



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



USO DE LA ESTRATEGIA EMPOWERMENT EN UN ESCENARIO COVID-19 EN HOTELES DE LA REGIÓN PUNO DE 4 Y 5

ESTRELLAS - 2020

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. ROSARIO MARITZA GAMARRA QUILLI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN TURISMO

PUNO – PERÚ

2022



DEDICATORIA

A Dios, quien guía mis pasos en el camino de mi desarrollo profesional, fortalecimiento de mis capacidades académicas, emocionales y empáticas.

A mi madre María Quilli y mi padre Elías Gamarra, por haberme apoyado durante mis estudios, por los buenos consejos, valores y sacrificio que me permitió ser una persona responsable.

A mis hermanas Fany, Camila y Yandi por el apoyo permanente y desinteresado.

Rosario M. Gamarra Quilli



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano Puno, por haberme acogido y dado la oportunidad de formarme profesionalmente durante estos 5 años.

Al director de tesis D.Sc. Alan Midguar Franco Jove, por haberme orientado en la realización de mi trabajo de investigación.

A los miembros del jurado: M.Sc. Carmen Yanet Aliaga Tapia, M.Sc. Delfina Goya Cornejo Poma Y M.Sc. Alberto Catachura Vilca, por las observaciones y aportes brindados para hacer posible la culminación de esta investigación.

A las personas que estimo, cuyas palabras de ánimo y apoyo inquebrantable me ayudaron de un modo u otro a completar este proyecto.

Rosario M. Gamarra Quilli



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.3.1. Hipótesis general	17
1.3.2. Hipótesis específicas	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	17
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.5.1. Objetivo general	18
1.5.2. Objetivos específicos.....	18



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1.1. A nivel internacional	20
2.1.2. A nivel nacional.....	22
2.1.3. A nivel local	24
2.2. MARCO TEÓRICO:	25
2.2.1. Empowerment.....	25
2.2.1.1. Beneficios del empowerment.....	25
2.2.1.2. Círculo del empowerment.....	27
2.2.1.3. Elementos del empowerment.....	29
2.2.2. Estrategias de empoderamiento.....	31
2.2.3. COVID – 19	34
2.2.3.1. Escenario COVID-19.....	36
2.2.3.2. El COVID-19 y el sector del alojamiento.....	36
2.2.3.3. Dimensiones de análisis COVID-19	37
2.3. MARCO CONCEPTUAL	38

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
3.2.1. Población	40
3.2.2. Muestra	41
3.3. DISEÑO ESTADÍSTICO	42
3.3.1. Enfoque de la investigación.....	42



3.3.2. Tipo de investigación	43
3.3.3. Nivel de investigación	43
3.4. METODOLOGÍA ESTADÍSTICA	43
3.4.1. Análisis de Varianza (ANOVA).....	43
3.5. INSTRUMENTOS	44
3.6. PROCEDIMIENTO.....	44

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ARRIBO DE TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS EN LA REGION PUNO - 2020	46
4.2. EFECTOS DE LA PANDEMIA HACIA LOS COLABORADORES EN HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE LA REGIÓN PUNO.	51
4.3. ESTRATEGIAS QUE UTILIZAN LOS EMPRESARIOS HOTELEROS DE LA REGIÓN PUNO PARA PROMOVER EL EMPODERAMIENTO EN SUS COLABORADORES EN UN ESCENARIO COVID-19.	62
4.4. ELEMENTOS DE EMPOWERMENT QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DE LOS COLABORADORES EN UN ESCENARIO COVID-19 EN HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE LA REGIÓN PUNO.	67
4.5. PROGRAMA DE LA ESTRATEGIA EMPOWERMENT QUE PERMITIRÁ QUE SE EMPODEREN A LOS COLABORADORES EN HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE LA REGIÓN PUNO.	70
4.6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	78
V. CONCLUSIONES.....	83
VI. RECOMENDACIONES	84



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS.....	90

ÁREA : Administración de Empresas Turísticas.

TEMA: Empowerment.

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 01 de julio del 2022



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Representación básica del “círculo” de Empowerment	27
Figura 2	Bases del empowerment	31
Figura 3	Línea de tiempo COVID-19.....	35
Figura 4	Mapa de ubicación satelital de los hoteles de 4 y 5 estrellas en la región Puno	40
Figura 5	Pernoctación de huéspedes en la región Puno 2020	46
Figura 6	Pernoctación de huéspedes nacionales en hoteles de 5 estrellas.....	47
Figura 7	Pernoctación de huéspedes extranjeros en hoteles de 5 estrellas.....	48
Figura 8	Pernoctación de huéspedes nacionales en hoteles de 4 estrellas.....	49
Figura 9	Pernoctación de huéspedes extranjeros en hoteles de 4 estrellas.....	50
Figura 10	Porcentaje de colaboradores despedidos como consecuencia del COVID-19	51
Figura 11	Porcentaje de colaboradores despedidos por hoteles	52
Figura 12	Porcentaje de colaboradores con suspensión perfecta como consecuencia del COVID-19.....	53
Figura 13	Porcentaje de colaboradores con suspensión perfecta por hoteles.....	54
Figura 14	Reducción del talento humano durante la pandemia	55



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Descripción del comportamiento de las empresas en relación al empowerment	28
Tabla 2	Servicios turísticos - mayo 2020.....	38
Tabla 3	Universo de estudio.....	41
Tabla 4	Número de encuestas por categoría de hoteles de acuerdo a la muestra probabilística.....	42
Tabla 5	Análisis ANOVA - Reducción del talento humano durante la pandemia ...	56
Tabla 6	Datos relacionados a las condiciones de bioseguridad	56
Tabla 7	Análisis ANOVA – Las decisiones tomadas por el hotel mantuvo la supervivencia de los empleados.....	57
Tabla 8	Análisis ANOVA – Implementación de medidas de vigilancia y prevención frente al COVID-19	58
Tabla 9	Datos relacionados a los costos.....	58
Tabla 10	Análisis ANOVA – Recibió apoyo de la Institución en caso que haya dado positivo al COVID-19.....	60
Tabla 11	Análisis ANOVA – Decisiones tomadas por el hotel en épocas de crisis sanitaria.....	60
Tabla 12	Análisis ANOVA - Es bueno escuchar a los trabajadores antes de cualquier decisión frente a una crisis sanitaria	61
Tabla 13	Análisis ANOVA - Costos provocados por COVID-19.....	61
Tabla 14	Análisis ANOVA - Apoyo económico y moral durante la pandemia.....	62
Tabla 15	Datos agrupados según las estrategias de empoderamiento en un escenario COVID-19.....	62



Tabla 16	Análisis ANOVA – Las empresas adoptan herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo.	64
Tabla 17	Análisis ANOVA – Comunicación dentro de las empresas	65
Tabla 18	Análisis ANOVA – Capacitación por parte de los gerentes	65
Tabla 19	Análisis ANOVA - Trabajo en equipo.....	65
Tabla 20	Análisis ANOVA – Ambiente laboral	66
Tabla 21	Análisis ANOVA – Incentivos de parte de los jefes.....	66
Tabla 22	Datos agrupados según los elementos del empowerment.....	67
Tabla 23	Análisis ANOVA - Desarrollo.....	69
Tabla 24	Análisis ANOVA - Liderazgo	69
Tabla 25	Análisis ANOVA - Motivación	69
Tabla 26	Análisis ANOVA - Poder	70
Tabla 27	Matriz del programa.....	72
Tabla 28	Presupuesto del programa	73
Tabla 29	Taller N°01- Importancia de potenciar las habilidades y los conocimientos para mejorar el rendimiento laboral.....	75
Tabla 30	Taller N°02- Técnicas de confianza en uno mismo, valorización de fortalezas y control del miedo y del riesgo.....	76
Tabla 31	Taller N°03 - Herramientas para el desarrollo de liderazgo y mejora competitiva.....	77
Tabla 32	Matriz de Consistencia.....	91



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ANOVA : Análisis de la Varianza

GL : Grado de libertad

INEI : Instituto Nacional de Estadística e Informática

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

OMS : Organización Mundial de la Salud

OMT : Organización Mundial del Turismo



RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar el uso de la estrategia empowerment en un escenario COVID-19 en hoteles de la región Puno de 4 y 5 estrellas – 2020. Para ello, se recurrió al método descriptivo, no experimental, de corte transversal. Se aplicó encuestas virtuales a 66 colaboradores de 8 hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno. En los resultados se identificó que el principal efecto que generó la pandemia es la reducción de empleo del cual 87,5% de empresas hoteleras despidieron a un promedio de 45% de colaboradores. En cuanto al nivel de empowerment de los colaboradores, el nivel de desarrollo es de 71.2%, en liderazgo 86.4%, en motivación 62.1%, y poder es 66.7% lo que determina que existe un buen uso de empowerment. Sin embargo, se debe realizar mejoras en cuanto a desarrollo, motivación y poder, más aún en un escenario COVID-19. Se realizó el análisis estadístico con el método ANOVA de un factor, el grado de significancia de liderazgo es 0.058 ($p > 0.05$) indicando que no existe diferencia estadística significativa entre los grupos de hoteles, en cuanto a desarrollo, motivación y poder el grado de significancia es 0.000 ($p < 0.05$), indicando que existe diferencia estadística significativa entre los grupos de hoteles; por tanto, los hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno requieren realizar mejoras en el nivel de aplicación del empowerment en sus colaboradores, por ello se propone un programa de la estrategia empowerment a fin de aumentar la participación de los colaboradores para que así puedan tomar decisiones, asuman responsabilidad y propongan soluciones creativas e innovadoras que transformen en una mayor probabilidad de poseer éxito.

Palabras Clave: Colaboradores, estrategia, empowerment, escenario COVID-19.



ABSTRACT

The objective of this research was to determine the use of the empowerment strategy in a COVID-19 scenario in 4 and 5-star hotels in the Puno region - 2020. For this purpose, a descriptive, non-experimental, cross-sectional method was used. Virtual surveys were applied to 66 collaborators of 8 hotels of 4 and 5 stars in the Puno region. The results identified that the main effect generated by the pandemic is the reduction of employment, of which 87.5% of hotel companies dismissed an average of 45% of their employees. Regarding the level of empowerment of employees, the level of development is 71.2%, in leadership 86.4%, in motivation 62.1%, and power is 66.7%, which determines that there is a good use of empowerment. However, improvements should be made in terms of development, motivation and power, even more so in a COVID-19 scenario. The statistical analysis was performed with the ANOVA method of one factor, the degree of significance of leadership is 0.058 ($p > 0.05$) indicating that there is no significant statistical difference between the groups of hotels, in terms of development, motivation and empowerment the degree of significance is 0.000 ($p < 0.05$), indicating that there is a significant statistical difference between the groups of hotels; therefore, the 4 and 5 star hotels in the Puno region require improvements in the level of application of empowerment in their employees, therefore a program of empowerment strategy is proposed in order to increase the participation of employees so that they can make decisions, take responsibility and propose creative and innovative solutions that transform into a greater probability of success.

Keywords: Partners, Strategy, Empowerment, COVID-19 Scenario.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En diciembre del 2019, se informó de una epidemia de neumonía de origen desconocido en Wuhan, provincia de Hubei, China. La propagación mundial del SARS-CoV-2 y los miles de muertes causadas por la enfermedad del coronavirus (Covid-19) llevaron a la Organización Mundial de la Salud a declarar una pandemia el 11 de marzo del 2020, con la cual los países han tenido que tomar medidas como el aislamiento social, cierre de establecimientos comerciales, servicios hoteleros, restaurantes, entre otros. (Ciotti et al., 2020). En el Perú, el 05 de marzo se confirmó un primer caso de infección por coronavirus importado de COVID-19, el 15 de marzo del presente año mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM se declaró Estado de Emergencia Nacional. (El Peruano, 2020)

En la actualidad, el turismo en el Perú se encuentra paralizado desde mediados del mes de marzo del año 2020, causando estragos en los numerosos sectores económicos del país. En tiempos actuales de COVID-19 y para la reactivación económica de turismo, se necesita la utilización de estrategias eficientes en el trabajo empresarial que debe ser manejando técnicas adecuadas para lograr los objetivos y ventajas competitivas en el campo hotelero, una estrategia principal es el empowerment que se desarrolla bajo un nuevo enfoque y compromiso de gestión empresarial.

Actualmente, un porcentaje significativo de empresas hoteleras de la región Puno aplican limitadamente la estrategia empowerment, debido al escaso manejo de información y al modelo tradicional de gestión que emplean, donde destaca el trabajo que realiza en líneas generales, por lo que toman en cuenta muy poco la opinión de los



colaboradores, no delegan autoridad para la toma de decisiones y no los motiva o capacita debidamente, más aún que en tiempos de COVID-19 debido al confinamiento y en aras de salvaguardar la salud de sus colaboradores las empresas hoteleras tuvieron que reducir su personal; asimismo, la mayoría de organizaciones se enfocan en el cliente externo y no en el interno, a pesar de que el cliente interno (colaboradores) es importante, ya que interactúan directamente con el huésped. Otra necesidad detectada es la falta de conocimiento de las herramientas modernas de la administración como el empowerment que ayuda a prevenir, corregir errores y/o a conducir con éxito la empresa (Silva, 2011). Siendo necesario además las técnicas preventivas específicas, incluido el procedimiento operativo estándar que debe realizarse en caso de aislamiento de un caso sospechoso, ya que estos procedimientos implican que los colaboradores deban tomar decisiones rápidas en la organización, así como estar empoderados; vale decir, la dirección de las empresas hoteleras deberán promover la potenciación y delegación de responsabilidades mayores a los subordinados y hacerles sentir que son propietarios de su labor. (Saavedra, 2020)

Las empresas hoteleras en la actualidad tienen que planificar su existencia COVID-19, sobre la base de nuevos modelos de administración; comparativo y competitivo a nivel local, regional, nacional e internacional, así como con herramientas modernas de administración como el empowerment. Además, la dirección de los establecimientos hoteleros deberá desarrollar un plan para adaptarse al escenario del COVID-19, utilizando los siguientes elementos: Los empresarios hoteleros deben informar a todos los colaboradores de las medidas que pueden proteger su salud y la de los demás. También deben organizar sesiones informativas, capacitaciones que abarquen todas las medidas básicas de protección contra el COVID-19 y proporcionar a los colaboradores información actualizada sobre las novedades más recientes.



Con la estrategia empowerment las empresas hoteleras estarán en condición de ofrecer libertad, motivación y poder en la toma de decisiones, sin la restricción que limite al cliente interno. (Chiavenato, 2011). El uso del empowerment como herramienta y estrategia eficaz sigue en aumento en las empresas hoteleras debido a que permite fomentar la participación de los colaboradores e incrementa su grado de influencia, esto permite obtener de ellos un alto compromiso organizacional, satisfacción con su trabajo e incrementa el nivel de productividad. Por ello se plantea la siguiente interrogante:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cómo se usa la estrategia empowerment en un escenario COVID-19 en hoteles de la región Puno de 4 y 5 estrellas - 2020?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo afectó la pandemia a sus colaboradores en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno?
- ¿Qué estrategias utilizan los empresarios hoteleros de la región Puno para promover el empowerment en sus colaboradores en un escenario COVID-19?
- ¿Qué elementos de empowerment contribuyen al desarrollo de los colaboradores en un escenario COVID-19 en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno?
- ¿Qué programa de la estrategia empowerment permitirá que se empoderen a los colaboradores en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno?



1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general

El uso de la estrategia empowerment en un escenario COVID-19 en hoteles de la región Puno de 4 y 5 estrellas, se basa en la toma de decisiones, capacitaciones, comunicación, motivación, la participación activa de todos los colaboradores y mejoraría la calidad de atención al cliente e incrementando la rentabilidad de la empresa.

1.3.2. Hipótesis específicas

- Cómo efecto de la pandemia se espera pérdida de puestos de trabajo, reducción de personal, y suspensión perfecta, para minorar costos, dado la disminución de los servicios de alojamiento en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.
- Las estrategias para promover el empoderamiento utilizado adecuadamente, incrementan el compromiso y desarrollo de los colaboradores, mejorando la calidad del servicio hotelero y atrayendo más clientes e incrementando la probabilidad de obtener una rentabilidad superior.
- Los elementos que contribuyen al empowerment se basan en el desarrollo, liderazgo, poder y motivación de los colaboradores en un escenario COVID-19 en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.
- Las empresas que aplican el empowerment aumentarán la participación de los colaboradores, para que así puedan tomar decisiones, asuman responsabilidades y propongan soluciones creativas e innovadoras que se transformen en mayor probabilidad de poseer éxito en los hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación se desarrolla debido a que actualmente, un porcentaje significativo de empresas hoteleras de la región Puno aplican limitadamente la estrategia



empowerment, debido al escaso manejo de información y al modelo tradicional de gestión, donde destaca el trabajo que realizan, en líneas generales, por lo que toman en cuenta muy poco la opinión de los colaboradores, no delegan autoridad para la toma de decisiones y no los motiva o capacita debidamente.

Por otra parte, este estudio será útil para futuros investigadores que realicen trabajos similares con iniciativa. Por lo tanto, contribuyendo a la creación de una línea de investigación conectada con la teoría del empowerment, el escenario COVID-19 y permita conocer qué estrategias de empowerment pueden promover el empoderamiento en sus colaboradores en un escenario COVID-19. El uso del empowerment como estrategia eficaz sigue incrementado en empresas hoteleras debido que permite fomentar la participación y la mejora del grado de influencia de los colaboradores. (Chiavenato, 2007)

De lo dicho, la presente investigación pretende aportar al desarrollo regional, provincial y local; ya que el empowerment beneficiará a los empresarios hoteleros, mediante el proceso de facultar la toma de decisiones y a los colaboradores, quienes podrán desarrollar un mayor sentido de liderazgo y compromiso.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Determinar el uso de la estrategia empowerment en un escenario COVID-19 en hoteles de la región Puno de 4 y 5 estrellas – 2020.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar cómo afectó la pandemia a los colaboradores en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.



