	Con el personal antiguo no tenemos problemas, pero la mayoría del personal que ingresa al hotel solo trabaja un par de meses y después abandonan. Además de ello, las calificaciones no se ajustan con la realidad. No hay seriedad, responsabilidad ni compromiso.	Algunos cumplen bien sus labores, pero otros no cumplen con las expectativas del hotel. Hay personal que no tiene seriedad ni compromiso, trabajan un mes o dos y después se retiran, perjudicándonos enormemente.
Organización	¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal?	A través de anuncios en periódicos, redes sociales y Computrabajo en internet.	Anuncios e internet.
	¿Cuáles son los criterios que se consideran para elegir a una persona para determinado puesto?	Idealmente buscamos personas con estudios en turismo y hotelería, dominio de idiomas; pero lo más importante es que tengan vocación de servicio, proactividad y ganas de aprender. La experiencia se la damos nosotros.	Buscamos gente con estudios culminados en Turismo y Hotelería, con experiencia y dominio de idiomas, vocación de servicio y con iniciativa.
	¿Qué aptitudes y habilidades busca el hotel para sus equipos de trabajo?	Personas con liderazgo, comprometidas, honestas y proactivas. Queremos trabajadores colaboradores, comprometidos y que gusten de su trabajo.	Trabajadores proactivos con alta vocación de servicio, honestos, responsables y comprometidos con su trabajo en el hotel.
	¿Cómo es el ejercicio de autoridad en la empresa?	Se da de manera directa de gerente a trabajador, en algunas casos la administradora interviene.	Los trabajadores se dirigen directamente al gerente.
	¿La delegación de tareas se hace sobre la persona adecuada? ¿En base a que criterios se realiza la delegación de tareas y responsabilidades?	Si, según el puesto es la responsabilidad que le corresponde.	Si, según las funciones de cada puesto, aunque en ocasiones necesitamos que nos apoyen con actividades que no son propias de sus áreas.
	¿Cree Ud. que la empresa delega a los empleados brindándoles la información necesaria para comprender las tareas y de esta forma obtener los resultados esperados?	Si, brindamos capacitación al personal nuevo.	Si, al inicio realizamos una capacitación.
	¿Considera Ud. que la estructura de la empresa facilita la comunicación?	Nuestra estructura facilita a que la comunicación sea directa, poco a poco está mejorando.	No, no hay buena comunicación en la empresa.
	¿La dirección comunica y brinda toda la información necesaria para que los trabajadores puedan realizar sus labores de manera óptima y eficaz? ¿De qué manera?	A veces, la capacitación se hace al inicio y con el tiempo el trabajador gana experiencia y sabe que es lo que debe hacer.	A veces, brindamos capacitación al inicio pero los trabajadores realizan su trabajo según su experiencia y creemos que está bien.
	¿Qué tipo de mecanismo usa usted para comunicarse al interior de la empresa?	Ninguno, pero estamos implementando la supervisión para que la comunicación mejore por ambos lados.	Ninguno, pero nos gustaría empezar a realizar reuniones de personal donde se pueda manifestar los sucesos cotidianos, inquietudes, aportes y malestares. Me gustaría que sean escuchados y atendidos por la gerencia, de modo que haya una buena retroalimentación; y que también ellos cumplan con nosotros.
	¿Se le ha hecho conocer a los trabajadores a quien tienen que recurrir para solicitar apoyo en caso de problemas o fallas?	Si, alimentos & bebidas y limpieza se dirigen a recepción. En ocasiones a gerencia, cuando son reclamos personales.	Si, ellos se dirigen al gerente.
	¿Cuando los trabajadores comunican a la dirección inconvenientes o problemas que estén ocurriendo en su área de trabajo, ¿sus solicitudes de atención a problemas han sido atendidas de manera eficiente, y de qué manera?	Si damos respuesta a sus solicitudes según lo que corresponda.	Algunas veces, se les atiende pero en ocasiones sus solicitudes o comentarios quedan en el aire.
	¿Hace Ud. retroalimentación con regularidad a los empleados sobre su desempeño? ¿Cómo?	Si, de manera personal según los resultados obtenidos.	No siempre, la gran parte del tiempo es manejado por gerencia.
	¿Cómo percibe la relación empleado-jefe en la empresa?	Es regular, pero está mejorando.	Regular, principalmente hay tensión con el personal antiguo. La gerencia en ocasiones se cierra a la comunicación y los trabajadores sienten que no son escuchados.
	¿Hace Ud. uso de su función como líder, guiando y motivando a los trabajadores para la mejora del desempeño y el logro de los objetivos organizacionales e individuales/personales? ¿Cómo lo hace?	A los trabajadores que cumplen con las expectativas de la empresa los motivos principalmente con bonos y recompensas económicas.	No, al manejar también la contabilidad del Hotel Ensueño y del Restaurante Manolo; se me es complicado orientar y guiar a los trabajadores y ser su líder.
	¿La dirección ha establecido algún reglamento general para los trabajadores del hotel? ¿En qué consiste?	De manera verbal, transmitimos las pautas, valores, principios y reglas del hotel. Es importante la honestidad y disciplina.	Por escrito ninguno, verbalmente transmitimos la importancia de la puntualidad, honestidad y respeto.
¿Cumplen los trabajadores con las normas y reglas implantadas por la dirección?	Solo algunos trabajadores, pues otros no están comprometidos con la empresa.	El personal nuevo sí, pero el personal antiguo a veces hacen caso omiso de ciertas normas y actúa con rebeldía.	
¿Se supervisa el trabajo de los empleados? ¿De qué manera?	Recién estamos implementándolo y ajustando los detalles de como queremos llevarlo.	Más que supervisión, hacemos una tarea de revisión de los reportes de trabajo diario y del libro de incidencias. Además observamos las cámaras periódicamente a modo de que todos estén siendo productivos. Nos gustaría tener jefes por área o en todo caso líderes que motiven.	
¿Existe algún manual de procedimientos de supervisión? ¿En qué consiste?	Tenemos uno, pero por su gran contenido no hacemos uso de ello. Solo empleamos los reportes de trabajo diarios de los empleados, en el cual se incluyen incidencias y sugerencias. La información llega a administración y a la gerencia.	En la actualidad no.	
¿Los trabajadores han realizado aportes por iniciativa propia para mejorar su trabajo? ¿De qué manera?	Solo un 30% de trabajadores tienen iniciativa, nos apoyan y no se enfocan solo en hacer sus funciones principales.	Considero que no hay proactividad y que los trabajadores hacen sólo lo necesario.	
¿Considera Ud. que los trabajadores de la empresa están capacitados para desempeñar sus labores?	Algunos, principalmente el personal antiguo que tiene años de experiencia.	Ellos trabajan en base a su experiencia, pero en el hotel no realizamos capacitaciones, salvo cuando ingresa una persona nueva a trabajar.	
¿Posee la empresa estándares establecidos para la medición del desempeño?	No manejamos estándares de calidad definidos, sabemos que es lo que queremos pero quizás no los transmitimos correctamente ni establecemos procesos.	Si bien sabemos como queremos las cosas no hemos establecidos estándares precisos ni procesos.	
Control	¿Realiza la dirección acciones para medir el desempeño de los empleados?	No, es algo en lo que estamos fallando y que debemos implementar si queremos lograr la excelencia.	No, realmente estamos fallando en muchas cosas.
	¿Se preocupa la dirección por establecer soluciones antes los problemas y fallas que se producen en las áreas de trabajo?	Es algo que queremos lograr, queremos detectar los verdaderos problemas del hotel y así poder brindar un mejor servicio al cliente.	Si, pero en temas enfocados al servicio y atención de los pasajeros, más no aquellos relacionados a la satisfacción de los trabajadores.
	¿Aplica la dirección medidas para corregir los errores y problemas que ocurren en las distintas áreas de trabajo?	Solo a través de conversaciones y llamados de atención.	Solo a través de llamados de atención.