- Identificar las estrategias que utilizan los empresarios hoteleros de la región Puno para promover el empoderamiento en sus colaboradores en un escenario COVID-19.
- Evaluar los elementos de empowerment que contribuyen al desarrollo de los colaboradores en un escenario COVID-19 en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.
- Proponer un programa de la estrategia empowerment que permitirá que se empoderen los colaboradores en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel internacional

Así, Rico-Picó et al. (2016) en su investigación “*Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios Andaluces*” realizado en España: el autor señala que el factor económico no interactúa con el empowerment, la satisfacción laboral y la identificación laboral del apoyo sociopolítico, indica que “no es suficiente para predecir variaciones en el empowerment, así como tampoco variabilidad en la satisfacción e identificación de cada grupo. No obstante, si encontramos una relación significativa positiva”.

Además, Araújo & Toubes (2020) en su investigación “*Empresa turística: cómo afrontar la gestión después de una crisis sanitaria*”; Concluye que; “el sector turístico en España y en el mundo, ha sufrido una paralización. La pandemia de COVID-19 afecta a 185 países del mundo y España ocupa el segundo lugar entre los países con más casos confirmados, por detrás de Estados Unidos”. La crisis sanitaria ha dado sitio a una crisis económica que afecta a todos los sectores de la economía, siendo el turismo uno de los más afectados. Gran parte de la sociedad está confinada, restringiendo sus actividades cotidianas y dejando de lado el turismo. Además, menciona que “es difícil prever en qué momento la situación se normalizará de nuevo”, existiendo predicciones de expertos y consultoras que valoran a final del año 2020 en el mejor de los escenarios. Se cree que esta incorporación será gradual, primero con la vuelta a la restauración (restaurantes y bares), y poco a poco con la rehabilitación de muchos eventos que han sido cancelados desde el mes de marzo, hasta volver a realizar viajes al extranjero. A medio plazo se



espera que el turismo interno sea el más demandado, así como el uso del vehículo propio y búsqueda de zonas poco pobladas y no saturadas. Las empresas turísticas tendrán que intensificar la higiene y limpieza de sus instalaciones, limitar los aforos e implementar medidas que generen mayor confianza en el turista”.

El empleo en la actualidad es una fuente de vida, pero está sujeta a diferentes eventos, es por ello, Sangrá (2020) en su publicación “*Situación del empleo después de la crisis*”; Opina que; “a finales del año 2019, la población ocupada en las actividades turísticas ascendía al 13,1% del total nacional y las previsiones para el año 2020 apuntaban a un crecimiento sostenible”. Sin embargo, el parón económico y social provocado por las restricciones de cuarentena es respuesta a la crisis sanitaria de COVID-19, ha impactado en el sector turístico de manera muy superior al de otros sectores como la agricultura o la industria, o incluso en actividades terciarias como la sanidad o la educación. En este sentido, según datos de afiliados a la Seguridad Social, las cifras de marzo del 2020 recogen una caída del número de trabajadores vinculados a empresas turísticas de un 9.9% respecto al mismo mes del año anterior. “La Seguridad Social concluyó el mes de marzo con un descenso de 833.979 personas en el número de afiliados, de los cuales el 30% correspondió con trabajadores vinculados a actividades turísticas. Por ramas de actividad, el empleo asalariado decreció en todas ellas, registrándose descensos del 16.5% en el segmento de Servicios de alojamiento”.

Arcos (2020) en su investigación, “*Coronavirus y turismo; Efectos de la declaración de alarma y de las distintas normas sobre medidas sanitarias y socioeconómicas en el sector turístico español*”. Señala “(...) el surgimiento de un “nuevo derecho del turismo” para generar seguridad y confianza: Además, menciona que si en algo coinciden todos los expertos es que la crisis del COVID-19 marcará el principio y el fin de la industria turística. Las empresas y los destinos turísticos deben infundir



seguridad y confianza a los clientes. “A partir de ahora, todas las empresas turísticas estarán obligadas a presentar certificados que acrediten el cumplimiento de los procedimientos de limpieza y desinfección. En los hoteles, será necesario proporcionar a los huéspedes mascarillas y geles desinfectantes como parte de los servicios de las habitaciones; en la limpieza, se exigirá la protección del personal y el uso de nuevos productos antivirales; en la restauración, será necesario cambiar los hábitos de los bufets en favor de alternativas con menos riesgo; y también será esencial reducir el contacto mediante el uso de herramientas y servicios digitalizados”.

2.1.2. A nivel nacional

Según, El Peruano (2020), Decreto Legislativo N° 1506, el presidente de la república mediante Decreto Supremo N° 008-2020-SA, declaró la Emergencia Sanitaria Nacional por un periodo de noventa días calendario debido a la existencia del Covid-19 declarada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud; Mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, se declara el Estado de Emergencia Nacional por un periodo de quince días calendario, disponiéndose el aislamiento social obligatorio a consecuencia del brote del COVID-19; posteriormente esta medida fue ampliada mediante el Decreto Supremo N° 051-2020-PCM, Decreto Supremo N° 064-2020-PCM y Decreto Supremo N° 075-2020-PCM; el artículo 2, inciso 9) dicha disposición legal faculta al Poder Ejecutivo a legislar sobre la protección de los sectores productivos, extractivos y de servicios, a fin de prescribir medidas de reactivación y promoción del turismo, la artesanía y otros sectores afines, en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID -19; Que, mediante Decreto Legislativo N° 1329, Decreto Legislativo que crea el Fondo “Turismo Emprende”, bajo la supervisión del MINCETUR con la finalidad de promover la creación, desarrollo y consolidación de emprendimientos privados vinculados a la actividad, a fin de promover la diversificación de la oferta turística del país; Que, a través



del único disposición de la Ley N° 30547, Ley que integra la Tercera Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1329, Decreto Legislativo que crea el Fondo “Turismo Emprende”, todas las referencias al Fondo deben referirse al Programa; Que el problema central para el desarrollo de la actividad turística, es la baja competitividad y el aumento de la informalidad de las micro y pequeñas empresas, así como el limitado acceso al financiamiento para el desarrollo y mejoramiento de las pequeñas empresas del sector; esto sumado al actual contexto de nullos o bajos ingresos económicos debido a las masivas cancelaciones de viajes a nivel mundial provocado por el COVID-19, cuyo efectos negativos serán de corto, mediano y largo plazo; Que, por lo tanto, es necesario promover la protección y reactivación económica del Sector Turístico para mitigar el impacto de la emergencia sanitaria provocada por COVID-19; para lo cual se ha considerado conveniente intervenir a través del Programa “Turismo Emprende”.

Jimenez (2018) en su investigación realizada en Trujillo “*Incidencia del empowerment y una adecuada estructura remunerativa en la productividad de los colaboradores del Hotel Mariest E.I.R.L*”, concluye que; “la incorporación de nuevos conceptos a la estructura remunerativa para el año 2016 consiguió tener trabajadores motivados lo que se vio reflejado en el aumento de las ventas en un 3.7% a comparación del año 2015, y que la implantación del empowerment y de una adecuada estructura remunerativa dio resultados positivos para las empresas, logrando un mejor ambiente laboral y un aumento en las utilidades de un 14.66%”. Como también “tanto el empowerment como una adecuada estructura remunerativa son herramientas que influyen en la calidad de servicio, permitiendo responder rápidamente las demandas y expectativas de los clientes”.

Por otro lado, Torres (2016), en su investigación “*El empowerment como estrategia de gestión en el hotel Ensueño, Arequipa 2014*” afirma que, “el empowerment



no está siendo aplicado como estrategia de gestión; y que su aplicación aumentaría el nivel de desempeño y la satisfacción del cliente interno, externo y de la dirección del hotel. El hotel Ensueño no promueve el poder y la motivación en sus trabajadores; es por ello, no sienten confianza en sí mismos y no 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, tampoco tienen la posibilidad de superación y desarrollo profesional por otro lado; los procesos de dirección y control del hotel no se orientan a la aplicación del empowerment; no se delega autoridad ni poder a los trabajadores; así mismo no se establecen estándares, no se realiza la medición del desempeño de las diversas áreas operativas, como tampoco se ejecutan autoridad y ser empoderadas”.

2.1.3. A nivel local

Mamani (2017) de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. En su investigación “*Análisis del empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito, Puno 2017*” indica lo siguiente: “La adecuada aplicación del empowerment es uno de los factores de mejora del desempeño laboral de los trabajadores; en el hotel Taypikala Lago el empowerment se desarrolla regularmente, porque hay muchos aspectos por mejorar como la comunicación, iniciativa propia de los colaboradores, y el trabajo en equipo con otras áreas”. “El empowerment en el hotel Taypikala Lago, está basado en el impacto y las competencias; porque los colaboradores tienen actitud de un esfuerzo continuado en situaciones laborales difíciles; por otro lado, los colaboradores consideran que sus acciones, afectan a los resultados de su área de trabajo. Por otro lado, se pudo diagnosticar, la motivación actual les permite plantear una propuesta para aplicar adecuadamente el empowerment, trabajando con ello, las metas personales en relación con las metas de la empresa y trabajar la autonomía”.



2.2. MARCO TEÓRICO:

2.2.1. Empowerment

“Es un proceso estratégico que busca una relación entre la organización y su gente, aumenta la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.” (Robinson, 1998). Además; “el empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad (sin perder el control); por lo tanto, significa compartir fuerza poniendo a la gente en el asiento del conductor en sus respectivas funciones laborales, significa también proveer a la gente de autoridad, proporcionando información, herramientas y procedimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo”. (Tovar, 2012).

Para Chiavenato (2009), “el empoderamiento se centra en proporcionar a los individuos la autoridad, la independencia y el conocimiento que necesitan para tomar decisiones y participar de forma significativa en la organización. Para mejorar la eficacia del empoderamiento en la toma de decisiones, las empresas emplean cuatro factores para permitir que los individuos se comporten con mayor libertad en la ejecución de los trabajos”.

2.2.1.1. Beneficios del empowerment

Una de las ventajas para una organización que pretende mantener la rigidez en su estructura jerárquica, es la capacidad de liberar el potencial de sus colaboradores y también obtener lo mejor de cada uno de ellos, lo cual se refleja en los resultados laborales de la organización que generan beneficios. Asimismo, “la posición, el nivel, el título y la antigüedad son irrelevantes puesto que los miembros contribuyen con su talento y sus destrezas para cumplir sus funciones”. (Petit Torres & Gutiérrez González, 2007).

Valdés (2005), señala los “beneficios del empowerment”

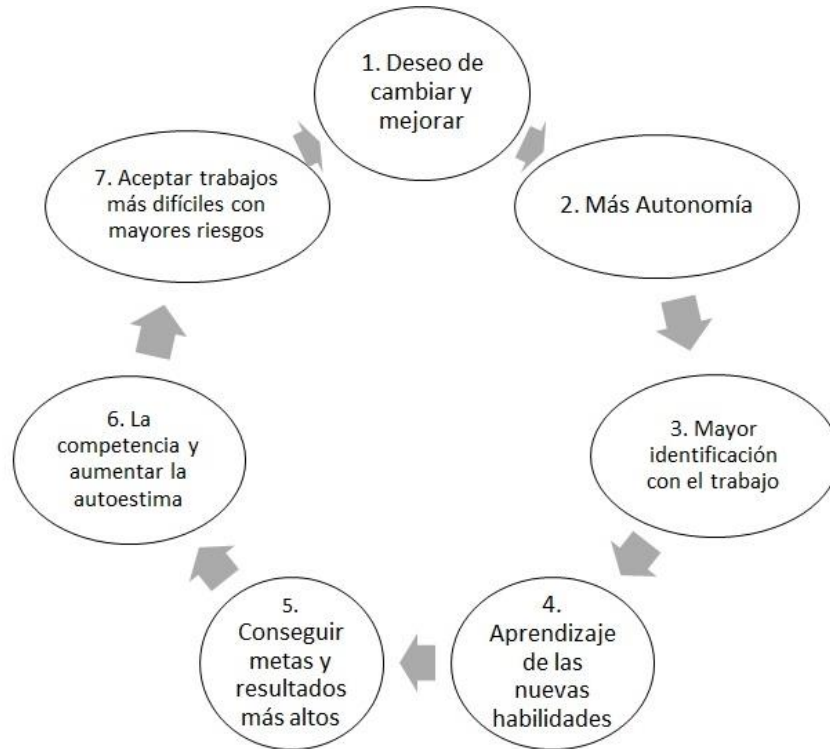


1. **Repartiendo responsabilidades:** “El objetivo de este proceso es repartir responsabilidades y autoridad, al mismo tiempo que genera mayor compromiso de los empleados y posibilita la capacitación horizontal”. (Valdés, 2005)
2. **Liderazgo en equipo:** “Una de las mayores bondades del empowerment es la creación de un liderazgo compartido, ya que este proviene del equipo de trabajo en sí y no recae en una sola persona”. (Valdés, 2005)
3. **Forma un equipo efectivo:** “El grupo debe conformarse de gente comprometida, flexible y creativa., cada miembro es perfectamente capaz de evaluar su desempeño y el de sus compañeros, aporta información valiosa y gestiona la calidad”. (Valdés, 2005)
4. **Satisface y cautiva al cliente:** “Sin duda, la competencia global cada vez más acelerada y los clientes insatisfechos son los factores al cambio en las empresas. Además, una organización que desee permanecer como líder debe enfrentarse no solo a los cambios tecnológicos, sino a los nuevos valores y habilidades de los empleados”. (Valdés, 2005)

2.2.1.2. Círculo del empowerment

Figura 1

Representación básica del “círculo” de Empowerment



Nota: Elaboración propia en base a Wilson (1996, p. 24). Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores.

Para completar el círculo resulta práctico identificar las características que describen una organización con empowerment y contrastarlos con las organizaciones no empoderadas. (ver tabla N°1)

Expresando “la filosofía del empowerment, es de más fácil comprensión para los individuos, ya que el lenguaje utilizado es el mismo que se utiliza en las interacciones corporativas casuales”.

Tabla 1

Descripción del comportamiento de las empresas en relación al empowerment

Empresa con empowerment	Empresa sin empowerment
- Ella cometió el error, le ayudaremos a solucionarlo.	- Ella cometió el error, ella podrá solucionarlo.
- Se aplauden los intentos, aunque fallen.	- Se castigan los intentos si fallan.
- Toda persona tiene talentos latentes que pueden ser desarrollados.	- Algunas personas están sordas y nunca podrán hacer nada.
- Los criterios para el éxito y el ascenso dentro de esta empresa son el talento y el rendimiento.	- Si no perteneces al club nunca podrás tener éxito en esta empresa.
- Hay personas motivadas y creativas en todos los niveles de la empresa.	- Los únicos innovadores y la gente creativa están en los departamentos de marketing e I+D.
- El trabajo es tan agradable y divertido como el resto de mi vida.	- Mantén la cabeza baja y la nariz limpia.
- Ser emprendedores, tener iniciativa y aceptar el reto de intentar hacer cosas nuevas son la norma.	- Ya lo hemos visto todo.
- Nos gusta las nuevas ideas	- Debes ser un cínico en esta empresa.
- La mayoría de las personas intentan ser abiertas y auténticas.	- Nunca te presentes voluntario para nada.
- Presentarse voluntarios para tareas especiales en el camino hacia el crecimiento.	- Lo que producimos no es mejor ni peor de lo que hace cualquiera.
- Los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes son de primerísima calidad.	- Nadie tiene un verdadero interés; ten tu desarrollo personal.

Nota: Elaboración propia en base a Wilson (1996, p. 26). Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores.



2.2.1.3. Elementos del empowerment

Para Chiavenato (2009), “el facultamiento en la toma de decisiones (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”. Las organizaciones utilizan cuatro componentes para mejorar la capacitación, permitiendo a los trabajadores comportarse con mayor libertad en sus tareas.

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

- 1. Poder:** Chiavenato (2017), menciona que “el poder en una organización puede estar dividido en dos aspectos, poder derivado del puesto, el cual está basado en lo que el líder puede ofrecer a otros y el poder derivado de la persona, está basado en lo que otros ven en el líder”.
- 2. Motivación:** Chiavenato (2017), establece que “La motivación no se puede visualizar, es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano”.

Para Chiavenato (2017), la motivación se da del siguiente modo:

- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo (p.239).



3. Desarrollo: Chiavenato (2017) “El desarrollo organizacional, es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas”. (p.435)

4. Liderazgo: Chiavenato (2017) “El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento”. (p. 336).

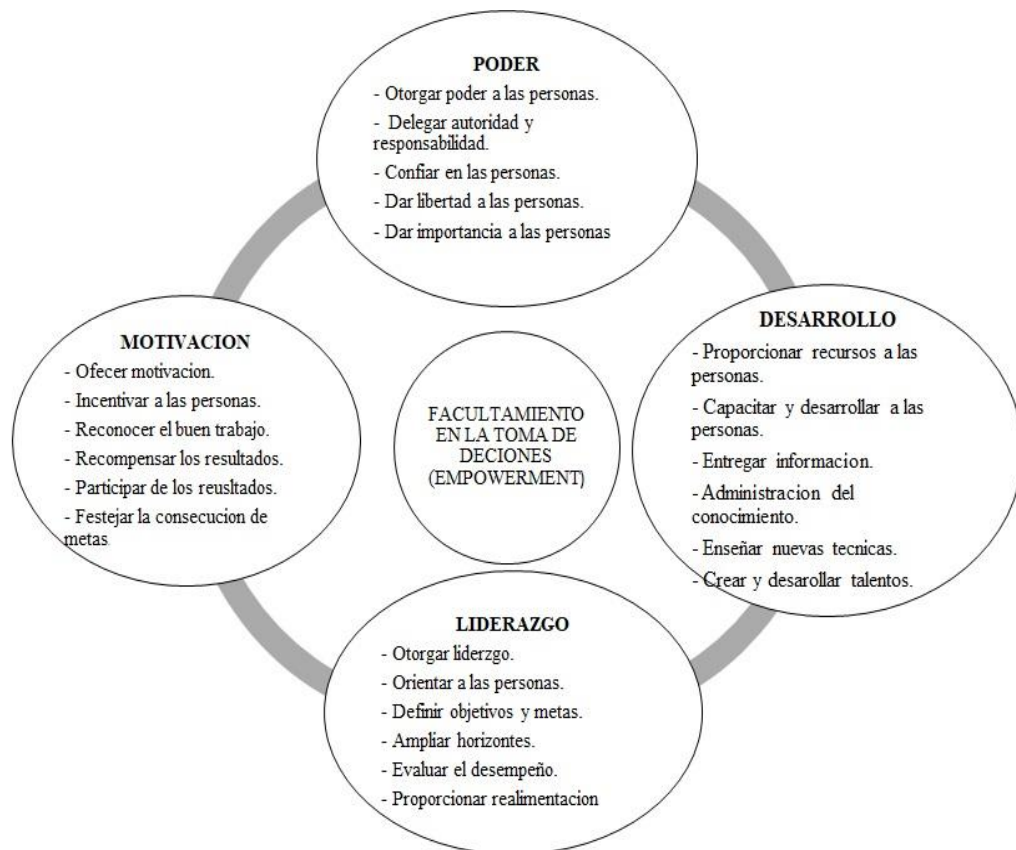
Chiavenato (2017), “menciona que hay habilidades básicas que todo líder debe poseer para motivar y guiar a las personas de la organización, teniendo en cuenta que estas habilidades son basándose en el comportamiento, conductas y acciones reconocibles por todo líder”.

- **Habilidades de carácter:** el líder demuestra integridad, conocimiento de sí mismo, sensibilidad, valores, equilibrio, autonomía, apertura y responsabilidad.
- **Habilidades para relacionarse:** el líder se relaciona con las personas por medio de diálogos de forma oral, escrita o no verbal, la inclusión social, solución de problemas.
- **Habilidades para la mediación:** el líder transforma conflictos en oportunidades, busca un negocio basado en los intereses y resolución de conflictos.
- **Habilidades cognitivas:** el líder, fuente de orientación y enseñanzas, no solo siendo creativo, sino también fomentando la creatividad e innovación.
- **Habilidades de decisión:** el líder en un mediador que motiva a las personas a actuar, formar alianzas, desarrollar talentos, inspira pasión y contribuye facultades de toma de decisiones.

- **Habilidades para la acción:** el líder compromete a las personas a lograr cambios radicales, con dedicación, responsabilidad, manteniendo el orden y la racionalidad para administrar sus tiempos y tomar mejores decisiones. (p. 356-346).

Figura 2

Bases del empowerment



Nota: Elaboración propia en base a Chiavenato (2009, p. 290). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones.

2.2.2. Estrategias de empoderamiento

- **Comunicación:** Según Chiavenato (2009), comunicación es "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 construcción estratégica dentro de las organizaciones se da en la inmersión de la comunicación y para tener un soporte estratégico que proporcione alternativas de interacción social, mediadas por procesos de comunicación interna-externa, contribuyendo así a que todas las decisiones de la organización sean pensadas de manera totalmente estratégica. (Plaza, 2016)

- **Capacitación:** Según Chiavenato (2007), “la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos”.

La capacitación debe incluirse en la planeación estratégica y también debe planificarse estratégicamente, pero ¿cómo podría lograrse? Al igual que con la planificación exhaustiva, la respuesta debería ser que la dirección de recursos humanos debe tener muy claro qué, por qué y qué estilo de formación impartir. “La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión”. (Manuel & López, 2011)

- **Trabajo en equipo:** Para Barroso (2007), un grupo son dos o más individuos que trabajan hacia un objetivo común, mientras que un equipo es dos o más individuos que trabajan hacia un único objetivo. Para generar una sinergia positiva, los equipos deben mantener un ambiente de armonía mientras trabajan de forma reorganizada y comprometida. Esto se consigue mediante el uso de un liderazgo apropiado, tareas claramente definidas, una gestión adecuada de los conflictos, una correcta gestión del poder, estímulos, asunción de riesgos, innovación y un uso eficiente de los recursos disponibles. En consecuencia, todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos



son equipos. Exige que los miembros del equipo coordinen su trabajo y que la organización ofrezca los recursos esenciales para la formación de equipos altamente productivos. En las empresas, el liderazgo es crucial para la creación de equipos de trabajo.

“El trabajo en equipo es un tipo de trabajo relacionado a la motivación, participación, comunicación y liderazgo con el fin de alcanzar objetivos. En la formación de equipos de trabajo que hagan un trabajo conjunto es necesario: autonomía, para que el equipo tenga claro sus roles y funciones, capacidad para comunicarse e informar, la motivación le permitirá enfrentar los cambios necesarios por la empresa”. (Macedo de Marchetti et al., 2002)

- **Ambiente laboral:** Chiavenato (2015), “sostiene que el clima organizacional es la cualidad o característica del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento. El clima organizacional favorece o desfavorece las actividades que ejecutan los empleados”, para Brunet (2011), “el clima refleja, aptitudes y creencias de los miembros de una organización que por su propia naturaleza se convierte en factores de clima”. Esto es especialmente importante para el responsable de los recursos humanos de una empresa, que debe ser capaz de evaluar las disputas y el descontento que pueden producirse entre los trabajadores y que se traducen en una mala actitud hacia la empresa. Mediante el análisis y el diagnóstico del clima, una organización puede poner en marcha y reforzar un cambio que sugiera a la dirección los aspectos exactos en los que debe concentrar sus acciones. El mismo autor añade que el clima organizacional es significativo porque la organización lo examina para seguir su evolución y prever posibles dificultades de percepción en el entorno empresarial. Cabe mencionar que el clima organizacional desfavorable es, a veces, el resultado de



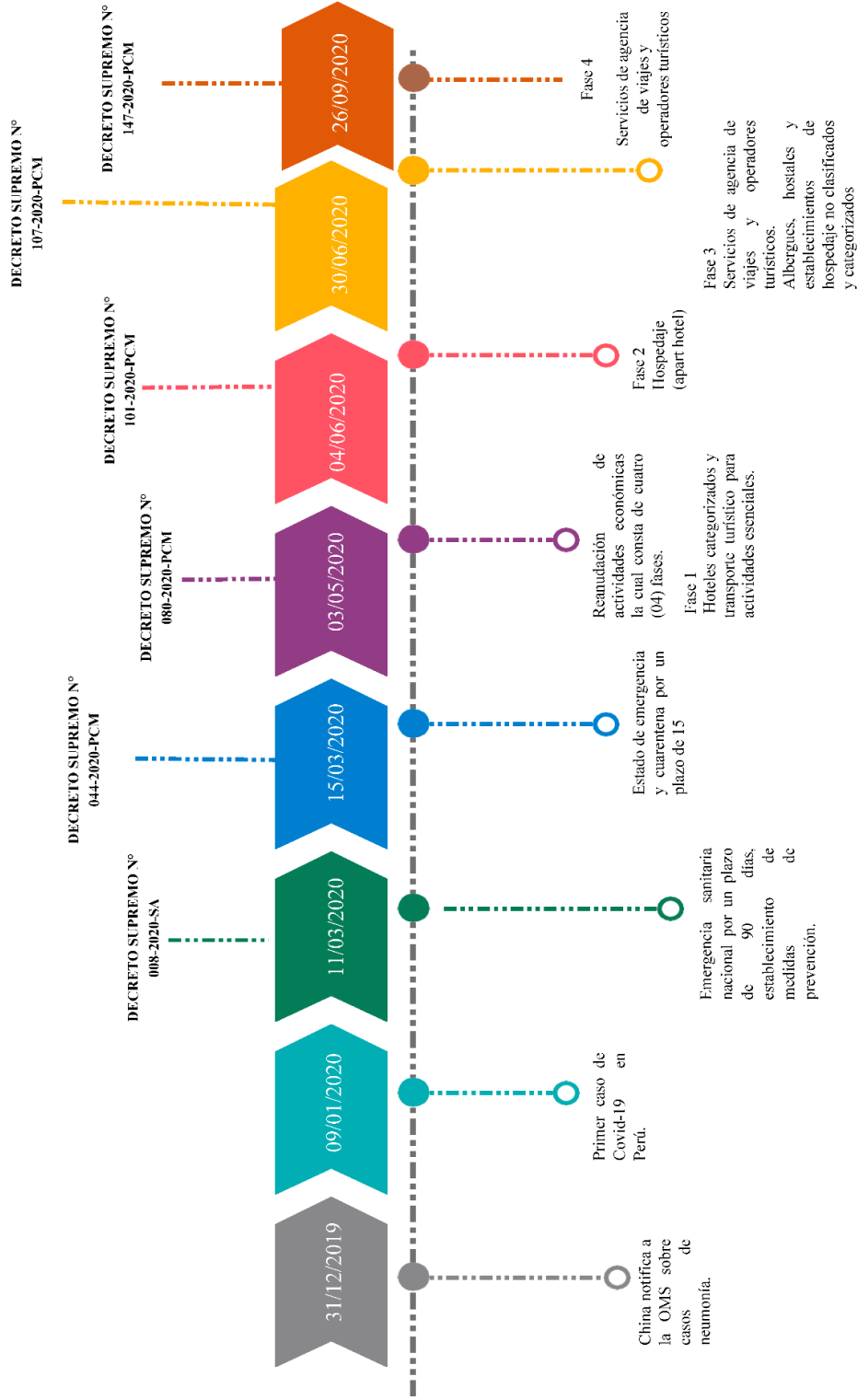
estilos de liderazgo inefectivos resultantes de disputas interpersonales y cambios organizacionales. En cualquiera de las situaciones, la armonía organizativa se ve alterada, poniendo en peligro la productividad.

- **Incentivos:** Los incentivos son una parte variable del salario que apremia un resultado superior, es voluntario por lo que puede ser incentivada y tiende a ser pactada. Los incentivos son premios al resultado obtenido, se pueden examinar sus problemas desde ambos puntos de vista como premio en unidades monetarias: es decir, como parte de un salario. También como medida o evaluación de resultado, este debe basarse en un sistema de medida y evaluación de resultados. (Caso, 2003)

2.2.3. COVID – 19

Para la OMS (2020), el virus SARS-COV-2 causa la enfermedad infecciosa conocida como enfermedad por coronavirus. La mayoría de los infectados con el virus sufren de enfermedad respiratoria leve a grave y se recuperan sin tratamiento adicional. Sin embargo, algunos se enferman gravemente y necesitarán atención médica. Las personas de edad avanzada o que tienen afecciones subyacentes como las cardiovasculares, diabetes, enfermedades crónicas o cáncer son más propensas a contraer una enfermedad grave. Todo el mundo, independientemente de la edad, es susceptible de contraer COVID-19 y enfermarse gravemente. El COVID-19 pertenece a un grupo de coronavirus conocidos por causar daños en el sistema respiratorio humano

Figura 3
Línea de tiempo COVID-19



Nota: Elaboración propia.



2.2.3.1. Escenario COVID-19

El Turismo COVID-19 es un turismo afectado que requerirá de mayor protección, cuidado y proyección para iniciar la recuperación en un futuro cercano.

Según Piñeiro et al. (2020), “esta transición de duración incierta llevará a un reajuste en la formulación de prioridades y en la manera de afrontar los problemas urbanos, desembocando en la definición de nuevos retos, que permitan adaptar la economía local, sobredimensionada en relación con la oferta y servicios turísticos al nuevo escenario”. Por lo tanto, “es importante apostar por una diversificación económica que permita afrontar las futuras pandemias y sus impactos negativos, y que podrá apoyarse en la condición de capitalidad de la ciudad, y en su carácter de ciudad universitaria”.

Para Giménez (2020), “el COVID-19 está por llegar. La restauración se anticipa a posibles inquietudes, miedos y objeciones, y propone medidas que configurarán una nueva época en la restauración. Varios expertos o entidades, intentan dar respuestas al nuevo escenario, apuntando a nuevas medidas de seguridad y de comportamiento social”.

2.2.3.2. El COVID-19 y el sector del alojamiento

Los hoteles son lugares en los que se produce un alto grado de interacción entre los huéspedes y los empleados. Por tanto, es necesario prestar especial atención a estos aspectos: el alojamiento de los huéspedes, los servicios que lo acompañan (alimentación y bebida, limpieza, organización de actividades, entre otros), y las interacciones que tienen lugar específicamente en estos establecimientos (entre los huéspedes, entre los empleados y entre los huéspedes y los empleados). “Todo el personal del establecimiento de alojamiento debe aplicar las medidas básicas de protección contra la COVID-19, a saber, la higiene de manos, el distanciamiento físico, no tocarse los ojos, la nariz y la boca, las debidas precauciones al toser y estornudar, el uso de mascarillas médicas o de



tela, aislarse en el domicilio cuando se indique y solicitar atención médica cuando se presenten síntomas compatibles con la COVID-19”. (OMS, 2020.)

2.2.3.3. Dimensiones de análisis COVID-19

1. Reducción de empleo

Prado & Valencia (2017), “indica qué desde el año 1980 hasta el año 2015, las variaciones de la tasa de desempleo han sido constantes entre el 5.2% al 9.9%. Sin embargo, tratándose de un caso atípico, como el COVID-19, los niveles de desempleo han resultado muy altos con un porcentaje”.

Según, Sánchez (2020), uno de “los elementos claves para este devenir serán las dificultades financieras, a las que se enfrentan y enfrentarán las empresas turísticas por la caída de la actividad, agravadas por su reducido tamaño empresarial”. Para comprender el alarmante número de posible pérdida de empleo, hay que tener en cuenta la reducción de empleo del sector turismo para minorar costos dado el elevado uso que hace de la contratación laboral de forma temporal o a tiempo parcial.

2. Condiciones de bioseguridad en el trabajo

Actualmente, todo el sector turístico se ha visto obligado a implementar medidas de bioseguridad que garanticen la salud de los turistas, y el sector hotelero no es la excepción. Este mercado hotelero fue anteriormente uno de los sectores de inversión con un alto crecimiento dentro de una larga actividad comercial, siendo esencial para la planta turística de un destino, pero hoy en día, esta industria ha tenido una baja afluencia de huéspedes. Es por ello que, en algunos de los destinos, las personas han optado por cerrar sus establecimientos, provocando un importante descenso en este sector. (Gonzales, 2020). En base a ello, se han implementado medidas de bioseguridad como norma para que los establecimientos hoteleros puedan desarrollar sus actividades, contribuyendo así a su desarrollo económico y social.

Mediante Resolución Ministerial N° 080-2020- MINCETUR, Artículo 1.- Objeto. Aprueba el protocolo sanitario sectorial para hoteles de categoría, que especifica las medidas sanitarias previas al COVID-19 para todos los hoteles categoría que siguen las normas del protocolo. El protocolo para hoteles categorizados fue un modelo de lineamientos para la prevención de la infección en el sector hotelero, que fue utilizado como cuarentena por el gobierno y por las empresas privadas que se reactivaron de acuerdo a su sector económico. Este protocolo describe los procedimientos según los departamentos y áreas administrativas y operativas del hotel. (MINCETUR, 2020)

3. Costos

Castro (2020), informo que según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), “la industria de la hostelería registró un descenso de 44.77%, teniendo una disminución del 46.62% en el sector del alojamiento, en el periodo de enero a mayo del 2020. Mientras que solo en mayo, el sector hotelero y de restauración registró un descenso de 90.58% y el sector de alojamiento tuvo un descenso del 99,79%”. Como se puede apreciar en la tabla N° 2.

Tabla 2

Servicios turísticos - mayo 2020

Actividad	Variación porcentual 2020/2019	
	Mayo	Enero- Mayo
Sector alojamiento y restaurantes	-90.58%	-44.77%
Alojamiento	-99.79%	-46.62%
Restaurantes	-89.49%	-44.51%

Nota: En base a Castro (2020) cifras del INEI confirman que turismo es el sector más golpeado por la pandemia en Perú.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

COLABORADORES: “Todos los empleados contratados por un empleador (sector privado, sector público y organizaciones no gubernamentales), contratado para



colaborar en los procesos que “añadan valor” a la organización a cambio de una compensación”. (Herrera et al., 2004)

COVID-19: “Enfermedad respiratoria altamente contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2, y se propaga a través de las gotitas que se liberan cuando la persona infectada tose, estornuda o habla”.