ANEXO 4: Fotos Hotel El Ensueño

IMAGEN 1: Estacionamiento privado



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 2: Estacionamiento privado



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 3: Estacionamiento privado



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 4: Recepción y lobby



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 5: Recepción y lobby



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 6: Recepción y lobby



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 7: Recepción y lobby



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 8: Estación de bebidas calientes



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 9: Sala de estar y área de computo



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 10: Exposición de artesanías (réplicas)



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 11: Oficinas de gerencia y administración



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 12: Comedor



Fuente: Hotel Ensueño

IMAGEN 13: Sala de conferencias “Salón Rivero”



Fuente: www.ensuenohotelarequipa.com

IMAGEN 14: Áreas públicas: Patio



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 15: Sala de estar del segundo piso y área de cómputo



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 16: Sala de estar del tercer piso



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 17: Área en proceso de construcción



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 18: Pasadizos



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 19: Pasadizos



Fuente: Fotografía del archivo personal de la investigación

IMAGEN 20: Habitación simple



Fuente: www.ensuenohotelarequipa.com

IMAGEN 21: Habitación doble



Fuente: www.ensuenohotelarequipa.com

IMAGEN 22: Habitación matrimonial



Fuente: www.ensuenohotelarequipa.com

IMAGEN 23: Habitación triple



Fuente: www.ensuenohotelarequipa.com