EMPOWERMENT: “Empowerment se refiere al acto de distribuir el poder y la autoridad a los subordinados e inculcarles un sentido de responsabilidad por su propio trabajo”. (Blanchard, 2000)

HOTEL: “Es el establecimiento de hospedaje que constituye un conjunto homogéneo, independizado, donde presta principalmente el servicio de alojamiento, los cuales se categorizan de una (1) a cinco (5) estrellas; y dependiendo de su categorización, debe reunir algunos requisitos mínimos, (...)” (MINCETUR, 2001)

PANDEMIA: “Enfermedad inducida por una infección vírica que repercute en una vasta zona, es decir, puede afectar a varias naciones, comunidades y personas; asimismo, este virus tiene la capacidad de propagarse con mayor rapidez y eficacia, alcanzando condiciones que comprometen gravemente la salud”. (Avila de Tomás, 2020)

CAPÍTULO III

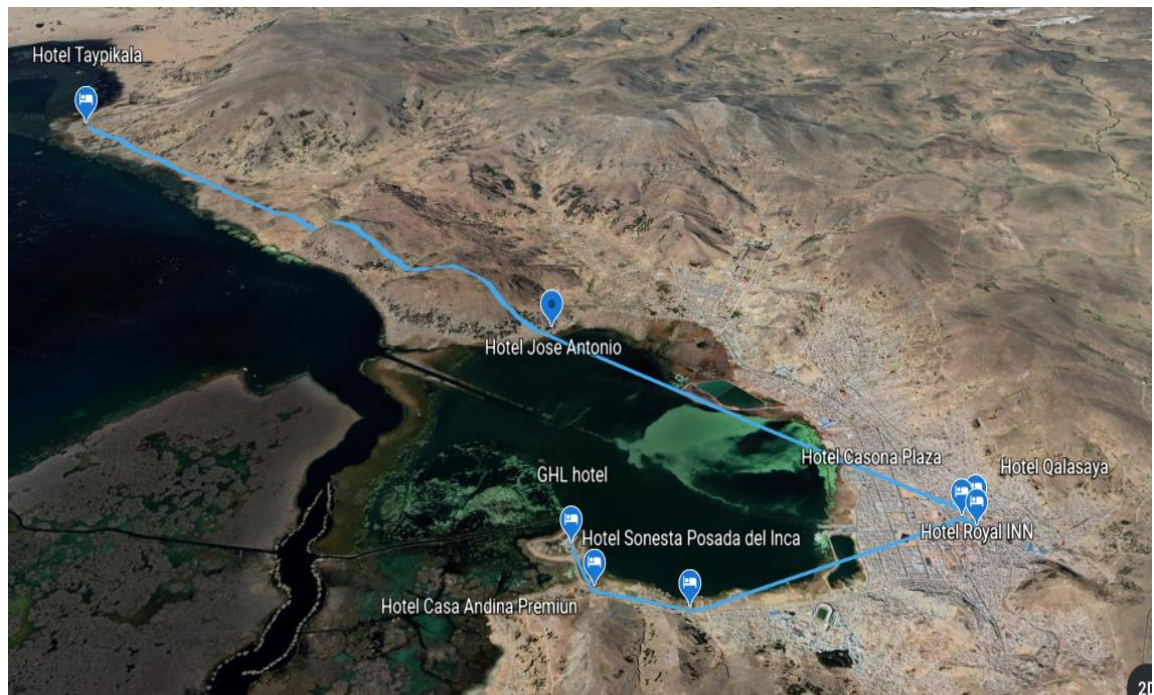
MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la región de Puno, que tiene como Superficie: 71,999 Km², una población de 1, 103,689 habitantes, una densidad de 5 Hab / Km², cuyas ciudades importantes se tiene a Juliaca, Ayaviri, Juli y Yunguyo, con un total de 13 provincias y 108 distritos. Los puntos azules son las ubicaciones de los diferentes hoteles estudiados.

Figura 4

Mapa de ubicación satelital de los hoteles de 4 y 5 estrellas en la región Puno



Nota: Elaboración en base a Google Earth; Mapa Satelital.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

Está representada por los colaboradores de los hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno. Tomando como punto de referencia el concepto proporcionado por

Hernández et al. (2010), “una población es el conjunto de todas las instancias que cumplen con determinados criterios”, es por ello que la población que se consideró en la investigación está determinada por todos los colaboradores hoteleros de las diferentes áreas.

Tabla 3

Universo de estudio

Categorización	Hoteles	Cantidad De Trabajadores
5 estrellas	GHL Hotel	85
4 estrellas	Hotel Casa Andina Premiun	47
4 estrellas	Hotel Casona Plaza	18
4 estrellas	Hotel Jose Antonio	59
4 estrellas	Hotel Qalasaya	20
4 estrellas	Hotel Royal Inn Puno	28
4 estrellas	Hotel Sonesta Posada del Inca	54
4 estrellas	Hotel Taypikala Lago	47
	Total	358

Nota: Elaboración propia.

3.2.2. Muestra

La muestra considerada en el estudio de investigación estuvo conformada por 66 colaboradores de la actividad hotelera, los cuales han sido considerados para la recolección de datos. Para el desarrollo del estudio se tomó en cuenta al administrador, jefes y colaboradores de las diferentes áreas. En tal sentido el procedimiento para calcular el tamaño de la muestra, se toma la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2 S^2}{N d^2 + Z^2 S^2}$$

$$N = 358$$

$$Z = 1.96$$



$$Z^2 = 3.8416$$

$$S^2 = 15$$

$$d = 1$$

$$NZ^2S^2 = 20629.392$$

$$Nd^2 = 358$$

$$Z^2S^2 = 57.624$$

$$Nd^2 + Z^2S^2 = 415.624$$

$$n = 65.625$$

Según los cálculos realizados, la muestra para el presente estudio consta de 66 encuestas que fueron diseñadas para 8 a 10 colaboradores de cada hotel.

Tabla 4

Número de encuestas por categoría de hoteles de acuerdo a la muestra probabilística.

Categorización	Hoteles	Frecuencia de muestreo
5 estrellas	GHL Hotel	8
4 estrellas	Hotel Casa Andina Premium	8
4 estrellas	Hotel Casona Plaza	8
4 estrellas	Hotel Qalasaya	8
4 estrellas	Hotel Royal Inn Puno	10
4 estrellas	Hotel Sonesta Posada Del	8
4 estrellas	Inca	
4 estrellas	Hotel Taypikala Lago	8
	Hotel Jose Antonio	8
Total		66

Nota: Elaboración propia.

3.3. DISEÑO ESTADÍSTICO

3.3.1. Enfoque de la investigación

Para la elaboración de la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, se utilizó la recopilación de datos del personal hotelero para comprobar las hipótesis, utilizando la medición numérica y el análisis estadístico para construir patrones de comportamiento y comprobar las hipótesis. (Hernández et al., 2010). En primer lugar, se desarrolló una idea



en forma de objetivos y preguntas de investigación, en segundo lugar, recopiló información para la base teórica, posterior a ello se presentó los resultados obtenidos, de dicho resultado se extraen las conclusiones y recomendaciones.

3.3.2. Tipo de investigación

Es no experimental de corte transaccional o transversal, porque los fenómenos se observan en un entorno natural, sin modificación intencionada de las variables consideradas; y es transversal o transaccional, el cual según Landero & González (2006), “son aquellos que miden las variables que se estudian en un solo punto en el tiempo”.

3.3.3. Nivel de investigación

La investigación es de nivel descriptivo. Según, Hernandez Sampieri et al. (2014) “busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, pretende medir o recoger información de manera independiente sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”.

3.4. METODOLOGÍA ESTADÍSTICA

3.4.1. Análisis de Varianza (ANOVA)

“El análisis de varianza de un factor es una prueba estadística utilizada para determinar si más de dos grupos tienen medias y varianzas diferentes. La comparación entre variables se realiza con una variable independiente de tipo categórica (nominal o razón) y una variable dependiente con un nivel de medición por intervalos o razón”. (Hernández et al., 2010). Según Dagnino (2014), el análisis de varianza arroja el valor F o ratio F, que se basa en una distribución muestral, conocida como distribución F. Calculada en término de desviaciones al cuadrado, la varianza es una media de la dispersión o la variabilidad en relación con la medida $p < 0.05$ es el valor alfa o la probabilidad. El raciocinio detrás del ANOVA se basa en la hipótesis nula que no hay



diferencias entre los niveles, lo que implica que las muestras provienen de la misma población, con una media y varianza determinada. Si la hipótesis nula es verdadera, se espera que la variabilidad de cada grupo por separado sea similar a la variabilidad global, considerando los grupos en conjunto. Sin embargo, si la hipótesis nula es falsa, la variabilidad global será proporcionalmente mayor que la variabilidad prevista dentro de los grupos.

1. Hipótesis nula. H_0 : No hay diferencia en las medias de los grupos.
2. Hipótesis alternativa: Existe diferencia estadísticamente significativa entre las medias de los grupos.
3. Nivel de significación. Se utiliza un nivel de significación de 0.05.
4. Distribución de muestreo. Se emplea la distribución F.
5. Cálculo del estadístico F

3.5. INSTRUMENTOS

Como instrumento de investigación se elaboró un cuestionario virtual empleando la plataforma de Microsoft Forms, con preguntas de medición en escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es el valor más bajo (totalmente en desacuerdo) y 5 es el más alto (totalmente de acuerdo).

3.6. PROCEDIMIENTO

El procedimiento para la obtención de la información, se desarrolló teniendo en consideración los métodos, técnicas e instrumentos pertinentes, el tipo y diseño de investigación, la secuencia se indica a continuación: primero, se ha determinado las fuentes de obtención de información primarias y secundarias; segundo, se determinó la confiabilidad, objetividad y validez de los instrumentos; tercero, la información fue registrada en la plataforma de Microsoft Forms, para la recolección de datos e información se llevó a cabo una prueba piloto de 5 encuestas (en un día) las cuales fueron



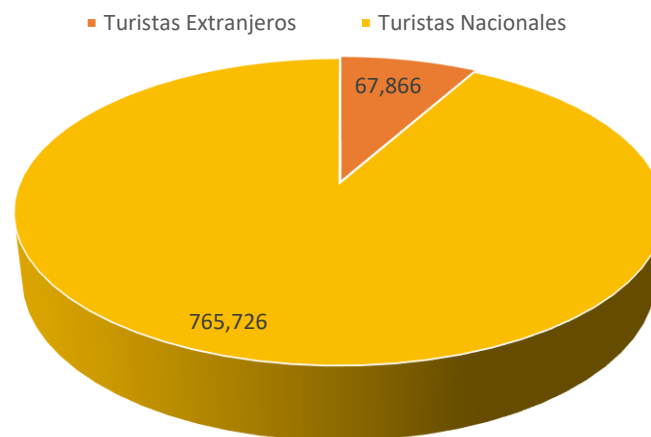
modificadas para un excelente desempeño, seguidamente se coordinó con los administradores de los hoteles de 4 y 5 estrellas para que puedan facilitar los correos electrónicos del personal, se distribuyeron las encuestas de manera virtual por el investigador a los colaboradores de los 8 hoteles de la región de Puno en un periodo de 3 meses; cuarto, los datos se analizaron con Excel y SPSS versión 25 y los resultados se presentaron en tablas y figuras; finalmente, se realizó un análisis de Varianza (ANOVA), el mismo que se utiliza para evaluar la significancia estadística de la relación entre las variables (dependiente) y las variables predictoras (independientes).

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ARRIBO DE TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS EN LA REGION PUNO - 2020

Figura 5



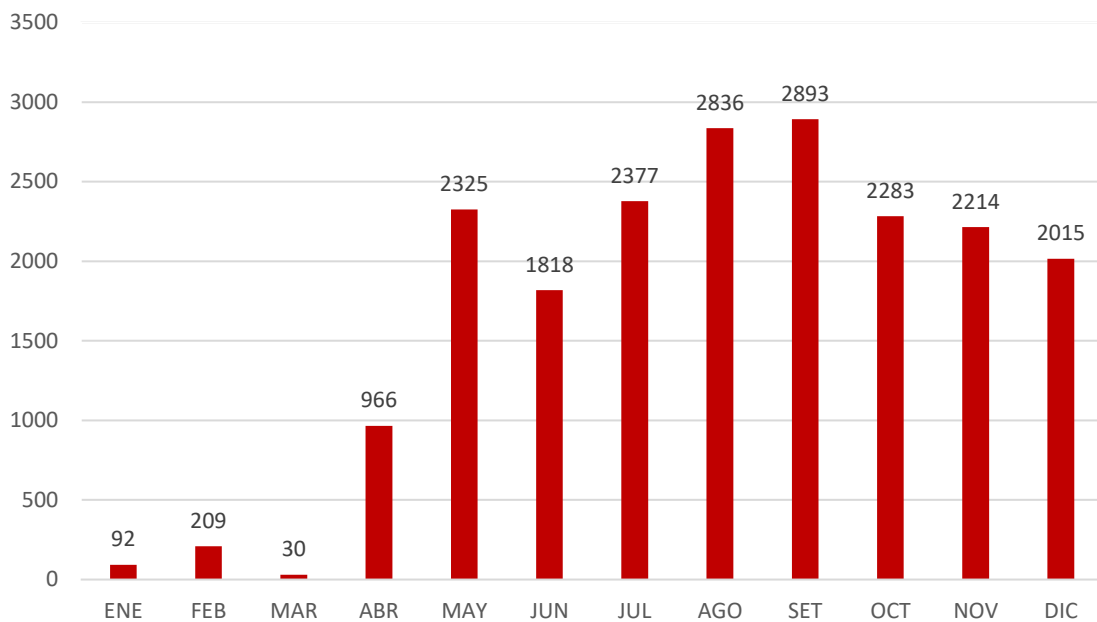
Pernoctación de huéspedes en la región Puno 2020

Nota: Pernoctación de Huéspedes Nacionales y Extranjeros en la región Puno tomado de MINCETUR (2021) Sistema de Información Estadística de Turismo: [datosTurismo \(mincetur.gob.pe\)](https://datosTurismo(mincetur.gob.pe))

La figura 5 muestra el número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros alcanza una cifra de 833, 592 en la región de Puno del 2020, con una cifra de 765,726 son turistas nacionales y una cifra de 67,866 por parte de los turistas extranjeros.

Figura 6

Pernoctación de huéspedes nacionales en hoteles de 5 estrellas.

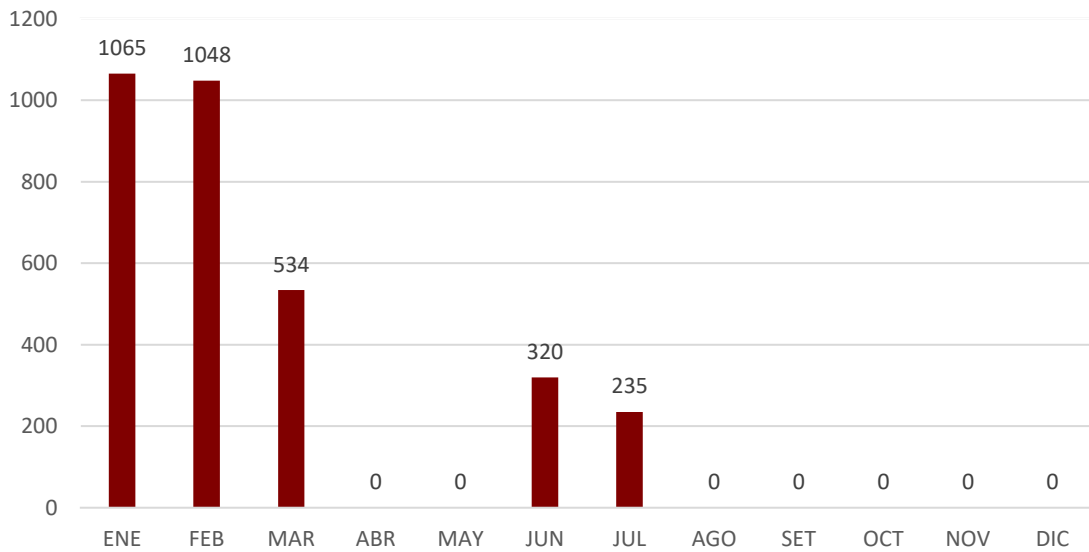


Nota: Pernoctación de Huéspedes Nacionales tomado de DIRCETUR (2021) Arribo de turistas a la provincia de Puno por meses según categorías de establecimientos de hospedajes – 2020.

La figura 6 muestra la cantidad de pernoctaciones de huéspedes nacionales en hoteles de 5 estrellas en la región Puno en el año 2020. El número de pernoctaciones disminuyó durante los meses de enero y febrero, alcanzando su punto más bajo con una cifra de 30 pernoctaciones. El mes de abril comenzó a mostrar una tendencia más favorable con 966 pernoctaciones. Le siguió el mes de mayo, en el que el número de pernoctaciones aumentó hasta las 2.325. En septiembre, el número de pernoctaciones alcanzó un aumento considerable de 2.893.

Figura 7

Pernoctación de huéspedes extranjeros en hoteles de 5 estrellas.

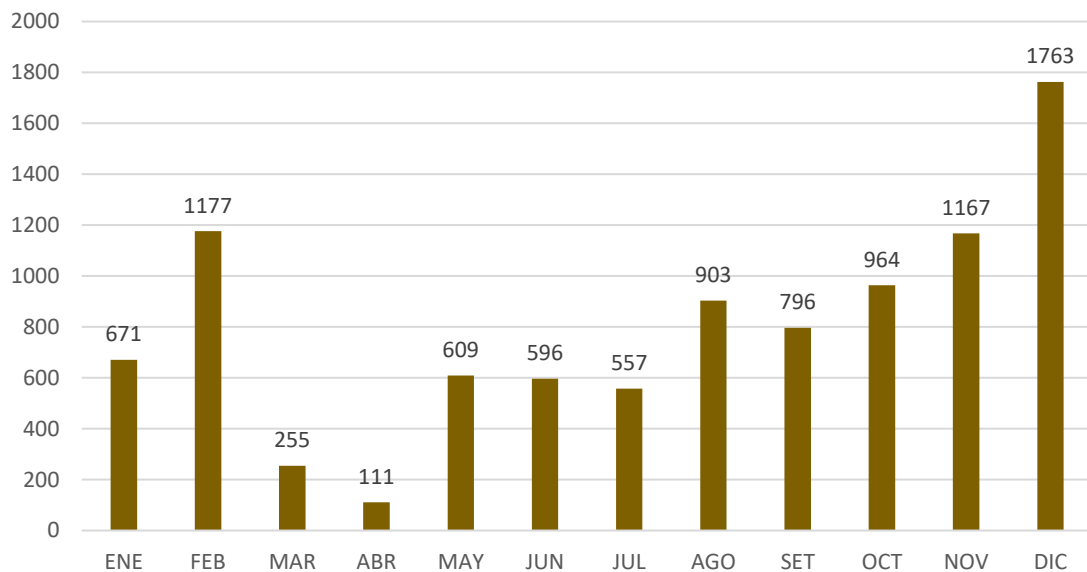


Nota: Pernoctaciones de huéspedes extranjeros tomado de DIRCETUR (2021) Arribo de turistas a la provincia de Puno por meses según categorías de establecimientos de hospedajes – 2020.

La figura 7 muestra el número de pernoctaciones de huéspedes extranjeros en hoteles de 5 estrellas en la región Puno en el año 2020. En enero, se registraron un total de 1,065 pernoctaciones; en marzo, el número de pernoctaciones disminuyó a 534. En junio y julio se registraron un total de 320 y 335 pernoctaciones. Finalmente, a partir del mes de agosto a diciembre se registró 0 pernoctaciones por parte del turista extranjero.

Figura 8

Pernoctación de huéspedes nacionales en hoteles de 4 estrellas

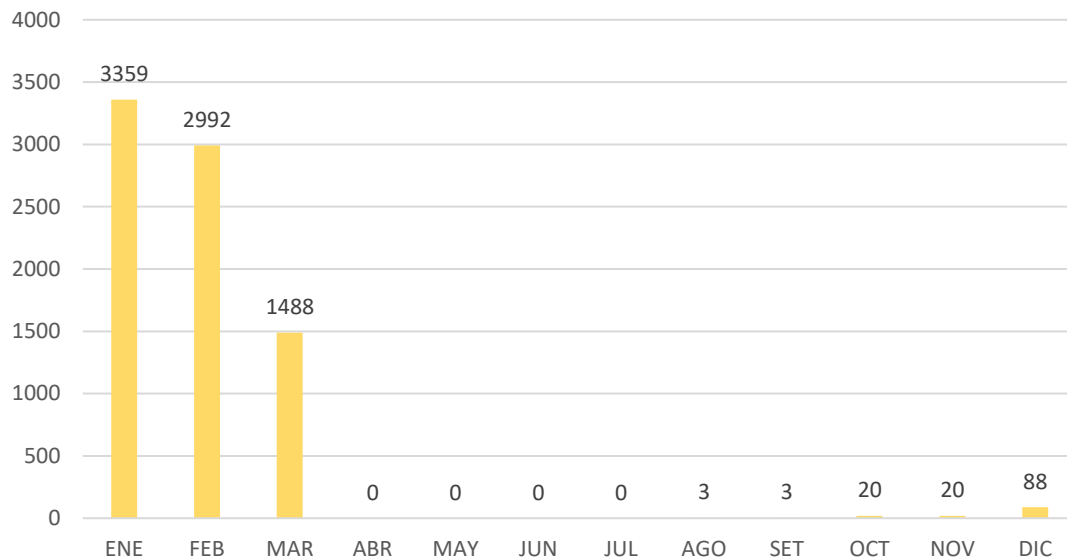


Nota: Pernoctaciones de huéspedes extranjeros tomado de DIRCETUR (2021) Arribo de turistas a la provincia de Puno por meses según categorías de establecimientos de hospedajes – 2020.

La figura 8 muestra el número de pernoctaciones de huéspedes nacionales en hoteles de 4 estrellas en la región Puno en el año 2020. Durante el primer mes se registra una cifra de 671 pernoctaciones, seguido de febrero, que muestra una tendencia más favorable, con una cifra de 1,171 pernoctaciones. En abril, el número de pernoctaciones tiende a bajar hasta 111. En mayo, comienza a perfilarse positivo con una cifra de 609 pernoctaciones. Finalmente, se alcanza un aumento importante en el mes de diciembre, con 1.763 pernoctaciones de turistas nacionales en hoteles de 4 estrellas.

Figura 9

Pernoctación de huéspedes extranjeros en hoteles de 4 estrellas.



Nota: Pernoctaciones de huéspedes extranjeros tomado de DIRCETUR (2021) Arribo de turistas a la provincia de Puno por meses según categorías de establecimientos de hospedajes – 2020.

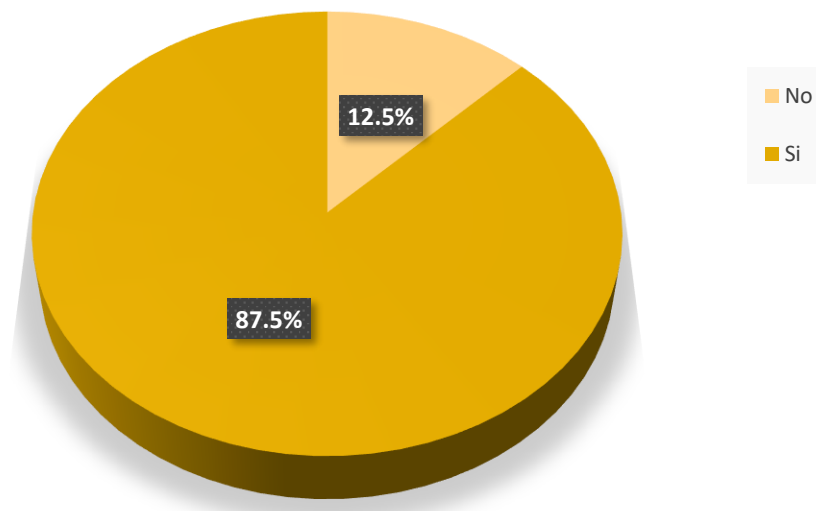
La figura 9 muestra el número de pernoctaciones de huéspedes extranjeros en hoteles de 4 estrellas en la región Puno en el año 2020. A lo largo del mes de enero se registraron un total de 3.359 pernoctaciones. En marzo, se registra un descenso con una cifra de 1,488 pernoctaciones. Con respecto al mes de abril, mayo, junio y julio no se registra pernoctaciones debido al cierre de fronteras y estado de emergencia. Por último, hubo un aumento mínimo de agosto a diciembre, logrando así una cifra de 88 pernoctaciones en el mes de diciembre.

4.2. EFECTOS DE LA PANDEMIA HACIA LOS COLABORADORES EN HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE LA REGIÓN PUNO.

Objetivo 1. Identificar cómo afectó la pandemia a los colaboradores en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno

Figura 10

Porcentaje de colaboradores despedidos como consecuencia del COVID-19



Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

La figura 10 muestra el porcentaje de colaboradores despedidos como consecuencia del COVID-19. El 87.5% de los establecimientos hoteleros de 4 y 5 estrellas de la región Puno realizaron despidos, mientras que el 12.5% no manifiesta que realizaron despidos.

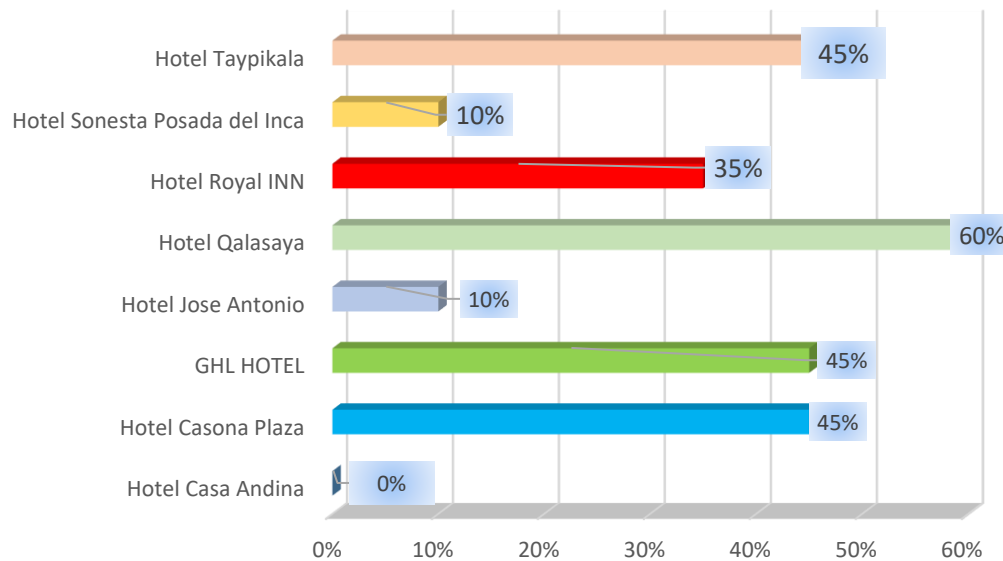
“El impacto de COVID -19 ha significado una disminución del empleo en el sector privado en Perú. Según datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo”, (MTPE, 2020), en marzo de 2020 se despidieron 403 mil trabajadores y en abril se perdieron 160 puestos.

Puno fue una de las regiones afectadas, entre las que constituyen al sector turístico están los hoteles, la mala situación provocó consecutivos saldos negativos en la

generación de puestos de trabajo, debido a la cuarentena y al cierre de fronteras en los terminales aéreos y terrestres, lo que provocó el cierre de hoteles, ya que una parte importante de su demanda proviene de los turistas nacionales e internacionales.

Figura 11

Porcentaje de colaboradores despedidos por hoteles



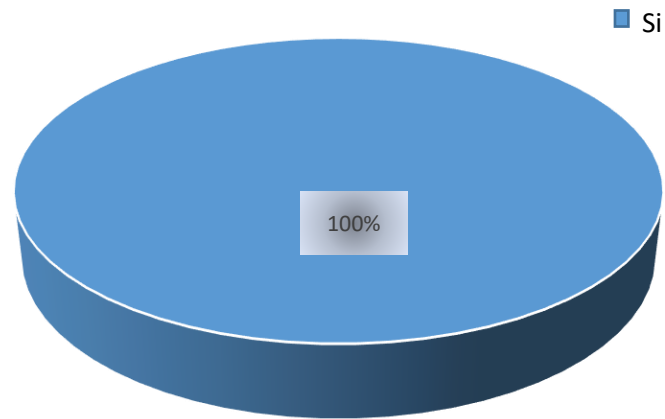
Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

La figura 11 muestra el porcentaje de colaboradores despedidos por hoteles. El 60% de colaboradores fue despedido en el hotel Qalasaya, el 45% en los hoteles Casona Plaza, GHL hotel, y el hotel Taypikala el 35% en el hotel Royal Inn, y el 10 % en los hoteles Jose Antonio y Sonesta Posada del Inca.

Si bien gran parte de los hoteles despidieron a un porcentaje del personal, el hotel Casa Andina optó por dar suspensión perfecta a gran parte del personal a fin de no perder personal calificado, una manera de seguir operando fue trabajar con algunas empresas mineras para confinar a sus empleados durante 15 días. Con respecto al hotel Qalasaya optó por no operar y despedir a gran parte de colaboradores.

Figura 12

Porcentaje de colaboradores con suspensión perfecta como consecuencia del COVID-19



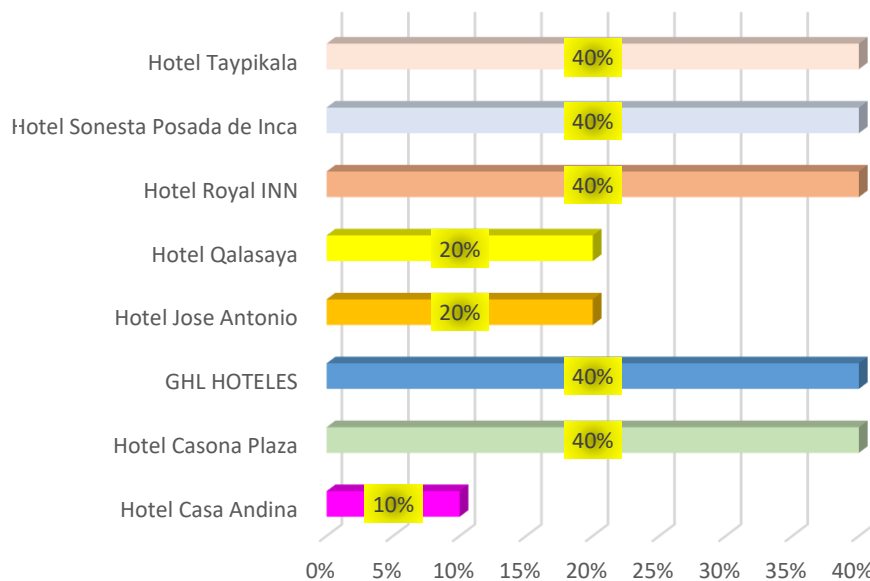
Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

La figura 12 demuestra que el 100% de los hoteles de 4 y 5 estrellas presentaron una suspensión perfecta como consecuencia de COVID-19.

La cancelación de las reservas y la falta de turistas a causa de la epidemia y el cierre de las fronteras ha provocado márgenes de reacción variados en las empresas hoteleras. Las empresas hoteleras han alternado entre el empleo, la suspensión perfecta, el mantenimiento de planillas por unos meses, el mantenimiento de personal esencial mientras se activa el turismo interno y posteriormente el externo.

Figura 13

Porcentaje de colaboradores con suspensión perfecta por hoteles



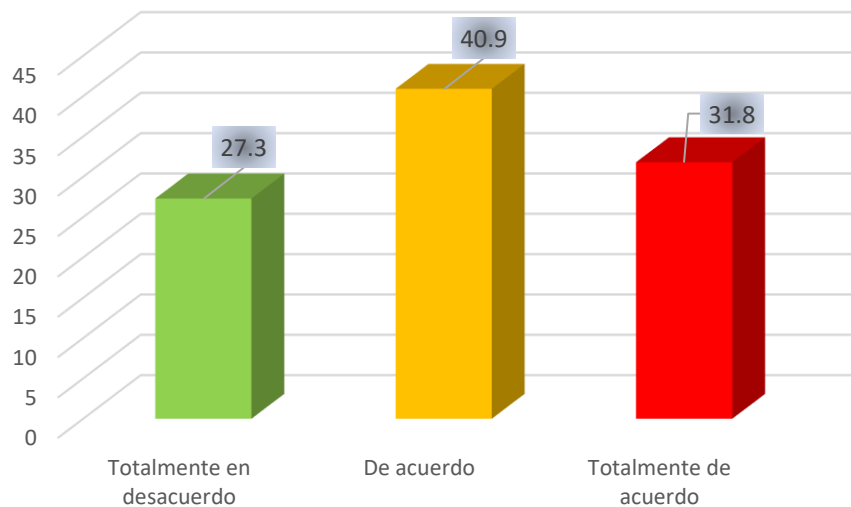
Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

La figura 13 ilustra el porcentaje de colaboradores hoteleros con suspensión perfecta: El 40% pertenece a los hoteles Casona Plaza, GHL Hotel, Royal INN, Sonesta Posada del Inca y el hotel Taypikala, El 20% a los hoteles Jose Antonio y hotel Qalasaya, y el 10% al hotel Casa Andina.

Si bien algunos hoteles decidieron dar suspensión perfecta y sumado con el despido, prefirieron no operar, como es el caso del hotel Qalasaya. Por otra parte, los hoteles; Casona Plaza, GHL Hotel, Royal INN, Sonesta Posada del Inca, Taypikala, y el hotel Jose Antonio han recurrido a soluciones más gremiales como prestar sus instalaciones para atender a las personas estables en aislamiento por COVID-19, a fin de sostener a sus trabajadores esenciales para el funcionamiento en las diferentes tareas.

Figura 14

Reducción del talento humano durante la pandemia



Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

La figura 14 demuestra que el 27.3% de colaboradores se opone rotundamente a la disminución del potencial humano, mientras que el 40,9% está de acuerdo y el 31,8% está firmemente a favor.

Si bien es cierto que las empresas hoteleras están preparadas para los cambios, debido a que ellos trabajan en temporadas altas y bajas, no estaban preparados para una crisis de gran magnitud como es del COVID-19, las empresas hoteleras para apalear la crisis tuvieron la necesidad de reducir a su personal, la reducción se origina por la necesidad de disminuir costos.

Gran parte de los colaboradores encuestados apoyaron la reducción del talento humano, probablemente porque al reducir el aforo de colaboradores disminuiría la posibilidad de contagio de COVID-19.

Tabla 5*Análisis ANOVA - Reducción del talento humano durante la pandemia*

	Suma de cuadrados	GL	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	14.816	7	2.117	1.642	.142
Dentro de grupos	74.775	58	1.289		
Total	89.591	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 5, se observa el nivel de significancia 0,142 ($p > 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se acepta. Indicando así que los resultados respecto a la reducción del talento humano son estadísticamente iguales entre los hoteles.

Tabla 6*Datos relacionados a las condiciones de bioseguridad*

Preguntas	Respuesta	F	%
¿Cómo está operando la empresa donde trabaja?	No está operando	8	12.1
	Parcialmente	58	87.9
Total		66	100.0
¿Está de acuerdo con las decisiones tomadas por el Hotel en épocas de la crisis sanitaria?	Totalmente en desacuerdo	17	25.8
	De acuerdo	27	40.9
	Totalmente de acuerdo	22	33.3
Total		66	100.0
¿Considera usted que la implementación de medidas de vigilancia, prevención control frente al covid-19 son las adecuadas en su centro de trabajo?	Totalmente en desacuerdo	8	12.1
	De acuerdo	28	42.4
	Totalmente de acuerdo	30	45.5
Total		66	100.0

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

La tabla 6 indica que el 87.9% de las empresas hoteleras están operando parcialmente, mientras que el 12.1% no está operando. En lo que respecta a las decisiones tomadas por el hotel, el 25,8% se opone totalmente, el 40,9% está de acuerdo y el 33,3%

está totalmente de acuerdo. Finalmente, en cuanto a la implementación de medidas de vigilancia, se observa que el 12.1% está totalmente en desacuerdo, el 42.4% está de acuerdo y el 45.5% está totalmente de acuerdo.

Las empresas hoteleras de 4 y 5 estrellas de Puno están trabajando de manera parcial, con un aforo de personal limitado para reducir el contagio del COVID-19. Sumado a ello los empresarios hoteleros implementaron medidas de vigilancia y prevención en el centro de trabajo, como es el caso de lavamanos fuera del hotel, dispensadores de geles hidroalcohólicos, señalización en el suelo, mamparas de protección para el área de atención al cliente.

Tabla 7

Análisis ANOVA – Las decisiones tomadas por el hotel mantuvo la supervivencia de los empleados

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	22.418	7	3.203	2.840	.013
Dentro de grupos	65.400	58	1.128		
Total	87.818	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 7, se observa el nivel de significancia de 0.013 ($p < 0.05$). Por lo que la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

Tabla 8

Análisis ANOVA – Implementación de medidas de vigilancia y prevención frente al COVID-19

	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	14.255	7	2.036	2.638	.019
Dentro de grupos	44.775	58	.772		
Total	59.030	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 8, se observa el nivel de significancia de 0.019 ($p < 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros

Tabla 9

Datos relacionados a los costos

Preguntas	Respuestas	F	%
¿Recibió algún apoyo de la institución que labora en caso haya dado positivo?	Totalmente en desacuerdo	17	25.8
	De acuerdo	23	34.8
	Totalmente de acuerdo	26	39.4
Total		66	100.0
Gracias a las decisiones tomadas por el hotel ¿cree que mantuvo su supervivencia empresarial y percepción de los empleados?	Totalmente en desacuerdo	13	19.7
	De acuerdo	32	48.5
	Totalmente de acuerdo	21	31.8
Total		66	100.0
¿Es bueno escuchar a los trabajadores antes de cualquier decisión, así sea el despido, reducción de salario o suspensión perfecta frente a cualquier crisis?	Totalmente en desacuerdo	5	7.6
	De acuerdo	31	47.0
	Totalmente de acuerdo	30	45.5
Total		66	100.0



Preguntas	Respuestas	F	%
¿Los costos provocados por la COVID-19 han hecho que el hotel pierda personal calificado?	Totalmente en desacuerdo	6	9.1
	De acuerdo	32	48.5
	Totalmente de acuerdo	28	42.4
	Total	66	100.0
¿El apoyo económico, moral u otro ha sido es una alternativa para lograr una motivación en el personal durante y después de la pandemia?	Totalmente en desacuerdo	9	13.6
	De acuerdo	33	50.0
	Totalmente de acuerdo	24	36.4
	Total	66	100.0

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

La tabla 9 muestra si el colaborador recibió algún apoyo de la institución, el 25.8% se opone absolutamente a la idea de que la institución les haya ayudado. Mientras, el 34,8% está de acuerdo y el 39,4% está totalmente de acuerdo. El 19,7% se opone totalmente a las decisiones tomadas por el hotel. Mientras el 48.5% está de acuerdo, y el 31. 8% está totalmente de acuerdo. En cuanto, si es bueno escuchar a los colaboradores, se observa que el 7.6% está totalmente en desacuerdo, el 47.0% está de acuerdo. Mientras, el 45,5% está totalmente de acuerdo. En cuanto a los gastos realizados por COVID-19, el 9,1% se opone rotundamente, el 48,5% está de acuerdo y el 42,4% está totalmente de acuerdo. En cuanto al apoyo económico y moral, el 10,6% de los encuestados se opone rotundamente, el 51,5% está de acuerdo y el 37,9% está totalmente de acuerdo.

Los costos ocasionados por COVID-19, ha generado que la empresa pierda personal calificado debido al recorte de personal, sin embargo, gran parte de colaboradores está satisfecho con el apoyo brindado por las empresas hoteleras, como es el caso donde hayan dado positivo al COVID-19, en el caso de los colaboradores que pertenecían al grupo de trabajadores vulnerables priorizaron su bienestar, los colaboradores que laboraban se les brindó trajes de bioseguridad, capacitaciones, se redujo las horas de trabajo y se les brindó información. En algunos hoteles optaron por

dar descanso cada 15 días a los colaboradores para que los que están en suspensión perfecta puedan trabajar.

Tabla 10

Análisis ANOVA – Recibió apoyo de la Institución en caso que haya dado positivo al COVID-19

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	31.155	7	4.451	4.172	.001
Dentro de grupos	61.875	58	1.067		
Total	93.030	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 10, se observa el nivel de significancia de 0,001 ($p < 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

Tabla 11

Análisis ANOVA – Decisiones tomadas por el hotel en épocas de crisis sanitaria

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	19.146	7	2.735	2.967	.010
Dentro de grupos	53.475	58	.922		
Total	72.621	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 11, se observa el nivel de significancia de 0.010 ($p < 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

Tabla 12

Análisis ANOVA - Es bueno escuchar a los trabajadores antes de cualquier decisión frente a una crisis sanitaria

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2.539	7	.363	.508	.825
Dentro de grupos	41.400	58	.714		
Total	43.939	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 12, se observa el nivel de significancia de 0,825 ($p < 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula no se rechaza. Indicando así que la diferencia estadística entre los grupos hoteleros es estadísticamente igual.

Tabla 13

Análisis ANOVA - Costos provocados por COVID-19

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	4.746	7	.678	.907	.508
Dentro de grupos	43.375	58	.748		
Total	48.121	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 13, se observa el nivel de significancia de 0,508 ($p < 0.05$). Por lo que la hipótesis nula no se rechaza. Indicando así que la diferencia estadística entre los grupos hoteleros tiene efectos similares.

Tabla 14*Análisis ANOVA - Apoyo económico y moral durante la pandemia*

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	10.555	7	1.508	1.788	.107
Dentro de grupos	48.900	58	.843		
Total	59.455	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 14, se observa el nivel de significancia 0,142 ($p > 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se acepta. Indicando así que el apoyo, moral u otro son estadísticamente iguales entre los hoteles.

4.3. ESTRATEGIAS QUE UTILIZAN LOS EMPRESARIOS HOTELEROS DE LA REGIÓN PUNO PARA PROMOVER EL EMPODERAMIENTO EN SUS COLABORADORES EN UN ESCENARIO COVID-19.

Objetivo 2. Identificar las estrategias que utilizan los empresarios hoteleros de la región Puno para promover el empoderamiento en sus colaboradores en un escenario COVID-19.

Tabla 15*Datos agrupados según las estrategias de empoderamiento en un escenario COVID-19*

Dimensiones	Respuesta	F	%
Estrategias	Totalmente en desacuerdo	3	4.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	28.8
	De acuerdo	29	43.9
	Totalmente de acuerdo	15	22.7
	Total	66	100.0
Comunicación Deficiente	Totalmente en desacuerdo	28	42.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	22.7
	De acuerdo	14	21.2
	Totalmente de acuerdo	9	13.6
	Total	66	100.0



Dimensiones	Respuesta	F	%
Capacitación	Totalmente en desacuerdo	7	10.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	25.8
	De acuerdo	27	40.9
	Totalmente de acuerdo	15	22.7
	Total	66	100.0
Trabajo en equipo	Totalmente en desacuerdo	11	16.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	12.1
	De acuerdo	35	53.0
	Totalmente de acuerdo	12	18.2
	Total	66	100.0
Ambiente laboral	Totalmente en desacuerdo	8	12.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	9.1
	De acuerdo	38	57.6
	Totalmente de acuerdo	14	21.2
	Total	66	100.0
Incentivos	Totalmente en desacuerdo	14	21.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1.9
	De acuerdo	24	36.4
	Totalmente de acuerdo	15	22.7
	Total	66	100.0

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

La tabla 15 muestra el 43.9% de colaboradores está de acuerdo con las herramientas y procedimientos adoptados para mejorar el rendimiento, el 22.7% está totalmente de acuerdo, el 4.5% está totalmente en desacuerdo y el 28.8% ni está de acuerdo ni en desacuerdo. En cuanto a la comunicación deficiente, el 42,4% de los encuestados está totalmente en desacuerdo, el 22,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21,2% está de acuerdo y el 13,6% está totalmente de acuerdo. Con respecto a la capacitación, el 10,6% está totalmente en contra, el 25,8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40,9% está de acuerdo y el 22,7% está totalmente de acuerdo. En cuanto al trabajo en equipo, el 16,7% se opone totalmente, el 12,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 53,0% está de acuerdo y el 18,2% está totalmente de acuerdo. En cuanto al ambiente laboral, el 12.1% está totalmente en desacuerdo, el 9.1% está ni de acuerdo

ni en desacuerdo, el 57.6% está de acuerdo, y el 21.2% está totalmente de acuerdo. Finalmente, los incentivos, el 21.2% está totalmente en desacuerdo, el 19.7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 36.4% está de acuerdo y el 22.7% está totalmente de acuerdo.

Las empresas hoteleras de Puno, brindan estrategias de empoderamiento, de las cuales, los colaboradores consideran que la comunicación es buena. Debido, a que los empresarios hoteleros les permiten intercambiar información y realizar consultas. Esto permite agilizar el trabajo en equipo y lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los colaboradores consideran que también se les brinda una buena capacitación para desenvolverse en los diferentes escenarios que les presentan. También, consideran que hay trabajo en equipo y más aún en un escenario COVID-19, en el cual solo trabajan una cantidad específica de colaboradores y se denotó la ayuda de parte de las diferentes áreas para que puedan cubrir algunos puestos. Finalmente, el incentivo hacia los colaboradores se dio de manera regular.

Tabla 16

Análisis ANOVA – La empresa adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo.

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	14.914	7	2.131	2.839	.013
Dentro de grupos	43.525	58	.750		
Total	58.439	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 16, se observa el nivel de significancia 0.013 ($p < 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos y para conocer cuál de los grupos hoteleros.

Tabla 17*Análisis ANOVA – Comunicación dentro de las empresas*

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	46.623	7	6.660	3.622	.003
Dentro de grupos	106.650	58	1.839		
Total	153.273	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 17, se observa el nivel de significancia 0.003 ($p < 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

Tabla 18*Análisis ANOVA – Capacitación por parte de los gerentes*

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	40.860	7	5.837	7.340	.000
Dentro de grupos	46.125	58	.795		
Total	86.985	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado.

En la tabla 18, se observa el nivel de significancia de 0.000 ($p < 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

Tabla 19*Análisis ANOVA - Trabajo en equipo*

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	35.283	7	5.040	4.119	.001
Dentro de grupos	70.975	58	1.224		
Total	106.258	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado.

En la tabla 19, se observa el nivel de significancia de 0.001 ($p < 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

Tabla 20

Análisis ANOVA – Ambiente laboral

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	30.971	7	4.424	4.490	.000
Dentro de grupos	57.150	58	.985		
Total	88.121	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado.

En la tabla 20, se observa el nivel de significancia de 0.000 ($p < 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

Tabla 21

Análisis ANOVA – Incentivos de parte de los jefes

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	24.241	7	3.463	1.812	.102
Dentro de grupos	110.850	58	1.911		
Total	135.091	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado.

En la tabla 21, se observa el nivel de significancia de 0.102 ($p > 0.05$). Por lo que la hipótesis nula se acepta. Indicando así que los incentivos son estadísticamente iguales entre los hoteles.

4.4. ELEMENTOS DE EMPOWERMENT QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DE LOS COLABORADORES EN UN ESCENARIO COVID-19 EN HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE LA REGIÓN PUNO.

Objetivo 3. Evaluar los elementos de empowerment que contribuyen al desarrollo de los colaboradores en un escenario COVID-19 en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.

Tabla 22

Datos agrupados según los elementos del empowerment

Dimensiones	Respuestas	F	%
Desarrollo	En desacuerdo	3	4.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	24.2
	De acuerdo	31	47
	Totalmente de acuerdo	16	24.2
Total		66	100
Liderazgo	En desacuerdo	1	1.5
	Ni en desacuerdo ni en desacuerdo	8	12.1
	De acuerdo	52	78.8
	Totalmente de acuerdo	5	7.6
Total		66	100
Motivación	Totalmente en desacuerdo	5	7.6
	En desacuerdo	4	6.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	24.2
	De acuerdo	32	48.5
	Totalmente de acuerdo	9	13.6
Total		66	100
Poder	En desacuerdo	4	6.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	27.3
	De acuerdo	43	65.2
	Totalmente de acuerdo	1	1.5
Total		66	100

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado.

En la tabla 22 se observa en cuanto al desarrollo, el 4.5% está en desacuerdo, el 24.2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 47.0% está de acuerdo y el 24.2% está



totalmente de acuerdo. En cuanto al liderazgo, se observa el 1.5% está en desacuerdo, el 12.1% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 78.8% está de acuerdo, mientras que 7.6% está totalmente de acuerdo. En cuanto a la motivación, se observa que el 7.6% está totalmente en desacuerdo, el 6.1% está en desacuerdo, el 24.2% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.6% está de acuerdo, mientras que 13.6% está totalmente de acuerdo. En cuanto al poder, se observa que el 6.1% está en desacuerdo, el 27.3% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 65.2% está de acuerdo, mientras que 1.5% está totalmente de acuerdo.

– Con respecto al desarrollo, se produce de forma regular como resultado de que los propietarios del hotel les proporcionen formación ocasional. Según Chiavenato (2009), la formación es una forma de mejorar el rendimiento laboral, es el proceso mediante el cual el individuo se prepara para cumplir con las funciones de su puesto con perfección. Se considera que el liderazgo en los hoteles de 4 y 5 estrellas es bastante efectivo debido a que hay una buena orientación entre los grupos, mejorando las relaciones existentes entre los colaboradores, definiendo metas y objetivos, los colaboradores denotan seguridad para desarrollar las diferentes tareas. Esto denota que el personal es capaz de superar los obstáculos cotidianos que surgen. Con respecto a la motivación se da de manera regular, debido a que el miedo al contagio les provoca tensión, estrés e incomodidad en los colaboradores. Finalmente, los colaboradores consideran que no se les otorga el poder necesario para la toma de decisiones en el rol que desempeñan dentro de las empresas hoteleras.

Tabla 23*Análisis ANOVA - Desarrollo*

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	16.044	7	2.292	6.990	.000
Dentro de grupos	19.018	58	.328		
Total	35.062	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 23, se observa el nivel de significancia de 0.00 ($p < 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

Tabla 24*Análisis ANOVA - Liderazgo*

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2.966	7	.424	2.097	.058
Dentro de grupos	11.715	58	.202		
Total	14.680	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 24, se observa el nivel de significancia de 0.058 ($p > 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se acepta. Indicando así que el liderazgo entre los grupos hoteleros es estadísticamente igual entre los hoteles.

Tabla 25*Análisis ANOVA - Motivación*

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	22.869	7	3.267	4.923	.000
Dentro de grupos	38.488	58	.664		
Total	61.357	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado



En la tabla 25, se observa el nivel de significancia de 0.000 ($p < 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

Tabla 26

Análisis ANOVA - Poder

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8.551	7	1.222	4.585	.000
Dentro de grupos	15.453	58	.266		
Total	24.003	65			

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

En la tabla 26 se observa el nivel de significancia de 0.000 ($p \leq 0.05$). Por lo que, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

4.5. PROGRAMA DE LA ESTRATEGIA EMPOWERMENT QUE PERMITIRÁ QUE SE EMPODEREN A LOS COLABORADORES EN HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE LA REGIÓN PUNO.

4.5.1. Datos Generales

1.1. Puno: Puno

1.2. Entidad: Empresas Hoteleras de 4 y 5 estrellas

1.3. Lugar: Hotel Casa Andina, Hotel Casona Plaza, Hotel Ghl, Hotel Qalasaya, Hotel Royal Inn, Hotel Sonesta Posada Del Inca, Hotel Taypikala Lago, Jose Antonio Hoteles

4.5.2. Justificación

Esta propuesta se justifica en el hecho de brindar una alternativa para la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores a través de la estrategia empowerment, logrando que desarrollen y ejecuten capacidades y/o habilidades que no sabían que tenían,



alcanzando así beneficios para las empresas hoteleras y para los colaboradores que la integran.

Asimismo, el empoderamiento ayuda a desarrollar la confianza en uno mismo, desarrollan herramientas de liderazgo, asumen responsabilidades, solucionar problemas, desarrollar la competitividad y autoridad.

4.5.3. Objetivos

4.5.3.1. Objetivo general

Diseñar un programa de mejora del empowerment para los colaboradores en los hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.

4.5.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la importancia de potenciar las habilidades y los conocimientos para mejorar el rendimiento laboral
- Desarrollar técnicas de confianza en uno mismo, valorización de fortalezas y control del miedo y solución de problemas.
- Desarrollar herramientas para el desarrollo de liderazgo y mejora competitiva.

4.5.4. Estrategias

- Talleres
- Focus group

4.5.5. Criterios para la aplicación del empowerment.

Pintado (2014), menciona que “los criterios para la aplicación del empowerment son: conocer a los empleados, seleccionar y formar a los que tendrán autoridad, establecer comunicación eficaz y asertiva, delegar con precisión las tareas importantes, y por último delegar la toma de decisiones y no los problemas”.

4.5.6. Matriz del programa

Tabla 27

Matriz del programa

OBJETIVOS	CONOCIMIENTOS	ESTRATÉGIAS DESARROLLADAS	COMPETENCIA
Determinar la importancia de potenciar las habilidades y los conocimientos para mejorar el rendimiento laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del empowerment - Ventajas e importancia del instrumento 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación su potencial utilizando tácticas como los focus group. - Medición de la excelencia y rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento cognitivo - Búsqueda de información
Desarrollar técnicas de confianza en uno mismo, valorización de fortalezas y control del miedo y del riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización frente al tema abordado. - Técnicas de confianza - Valorización de fortalezas - Control de miedo y del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación. - Variable de error. - Considerar los errores como oportunidades para mejorar el rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento cognitivo - Independencia y confianza en uno mismo - Asertividad - Toma de riesgo y decisiones
Desarrollar herramientas para el desarrollo de liderazgo y mejora competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización del tema abordado. - Herramientas para el desarrollo de liderazgo y mejora competitiva. 		<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de relaciones positivas - Servicio al cliente - Persuasión - Tenacidad y resistencia - Asertividad

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

4.5.7. Presupuesto

Tabla 28

Presupuesto del programa

PRESUPUESTO GENERAL			
CAPACITACIÓN			
Descripción	Precio unitario	Cantidad	Total S/.
Honorarios al Capacitador (por sesión)	s/. 200.00	1	s/. 600.00
Equipos para la capacitación			
- Laptop (alquiler por hora)	s/. 25.00	1	s/.150.00
- Data display (alquiler por hora)	s/. 25.00	1	s/.150.00
Materiales para la capacitación			
- Lapiceros	s/. 13.00	Caja x 50	s/. 13.00
- Material impreso (impresión)	s/. 50.00	und	s/. 50.00
- Hojas bond	s/. 12.00	¼ de ciento	s/. 12.00
- Plumones	s/. 18.00	½ millar	s/. 18.00
Subtotal			S/. 999
Imprevistos (10%)			300.00
TOTAL			s/. 1,299.00



ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

Objetivo	Tiempo	Responsable	Cronograma anual									
			1era semana de enero			2da semana de enero						
			L	M	J	V	L	M	J	V		
Determinar la importancia de potenciar las habilidades y los conocimientos para mejorar el rendimiento laboral.	02 h	Administrador										X
Desarrollar técnicas de confianza en uno mismo, valorización de fortalezas y control del miedo y del riesgo.	02 h	Administrador										X
Desarrollar herramientas para el desarrollo de liderazgo y mejora competitiva.	02 h	Administrador										X

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

TALLER N° 01

OBJETIVO: Determinar la importancia de potenciar las habilidades y los conocimientos para mejorar el rendimiento laboral.

Tabla 29

Taller N°01- Importancia de potenciar las habilidades y los conocimientos para mejorar el rendimiento laboral

CAPACIDAD	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> -Determinar las capacidades y la comprensión del empowerment y su importancia para el desempeño laboral. -Facultad de poner en práctica lo aprendido en algún momento en la vida laboral y personal. -Estar informado de la herramienta dentro de una empresa -Evaluar el nivel de empowerment del potencial humano que tiene el trabajo oportuno, conocimiento de metas y cumplimiento de tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida y presentación. - Introducción sobre el empowerment. - Concepto sobre el empowerment y su influencia en el desempeño laboral - Beneficios e importancia sobre la herramienta dentro de una empresa - Evaluar el nivel de empowerment del potencial humano - Como integrar a la gente hacia el empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> - Intercambia información con los colaboradores. - Fomenta la lluvia de ideas. - Explora los talentos individuales, a través de actividades que se realizaran dentro de taller. - Se socializa las ideas y en todo momento se estimulan con palabras positivas a los colaboradores. - Retroalimentación de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de los equipos de trabajo, sus roles y responsabilidades - preparación de líderes humano - Potencial empoderad - Mejora en su nivel de compromiso. - Autoridad - Reto - Respaldo y poder para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura: <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente amplio - Equipos: <ul style="list-style-type: none"> - Equipo multimedia - proyector - video - USB - Herramientas: <ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos según tema de capacitación - Material de escritorio: <ul style="list-style-type: none"> - Papelotes - Plumones

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

TALLER N° 02

OBJETIVO: Desarrollar técnicas de confianza en uno mismo, valorización de fortalezas y control del miedo y del riesgo.

Tabla 30

Taller N°02- Técnicas de confianza en uno mismo, valorización de fortalezas y control del miedo y del riesgo

CAPACIDAD	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar técnicas de confianza en uno mismo, valorización de fortalezas y control del miedo y solución de problemas. - Facultad de aplicar lo aprendido en algún momento de su vida profesional y personal. - Respetar la importancia que tiene el trabajo oportuno, comprensión de los objetivos y, cumplimiento de trabajos, dentro de sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto sobre confianza - Establecer procesos de solución a problemas. - Hacer el seguimiento a la puesta en marcha de los equipos de trabajo. - Establecer los procesos de solución a problemas en la marcha. - Delegación. - Autodirección. - Técnica cambio de papel. - Identificación de un problema y criterios de decisiones. - Desarrollo e implantación de alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intercambia información con los colaboradores. - Fomenta la lluvia de ideas. - Explora los talentos individuales, a través de actividades que se realizaran dentro de taller. - Se socializa las ideas y en todo momento se estimulan con palabras positivas a los colaboradores. - Retroalimentación de información. - En grupos se realizará un ejercicio de resolución de problemas con un enfoque practico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de equipos de trabajo, roles y responsabilidades - Autoridad - Reto - Respaldo y poder para la toma de decisiones - Herramientas: <ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos según tema de capacitación. - Material escritorio: <ul style="list-style-type: none"> - Papelotes - Plumones - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura: <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente amplio

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

TALLER N° 03

OBJETIVO: Desarrollar herramientas para el desarrollo de liderazgo y mejora competitiva

Tabla 31

Taller N°03 - Herramientas para el desarrollo de liderazgo y mejora competitiva

CAPACIDAD	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS
- Desarrollar técnicas de liderazgo.	- Rol del líder	- Intercambia información con los colaboradores.	Preparación de líderes, miembros de equipo y sistema	Infraestructura: - Ambiente amplio
	- Preparar a los líderes de equipos.	- Fomenta la lluvia de ideas.	de equipo y sistema	Equipos: - Equipo multimedia
- Capacidad de aplicar lo aprendido en el trabajo y en la vida cotidiana	- Preparar el sistema de transición del liderazgo.	- Explora los talentos individuales, a través de actividades que se realizaran dentro de taller.	de transición del liderazgo.	- proyector - video - USB
	- Establecer un sistema de responsabilidad del equipo y metas claras	- Se socializa las ideas y en todo momento se estimulan con palabras positivas a los colaboradores.		Herramientas: - Requerimientos según tema de capacitación.
- Estar informado de las nuevas herramientas.	- Desarrollo de habilidades de liderazgo participativo	- Toma de decisiones en equipo	Retroalimentación de información.	Material de escritorio: - Papelotes - Plumones - Lapiceros

Nota: Elaboración propia, en base a cuestionario estructurado

4.6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Según los resultados descritos, el empowerment se basa en los elementos poder, desarrollo, liderazgo y motivación, incrementando la satisfacción de los clientes internos y externos, lo que a su vez conduce a una mejora de la calidad del servicio al cliente y a un aumento de la rentabilidad de la empresa.

– **Efectos de la pandemia hacia los colaboradores en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.**

Respecto a la reducción de empleo, el 87,5% de empresas hoteleras despidieron en promedio al 45% de colaboradores, siendo relevante el hotel Qalasaya, que despidió en promedio al 60% y el hotel Casa Andina con un menor porcentaje en promedio de 7,5% de colaboradores con suspensión perfecta. Asimismo, la mayoría de hoteles adoptó la suspensión perfecta en promedio al 40% de sus colaboradores.

Por otro lado, el 87.9% de las empresas hoteleras están trabajando parcialmente, para evitar contagios y respetar las medidas de vigilancia de prevención establecidas en el Decreto Supremo N° 008-2020-SA, con excepción del hotel Qalasaya que no está operando; asimismo, un 87.9% de los colaboradores consideran que la implementación de medidas vigilancia, prevención y control contra el COVID-19 en sus centros de trabajo son adecuadas.

El 90,9% de los colaboradores considera que los costos y/o pérdidas económicas han llevado a los hoteles a perder personal competente. Asimismo, el 86.4% considera que el apoyo económico y/o moral ha sido una alternativa para lograr una motivación durante y después de la pandemia.

Los resultados obtenidos respecto a la reducción de empleo son análogos a los obtenidos por Sangrá (2020) en su publicación “Situación del empleo después de la crisis” en la que identifica una caída del 9,9% en el número de trabajadores afiliados a



empresas turísticas en marzo del 2020. De los cuales el 30% correspondía a trabajadores relacionados a la actividad turística y 16.5% al sector de servicios de alojamiento. Disminuyendo en general el porcentaje de puestos de trabajo en el sector hotelero.

– **Estrategias que utilizan los empresarios hoteleros de la región Puno para promover el empoderamiento en sus colaboradores, en un escenario COVID-19.**

De acuerdo a los resultados, el 66.6% de las empresas hoteleras adoptan herramientas y procedimientos para mejorar el desempeño de sus colaboradores; estas estrategias de empoderamiento mejorarían la calidad del servicio hotelero, atrayendo así más clientes, logrando mayor rentabilidad, promoviendo el desarrollo de capacidades y estableciendo mecanismos y estrategias de emergencia.

Entre las principales estrategias empleadas por las empresas hoteleras, el 42.4% destaca la importancia de la comunicación interna, siendo así la comunicación eficiente, para la consecución de los objetivos de la organización.

Con respecto a la capacitación, el 63.6% de los colaboradores considera que el hotel se preocupa por su capacitación, por lo que es importante recordar que una estrategia es un plan unificado, comprensible y completo que ayuda a organizar y asignar los recursos de la organización para conseguir una situación viable y original.

Los indicadores del trabajo en equipo en los hoteles de Puno se generan a partir de la evaluación del desempeño de los colaboradores. Según los resultados, el 71.2% de encuestados considera que las empresas hoteleras apoyan el trabajo en equipo en lugar del trabajo individual, Chiavenato (2007), explica que “toda capacidad actual o futura puede ser utilizada de la mejor manera para mejorar los resultados de una institución”.

El ambiente laboral aumentará el rendimiento de la institución, así como también motivará a los colaboradores en la realización de las tareas asignadas (Rodríguez &



Ramirez, 2010). El 78,8% de colaboradores afirman que sus superiores se preocupan por crear un buen ambiente laboral.

Finalmente, se observó que una de las estrategias para promover el empowerment en los colaboradores es el uso de incentivos ya que tiene un impacto beneficioso en el desarrollo de la gestión, el 59.1% de los encuestados considera que recibe un reconocimiento de su labor como incentivo de sus superiores. Al igual que el estudio de Jiménez, (2018), en su investigación “Incidencia del empowerment y una adecuada estructura remunerativa en la productividad de los colaboradores del hotel Mariest E.I.R.L”. La incorporación de nuevos enfoques en la estructura remunerativa para 2016 dio lugar a colaboradores motivados. Refleja el aumento del 3.7% en las ventas, la aplicación del empowerment y una adecuada estructura remunerativa dio resultados positivos para las empresas, alcanzando un mejor ambiente laboral y un incremento del 14.66% en las utilidades.

– **Elementos de empowerment que contribuye al desarrollo los colaboradores en un escenario COVID-19 en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.**

Entre los principales elementos de empowerment, se identificó el desarrollo, liderazgo, motivación y poder. La innovación, Según Oslo (2005) es la introducción de un nuevo, mejorado, producto, proceso o un nuevo método organizativo en las prácticas internas de las empresas.

El 71.2% de colaboradores consideran que cuentan con conocimientos y aptitudes para desarrollar sus funciones, se encuentran capacitados por sus empleadores y contribuyen a su desarrollo personal.

En cuanto al liderazgo, el 86.4% de los colaboradores están de acuerdo que cuanto más liderazgo haya, mayor competencia desarrollarán, los colaboradores que son líderes



pueden afrontar problemas, proponer sugerencias pensando en la rentabilidad y aprovechando las oportunidades.

Del mismo modo, se identificó la motivación como un elemento de empoderamiento: El 62.1% de los colaboradores están motivados, debido a que sus superiores se comunican constantemente con ellos, fomentan la confianza, permiten que el personal sea creativo, les motivan a tomar sus propias decisiones, valoran los logros de los empleados.

En cuanto al poder, el 66.7% de los colaboradores crean un ambiente en el cual sienten que ellos tienen una real influencia para la toma de decisiones, asumen responsabilidades, son creativos e innovadores en la búsqueda de soluciones y son capaces de tomar decisiones importantes.

Finalmente, los resultados obtenidos muestran que el nivel de empowerment de los colaboradores, en cuanto a desarrollo es del 71.2%, de motivación del 62.1% y de poder del 66.7%, esto indica que hay un buen uso del empowerment. En cuanto al liderazgo los colaboradores han mostrado un excelente resultado del 86,4%, lo que muestra una buena gestión por su parte. No obstante, se puede realizar mejoras en cuanto al grado de desarrollo (71,2%), motivación (62,1) y poder (66,7%). Con el fin de alcanzar un rendimiento laboral excepcional, mejorando la calidad del servicio al cliente y conduciendo a un aumento de rentabilidad de las empresas. Los resultados obtenidos guardan relación con los resultados encontrados por Mamani (2017), en su investigación “Análisis de Empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito”. Donde es evidente la adecuada aplicación del empowerment es uno de los factores de mejora del desempeño laboral de los trabajadores, el empoderamiento está basado en el impacto y las competencias. Porque los colaboradores tienen actitud de un esfuerzo continuado en situaciones laborales difíciles; por otro lado,



los colaboradores consideran que sus acciones, afectan a los resultados de su área de trabajo. Asimismo, se pudo diagnosticar que la motivación les permite plantear una propuesta para aplicar adecuadamente el empowerment. Trabajando con ello, las metas personales en relación con las metas de la empresa.

En cuanto al análisis ANOVA del empowerment, se puede observar lo siguiente:

El grado de significancia del elemento desarrollo es de 0.00 ($p < 0.05$), por lo que la hipótesis nula se rechaza, por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

El grado de significancia del elemento motivación es de 0.00 ($p < 0.05$), por lo que la hipótesis nula se rechaza, por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

El grado de significancia del elemento poder es de 0.00 ($p < 0.05$), por lo que la hipótesis nula se rechaza, por lo tanto, existe diferencia estadística entre los grupos hoteleros.

Por último, en el elemento liderazgo el nivel de significancia es de 0.058 ($p > 0.05$), por lo que la hipótesis nula se acepta, indicando así que los resultados de los hoteles son estadísticamente iguales.

– **Programa de la estrategia empowerment que permitirá que se empoderen los colaboradores en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se propone un modelo estratégico con el cual los hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno mejorarán el nivel de aplicación del empowerment en sus colaboradores, aumentará la participación de los colaboradores, para que así puedan tomar decisiones, asuman responsabilidades y propongan soluciones creativas e innovadoras que se transformen en una mayor probabilidad de poseer éxito.



V. CONCLUSIONES

PRIMERO: Los efectos de la pandemia denotan reducción de empleo en un 87.5% de establecimientos hoteleros de 4 y 5 estrellas, a excepción del hotel Casa Andina que no realizó despidos, otro efecto observado de la pandemia es que el 87.9% de empresas hoteleras están trabajando parcialmente, con excepción del hotel Qalasaya que no se encuentra operando. Asimismo, el 87,9% de colaboradores están de acuerdo con la implementación de vigilancia, prevención y control frente al COVID-19.

SEGUNDO: En cuanto a las estrategias para promover el empoderamiento, se determinó que el 63.5% de establecimientos hoteleros se preocupan por capacitar a sus colaboradores, el 50% de empresas hoteleras incentivan a sus colaboradores y el 68.2% de colaboradores trabajan en equipo, lo que indica que utilizan estrategias efectivas para promover el empoderamiento entre los colaboradores de los hoteles de 4 y 5 estrellas en un escenario COVID-19.

TERCERO: El nivel de empowerment de los colaboradores en términos de desarrollo es del 71.2%, de motivación del 62.1% y de poder del 66.7%, esto demuestra que hay un buen uso del empowerment. En cuanto al liderazgo los colaboradores han mostrado un excelente resultado del 86,4%, lo que indica una buena gestión por su parte. No obstante, se puede realizar mejoras en cuanto al grado de desarrollo (71,2%), motivación (62,1) y poder (66,7%), con el fin de alcanzar un rendimiento laboral excepcional, mejorando la calidad del servicio al cliente y conduciendo a un aumento de rentabilidad de las empresas.

CUARTO: A partir de los resultados obtenidos, se propone un modelo estratégico que permita a las empresas hoteleras de 4 y 5 estrellas de la región Puno promover el compromiso y la participación del personal a través de la implementación de talleres específicos de empoderamiento.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERO: Se recomienda que se siga investigando los diversos enfoques de empowerment, para lo cual el análisis realizado servirá como base teórica para futuros análisis e investigaciones.

SEGUNDO: En cuanto a los efectos de la pandemia, se sugiere a los empresarios hoteleros llevar a cabalidad las medidas de prevención frente al COVID-19 establecido por la normativa peruana a fin de mitigar la reducción de empleo y promover la recuperación del sector hotelero y turístico; asimismo, se sugiere a los empresarios hoteleros tener una visión holística para evaluar los riesgos a los que pueden estar expuestos en futuros eventos adversos que puedan suscitarse.

TERCERO: Se recomienda que los empresarios hoteleros utilicen las estrategias para promover el empoderamiento, efectuando capacitaciones que permitan el desarrollo de las habilidades de todos sus colaboradores, dando incentivos de manera que el colaborador esté motivado y apoyando el trabajo en equipo de manera que exista un buen ambiente laboral.

CUARTO: Se recomienda aplicar el programa de estrategia de empowerment como alternativa de mejora, de acuerdo a las necesidades de la organización, con el objetivo de mejorar el empoderamiento al personal.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, N., & Toubes, D. R. (2020). Empresa turística: cómo afrontar la gestión después de una crisis sanitaria. *Turismo Post Covid 2019*, 270.
- Arcos, F. J. M. (2020). Coronavirus y turismo. Efectos de la declaración de alarma y de las distintas normas sobre medidas sanitarias y socioeconómicas en el sector turístico español. *Turismo post covid 2019*.
- Avila de Tomás, J. (2020). *Coronapedia*.
- Barroso, F. (2007). *Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional*. Universidad Anáhuac del Sur.
- Blanchard, K. (2000). *Las 3 claves para el empowerment: cómo dar poder para liberar la capacidad de las personas y lograr que den lo mejor de sí*. Ediciones Granica SA.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Caso, A. (2003). *Sistemas de incentivos a la producción*. Editorial fundación cofemental.
- Castro, J. (2020). Cifras del INEI confirman que turismo es el sector más golpeado por la pandemia en Perú. TurisWeb. [https://www.turiweb.pe/cifras-del-inei-confirman-que-turismo-es el-sector-mas-golpeado-por-la-pandemia-en-peru](https://www.turiweb.pe/cifras-del-inei-confirman-que-turismo-es-el-sector-mas-golpeado-por-la-pandemia-en-peru)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mc-Gran-Hill Internacional.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill., Segunda Edicion, 287–290.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones: Vol. (Novena ed.)*.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: Vol. Tercera Ed (McGraw-Hill.)*.



- Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W.-C., Wang, C.-B., & Bernardini, S. (2020). The COVID-19 pandemic. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*, 57(6), 365–388. <https://doi.org/10.1080/10408363.2020.1783198>
- Dagnino, J. (2014). Análisis de varianza. *Revista Chilena de Anestesia*, 43. <https://revistachilenadeanestesia.cl/analisis-de-varianza/#bookmark>
- DIRCETUR. (2021). Arribo de turistas a la provincia de Puno por meses según Categorías de establecimientos de hospedajes - 2020.
- El Peruano. (2020). Normas legales. www.gob.pe/mindef
- Giménez, G. B. (2020). Impacto de la covid-19 en la restauración. AECIT.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México DF McGraw-HILL. Interamericana Editores, SA p, 149, 152–154.
- Hernandez Sampieri, Fernandez, & Baptista. (2014). Metodología de la Investigación: Vol. (6ta ed.) (Mc Graw Hill).
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., & Herrera, I. (2004). Tratamiento En, de las creencias motivacionales De, contextos educativos pluriculturales. *Educación, Sección de Investigación*, N° 37/2.
- Jiménez, C. (2018). Incidencia del empowerment y una adecuada estructura remunerativa en la productividad de los colaboradores del Hotel Mariest EIRL-Trujillo año 2016.
- Landero Hernández, R., & González Ramírez, M. T. (2006). Estadística con SPSS y metodología de la investigación.
- Macedo de Marchetti, M., Litvak de Cohen, M., & Forté, F. B. (2002). Algunas reflexiones sobre el Trabajo en Equipo como estrategia para el Gerenciamiento de la Calidad en Instituciones Educativas. Universidad Nacional de Catamarca.
- Mamani, D. (2017). Análisis del Empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017.



- Manuel, J., & López, G. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones.
- MINCETUR. (2001). RM_Nro_170_2018_ProjReglEstableHospedaje.pdf.
- MINCETUR. (2020). Resolución Ministerial N°080-2020-MINCETUR.
- MINCETUR. (2021). Datos turismo Sistema de Información Estadística de Turismo.
<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>
- OMS. (2020.). Brote de enfermedad por Coronavirus (Covid-19).
https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?adgroupsurvey=%7Badgroupsurvey%7D&gclid=CjwKCAiAmrOBBhA0EiwArn3mfCF9o_U5dRKMWDlpm7eHhcCsKMQlsWYar5Wii1Rc25K-N_5EqoGdxoCIUIQAvD_BwE
- Oslo. (2005). Manual de Oslo: “Guía para la recogida e interpretación de los datos sobre innovación.” Tragsa. Obtenido de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>.
- Petit Torres, E. E., & Gutiérrez González, L. B. (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(38), 207–217.
- Piñeiro, M. de los Á., Otón, M. P. O., & Lopez, L. (2020). Del Overtourism al Undertourism: El Impacto de la COVID-19 En Las Ciudades Patrimonio De La Humanidad. El Caso de Santiago de Compostela. AECIT.
- Pintado, E. A. (2014). Comportamiento Organizacional: Gerenciarían y liderazgo conductivo del talento humano (D. Morzán, Ed.).
- Plaza, M. B. (2016). Trabajo de Titulación Examen Compresivo” para la obtención del grado de magister en comunicación, mención en Comunicación Organizacional”. DocPlayer. <http://docplayer.es/48478495-Universidad-catolica-de-santiago-de-guayaquil-sistema-de-postgrado.html>



- Prado, R. S., & Valencia, R. R. (2017). Inflación, desempleo y curva de Phillips de la Economía Peruana 1980-2015.
- Rico-Picó, J., Peinado-Estévez, Á., Salvador-Ruiz, M., & González-Fuentes, F. (2016). Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces.
- Robinson, R. (1998). *Cómo Crear Empowerment*. Colombia: D Vinni Editorial.
- Rodriguez, M., & Ramirez, B. P. (2010). *Administración de la capacitación* McGrawHill.
- Saavedra Trujillo, C. H. (2020). Consenso colombiano de atención, diagnóstico y manejo de la infección por SARS-COV-2/Covid-19 en establecimientos de atención de la salud. Recomendaciones basadas en consenso de expertos e informadas en la evidencia. *Infectio*, 24(3), 186–261.
- Sánchez, A. (2020). La crisis económica del covid-19: impacto y transmisión en la economía y repercusión en el empleo de la actividad turística en ESPAÑA. ECIT.
- Sangrá, M. M. (2020). Situación del empleo después de la crisis. *Turismo Post COVID 2019*.
- Sangrá, M. M. (2020). Situación del empleo después de la crisis. AECIT.
- Silva, M. (2011). La importancia de la utilización de herramientas comunicacionales en la implementación de un programa de empowerment en la empresa Aviplast SA. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=comunicaci%C3%B3n.
- Torres, A. A. (2016). *El Empowerment como estrategia de gestión en el hotel ensueño, Arequipa-2014*.
- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.



Valdés, E. (2005). Empowerment.

<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano.htm>.

Wilson, T. (1996). Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores. Gestion 2000.



ANEXOS

ANEXO A

Tabla 32

Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS PRINCIPAL	VARIABLES	DIMENSIONES	DISEÑO METODOLÓGICO
¿Cómo se usa la estrategia empowerment en un escenario COVID-19 en hoteles de la región Puno de 4 y 5 estrellas - 2020?	Determinar el uso de la estrategia empowerment en un escenario COVID-19 en hoteles de la región Puno de 4 y 5 estrellas - 2020.	El uso de la estrategia empowerment en un escenario COVID-19 en hoteles de la región Puno de 4 y 5 estrellas, se basa en la toma de decisiones, capacitaciones, comunicación, motivación y la participación activa de todos los colaboradores, y mejoraría la calidad de atención al cliente e incrementando la rentabilidad de la empresa.	Empowerment	Poder Motivación Desarrollo Liderazgo	Enfoque: Cuantitativo Tipo de investigación: No experimental del tipo transversal Nivel de investigación: Nivel Descriptivo Población Colaboradores de Hoteles de 4 y 5 estrellas Muestra: 66 colaboradores. Instrumentos: Cuestionario virtual utilizando la plataforma Microsoft Forms. Método de análisis de datos: Paquete estadístico SSPS 25, Análisis de la Varianza (ANOVA)
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICOS			
¿Cómo afectó la pandemia a sus colaboradores en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno?	Identificar como afectó la pandemia a los colaboradores en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.	Como efecto de la pandemia se espera pérdida de puestos de trabajo, reducción de personal, y suspensión perfecta, para minorar costos dado la disminución de los servicios de alojamiento en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.			
¿Qué estrategias utilizan los empresarios hoteleros de Puno para promover el empowerment en sus colaboradores en un escenario COVID-19?	Identificar las estrategias que utilizan los empresarios hoteleros de la región Puno para promover el empowerment en sus colaboradores, en un escenario COVID-19.	Las estrategias para promover el empowerment utilizadas adecuadamente, incrementan el compromiso y desarrollo de los colaboradores, mejorando la calidad del servicio hotelero y atrayendo más clientes, incrementando la probabilidad de obtener una rentabilidad superior.	Escenario COVID-19	Reducción empleo Condiciones de bioseguridad en el trabajo Costos	
¿Qué elementos de empowerment contribuyen al desarrollo de los colaboradores en un escenario COVID-19 en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno?	Evaluar los elementos de empowerment que contribuye al desarrollo de los colaboradores en un escenario COVID-19 en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.	Los elementos que contribuyen al empowerment, se basan en el desarrollo, liderazgo, poder y motivación de los colaboradores en un escenario COVID-19 en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.			
¿Qué programa de la estrategia empowerment permitirá que se empoderen a los colaboradores en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno?	Proponer un programa de la estrategia empowerment que permitirá que se empoderen los colaboradores en hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.	Las empresas que aplican el empowerment, aumentarán la participación de los colaboradores para que así puedan tomar decisiones, asuman responsabilidades y propongan soluciones creativas e innovadoras que se transformen en una mayor probabilidad de poseer éxito en los hoteles de 4 y 5 estrellas de la región Puno.			



ANEXO B

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO

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

1: DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.

Sexo:	Masculino		Femenino			
Condición Laboral:	Nombrado		Contratado		Otra modalidad	
Tiempo de Servicios	De 6 meses a 1 año		De 1 a 5 años		De 5 a 10 años	
Área de trabajo:						
Centro de Trabajo:						

2: INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta: 1.- Totalmente en desacuerdo, 2.- En desacuerdo, 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4.-De acuerdo, 5. - Totalmente de acuerdo.

N°	DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
1.	Desarrollo	1. ¿Sus conocimientos son idóneos para desarrollar su competitividad?					
		2. ¿La empresa donde presta sus servicios contribuye con su desarrollo personal?					
		3. ¿Conoce todas las funciones de las diferentes áreas de trabajo?					
		4. ¿Considera que en la empresa hay una cultura de Empowerment?					
		5. ¿La empresa se preocupa constantemente por la capacitación de los colaboradores?					
		6. ¿Se definen indicadores para evaluar la eficacia en su trabajo?					
		7. ¿Considera que la empresa donde labora adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo?					
2.	Liderazgo	8. ¿Su jefe inmediato le comunica si está realizando bien o mal su trabajo?					
		9. ¿Realiza propuestas o sugerencias sobre nuevas formas de mejorar su trabajo?					
		10. ¿Resuelve los problemas del día a día con rapidez?					
		11. ¿Considera que tiene la capacidad de asumir nuevos retos?					



		12. ¿Considera importante que el líder desarrolle en sí mismo un empowerment personal?						
		13. ¿Considero a mi superior como líder y no jefe?						
		14. ¿Los colaboradores laboran en conjunto para resolver problemas difíciles?						
3	Motivación	15. ¿Los gerentes de los diferentes departamentos apoyan el trabajo de nuestro equipo?						
		16. ¿Existe una buena comunicación con sus superiores y compañeros de trabajo?						
		17. ¿Considera que valoran los logros de todo el personal, y se esfuerza por que obtengan una recompensa adecuada?						
		18. ¿Considera que sus superiores generan un clima que fomenta la confianza, la creatividad y el énfasis en la innovación?						
		19. ¿Sus superiores los motivan a que tomen decisiones autónomas?						
		20. ¿El administrador del Hotel influye y motiva al personal para un mejor logro en el desempeño de la empresa?						
4	Poder	21. ¿Considera que sus superiores delegan responsabilidad de acuerdo a la capacidad de cada uno?						
		22. ¿Permitiría que algún compañero de trabajo realice alguna función en su puesto?						
		23. ¿Considera que su jefe inmediato le delega la autoridad de la toma de decisiones?						
		24. ¿Se le permite ser creativo e innovador en las soluciones?						
		25. ¿Se le permite tomar decisiones en su centro de trabajo?						
		26. ¿Usted ha tomado decisiones importantes en su puesto de trabajo?						
		27. ¿Resuelve la mayoría de los problemas y dificultades que se presentan, sin depender de sus superiores y/o jefe?						
5	Estrategia	28. ¿Considera que la empresa donde labora adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo?						
		29. ¿Considera que la gerencia se preocupa por capacitarlos?						
		30. ¿Considera que la comunicación es muy pobre y que la mayoría de colaboradores no saben lo que pasa en la empresa?						



		31. ¿La organización apoya el desempeño del equipo en lugar del desempeño individual?					
		32. ¿Su superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?					
		33. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?					

PARA ENTENDER SU SITUACIÓN Y LOS PROBLEMAS OCASIONADOS POR LA CRISIS ACTUAL DE LA COVID-19.

1. ¿Ha despedido o piensa despedir a algún trabajador como consecuencia de la COVID-19?	Si	No		
2. En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje de trabajadores despedidos respecto de su plantilla completa?	10%	35%	45%	60%
3. ¿Ha dado suspensión perfecta a algún trabajador como consecuencia de la COVID-19?	Si	No		
4. ¿En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje de trabajadores con suspensión perfecta respecto de su plantilla completa?	10%	20%	30%	40%
5. ¿Estuvo de acuerdo con la reducción del talento humano durante la pandemia?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. ¿Cómo está operando la empresa donde trabaja?	Al 100 %	Al 100 %, (teletrabajo)	Parcialmente	No está operando
7. ¿Está de acuerdo con las decisiones tomadas por el Hotel en épocas de la crisis sanitaria?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. ¿Considera usted que la implementación de medidas vigilancia, prevención control frente al covid-19 son las adecuadas en su centro de trabajo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9. ¿Recibió algún apoyo de la institución que labora en caso haya dado positivo?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. Gracias a las decisiones tomadas por el Hotel ¿cree que mantuvo su supervivencia empresarial y percepción de los empleados?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. ¿Es bueno escuchar a los trabajadores antes de cualquier decisión, así sea el despido, reducción de salario o suspensión perfecta frente a cualquier crisis?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo



12. ¿Los costos provocados por la Covid-19 han hecho que el hotel pierda personal calificado?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. ¿El apoyo económico, moral u otro ha sido es una alternativa para lograr una motivación en el personal durante y después de la pandemia?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14. Si fuera una opción; ¿Volvería a contratar o regresar al hotel después de la crisis sanitaria?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15. Después de la crisis sanitaria: ¿Estaría de acuerdo en delegar funciones a algún trabajador de confianza?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo



ANEXO C

– Trabajo virtual: Aplicación de encuestas



Rosario Maritza Gamarra Quilli <maritzaqu97@gmail.com>

Invitación a Encuesta.

3 mensajes

Maritza Quilli <maritzaqu97@gmail.com>

1 de diciembre de 2020, 15:33

Para: contable@taypikala.com, angelyana700@hotmail.com, oswaldo.soto@ghlhoteles.com,
delmy.nunez@ghlhoteles.com, ftisnado@casa-andina.com, gerenciapuno@hotelesjoseantonio.com,
administracionpuno@royalinnhoteles.com, reservascphpuno@casonaplazahoteles.com

Buenas tardes. Me pongo en contacto con usted para comunicarle mi interés en realizar una encuesta virtual para el proyecto de investigación de tesis de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, con el objetivo de determinar el uso del empowerment como estrategia que fomenta el proceso de innovación en relación a un escenario post COVID-19 en Hoteles de Puno de 4 y 5 estrellas - 2020.

Quedo atenta a cualquier comunicación.

Saludos cordiales

Rosario Gamarra

 Documento.docx
14K



Rosario Maritza Gamarra Quilli <maritzaqu97@gmail.com>

Invitación a encuesta

1 mensaje

Maritza Quilli <maritzaqu97@gmail.com>

19 de enero de 2021, 11:12

Para: sharmelynv@gmail.com

Buen día, mi nombre es Rosario Gamarra, egresada de la escuela de turismo, por medio del presente me dirijo a usted, para solicitarle la colaboración para aplicarle una encuesta virtual. La información recopilada será utilizada únicamente para mejorar el Empowerment en las empresas hoteleras.

Muchas gracias por contestar esta encuesta, aprecio enormemente tu tiempo, gracias de antemano.

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=-AmlUL-yOECg_TRPB-](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=-AmlUL-yOECg_TRPB-1ORMy0VdvA5mBNgLwqwzdmfDRUM0FKWENaMEXEQUJJDV09UR1FWTjISQzRFUC4u)

[1ORMy0VdvA5mBNgLwqwzdmfDRUM0FKWENaMEXEQUJJDV09UR1FWTjISQzRFUC4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=-AmlUL-yOECg_TRPB-1ORMy0VdvA5mBNgLwqwzdmfDRUM0FKWENaMEXEQUJJDV09UR1FWTjISQzRFUC4u)



https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=-AmIUL-yOECg_TRPB-1ORMy0VdvA5mBNgLwqzdmfDRUM0FKWENaMExEQUJD...

USO DEL EMPOWERMENT EN UN ESCENARIO POST COVID-19

Bienvenido/a a la encuesta
En el marco de una investigación de tesis, le agradeceríamos mucho que dedicara unos minutos de su tiempo a responder esta encuesta sobre empowerment, motivación, innovación y covid-19.

Por favor, conteste con la mayor sinceridad posible sin buscar las respuestas que no sepa en internet (el objetivo no es evaluar sus conocimientos sino diagnosticar las necesidades de los participantes, por lo que no hay respuestas ni erróneas ni acertadas).

Sus resultados serán tratados de manera anónima con fines de investigación y educación.

Muchas gracias por su tiempo. Sus comentarios son muy importantes para la investigación.

Datos Generales

1. Sexo

Masculino

Femenino

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=-AmIUL-yOECg_TRPB-1ORMy0VdvA5mBNgLwqzdmfDRUM0FKWENaMExEQUJD...

PARA ENTENDER SU SITUACIÓN Y LOS PROBLEMAS OCASIONADOS POR LA CRISIS ACTUAL DE LA COVID-19

17. ¿Cómo está operando la empresa donde trabaja?

Al 100 %

Al 100 %, (teletrabajo)

Parcialmente

No está operando

18. ¿Han despedido o piensan despedir a algún colaborador como consecuencia de la COVID19?

Si

No

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)